

# Nesukladnost menadžmenta HNK u Zagrebu s naglaskom na neovisnost i uspostavu hrvatske državne opere u Zagrebu

---

Zelić, Josip

Master's thesis / Diplomski rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Academy of Arts and Culture in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Akademija za umjetnost i kulturu u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:251:192607>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom](#).

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-15**



Repository / Repozitorij:

[Repository of the Academy of Arts and Culture in Osijek](#)



**SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU**  
**AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU**  
**ODSJEK ZA KULTURU, MEDIJE I MENADŽMENT**  
**SVEUČILIŠNI DIPLOMSKI STUDIJ MENADŽMENT U KULTURI I**  
**KREATIVNIM INDUSTRIJAMA**  
**(DVOPREDMETNI)**

**JOSIP ZELIĆ**

**NESUKLADNOST MENADŽMENTA HRVATSKOG**  
**NARODNOG KAZALIŠTA U ZAGREBU S**  
**NAGLASKOM NA NEOVISNOST I USPOSTAVU**  
**HRVATSKE DRŽAVNE OPERE U ZAGREBU**

**DIPLOMSKI RAD**

**MENTOR: Doc. dr. sc. Marta Borić Cvenić**

Osijek, 2022.

**SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU  
AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU  
ODSJEK ZA KULTURU, MEDIJE I MENADŽMENT  
SVEUČILIŠNI DIPLOMSKI STUDIJ MENADŽMENT U KULTURI I  
KREATIVNIM INDUSTRIJAMA  
(DVOPREDMETNI)**

**JOSIP ZELIĆ**

**NESUKLADNOST MENADŽMENTA HRVATSKOG  
NARODNOG KAZALIŠTA U ZAGREBU S  
NAGLASKOM NA NEOVISNOST I USPOSTAVU  
HRVATSKE DRŽAVNE OPERE U ZAGREBU**

**DIPLOMSKI RAD**

**MENTOR: Doc. dr. sc. Marta Borić CveniĆ**

**Osijek, 2022.**

**Rad je ostvaren u:** Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

**Mentor/-ica rada:** Doc. dr. sc. Marta Borić Cvenić

Rad ima 100 listova, jednu tablicu i dvije slike.

## **Zahvale:**

Posebno zahvaljujem mentorici doc. dr. sc. Marti Borić Cvenić na podršci ideje diplomskog rada i velikoj pomoći u izradi istog.

Velika zahvala mojoj majci i ocu, dragim sestrama i njihovim obiteljima, koji su me podržali u mom putovanju istraživanja obrazovanja. Hvala im za sve!

Ostale zahvale idu ljudima koji su mi pružali podršku, ponekad i veću nego što trebam, cijeloj rodbini, a posebno dragim sestričnima, Suzi i Nani, kao i svim velikim prijateljima.

Hvala vam od srca!

## SAŽETAK

Važnost menadžmenta u kulturi treba biti visoko na listi prioriteta svake države. Institucije koje djeluju u tom krugu potrebno je unaprjeđivati i voditi s ciljem svakodnevnog napretka. Područje kulturne politike na svjetskoj razini se konstantno mijenja, širi, ponekad i disperzira u velikim krugovima i teško je pratiti takav razvoj. No, prvenstveno je potrebno uvidjeti djelovanje naših kulturnih institucija i njihovog ustroja trenutnog menadžmenta u kulturi, razotkriti i prikazati javnosti sve nedostatke istog. Glavni i referentni primjer ovoga diplomskog rada je Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu, kojemu je svakako potrebna implementacija suvremenih metoda upravljanja u kulturi, te provedba istih. Tek kad se počne primjenjivati suvremeni model menadžmenta u kulturi tad će tek nastati problemi koji sad fragmentarno izbijaju na površinu. Zanemarivanje osnovnih postulata umjetnosti i njenog napredovanja kroz ono najbitnije u svakom kazalištu, a to su umjetnici, kreativno-tehničko osoblje i svi zaposlenici. Oni trebaju biti zadovoljni i tek tada produciramo umjetnost, posebice najsavršeniju među umjetnostima - glazbu. Vodstvo Opere, Baleta i Drame ne bi trebalo biti jedno abnormalno tijelo velikog mastodonta, već podijeljeno u svom punom obliku na Operu i Balet, kao samostalne statutarno i pravno kao i Drama. Različite su smjernice za napredovanje i rad, pravci djelovanja su na suprotnim stranama. Kroz rad će se nastojati prikazati kroz fragmente prikaza greške u radu Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu, nastojeći pri tome dati iskreno mišljenje o budućnosti ove kulturne ustanove. Sadašnji i bivši djelatnici su vrlo svjesni stanja, bili su spremni reći nešto o trenutnoj situaciji, koja je i realna. Jedini pravi put i pogled ka budućnosti opere i baleta je, nužnosti odvajanja Direkcije Opere i Baleta u samostalnu statutarno i pravnu jedinicu javne ustanove, koja bi imala status Državnog opernog i baletnog kazališta Republike Hrvatske, Hrvatska državna Opera i Balet.

**Ključne riječi: Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu, Hrvatska državna Opera i Balet, menadžment u kulturi, menadžment umjetnosti**

## **ABSTRACT**

The importance of cultural management should be high on each country's priority list. Institutions operating in this circle need to be improved and guided with the goal of daily progress. The field of political culture at the global level is constantly changing, expanding, and sometimes dispersing in large circles, and it is difficult to keep up with such developments. No, first of all it is necessary to see the work of our cultural institutions and their structure of the current management in culture, to reveal and show the public all the shortcomings of the same. The main and reference example of this thesis is the Croatian National Theater in Zagreb, which certainly needs the implementation of modern management methods in culture, and their implementation. Only when the modern model of management in culture begins to be applied will problems arise that now come to the surface in fragments. Neglecting the basic postulates of art and its progress through the most important things in every theater, namely artists, creative and technical staff and all employees. They need to be satisfied and only then do we produce art, especially the most perfect music among the arts. The leadership of Opera, Ballet and Drama should not be one abnormal body of a great mastodon, but divided in its full form into Opera and Ballet, as independent statutorily and legally as Drama. The guidelines for progress and work are different, the directions of action are on opposite sides. Through this work, we will try to present fragments of the error in the work of the Croatian National Theater in Zagreb, trying to give an honest opinion about the future of this cultural institution. Current and former employees are very aware of the situation, they were ready to say something about the current situation, which is also realistic. The only right path and view towards the future of opera and ballet is the need to separate the Opera and Ballet Directorate into an independent statutory and legal unit of a public institution, which would have the status of National / State Opera and Ballet Theater of the Republic of Croatia, Croatian State Opera and Ballet.

**Keywords: Croatian National Theater in Zagreb, Croatian State Opera and Ballet, cultural management, art management**

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

kojom ja, Josip Zelić, potvrđujem da je moj diplomski rad pod naslovom Nesukladnost menadžmenta Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu s naglaskom na neovisnost i uspostavu hrvatske državne opere u Zagrebu te mentorstvom doc. dr. sc. Martina Borić Cvenić rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima i oslanja na objavljenu literaturu, kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio diplomskog rada nije napisan na nedopušten način, odnosno da nije prepisan iz necitiranog rada pa tako ne krši ničija autorska prava. Također, izjavljujem da niti jedan dio ovoga diplomskog rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

U Osijeku 15. lipnja 2022. godine

Potpis

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Josip Zelić', is written over a horizontal line.



# Sadržaj

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. UVOD.....</b>   | <b>4</b>  |
| 1.1 Predmet i cilj istraživanja.....  | 4         |
| 1.2 Hipoteza rada .....   | 5         |
| 1.3 Metodološki okvir istraživanja .....  | 5         |
| 1.4 Struktura rada.....   | 5         |
| <b>2. POJAM MENADŽMENTA.....</b>  | <b>7</b>  |
| 2.1 Funkcije menadžmenta .....  | 10        |
| 2.2 Tipovi i razine menadžmenta.....  | 20        |
| <b>3. MENADŽMENT U KULTURI .....</b>  | <b>22</b> |
| 3.1 Funkcije menadžmenta u kulturi.....   | 22        |
| 3.1.1 Organizacija i vođenje u kulturi.....   | 23        |
| 3.2 Važnost menadžmenta u kulturnim ustanovama .....  | 25        |
| 3.2.1 Kazalište.....  | 26        |
| 3.2.2 Menadžment umjetnosti.....  | 27        |
| <b>4. HRVATSKO NARODNO KAZALIŠTE U ZAGREBU .....</b>  | <b>29</b> |
| 4.1 Organizacijska struktura .....  | 30        |
| 4.2 Povijest Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu.....  | 31        |
| 4.3 Osvrt na Strateški plan za razdoblje od 2020. do 2022.....  | 34        |
| 4.4 Vizija i misija .....   | 36        |
| 4.5 SWOT analiza.....   | 38        |
| <b>5. OSVRT NA POVIJEST HRVATSKOG NARODNOG KAZALIŠTA U ZAGREBU<br/>I PREDLOŽENE STRATEGIJE OD 2020. DO 2022. ....</b> | <b>40</b> |
| 5.1 Problematika Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu uslijed COVID -19<br>pandemije.....                           | 46        |
| <b>6. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE .....</b>   | <b>49</b> |
| 6.1 Dubinski intervjui .....  | 49        |
| 6.1.1 Ruža Pospiš-Baldani .....   | 49        |
| 6.1.2 Vlatka Peljhan .....  | 53        |
| 6.1.3 Marija Barbijeri.....   | 58        |
| 6.1.4 Luciano Batinić .....   | 62        |
| 6.1.5 Evelin Novak .....  | 66        |

|            |   |           |
|------------|---|-----------|
| 6.1.6      | Toni Nežić.....   | 70        |
| 6.1.7      | Ljubomir Puškarić.....  | 75        |
| <b>7.</b>  | <b>ZAKLJUČNA ANALIZA EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA PROVEDENOG<br/>PUTEM DUBINSKIH INTERVJUA.....</b> | <b>80</b> |
| <b>8.</b>  | <b>FINSKA NACIONALNA OPERA.....</b>   | <b>84</b> |
| 8.1        | Povijest.....   | 84        |
| 8.2        | Menadžerska struktura.....  | 86        |
| 8.3        | Razlog prijedloga modela Finske nacionalne opere i baleta.....                                  | 86        |
| <b>9.</b>  | <b>ZAKLJUČNA RAZMATRANJA.....</b>   | <b>89</b> |
| <b>10.</b> | <b>LITERATURA.....</b>  | <b>92</b> |
| <b>11.</b> | <b>POPIS SLIKA.....</b>   | <b>94</b> |

# 1. UVOD

Promatrajući rad i djelovanje Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu, vidljivo je kako je cijeli proces napredovanja i prepoznatljivosti na svjetskom tržištu usporen ili je u padu. Kako bi se to promijenilo, potrebno je uvesti određene radikalne promjene koje su jedino sad i moguće nakon tolikog čekanja u implementaciji, koje će pomoći Hrvatskom narodnom kazalištu u Zagrebu da dospije na mjesto u kulturnom svijetu koje mu i pripada. Danas je trgovina, odnosno ponuda i potražnja sve, tako je u svim kulturama svijeta, u svim poslovnim zajednicama, od onih manualnih do onih umjetničkih. Znati dobro rasporediti posao, izvući maksimalnu produktivnost, smanjiti rashode i povećati prihode, tako razmišlja danas uspješan poslovni čovjek, a i uspješan menadžer u kulturi. Zato je bitno naglasiti kako posao treba dobro rasporediti i u Hrvatskom narodnom kazalištu u Zagrebu, što je trenutno, blago rečeno, nemoguće jer su sve tri direkcije pod istim krovom. Potrebno je da svaka direkcija, odnosno cjelina, ima svoj krov, dvoranu, prostor, adekvatne ljude koji će se brinuti o poslovanju svake direkcije ponaosob i mnogo drugih stvari važnih za uspješno djelovanje. Također, bitno je naglasiti i dati do znanja sve ovo ukratko navedeno, s ciljem poboljšanja djelovanja i rada Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu. Potrebno je podići svijest o važnosti menadžmenta u kulturi, svakodnevno ga unaprjeđivati i pronaći osobe koje će se pobrinuti da proces napretka traje duže vrijeme. Situacije kakva jeste trenutno su najviše svjesni korisnici i djelatnici Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu, čije je mišljenje svakako prikazano prilikom empirijskog istraživanja, odnosno provedenih dubinskih intervjua.

## 1.1 Predmet i cilj istraživanja

Predmet i cilj istraživanja je utvrđivanje mišljenja i stavova opernih vokalnih umjetnika, djelatnika Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu, sadašnjih i bivših. Cilj istraživanja vodi ka razotkrivanju nesukladnosti menadžmenta Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu te jasnog prikazivanja slike stanja tog istog nezadovoljstva nesukladnostima koje su zastupljene u rukovođenju zadnjih 30 godina. Svakako da su se te nesukladnosti pokazale u najgorem mogućem trenutku usred pandemije bolesti COVID-19. Cilj je ukazati na probleme nesukladnosti menadžmenta te ih pokušati analizirati kroz dubinske intervjue s eminentnim vokalnim umjetnicima te planirati, implementirati, razvijati, pomlađivati ansambl, pratiti

razvitak modernog i suvremenog menadžmenta kazališta, opere i baleta, a posebice pod istim krovom. U ovom radu govori se o nužnosti odvajanja Direkcije Opere i Baleta u samostalnu statutarno i pravnu jedinicu javne ustanove, koja bi imala status Državnog opernog i baletnog kazališta Republike Hrvatske.

## **1.2 Hipoteza rada**

H0: U Zagrebu postoji potreba za samostalnom statutarno i pravnom hrvatskom državnim operom.

H1: Nesukladnost dosadašnje upravljačke strukture Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu zahtijeva korjenite promjene u implementaciji suvremenog menadžmenta.

## **1.3 Metodološki okvir istraživanja**

Metoda analize jedna je od glavnih metoda istraživanja, uz induktivnu i deduktivnu metodu, sintezu, komparativnu metodu, metodu dokazivanja i opovrgavanja te metodu intervjuiranja. Glavni metodološki okvir istraživanja čine dubinski intervjui provedeni tijekom 2021. i 2022. godine s eminentnim stručnjacima iz područja opere koji su na direktan ili indirektan način tijekom svog rada bili povezani s operom.

## **1.4 Struktura rada**

Ovaj diplomski rad sastoji se od osam poglavlja, uključujući uvod, zaključak, literaturu i priloge. Drugo poglavlje govori o samom pojmu menadžmenta, odnosno kako je nastao i razvijao se kroz povijest, kakav nas menadžment može očekivati u budućnosti te koje su njegove funkcije, razine i tipovi. Treće poglavlje odnosi se na menadžment u kulturi, kako on funkcionira u kulturnim ustanovama. Spomenuto je i kazalište, te se govori o menadžmentu umjetnosti. Sljedeće, četvrto poglavlje, posvećeno je studiji slučaja u Hrvatskom narodnom kazalištu u Zagrebu, gdje je navedena njegova organizacijska struktura, povijest i razvoj, strateški plan za razdoblje od 2020. do 2022. godine, kakve su mu vizija i misija te je navedena SWOT analiza. U petom poglavlju se teoretski obrađuje menadžment i njegove specifičnosti, povijest Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu i predložene strategije.

Nakon toga provedeno je empirijsko istraživanje u šestom poglavlju gdje su obrađeni dubinski intervjui s eminentnim stručnjacima iz područja opere, a to su: Ruža Pospis - Baldani, Vlatka Peljhan, Marija Barbijeri, Luciano Batinić, Evelin Novak, Toni Nežić i Ljubomir Puškarić. Sedmo poglavlje govori o prijedlogu prikaza rada i funkcioniranja opere, uspoređujući ju s operom u Helsinkiju. Na kraju su navedena zaključna razmatranja, popis literature i prilozi.

## 2. POJAM MENADŽMENTA

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 100 -150 godina velik broj teoretičara i praktičara razradio je brojne modele kojima se predstavlja i tumači ključne elemente menadžmenta, njihovu interakciju ili rezultate. Weihrich i Koontz navode kako su brojne teorije i modeli doveli do stvaranja svojevrzne „teorijske prašume“ menadžmenta. Pojam menadžmenta počeo se više koristiti u 20. stoljeću. Najčešće se definira kao skup savršeno sređenih i međusobno povezanih dijelova, te se na njega gleda kao na fenomen 20. stoljeća. U razdoblju nakon svoga pojavljivanja, preokrenuo je cijelo gospodarstvo svih razvijenih zemalja pa je njegova uloga puno važnija u 21. stoljeću, ističu Weihrich, Koontz (1994.).

Prema Gutić, Matić (2016.), u teoriji se menadžment ne prevodi doslovno, nego se povezuje s drugim pojmovima. Često se poistovjećuje i s pojmovima kao što su: organizacija, rukovođenje i upravljanje, međutim nije riječ o sinonimima. Riječ menadžment potječe od talijanske riječi *manage*, što znači upravljati. Zna se dogoditi da se na menadžment gleda kao sposobnost vođenja i usmjeravanja radne skupine, prema izvršenju zacrtanih ciljeva, planova i određenih zadataka. Aleksandar Makedonski za vrijeme svoje vladavine imao je jako razvijenu stožernu vojsku i državnu organizaciju koja mu je donosila uspjeh na njegovim pohodima. Sokrat i Platon su u svojim brojnim poznatim filozofskim raspravama često stavljali značaj na potrebu i značenje obrazovanja i znanja kod političara i vođa. Povijesno i generalno gledajući, može se s pouzdanjem utvrditi da je povijest menadžmenta znatno starija i od antičke kulture Grka i Rimljana. Filozofska nit menadžmenta zabilježena je i prije antičkog doba. Postoje spomenici stari i tisuće godina prije Krista koji svjedoče da su mnogi narodi koristili određene vještine, spoznaje i mudrosti kako bi upravljali svojim državama.

Pojam menadžmenta je jako teško definirati te je jednostavnije odrediti njegove attribute, a kada je u pitanju moderni menadžment Gutić i Matić su to obrazložili na sljedeći način (2016.):

- Na menadžment se gleda kao na proces upravljanja koji je točno definiran s osnovnim ciljem ostvarivanja misije i zajedničkih ciljeva poduzeća.

- Prožima sve poslovne funkcije, sustave i podsustave, te upravljačke razine određenog poduzeća.
- Može označavati jednu skupinu ljudi, odnosno tim, koji ima zadatak postići i realizirati sve odgovarajuće ciljeve i zadatke tog poduzeća.
- Kao ključne odrednice menadžmenta i menadžera navode se: samostalno odlučivanje i participiranje u procesu donošenja strateških odluka; preuzimanje; procjena i anticipiranje rizika; predviđanje i anticipiranje budućnosti; kreiranje promjena i učešće u promjenama; usmjeravanje, motivacija, nagrađivanje i ocjenjivanje ljudstva; integracija i kontrola aktivnosti...
- Menadžment realizira zadatke i ciljeve aktiviranjem, kreiranjem, selekcijom, razvijanjem i usmjeravanjem ljudskih i kapitalnih resursa prema zadanom cilju.
- To je koncept u kojem se svaki zaposleni član identificira sa zadacima i ciljevima, te se realizira osobni razvoj i ciljevi kroz razvoj poduzeća.
- Menadžment je znanstvena disciplina multidisciplinarnog značenja i karaktera.

Gutić, Matić (2016.), navode da je menadžment uspješan koncept koji je empirijski i povijesno afirmiran, sustav i filozofija suvremenog upravljanja poslovnim ciljevima, funkcijama i zadacima u poduzeću koji nema do danas svoje alternative. Jedinim poslovnim koncept u povijesti ljudskog rada i stvaralaštva kroz funkciju upravljanja ljudskim resursima je menadžment. Čovjek je kroz menadžment oslobođen statusa objekta i dat mu je status aktivnog subjekta koji ostvarujući uspjeh na radnom mjestu ostvaruje i vlastiti uspjeh. Izvršio je potpunu humanizaciju čovjeka smatrajući ga jedinim aktivnim kapitalom. Samo čovjek može od minusa napraviti plus i bilo kakvu vrstu neuspjeha pretvoriti u pobjedu, odnosno uspjeh.

Osnovni pojmovi u menadžmentu su:

- *manag* - rukovoditi, upravljati, uspjeti, snaći se, sprovesti nešto;
- *management* - upravljanje, rukovođenje, sprovođenje;
- *manager* - poslovođa, upravnik, rukovodilac, onaj koji vodi posao;
- *administration* - uprava, administracija;
- *administrator* - upravitelj, direktor.

U nastavku rada će biti navedene neke od temeljnih definicija menadžmenta.

„Menadžment (management, engl.) je pojam koji se uvelike koristi u poslovnoj praksi, a označava znanost, praksu i profesiju“ (Buble, 2006:19:22) kojom se bave profesionalni upravitelji(ce) svih vrsta organizacija. Menadžment se pojavljuje u specifičnome trenutku života organizacija, u kojem osnivači - poduzetnici dolaze do „rubu“ svoje sposobnosti i / ili interesa za svakodnevno poslovno upravljanje. Stoga uvođenje profesionalnih upravljača - menadžera postaje dobrim rješenjem za daljnji rast i razvoj organizacije. No, pritom treba osigurati da menadžeri zaista i ostvaruju ciljeve vlasnika čime se bavi posebno područje istraživanja, poznatije kao korporativno upravljanje s fokusom na teorijsku analizu odnosa između menadžera i vlasnika, kao i alata, koje vlasnici koriste za unaprjeđenje kontrole nad poduzećem (primjerice, kroz ustrojavanje i funkcioniranje nadzornih odbora). Sami menadžeri, pak, trebaju obaviti niz izrazito zahtjevnih, ali i raznovrsnih poslovnih zadaća, zbog čega se postavlja pitanje kako uopće teorijski oblikovati njihovu ulogu u organizaciji. Navedeno postaje još teže, ako se podsjetimo da organizacije mogu pripadati jednom od triju velikih društvenih sektora (Alfirević et al, 2013:30):

- profitnom (poduzetničkom) sektoru, zainteresiranom za obavljanje gospodarskih aktivnosti, usmjerenih na stjecanje dobiti svih vrsta
- javnom sektoru, usmjerenom za upravljanje državom i pružanje usluga od interesa za sve građane / građanke od vitalnih značaja za funkciju društva
- neprofitnom sektoru (civilnom društvu) u koji se smještaju sve organizacije umjerene na dobrobit svojih članova i / ili javnosti, a koje u svom djelovanju ne ostvaruju dobit te služe kao udruge ili neprofitne organizacije.

Koliko je zapravo važan menadžment može se vidjeti iz prethodno navedenog teksta. Po mom mišljenju, svaka organizacija bi trebala pokazati više važnosti za edukaciju i usavršavanje menadžera koji su odgovorni za rad neke poslovne organizacije. Naravno, u većim organizacijama je posao menadžera puno zahtjevniji i teži, traži više odgovornosti i koncentracije, dok je u manjim organizacijama to nešto jednostavnije pa se i menadžeri lakše prilagode, posebno ako imaju već neko iskustvo.

U idućem potpoglavlju će biti detaljno obrađene funkcije menadžmenta.



## 2.1 Funkcije menadžmenta

Prema Buble (2009.), na menadžment se gleda kao na složenu znanost, pa se može sa sigurnošću reći da se sastoji od raznih struktura funkcija. Kroz njegovu evoluciju, mnogobrojni autori su definirali različite funkcije u menadžmentu i cijelom procesu implementacije. To se često povezuje s vremenom nastajanja definicija i pristupom autora, ali naravno i s razvojem menadžmenta. Čitajući raznu literaturu, obično prevladava koncept četiri funkcije menadžmenta, ali sve više je autora koji u funkcije menadžmenta uključuju i upravljanje ljudskim potencijalima. Razlog takvom pothvatu je to što se danas radna snaga, odnosno ljudski potencijali, smatraju strateškim faktorima uspješnosti poduzeća. Polazeći od toga, tu će se prihvatiti pristup funkcijama menadžmenta koji se temelji na njih pet. Drucker smatra da su osnovne funkcije menadžmenta mobiliziranje, omogućavanje, definiranje, mjerenje i komuniciranje. S druge strane, Fayol je naveo općenite funkcije menadžmenta: planiranje, organiziranje, naređivanje, koordinacija i kontroliranje.

Champy razvrstava funkcije menadžmenta na: mobiliziranje, omogućavanje, definiranje, mjerenje i komuniciranje. Buble (2006.) za funkcionalni menadžment navodi funkcije planiranja, organiziranja, briga o zaposlenima, naređivanje, usklađivanje, izvještavanje i budžetiranje. J. Massiee smatra da sedam poslova čine osnovne funkcije menadžmenta, a to su: donošenje odluka, organiziranje, izgradnja kolektiva, planiranje, kontroliranje, komuniciranje i usmjeravanje. H. Koontz tvrdi da treba razlikovati poslovne funkcije od funkcija menadžmenta. On navodi pet osnovnih funkcija menadžmenta: planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontroliranje. Ističu da je i koordinacija bit dobrog menadžmenta. Suvremena, i danas prihvaćena, klasifikacija menadžerskih funkcija je ona na pet funkcija: planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontrola, prema Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić (2008.).

S obzirom da postoje brojna navođenja funkcija menadžmenta, ovaj rad će se usredotočiti na pet osnovnih funkcija te će biti svaka od njih detaljno pojašnjena u narednim potpoglavljima:

- planiranje
- organiziranje
- kadrovanje
- vođenje
- kontroliranje.

### **2.1.1 Planiranje**

Klepić, Alfirević, Rahimić (2020.) ističu kako je prva i najosnovnija funkcija menadžmenta planiranje, što znači da menadžment kao proces započinje baš ovom funkcijom. Ono se smatra kao aktivnost koja podrazumijeva odluke o ciljevima, sredstvima, ponašanju i rezultatima. Planiranje je, prema Wehrichu i Kontzu, selekcija ciljeva i misija te akcije za njihovo ostvarivanje; iziskuje odlučivanje, tj. izbor između više ponuđenih budućih pravaca djelovanja. Bule, nastojeći sublimirati različite definicije od kojih su neke apstraktne, a neke više praktične, ukazuje da je planiranje formalni proces ostvarivanje tih ciljeva. Prvenstveno se utvrđuje vizija poduzeća iz koje se deducira njezina misija kojom se ostvaruje vizija, a iz misije se nakon toga izvode ciljevi koji se trebaju ispuniti.

Prema Klepić, Alfirević, Rahimić (2020.) razine planiranja kao funkcije menadžmenta su:

- a) *Strateška razina* - odgovornost je i zadaća top menadžera i vlasnika poduzeća, a odnosi se na poduzeće kao cjelinu. Ova razina je strogo eksterno orijentirana i u tom smislu provodi skeniranje okoline te definira viziju, misiju, ciljeve i strategije.
- b) *Taktička razina* - odgovornost je i zadaća menadžera srednje razine, a odnosi se na organizacijske cjeline u poduzeću. Na ovoj razini se provode strateški ciljevi u specifične ciljeve pojedinih organizacijskih dijelova poduzeća, najčešće onih funkcijskih, kao što su istraživanje i razvoj, marketing, proizvodnja, nabava, financije i druge. Također, dolazi do razrađivanja i provođenja strateških planova u planove tih organizacijskih jedinica, utvrđuju se njihovi ciljevi i definiraju zadaci koje se treba izvršiti kako bi se ti ciljevi ostvarili.

- c) *Operativna razina* - odgovornost je i zadaća menadžera na najnižoj hijerarhijskoj razini u poduzeću, a odnosi se na najniže organizacijske jedinice kao što su: odjeli, grupe, timovi i pojedinci. Usmjeren je na rutinske zadaće (proizvodni tijekovi, planiranje isporuka, nabave, dostave).

Općepoznato je da za ostvarenje bilo kakvog cilja treba imati planove. Zbog toga se planiranje smatra osnovnom funkcijom svake poslovne organizacije, jer kako bi se ciljevi ostvarili, menadžment mora imati planove kako doći do ostvarenja tih ciljeva.

Klepić, Alfrević, Rahimić (2020.) navode etape koje se nalaze u procesu planiranja, a to su: situacijska analiza, postavljanje ciljeva, identifikacija alternativa, evolucija alternativa, izbor alternativa, formuliranje izvedbenih planova i izrada proračuna.

Planovi sami po sebi se mogu odnositi na kraći vremenski period, odnosno bližu budućnost, zatim na duže vremensko razdoblje i treća skupina su kontigencijski planovi. Jednokratni planovi se izrađuju zbog ispunjenja seta ciljeva za koje nije vjerojatno da će se ponoviti u budućnosti, a razlikuju se dva tipa tih planova: programi i projekti. Program je plan koji se odnosi na izvršenje jednokratnih ciljeva koji po obuhvatu čine neki veliki pothvat, a koji može zahtijevati više godina za ostvarenje, najčešće s potporom jednog ili više projekata. S druge strane, projekt predstavlja skup aktivnosti za ostvarenje jednokratnog cilja, ali je manji po području obuhvata i kompleksnosti od programa. Ima kraći vremenski horizont i često predstavlja dio nekog programa.

Trajni planovi su tekući planovi koji se rabe da bi osigurali smjernice u izvršenju jednoličnih zadataka u poduzeću, a razlikuju se tri tipa tih planova: politike (preciziraju se stavovi, načela, principi ili kriteriji po kojima će se usmjeravati odluke i akcije u poslovanju poduzeća), pravila (specifični zahtjevi koji ne dozvoljavaju slobodu odlučivanja, što znači da su ona direktne naravi) i procedure (vrsta pravila kojima se detaljno utvrđuje način postupanja u budućim akcijama). Kontigencijski planovi se ponekad nazivaju i scenariji, a definiraju odgovore poduzeća u slučajevima opasnosti ili zapreka. Odnosno, kontigencijsko planiranje je proces determinacije alternativnih pravaca akcija koje će se poduzeti ako dođe do poremećaja ili neprikladnosti usvojenih planova.

Neki planovi su kratkoročni, neki dugoročni, ali svejedno trebaju postojati kao podloga za ostvarenje ciljeva, planiranje budućnosti poslovne organizacije i ,na kraju krajeva, da se sprovedu u djela.

### 2.1.2 Organiziranje

Nakon što su određeni ciljevi i izabrane strategije, potrebno je oblikovati učinkovitu organizaciju kao instrument za ostvarivanje tih ciljeva, kako navode Klepić, Alfirević, Rahimić (2020.). Sam pojam organizacije može se objasniti na više načina, odnosno s različitih gledišta: univerzalno, institucionalno, strukturno i funkcijsko. Univerzalni pojam organizacije pod organizacijom podrazumijeva jedinstvo sređenih međusobno povezanih dijelova, što asocira na definiciju pojma sustava. Institucionalni pojam organizacije podrazumijeva socijalni entitet, odnosno ciljno usmjeren socijalni sustav. Drugim riječima, svaka je institucija zapravo organizacija. Funkcijski pojam organizacije ukazuje na to da je organizacija djelatnost oblikovanja, pa se u tom smislu govori o organiziranju, dizajniranju ili projektiranju organizacije. Strukturni pojam organizacije pod organizacijom podrazumijeva strukturu socijalnog sustava, a to znači da svaki socijalni sustav (u ovom slučaju poduzeće), ima svoju organizaciju.

Oblici organizacije kao funkcije menadžmenta su: funkcijski, divizijski, matrični, procesni i mrežni. Funkcijski oblik karakterizira grupiranje istorodnih, sličnih ili neposredno ovisnih i uvjetovanih poslova. Prema Klepić, Alfirević, Rahimić (2020.) u ovisnosti o razvijenosti funkcijskog oblika razlikuju se tri njegova modaliteta:

- *Početni ili primarni oblik* - karakterističan za mala poduzeća u kojima stupanj podjele rada ne dopušta primjenu razvijenih funkcijskih oblika;
- *Standardni oblik* - karakterističan je za srednja i veća poduzeća, uz načelo :jedna funkcija - jedna organizacijska cjelina;
- *Razvijeni, prijelazni oblik* - karakterističan je za velika poduzeća, jer je porastom poslova potrebno pojedine organizacijske jedinice raščlaniti u dvije do tri.

Divizijski oblik karakterizira formiranje organizacijskih jedinica s aspekta objekta. Pri tome objekt može biti proizvod, grupa proizvoda, prodajna linija, projekt, program, biznis ili zemljopisno područje. Prema Klepić, Alfirević, Rahimić (2020.) razlikuju se dva osnova modaliteta divizijskog oblika:

- *Predmetni* - grupiranje pojedinačnih zadataka u takve organizacijske jedinice koje su usmjerene na proizvodnju i prodaju jednog proizvoda ili skupine proizvoda.
- *Teritorijalni* - grupiranje zadataka prema zemljopisnom području.

Klepić, Alfirević, Rahimić (2020.) navode kako je matrični oblik hibridni oblik organizacijske strukture u kojemu se križaju funkcijski i divizijski oblik u namjeri da eliminiraju slabosti, a afirmiraju prednosti oba oblika. Osnovne uloge u ovom obliku su: glavni menadžer (na čelu obje strukture, održavanje ravnoteže moći između funkcija i menadžera proizvoda), menadžer proizvoda (nalazi se na čelu divizijske strukture, odgovoran je za ostvarivanje planiranih *outputa* u skladu s postavljenim zahtjevima), funkcijski menadžer (zadužen za ljudske i materijalne resurse određene grupe istorodnih poslova), te zaposleni s dva šefa (izvršitelj koji mora postupati po nalogima funkcijskog i menadžera proizvoda).

Organizacijske strukture u obliku mreža brže, složenije promjene okoliša odgovor su tvrtke na bržu prilagodbu, koja je neophodna za usmjeravanje stvaranja fleksibilnih organizacijskih struktura. Sve te strukture temelje se na autonomnim timovima i autonomnim radnicima. Danas postoje dvije vrste mreža: organizacijske strukture poduzeća temeljene na *webu* i organizacije temeljene na *webu*. Prvi tip mreže orijentiran je na promjenu organizacijske strukture poduzeća, čime se minimizira razina upravljanja i informacijska povezanost pojedinaca i timova u organizacijskoj mreži poduzeća. Primjer takve strukture je organizacija ribarske mreže, jer ima strukturu nalik na mrežu punu čvorova i osovina. U ovom slučaju čvorovi predstavljaju pojedince ili timove, a niti koje ih povezuju predstavljaju informacijsko-tehnološke veze.

Svaki pojedinac ili tim može koordinirati izvršavanje vlastitih zadataka putem mreže sa svima koji su povezani s izvršavanjem njihovih zadataka. Druga vrsta mreže je za transformaciju poduzeća, dekomponiranje glavnih funkcija u podijeljena poduzeća, formiranje transakcijske mreže koja povezuje različite resurse poduzeća i stvaranje efekta povezivanja. Mreža strukture je vrlo plitka i slabo upravljana, budući da su radne aktivnosti koordinirane elektronički, pa imaju veliku fleksibilnost i prilagodljivost promjenama u okruženju. Proces je niz aktivnosti izvođača, kroz sudjelovanje ljudi, metoda i sredstava, za pretvaranje *inputa* u izlaz kako bi se zadovoljile potrebe kupaca. To uključuje: razvoj i implementaciju proizvoda, primanje i ispunjavanje narudžbi, operacije i logistiku, te korisničku podršku i podršku. Svakim procesom obično upravlja vlasnik procesa, netko s

dopuštenjima i radnjama te poboljšanjima procesa. Druga temeljna karakteristika procesno zasnovane strukture su timovi, koji čine strukture poduzeća.

### 2.1.3 Menadžment ljudskih resursa

Glavni živi faktor organizacije poduzeća su zapravo ljudski resursi, koji uz svoje stečeno znanje, vještine i kreativnost doprinose uspješnom ostvarenju ciljeva poduzeća. Jedan od temeljnih pojmova koji se vežu za menadžment ljudskih resursa jest kadroviranje. Predstavlja skup aktivnosti menadžmenta usmjerenih na razvoj, održavanje i privlačenje efektivnih kadrova u poduzeću. Prema Klepić, Alfirević, Rahimić (2020.) postoje tri osnovna cilja kadroviranja, odnosno privlačenje efektivne radne snage što podrazumijeva planiranje, regrutiranje i selekcija), zatim razvijanje radne snage prema njenom potencijalu u što spadaju obuka i razvoj, procjena performansi, te dugoročno održavanje radne snage odnosno kompenzacije i radni odnosi.

Klepić, Alfirević, Rahimić (2020.) navode da menadžment ljudskih resursa čine:

- *Analiza posla i planiranje kadrova* – analiza posla se definira kao postupak prikupljanja informacija o poslovima koji se obavljaju u poduzeću. S druge strane, planiranje kadrova je proces kojim se utvrđuju potrebe za kadrovima te iznalaze potencijalni kandidati za upražnjenje poslova.
- *Regrutiranje kadrova* – to je proces kojim se utvrđuju potrebe za kadrovima te iznalaze potencijalni kandidati za slobodna radna mjesta u organizaciji ili poduzeću. Postoje interni i vanjski izvori regrutiranja. U interne izvore spadaju unutarne oglašavanje, izravni usmeni kontakt i pisani poziv, a u vanjske izvore regrutiranja spadaju agencije za zapošljavanje, obrazovne institucije, sindikati, izravne prijave i preporuke zaposlenih, preporuke klijenata i poslovnih partnera, stručna praksa, skupovi i konferencije, te korištenje javnih događaja.
- *Selekcija kadrova* - postupak izbora između regrutiranih kandidata, što se može provoditi na dva načina: nakon ispitivanja osobina, sposobnosti i znanja kandidata kako bi se odredio koji od njih zadovoljava minimum zahtjeva posla te se izbor vrši između tih kandidata ili nakon ispitivanja osobina, sposobnosti i znanja kandidata pravi se rang-lista te se izabiru kandidati koji imaju najviše bodova na rang-listi.
- *Donošenje odluke o izboru kandidata* - odluka o izboru kandidata je kritična etapa u procesu selekcije s obzirom da se između više kandidata mora napraviti odabir.

Najbitnije kod kandidata je to što on može i hoće jer ta dva faktora neposredno utječu na njegov učinak.

- *Obuka i razvoj kadrova* - pod obukom kadrova podrazumijeva se pripremanje za zanimanje ili specifične vještine; manje je orijentirana na osobu, a više na posao. Dok je obrazovanje od društvene važnosti, poduka je važna za pojedinca i poduzeće te je posljedica niza promjena unutar i izvan poduzeća. Proces obuke kadrova prolazi kroz četiri faze: utvrđivanje potrebe za obukom, planiranje obuke, izvođenje obuke i evaluacija provedene obuke.
- *Ocjene ljudskih resursa i njihovih radnih učinaka* - procjena performansi je postupak u kojem se sustavno procjenjuje koje relevantne karakteristike imaju zaposlenici, kako se manifestiraju, te koliko je to u skladu s performansama posla i što učiniti da ih se uskladi. Postoje tri temeljne grupe za procjenjivanje performansi, a to su: metoda procjenjivanja osobina zaposlenika, metoda procjenjivanja radnog učinka zaposlenika, te metoda procjene menadžera. Što se tiče ciljeva procjene performansi, mogu biti različiti, poput: identifikacija tekuće razine performansi posla, sposobnost zaposlenih da ostvaruje tekuće performanse, identifikacija potencijalnih performansi, ohrabrivanje i motiviranje zaposlenih, identifikacija prednosti i nedostataka zaposlenih, identifikacija potreba podučavanja i razvoja zaposlenih, pribavljanje osnovica za pregled plaća, kao i pribavljanje informacija u svrhu planiranja radne snage.
- *Upravljanje kompenzacijama* - pod pojmom kompenzacija se podrazumijeva ukupna naknada koju zaposlenici dobiju za svoj rad u poduzeću (u obliku novca, robe i slično). Neke od njih su vezane za rezultate rada (pojedinca grupe i poduzeća, a imaju karakter plaća i isplaćuju se u novcu), a neke za pripadnost poduzeću (vezano uz status, a mogu se isplaćivati u novcu (kao dio plaće) ili u robi. Osnovnu podjelu kompenzacija čine plaće, nagrade i beneficije. Plaća je novac kojeg je poslodavac dužan isplatiti osobi koja je u radnom odnosu za rad što ga zaposlenik za određeno vrijeme obavlja. Sastoji se od: osnovnog dijela, stimulativnog dijela, dodataka, naknada i udjela u dobiti.

Svaki pojedinac je važan za bilo koju poslovnu organizaciju, jer ne bi mogla opstati ako nema ljudskih resursa. Stoga je važno imati osobu koja će upravljati zaposlenima na pravi način, usmjeravati ih prema usavršavanju i napredovanju.

Ali, Pavičić, Alfirević, Aleksić (2006.) naglašavaju da pojam upravljanja ljudskim resursima ne predstavlja samo poslove koje obavljaju menadžeri, nego i posebnu „filozofiju“ organizacija. To je važan dio strategije dugoročnog i općeg plana institucije kulture i umjetnosti kako postići glavne ciljeve i opravdati svoje postojanje. Zbog toga se unutar upravljanja ljudskim resursima može izdvojiti posebno područje, odnosno strateško upravljanje ljudskim resursima, koje nastoji na najbolji način uklopiti upravljanje ljudstvom u cjelinu strateškog planiranja unutar organizacije.

Pavičić, Alfirević, Aleksić (2006.) navode da se kroz razgovore s brojnim menadžerima, može čuti da je u bilo kojoj djelatnosti rad sa zaposlenima jedan od glavnih dijelova svakodnevne rutine svih menadžera. Međutim, menadžerski posao nije samo rad sa zaposlenicima, već zahtijeva posjedovanje posebnih znanja kao što su na primjer testovi prilikom odabira novih kandidata za posao u organizaciji. Naravno, menadžer kazališta, knjižnice ili umjetničke galerije ne mora nužno imati znanje iz psihologije koja osigurava uspješno i sigurno testiranje kandidata, ali u tom slučaju vrlo često ima suradnike iz tog područja. Kako bi menadžeri mogli planirati potrebe za ljudima u svojim organizacijama, potrebno je prije toga prikupiti podatke o radnim mjestima i aktivnostima koje se na njima obavljaju, te zahtjevima koje moraju zadovoljiti zaposleni kako bi na svom radnom mjestu bili učinkoviti.

Stjecanje visokokvalitetnih talenata važan je proces u upravljanju ljudskim potencijalima organizacije. Izvršenje akvizicija i odabira može se vidjeti vrlo brzo, jer sami rezultati imaju izravan utjecaj na cjelokupno poslovanje. U ove procese ulaže se velika pozornost, značajno vrijeme i resursi s ciljem privlačenja i odabira uspješnih i sposobnih ljudi koji će postati bitan čimbenik poslovnog uspjeha i dobiti prednost nad konkurencijom. Kroz ove procese predviđanja svojih potreba, organizacije trebaju razumjeti specifične potrebe, profil željenih kandidata i osnovne kompetencije potrebne za određene poslove. Potrebe organizacije ovise o njenom strateškom planu i veličini. U procesu stjecanja ili odabira djelatnika i menadžera mogu se istaknuti sljedeći najvažniji elementi: utvrđivanje potrebe za pojedinim profilom, stjecanje kandidata, odabir, zapošljavanje i razvoj karijere. Selekcija je, s druge strane, proces u kojem se primjenom određenih standardiziranih i unaprijed odabranih metoda i tehnika biraju kandidati koji najbolje zadovoljavaju uvjete određenog posla ili pozicije. S obzirom na važnost procesa selekcije i mjeru u kojoj on utječe na buduće ishode, organizacije danas posvećuju sve veća sredstva organizaciji i provedbi ovog procesa. Koliko se kvalitetno



odradilo pribavljanje, i selekcija bude vrlo brzo vidljiva, jer sam rezultat ima direktan utjecaj na cjelokupno poslovanje. Ovim se procesima posvećuje velika pažnja, puno vremena i sredstava, s ciljem privlačenja i odabira uspješnih i sposobnih ljudi, koji će postati temeljni čimbenik poslovnog uspjeha i ostvarivanja prednosti pred konkurencijom. Organizacija kroz ove procese predviđanja svojih potreba treba dobiti sliku konkretnih potreba, odnosno profila potrebnih kandidata, kao i koje su to bitne kompetencije potrebne za određena radna mjesta. Potrebe organizacije ovise o njenim strateškim planovima i veličini. U procesu pribavljanja i selekcije, odnosno odabira djelatnika i menadžera, mogu se izdvojiti sljedeći najvažniji elementi: utvrđivanje potreba za određenim profilom, pribavljanje ili pridobivanje kandidata, selekcija, zapošljavanje i razvoj karijere. Selekcija je pak postupak u kojem se uz primjenu određenih metoda i tehnika, a koje su standardizirane i unaprijed odabrane, biraju oni kandidati koji najbolje odgovaraju zahtjevima za određeni posao, odnosno radno mjesto. S obzirom na to koliko je proces selekcije važan i koliko može utjecati na buduće rezultate, organizacije u današnje vrijeme ulažu sve više resursa na organizaciju i provođenje tog proces, navode Pavičić, Alfirević, Aleksić (2006.).

Menadžeri nastoje da pod njihovim poslovnim krovom budu osobe koje imaju znanje i iskustvo, a ako nemaju iskustvo da ga steknu na pravi i kvalitetan način. Stoga, prilikom selekcije budućih radnika, potrebno je tražiti u potencijalnim radnicima karakteristike koje zahtijeva određeno radno mjesto.

#### **2.1.4 Vođenje**

Klepić, Alfirević, Rahimić (2020.) navode vođenje kao menadžersku funkciju koja podrazumijeva utjecaj na ljude kako bi oni pridonijeli organizacijskim i grupnim ciljevima. Usmjeren je na pridobivanje zaposlenih da zajedničkim radom promiču ciljeve poduzeća. Vođenje se sastoji od četiri aktivnosti: motiviranje zaposlenih, vodstvo, interpersonalni procesi, grupe i konflikti, te komuniciranje. Motivacija se može definirati kao utjecaj koji izaziva, usmjerava i održava ciljno ponašanje ljudi. Vodstvo je proces utjecaja na aktivnosti pojedinca ili grupe u njihovom nastojanju da se postignu ciljevi u određenoj situaciji. Cijeli proces vodstva se sastoji od vođe, sljedbenika, ciljeva i okoline. Tri su temeljna oblika vodstva: modeli osobina, bihevioralni modeli i kontigencijski modeli

## 2.1.5 Kontroliranje

Proces kontroliranja događa se preko određenog broja etapa koje pojedini autori različito definiraju. Prema Klepić, Alfirević, Rahimić (2020.) četiri najčešće etape su:

- *Postavljanje standarda* - standardi označavaju ciljane veličine s kojima će se komparirati očekivani učinak. U tom smislu standardi se reprezentiraju kao mjerila ili kriteriji prema kojima se procjenjuje ostvarivanje ciljeva ili zadataka pojedinca, radnih grupa, organizacijskih jedinica i poduzeća kao cjeline. Oni mogu biti kvalitativne prirode (procjembeni – deskriptivni, programski i ciljani) i kvantitativne prirode (mjerljivi – dijele se na fizičke i vrijednosne).
- *Mjerenje performansi* - postupak u kojem se utvrđuje jesu li postavljeni standardi ostvareni i u kojem stupnju, te razlozi zbog kojih je došlo do eventualnog odstupanja. Da bi se to postiglo, potrebno je osigurati odgovarajuće informacije o tome što je ostvareno, a što ne.
- *Usporedba standarda i performansi* – usporedba prikupljenih podataka o performansama sa standardima tih performansi. Svrha komparacije je utvrditi koja su odstupanja ostvarivanja od standarda, koje su veličine odstupanja od standarda, te koji su razlozi odstupanja od standarda.
- *Evaluacija performansi i poduzimanje akcija* - pretpostavljanje analitičke i dijagnostičke sposobnosti menadžera bez obzira na to provodi li analizu uzoraka odstupanja on sam ili to čine specijalizirane službe. Bez tih sposobnosti menadžer bi bio hendikepiran prilikom odlučivanja o akcijama koje treba poduzeti kako bi se nastala odstupanja eliminirala ili pak ublažila.

Bez kontroliranja ne bi bilo moguće voditi poslovnu organizaciju, a najbolje osobe za to su menadžeri. Prvenstveno je potrebno da se postave standardi jer je to osnova svakog procesa kontroliranja. Zatim mjerenje performansi jer se time utvrđuje jesu li postavljeni standardi ostvareni.

Postoje dva osnovna tipa sustava kontrole: sustav izvan organizacijske kontrole (sustav kontrole koji funkcionira izvan poduzeća, a čine ga mehanizmi tržišta koji preko djelovanja ponude i potražnje pokazuju je li poduzeće prihvatila njegova okolina i u kojoj mjeri) i sustav organizacijske kontrole (nalazi se u jedinicama, a postoje dva tipa – birokratska kontrola i

kontrola grupe). Cjelokupni sustav kontrole se dijeli na četiri razine prema Klepiću, Alfireviću i Rahimiću (2020.):

- individualna razina,
- funkcijska razina,
- divizijska razina,
- korporacijska razina.

Mjerila performansi označavaju pokazatelje u kojima će se izražavati učinkovitost poslovanja. U tu svrhu menadžment mora utvrditi što želi mjeriti. Potrebno je kontrolirati i vanjski i unutarnji dio poslovne organizacije kako bi poslovanje bilo što uspješnije i napredovalo iz dana u dan. U sljedećem potpoglavlju će se govoriti o tipovima i razinama menadžmenta.

## **2.2 Tipovi i razine menadžmenta**

Kako bi ostvarili svoje menadžerske funkcije u svim organizacijama neovisno o veličini i vrsti organizacije, menadžeri se koriste različitim znanjima i vještinama istih. Ali, treba naglasiti da menadžerski poslovi ovise o poziciji i području rada, tj. na kojoj su menadžerskoj razini u organizaciji. Menadžeri ostvaruju iste funkcije, ali opseg tih funkcija različito se manifestira na različitim razinama i funkcijskim područjima menadžmenta te se ostvaruju na različite načine. Prema tome, tipovi menadžmenta mogu se razlikovati s aspekta razina i s aspekta djelokruga odgovornosti. (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004.) Menadžeri su osobe koje su prijeko potrebne za rad i funkcioniranje poduzeća. S obzirom da ih ima na mnogim različitim pozicijama u nekoj organizaciji, razlikuju se po ovlastima i odgovornosti. Hijerarhijski odnos se shvaća kao ustrojavanje službenih ovlasti i odgovornosti pojedinaca u nekoj organizaciji. Pojam hijerarhije je općepoznat, te je jednostavno shvatiti od koje je važnosti postojanje hijerarhije u organizacijama i zašto je bitno imati dobar i kvalitetan ustroj u poduzeću.

S aspekta hijerarhijskih razina obično se razlikuju tri razine i tipa menadžmenta prema Sikavica, Bahtijarević-Šiber (2004.):

- *menadžeri na najvišoj razini* (Top Management) - često se naziva i strategijska razina, koja povezuje organizaciju s okolinom u kojoj je predstavljena. Kao razina, izložena je velikoj neizvjesnosti, pritiscima, utjecajima i promjenama iz okoline. Na njoj se formulira strategija, dugoročni planovi, ciljevi i politike za ostvarenje tih ciljeva. Na najvišoj razini menadžmenta nalaze se vrhovni menadžeri, kao najviši izvršni menadžeri u poduzeću i njihova je odgovornost upravljanje nad cijelom kompanijom.
- *menadžeri na srednjoj razini* (Middle Management) – drugi naziv je taktička razina koja interpretira dugoročne ciljeve i njihovu rekonstrukciju u konkretne, posebne ciljeve i zadatke organizacijskih jedinica. Ima integracijsku funkciju, te je usmjerena na oblikovanje unutarnjih podsistema i optimalno funkcioniranje organizacije. Poslovi koji su dio menadžmenta na ovoj razini obavlja srednje rukovodstvo koje se nalazi između vrhovnog rukovodstva i poslovnog kadra.
- *menadžeri na prvoj razini* (Lower/First-line Management) – drugo ime za ovu razinu je operativna razina, a usmjerena je na realizaciju neposrednih zadataka i ciljeva. Određuju je dnevne aktivnosti koje su potrebne za kontinuiranu i efikasnu proizvodnju ili pružanje usluga.  
Jedna od glavnih karakteristika ove razine je minimalan utjecaj vanjske okoline, veća zatvorenost, kratkoročna perspektiva, usmjerenost na optimalizaciju proizvodnje. Poslovni kadar na ovoj razini je u kontaktu s izvršiocima, a poslovima dominiraju operativni zadaci.

Kako bi svaka razina poslovne organizacije bila uspješna u izvršavanju svog posla, potrebno je rasporediti određeno zaposleno osoblje na te razine. Prvenstveno se misli na menadžere koji su glavni i odgovorni za rukovođenje ostatkom organizacije.

### 3. MENADŽMENT U KULTURI

Menadžment u kulturi sastoji se od dvije glavne sastavnice - stvaratelj kao prva sastavnica, a druga sastavnica su znanja kojima bi menadžer trebao raspolagati. Menadžment u kulturi je primjena znanja i tehnika menadžmenta u stvaranju (proizvodnji), promidžbi i potrošnji kulturnih proizvoda. Menadžment u kulturi pojavljuje se istupanjem kulture na tržište, te njegova uloga jača usporedno sa stvaranjem tržišta kulturnih proizvoda, odnosno sve snažnijom implementacijom kulture u tržište brojnih proizvoda i usluga. Prema Antoloviću, (2009.) pod implementacijom kulture na tržište proizvoda i usluga podrazumijeva se to što npr. teško se može zamisliti putovanje bez kulturnog sadržaja ili uređenje kuće bez umjetničkih komada. Antolović govori kako je menadžment u kulturi ujedno i znanost i umijeće; znanost je po tome što ima svoje teorije, metode, načela, tehnike, a umijeće je kao što je to i svaka druga ljudska aktivnost.

#### 3.1 Funkcije menadžmenta u kulturi

Postoje osnovne funkcije menadžmenta i posebne funkcije menadžmenta u kulturi. U osnovne funkcije menadžmenta se ubrajaju (Antolović<sup>1</sup>, 2009.):

- *Planiranje* - prije nego što se krene planirati važno je biti svjestan prilika u odnosu na postojeću kulturnu ponudu, konkurente, vlastite mogućnosti, slabosti... Odvija se u nekoliko koraka, a to su: utvrđivanje ciljeva, postavljanje pretpostavki o resursima i kadrovima, određivanje alternativnih pravaca te vrednovanje istih, odabir pravaca akcije, izrade planova i utvrđivanje proračuna.
- *Organiziranje* - podrazumijeva uspostavljanje strukture u organizaciji gdje je posao dodijeljen osobi s pravim kvalifikacijama kako si svi zajedno ispune cilj sa što većim uspjehom.
- *Upravljanje ljudskim potencijalima* - jedna od najtežih funkcija. Zadaća menadžera je da uvijek popuni sve kadrove najkvalificiranijim ljudima upravo za taj posao. Ljude treba i motivirati, educirati, stručno osposobljavati i usmjeravati prema napredovanju.

---

<sup>1</sup> Rođen 3. travnja 1956. godine u Zagrebu. Objavio nekoliko knjiga i više stručnih radova. Redovni član Međunarodnog komiteta ICOMOS-a za pravna, administrativna i ekonomska pitanja, potpredsjednik Hrvatskog odbora ICOMOS-a i potpredsjednik Croatia Nostra.

- *Vođenje* - za kvalitetno vođenje najbitnija je komunikacija i informiranost svih suradnika o ciljevima i aktivnostima unutar organizacije. Vrlo bitna stavka u vođenju je koordinacija svih poslova koja pomaže da ciljevi budu ispunjeni kvalitetno i na vrijeme.
- *Kontroliranje* - za cilj ima pomoći u ostvarenju planiranih rezultata, spriječiti nastanak štete, smanjiti troškove na minimum...

Uz osnovne funkcije menadžmenta u kulturi, postoje i posebne funkcije koje su detaljno obrađene u nastavku (Antolović, 2009.):

- *Doprinos kulturi* - većina kulturnih ustanova za cilj prvenstveno ima pružanje publici novog doživljaja, promicanje kulture, populariziranje iste...
- *Poticanje kreativnosti i stvaralaštva* – svi procesi u kulturi nemaju smisla bez umjetničke kreativnosti i stvaralaštva. Izložbe nema bez slika, skulpture ili drugih djela, glazbe bez kompozitora i izvođača, graditeljske baštine bez graditelja i slično.
- *Odnos prema javnosti* - gledatelje je nužno zainteresirati za neku kulturnu akciju koja slijedi jer bez publike kultura gubi svoj smisao. Iskrenim i korektnim odnosom prema publici zadržati će se postojeća te prikupiti nova publika za daljnje projekte.
- *Obrazovni karakter* - u interakciji između djela i publike ostvaruje se obrazovni karakter. No, obrazovanje u kulturu je dvosmjernan proces gdje se obrazuje jednako publika kao i svi sudionici toga projekta.

U potpoglavlju koje slijedi još detaljnije će se opisati jedna od najbitnijih funkcija menadžmenta - organizacija.

### **3.1.1 Organizacija i vođenje u kulturi**

Organizacija je jedna od važnijih funkcija menadžmenta. Njome se čovjek služi od kada postoji, pa je sasvim logično da se koristi i u kulturi. Postoje mnogobrojne definicije organizacije, a jedna od njih je „Organizacija je ustanovljavanje i klasificiranje potrebnih aktivnosti, grupiranje aktivnosti nužnih za postizanje ciljeva, dodjeljivanje svake grupe aktivnosti pojedinom izvršitelju zajedno s ovlastima nužnim za njihovo nadgledanje te osiguranje koordinacije unutar organizacijske strukture.“ (Antolović, Turkalj Podmanicki,

2010:153) Antolović i Podmanicki govore kako se organizacija u kulturi pojavljuje u dvije situacije:

1. Organizacija institucija koje obavljaju kulturne djelatnosti.
2. Izvaninstitucionalna organizacija kulturnog projekta, programa ili aktivnosti.

U oba slučaja potrebno je voditi se određenim načelima organiziranja u kulturi, a neka od njih su (Antolović, Turkalj, Podmanicki, 2010:154.-155.):

- *Načelo jedinstva ciljeva* - osigurava svim sudionicima uključenima u organizaciju da imaju priliku doprinijeti ostvarenju krajnjeg cilja, sukladno njihovim sposobnostima i znanjima.
- *Načelo organizacijske učinkovitosti* - organizacija mora biti posložena tako da ne ovisi o sposobnosti pojedinca, nego da sama njezina struktura može podnijeti sve izazove i doprinijeti ostvarenju cilja.
- *Načelo jasnih ovlasti* - u organizaciji mora postojati jasna hijerarhija, treba se točno znati tko je odgovoran za koji dio posla, što su čije ovlasti i odgovornosti.
- *Načelo delegiranja* - posao se treba podijeliti na više pojedinaca s odgovarajućim sposobnostima.
- *Načelo ravnoteže* - svaka organizacija mora biti uravnotežena.
- *Načelo načelo fleksibilnosti* - omogućuje prilagodbu organizacije na razne iznenadne promjene.

Prema mišljenju autorice rada postojanje načela u organizaciji vrlo je bitno zbog toga što ona omogućuju da organizacija funkcionira sa što manje poteškoća. Za najbitnije načelo istaknuto je „načelo organizacijske učinkovitosti“ koje govori kako organizacija mora biti tako posložena da se može nositi sa svim izazovima na tržištu kojih je u današnje vrijeme sve više. Antolović i Podmanicki također predstavljaju neke od smjernica po kojima se treba voditi u organiziranju u kulturi, a to su (Antolović, Turkalj Podmanicki, 2010:164):

- uspostavljanje odgovarajućih razina organiziranosti, kako bi se izbjeglo previše ili premalo organiziranosti;
- prilagođavanje organizacije ljudskim potencijalima;
- ostvarenje visoke razine razumijevanja organizacije i njezine uloge;
- prihvaćanje važnosti neformalne organizacije;
- ustrajnost u postizanju što više razine organizacijske kulture.

Organiziranje i vođenje, kao i sve druge funkcije menadžmenta, nisu jednaki u svim ustanovama kulture. Svaka ustanova ima svoja pravila i zakone.

Antolović (2009.) navodi kako menadžer u kulturnim institucijama mora imati znanja iz područja:

- planiranja,
- prikupljanja sredstava,
- marketinga,
- razvoja,
- organizacije,
- administracije,
- produkcije,
- upravljanja ljudskim potencijalima,
- informacijske tehnologije,
- upravljanja financijama.

Potrebno se držati svih funkcija menadžmenta u kulturi jer su one na neki način smjernice za što bolje poslovanje i uspjeh u svijetu kulture.

### **3.2 Važnost menadžmenta u kulturnim ustanovama**

Antolović (2009.) navodi kako svaka ustanova kulture ima svoj način vođenja, odnosno upravljanja. Djelatnosti u kulturi mogu se podijeliti na:

- zaštitu kulturne baštine,
- kulturno-umjetničko stvaralaštvo,
- kazališnu i glazbeno-scensku,
- arhivsku,
- knjižničnu,
- filmski i kinematografsku,
- muzejsko-galerijsku.

Pravila po kojima se djelatnost obavlja propisana su Zakonom. Ni dobra uprava, ni dobra organizacija nisu garancija uspjeha ako prije toga nije dobro istraženo tržište.



U sljedećem poglavlju obrađuje se kazalište kao kulturna ustanova gradskog, nacionalnog i državnog značenja svakog grada i države. Posebice je bitno radi slijeda i razvoja teme diplomskog rada kazalište, kao dom drame, opere i baleta, posebice kada se govori o nesukladnosti menadžmenta koji je zatrpan u živom pijesku neprovedene tranzicije nakon razjedinjenja bivše države. Nesukladnost je vidljiva na nejedinstva umjetničkih direkcija te slabom fokusu na umjetničke direkcije, posebice na opernu direkciju.

### 3.2.1 Kazalište

Razvojem menadžmenta u kulturi formirali su se brojni istraživački centri, dramske škole, časopisi i održavale konferencije kako bi se prijenos znanja mogao lako ostvariti na globalnoj razini. Raznolikost kazališnih sustava u svijetu je doista impresivna. Međutim, većina knjiga i provedenih istraživanja koji su objavljeni na ovom području bavi se nastankom i poviješću kazališta, a tek od 60-ih godina 20. stoljeća razvija se kazališna politika i menadžment u kulturi.

Godine 1965. Baumol i Bowen objavili su članak u *The American Economic Review* pod naslovom *O izvođačkim umjetnostima: anatomija njihovih ekonomskih problema* u kojem su izjavili da su financijski problemi s kojima se suočavaju organizacije izvođačkih umjetnosti više posljedica njihovih osnovnih ekonomskih karakteristika. Neke od tema koje su najviše proučavali kulturni ekonomisti su: ponašanja i ukusi potrošača umjetnosti; cjenovna i dohodovna elastičnost potražnje; tržište rada za umjetnike; javnost, subvencije za umjetnost; strategije određivanja cijena; strukture i upravljanje umjetničkim organizacijama. Osobito u izvedbenim umjetnostima, uz još uvijek aktualnu Baumolovu bolest troškova i njezin razvoj, značajna grana studija usredotočuje se na strukture i upravljanje umjetničkim organizacijama isprepletenim s teorijama o neprofitnom i javnom sektoru, ekonomiji blagostanja i s pojmom tržišnog neuspjeha i javnog dobra. (Trevisan, 2016. prema Baumol i Bowen, 1965.; Baumol 1967.)

### 3.2.2 Menadžment umjetnosti

U međuvremenu su se razvile rasprave oko potrebe upravljanja u kulturnim organizacijama koje trebaju obavljati menadžeri u kulturi uz jaku sinergiju s umjetničkim menadžerom, te pojačane administrativne uloge postaju formaliziranije u kulturnom sektoru, što je, naposljetku dovelo do velike potrebe u obrazovanju i izmjene obrazovanja koje se više oslanja na menadžment u kulturi, koji pak svoje temelje uporišta znanja zasigurno ima u osnovnom menadžmentu. Proces širenja i popularizacije menadžmenta zathijevao je potrebu umjetničkih organizacija da uvedu u svoje djelovanje menadžere, što je označilo početak samog tog procesa.

Doista, u dva desetljeća koja su prethodila, umjetnički menadžment počeo je postavljati temelje u Sjedinjenim Američkim Državama, kao poddisciplina menadžmenta. Godine 1969. godine osnovani su prvi časopisi za umjetnički menadžment *Performing Art Reviews* i *Journal of Arts, Management, Law and Society*, a programi osposobljavanja za umjetnički menadžment počeli su cvjetati (Evard i Colbert, 2000.; Chong, 2000.). Kako raste broj specijaliziranih časopisa, tako raste i broj publikacija o umjetničkom menadžmentu (Rentschler i Shilbury, 2008.).

Među publikacijama, rad Raymonda i Greysera pod naslovom *The business of managing the arts* koji je 1978. godine objavio *Harvard Business Review*, predstavlja evokativan primjer pristupa koji su usvojili mnogi znanstvenici upravljanja umjetnošću. Uobičajena literatura o umjetničkom menadžmentu temelji svoj argument na pretpostavci da postoji paralelizam između umjetničkih organizacija i tradicionalnih poduzeća te da, prema tome, postoji pozitivan odnos između menadžmenta i (umjetničkih) rezultata. U tom smislu, umjetnički menadžment se jednostavno može promatrati kao opći menadžment primijenjen na određeno područje prakse. Međutim, u umjetničkom menadžmentu, mnoge su se studije sve više usredotočile na dihotomiju između umjetničke i upravljačke logike koje koegzistiraju u umjetničkoj organizaciji, naglašavajući potencijalne sukobe između njih. Mogućnosti pružiti umjetničkim i kulturnim poduzećima istinsku i čvrstu kombinaciju umjetničke osjetljivosti i administrativnog iskustva i podrške.

Prvo, menadžeri moraju uskladiti izražavanje i umjetničke vrijednosti s ekonomijom masovne zabave. Drugo, moraju tražiti novosti koje razlikuju njihove proizvode od konkurencije istoga, a da ih ne čine bitno drugačijim. Treće, moraju analizirati i odgovoriti na

postojeću potražnju, a istovremeno koristiti svoju maštu kako bi proširili i transformirali tržište.

Četvrto, moraju uravnotežiti prednosti, vertikalne integracije različitih aktivnosti pod jednim krovom u odnosu na potrebu održavanja kreativne vitalnosti, kroz fleksibilnu specijalizaciju i razumijevanje istoga. I konačno, moraju izgraditi kreativni sustav za podršku i plasiranje kulturnih proizvoda.

Menadžment je onaj nasuprot menadžmenta u kulturi, onaj koji se prvi put približio umjetničkom sektoru. Ističe važnost umjetničkih, estetskih i društvenih aspekata koji razlikuju umjetnički menadžment od općeg. Na taj način menadžment u kulturi traži neiscrpnu inspiraciju i nadograđuje se, napredujući uz menadžment.

## 4. HRVATSKO NARODNO KAZALIŠTE U ZAGREBU

Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu je najstarija kazališna institucija u Hrvatskoj, u kojoj djeluju tri ansambla: operni, dramski i baletni. Posljednjih nekoliko godina se pozicioniralo kao relevantna kazališna kuća u europskim i svjetskim okvirima te redovno gostuje na svjetskim pozornicama i ugošćuje strane produkcije na svojoj pozornici. Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu dio je europskih organizacija Opera Europa, FEDORA platforme i European Theatre Convention. (Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu, O kazalištu, 2022)

Intendantica Hrvatskog narodnog kazališta je Dubravka Vrgoč, uz ravnatelje triju ansambala (Drame Ivica Buljan, Opere Giorgio Surian, Baleta Leonard Jakovina) čini unutarnje ustrojstvo. Naravno, bez kazališnog vijeća ne bi se moglo funkcionirati, a njega čine: ispred grada Zagreba Vedrana Klepica i Agata Junika, ispred Ministarstva kulture Marica Mikec i Martina Gojčeta Silić, te ispred Hrvatskog narodnog kazališta Željka Pulig Barišić, Damir Kovač i Dunja Novković. (Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu, O kazalištu, 2022)

Djelatnost Hrvatskog narodnog kazališta obuhvaća (Strateški plan Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu za razdoblje od 2020. do 2022., str. 9, 2022)

- pripremu i organizaciju te javno izvođenje dramskih, glazbeno-scenskih i drugih scenskih djela;
- razvijanje kazališnoga i kulturnog života u zemlji;
- sudjelovanje i organiziranje posebnih predstava i priredbi koje su dio državnog programa;
- tehničku izvedbu predstava tekućeg repertoara;
- proizvodnju i projektiranje scenske opreme;
- pohranu, prijevoz i održavanje scenske opreme;
- tehničke i zanatske usluge za kazališnu produkciju, prodaju proizvoda povezanih uz kazalište i kazališnu djelatnost unutar kazališne zgrade – trgovina na malo knjigama, papirnatom robom i drugo;
- koordiniranje i promicanje zajedničkoga programskog djelovanja svih nacionalnih kazališta;
- izdavanje kazališne literature, teorijskih djela i drugih publikacija s kazališnom tematikom, iniciranje hrvatske kazališne enciklopedije, kazališnog lista i drugo;

- organiziranje simpozija, savjetovanja, i drugih skupova u vezi s kazališnim radom i djelatnošću;
- skrb o kazališnom fundusu;
- uspostavljanje informatičke baze podataka na području kazališne djelatnosti;
- obavljanje i drugih poslova utvrđenih Zakonom, Statutom i aktima Kazališta;
- kazalište može obavljati i druge uobičajene djelatnosti i u manjem opsegu, u skladu sa zakonom i drugim propisima.

Iz prethodnog popisa djelatnosti Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu te istog predstavljenog u Strateškom planu Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu za razdoblje 2020. do 2022., jasno se pokazuje abnormalna količina djelatnosti koja je jednostavno u startu unakažena. Proizvodnja i reprodukcija kvalitete umjetnosti popisom djelatnosti Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu, koje mora zadovoljavati kvalitetom i uslugom tri umjetničke direkcije, jednostavno je nemoguća. Sa svakim narednim poglavljem te iste strategije razotkrivamo nesukladnosti menadžmenta tog istog Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu, te njegovih djelatnosti koje su donijete statutom istoga. Nisu zadnjih 30 godina modificirane i prilagođavane vremenu koje dolazi i kroz koje je prošlo to isto kazalište.

#### **4.1 Organizacijska struktura**

Pod pojmom organizacijske strukture podrazumijeva se građa organizacije. Mogu je činiti funkcionalno povezani zadaci, ali i pojedinci odnosno skupine u međusobnim odnosima moći i/ili međusobnim interesnim odnosima. Definiiraju je temeljni elementi organizacije, a oni mogu biti radna mjesta, radni zadaci, pojedinci, socijalne skupine, veze među pojedincima ili zadacima, funkcionalne ili ekonomske jedinice.

Organizacijske cjeline koje su dio Hrvatskog narodnog kazališta su (Strateški plan Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu za razdoblje od 2020. do 2022., str. 10, 2022)

- Opera,
- Drama,
- Balet.

Što se tiče ostalih odjela, dio Hrvatskog narodnog kazališta su i razne službe, odnosno odjeli, a to su (Strateški plan Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu za razdoblje od 2020. do 2022., str. 11, 2022)

- 1) Služba tehnike
  - Odjel scenske tehnike
  - Odjel scenske proizvodnje
  - Odjel rasvjete tona i videa
  - Odjel kostimografske opreme
  - Odjel osiguranja, energetike i zaštite
- 2) Služba prodaje, marketinga i odnosa s javnošću
- 3) Služba pravnih i općih poslova
- 4) Računovodstvena služba
- 5) Služba javne nabave.

Produkt svake hijerarhije čini skalarni ili zapovjedni lanac zato što se vodi načelom jedinstva zapovijedanja. Drugim riječima, podrazumijeva da svaki djelatnik organizacije prima naredbe od jednog menadžera, te na taj način ostvaruje kvalitetnu koordinaciju i kontrolu u organizaciji jer se precizno i jasno zna tko komu odgovara što isključuje problem miješanja kompetencije i nadležnosti.

## **4.2 Povijest Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu**

Najstarija hrvatska kazališna ustanova je Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu. Službeno je počela s radom 24. studenoga 1860. godine. Zakonski, kazalište je utemeljeno 24. kolovoza 1861. godine, kada ga je Sabor trojedne kraljevine Dalmacije, Hrvatske i Slavonije donošenjem Članka LXXVII primio kao narodnu imovinu pod svoju zaštitu te mu, osigurao trajnu administrativnu i financijsku potporu, po uzoru na Comédie-Française i Burgtheater. Međutim, nacionalno kazalište je starije barem dva desetljeća, kao zamisao i niz poticaja te pokušaja da se ta zamisao ostvari. Njegovo utemeljenje je bila jedna od najvažnijih zadaća preporodnoga kulturnog programa. (Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu, Povijest, 2022)

Zalaganjem Dimitrija Demetera u Zagreb su 1840. godine došli novosadski glumci te 10. lipnja 1840. godine izveli Kukuljevićevu povijesnu dramu *Juran i Sofija*. U Hrvatskoj su

ostali do jeseni iduće godine, ostvarivši pri tome najmanje 45 premijera i dokazavši da Zagreb može okupiti glumce koji će uvježbati i izvesti po jedan novi naslov tjedno, uz dramatičare, dramaturge i prevoditelje koji će im za to osigurati dovoljno tekstova na hrvatskom jeziku, ali i da postoji publika koja će u tim predstavama uživati. Ta je publika, poslije odlaska Novosađana i u doba pojačane germanizacije za vrijeme Bachova apsolutizma, mogla vidjeti i poneku hrvatsku izvedbu, npr. Nemčićev *Kvas bez kruha* ili Freudenreichove *Graničare*, a već 1846. godine i praizvedbu prve hrvatske opere, *Ljubav i zloba* Vatroslava Lisinskog, što je uvelike pridonijelo održanju ideje o vlastitome nacionalnom teatru živom. (Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu, Povijest, 2022)

Povijest institucionalnog i neprekidnog kazališnog rada započela je 24. studenoga 1860. godine, kada je demonstracijama prekinuta izvedba predstave njemačke družine u Stankovićevu kazalištu na Markovu trgu i od sljedeće se večeri s te pozornice čuo samo hrvatski jezik. Na početku su repertoar i stil oblikovali uglavnom Demeter i Josip Freudenreich, nakratko je umjetnički ravnatelj bio i August Šenoa, a dolaskom Ivana Zajca 1870. godine uspostavljena je i stalna Opera. Djelovanje Baleta bilo je isprekidano, jer je bio treća umjetnička sastavnica uz Dramu i Operu, odnosno praizvedba Zajčeve Nikole Šubića Zrinskog. To je vrijeme kada Zagreb dobiva i prve dramske, odnosno operne zvijezde: Mariju Ružičku Strozzi i Andriju Fijana, Milku Trninu<sup>2</sup> i Josipa Kašmana<sup>3</sup>. (Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu, Povijest, 2022)

U prvoj polovici 1920-ih, kad su Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu vodili intendant Julije Benešić, ravnatelj Drame i redatelj Branko Gavella te ravnatelj Opere Petar Konjović, cijela godina je bila u znaku visokih umjetničkih dometa triju kazališnih ansambala. Izvođene su drame do tada neprihvaćenog Miroslava Krležę, Begovića, Tita Strozzića, Josipa Kulundžića, Kalmana Mesarića... Hrvatsko je kazalište među prvima u Europi prepoznalo posebnost Pirandellova teatralizma. Uz vrhunska djela europske glazbe, izvedene su opere hrvatskih skladatelja Antuna Dobronića, Krste Odaka i Krešimira Baranovića. Krešimir Baranović je skladao i balet *Licitarsko srce*, čiju je koreografiju radila Margareta Froman. Scenografi, Ljubo Babić i Vasilij Uljanišćev, doveli su likovni ekspresionizam na zagrebačku pozornicu,

---

<sup>2</sup> Hrvatska pjevačica, sopran (1863-1941), izrazito suvremena i napredna umjetnica koju su jednako zanimala dramska, vizualna i glazbena komponenta.

<sup>3</sup> Hrvatski pjevač, bariton (1850-1925), kazališnu karijeru započeo je u Milanu u opernoj družini G. B. Andreazze s kojom je 1869. došao u Zagreb.

a glumci su se obrazovali u Državnoj glumačkoj školi. (Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu, Povijest, 2022)

Dolaskom tridesetih godina, došlo je i do smanjenja novčane potpore i povećanja političkoga nadzora, ali je Kazalište i u takvim uvjetima uspijevalo održati dosegnutu umjetničku razinu. Prvim djelima su se predstavili Miroslav Feldman, Marijan Matković i Ranko Marinković, dok su najveću popularnost uživali pučki igrokazi Mesarića i Gene Senečića, dramatizacije Zagorkinih i Šenoinih povijesnih romana te komedije Branislava Nušića. Prijelomni događaj bila je premijera Držićeva *Dunda Maroja* u režiji Marka Foteza. Opera je dosegla vrhunac izvedbama operete *Mala Floramy* Ive Tijardovića i nacionalne opere *Ero s onoga svijeta* Jakova Gotovca, a Balet, koji su vodili Ana Roje i Oskar Harmoš, *Davlom u selu* Frana Lhotke, u koreografiji Pije i Pina Mlakara. Posebnu pozornost publike i kritike je privlačio glumački par Vika Podgorska i Dubravko Dujšin, a u pučkim igrokazima i komedijama Nada Babić i August Cilić. Iz Hrvatskog narodnog kazališta su na vodeće svjetske pozornice krenule balerina Mia Čorak Slavenska i pjevačica Zinka Kunc. Kazalište je u to doba na raspolaganju imalo i drugu pozornicu – prvo u Tuškancu, a zatim u Frankopanskoj. (Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu, Povijest, 2022.)

Krajem rata došlo je do niza promjena u sastavu svih ansambala, izazvanih političkim promjenama, a Kazalište je 1953. godine pogodio odlazak određenog broja glumaca i redatelja u novoosnovano Zagrebačko dramsko kazalište, čime je bila izgubljena i druga pozornica. Odgovor na nove izazove vremena dale su režije Bojana Stupice<sup>4</sup>, Vladimira Habuneka te poslije Koste Spaića, Georgija Para, Božidara Violića, Joška Juvančića, pokretanje Komorne pozornice 1957. godine, likovni neomodernizam scenografa Božidara Rašice, Kamila Tompe, Aleksandra Augustinčića i kostimografkinja Inge Kostinčer, Vande Pavelić, gluma Ervine Dragman, Mire Župan, Emila Kutijara, pjevački uspjesi Marijane Radev, Josipa Gostića, Nade Puttar Gold, Vladimira Ruždjaka<sup>5</sup>, Tomislava Neralića, plesni nastupi Sonje Kastl, Vesne Butorac, Milka Šparembleka, Damira Novaka, praizvedbe Marinkovićeve *Glorije* i Matkovićeve *Herakla*, opera *Ekvinocijo* Ive Brkanovića, *Labinska vještica* Natka Devčića i *Koriolan* Stjepana Šuleka, baleta *Čovjek pred zrcalom* Milka Kelemena, otvaranje dramskog repertoara za djela Arthura Millera, Tennesseeja Williamsa,

---

<sup>4</sup> Redatelj i scenograf (1910-1970), bio je angažiran u zagrebačkom Hrvatskom narodnom kazalištu nakon utemeljenja Zagrebačkoga dramskoga kazališta, povremeno je radio i kostimografska rješenja te prevodio dramska djela.

<sup>5</sup> Hrvatski pjevač, bariton (1922-1987), djelovao je i kao operni redatelj, skladatelj (osobito uspješan u obradbi međimurskih napjeva) i prevoditelj opernih libreta.



Jeana Anouilha i Jean-Paula Sartrea, a opernoga za djela Benjamina Brittena, Dmitrija Šostakoviča. (Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu, Povijest, 2022)

Rekonstrukcija od 1967. do 1969. godine, dovela je do prekida izvedbi na matičnoj pozornici i njihovog rasipanja po drugim gradskim prostorima, ali ansambli su ostali na okupu te poslije povratka u obnovljenu matičnu kuću, nastavili provoditi repertoarsku politiku primjerenu nacionalnom teatru. S jedne strane, publika je dobivala nova tumačenja svjetskih klasika, poput primjerice *Dunda Maroja*, *Dubrovačke trilogije*, trilogije o *Glembajevima*, a jednako tako i najvažnijih djela operne i baletne literature. S druge strane, Drama je, među ostalim, praisvela Barda Antuna Šoljana, *Ostavku Čede Price*, *Kamova Slobodana Šnajdera*, nekoliko dramatizacija Marinkovićevih i Krležinih romana, Opera *Oluju* Stjepana Šuleka, *Opsadno stanje* Milka Kelemena, *Richarda III.* Igora Kuljerića, Balet *Tri kavalira frajle* Melanije i *Kraljevo* Borisa Papandopula, *Pjesme ljubavi i smrti* na glazbu Gustava Mahlera, u koreografiji Milka Šparembleka. Istim smjerom Kazalište nastavlja ići i u 21. stoljeću. (Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu, Povijest, 2022)

Povijest Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu je veličanstvena i nacionalno bitna, ali ono počinje s dramskom umjetnošću, te umjetnost opere i baleta dolazi naknadno. Od samog početka, ustroja glavne i referentne nacionalne kazališne kuće, jednostavno su nasljednici u vodstvu tog istog nastavili raditi po istom historijskom utabanom i zastarjelom sistemu upravljanja.

U nastavku slijedi osvrt na Strateški plan HNK u Zagrebu za razdoblje od 2020. do 2022.

### **4.3 Osvrt na Strateški plan za razdoblje od 2020. do 2022.**

Temelj strateškog planiranja Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu obuhvaća određivanje misije, vizije i vrijednosti kulturne Ustanove, a zatim općih i posebnih ciljeva. Definiranje navedenih vrsta ciljeva temelji se na analizama internog i eksternog okruženja Kazališta. U pripremi strateškog planiranja Kazališta radi se o SWOT i PEST analizi, analizi unutrašnjeg ustroja, analizi dionika te analizi budućih trendova i mogućnosti razvoja. Da bi se ciljevi mogli utvrditi kroz navedene analize će se spoznati koje su mogućnosti, a koja ograničenja u ostvarivanju postavljenih ciljeva Kazališta. Plan je izrađen na temelju i u skladu sa dokumentima više razine, odnosno sa „*Strategijom kulturnog i kreativnog razvitka Grada Zagreba 2015. – 2022.*“ i „*Strateškim planom Ministarstva kulture 2019. – 2021.*“, te se svi definirani strateški ciljevi i aktivnosti Kazališta međusobno nadopunjuju s navedenim

dokumentima i doprinose cjelokupnom kulturnom razvoju Republike Hrvatske, a ne samo Kazališta. (Strateški plan Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu za razdoblje od 2020. do 2022., str. 2, 2022)

Ciljevi se moraju uvažavati prilikom donošenja financijskog plana i programa, kako i nalažu nacionalne smjernice. Strateški plan Kazališta je ključni ulazni dokument za prijavu i konkuriranje na natječajima prema ministarstvima i projektima Europske Unije, na temelju kojeg bi se Ustanovi omogućilo korištenje financijskih sredstava prilikom provedbe odabranih programa i projekata. Svrha strateškog planiranja je da Kazalište aktivno sudjeluje i efikasno upravlja razvojem na način da se utvrdi postojeće stanje u kojem se ono nalazi, kritične točke sadašnjeg razvoja te smjernice i strateški ciljevi daljnjeg razvoja koji su u sinergiji sa ciljevima razvoja kako na regionalnoj tako i na državnoj razini. (Strateški plan Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu za razdoblje od 2020. do 2022., str. 2, 2022)

Za strateško planiranje Hrvatskoga narodnog kazališta u Zagrebu odgovorna je intendantica Kazališta, Dubravka Vrgoč, u suradnji sa ravnateljima direkcija (ravnatelj Drame Ivica Buljan, ravnatelj Opere Giorgio Surian, ravnatelj Baleta Leonard Jakovina – Hrvatsko narodno kazalište – Unutarnje ustrojstvo), odnosno imenovanom radnom skupinom za izradu Strateškog plana, te za praćenje i evaluaciju istog. U svrhu strateškog planiranja donesena je Odluka o osnivanju i imenovanju članova radne skupine za izradu Strateškog plana. Kao prilog nadalje u ovom dokumentu je dana navedena Odluka. Prilikom izrade Strateškog plana proučeni su i Zakonski akti, te Statut Kazališta, te je dokument donesen u skladu sa prijedlogom Ministarstva kulture vezanog za osnovne elemente koje treba sadržavati Strateški plan u svrhu apliciranja na javni poziv za predlaganje javnih potreba u kulturi Ministarstva kulture. (Strateški plan Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu za razdoblje od 2020. do 2022., str. 2, 2022)

Strateški plan Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu za razdoblje 2020. do 2022. sam po svojoj strukturi i najavi je kratkog vremenskog razdoblja strategije. Od svega dvije godine još ako se oduzme procedura uvjeravanja i potvrde tog istog strateškog plana koji onda glasi kao 1 godišnji strateški plan. Tek onda je manjkav i apsurdan. Od naziva strateški više bi priličio naziv „Blic efekt plan“.

#### 4.4 Vizija i misija

Za viziju se može reći da predstavlja sliku idealne budućnosti, jasnu predodžbu budućih događaja, ali i dugoročni željeni rezultat unutar kojeg zaposlenici imaju zadatak identificirati i rješavati probleme koji stoje na putu njenog ostvarenja. Ona pokazuje jasan smjer kretanja Hrvatskog narodnog kazališta i opisuje što ono kao ustanova želi ostvariti, a s obzirom na vremensku identifikaciju odnosi se na dugoročno razdoblje, odnosno na razdoblje od 15 do 20 godina. Treba biti postavljena na način da bude dovoljno ambiciozna, ali i realna, kako bi djelovala motivirajuće na zaposlenike. Postavljenu viziju rukovodstvo treba približiti zaposlenicima kako bi je u potpunosti razumjeli i slijedili, te na taj način pridonijeli njezinu ostvarenju i djelotvornosti. Značajke uspješne vizije su realnost i koherentnost, kroz koje se jasno utvrđuju glavni strategijski ciljevi i očekivani rezultati strategije. (Strateški plan Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu za razdoblje od 2020. do 2022., str. 13, 2022)

Kada je riječ o Hrvatskom narodnom kazalištu, potrebno je preispitati postojeće prakse, predlagati i djelovati kako bi, ne samo svojim repertoarom već svojim djelovanjem te širom misijom, postalo prostorom individualnih sloboda ojačanih jedinstvenim osjećajem pripadnosti zajedničkoj avanturi, razmjeni fizičkih i mentalnih iskustava: mjesto susreta, dodira i borbe za kulturnu demokraciju. Uz sinergiju svih umjetnika u Kazalištu i umjetnika izvan njega, te svih ostalih djelatnosti koje otvaraju nove perspektive, ponuditi novi model teatra koji će kreirati zajedno s umjetnicima i gledatelji, dakle svi sudionici u umjetničkom procesu, a koji bi trebao odgovarati očekivanjima 21. stoljeća. (Strateški plan Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu za razdoblje od 2020. do 2022., str. 13, 2022)

Kako bi misija Hrvatskoga narodnog kazališta u Zagrebu bila opravdana, uspostavljeni su ciljevi koje je potrebno ostvariti i realizirati da bi se postigla uspješnost kroz poslovne procese, a samim time i unaprijedio rad Kazališta. Sadržaj misije mora podrazumijevati protekli razvoj Kazališta, okolinu u kojoj postoji i djeluje, kao i sredstva kojima raspolaže. Kvalitetno definiranje misije je dugotrajan i kompleksan zadatak. Sastavni dio misije i njezina suština mora biti motivirajući za zaposlenike i izražavati osnovnu politiku Kazališta. Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu je vodeća kazališna i kulturna institucija koja je identifikacijski znak nacionalne kulture u Hrvatskoj, Europi i svijetu. Ono u europskim kazališnim rasporedima zauzima značajno mjesto kao teatar koji svojim predstavama i koprodukcijskim projektima pomiče granice ne samo suvremenoga kazališta nego i suvremene umjetnosti te predstavlja jednu od najvažnijih kazališnih institucija u regiji.

Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu jest mjesto okupljanja onih progresivnih ideja koje određuju smjer kazališnoga govora na našim prostorima i time pripomažu definiranju cjelokupne slike hrvatskog kazališta u hijerarhijskim postavljenošću, koje potom omogućuju i ostalim kazalištima da se odrede prema središnjemu nacionalnom teatru. (Strateški plan Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu za razdoblje od 2020. do 2022., str. 14, 2022)

Vizija i misija kroz razdoblje od godinu do dvije jednostavno ne odgovara ovim riječima. Vizija je ispred, a misiju provode svi oni koji rade za dobrobit umjetnosti i hrvatskog nacionalnog interesa Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu. Zsigurno tvorci strateškog plana te vizije i misije nadali su se još jednom četverogodišnjem mandatu, pa još jednom četverogodišnjem mandatu da bi proveli razdoblje od 16 godina u realizacije te nelogično postavljene paradigme. Kako su naveli u svojoj viziji i misiji strateškog plana te da bi isto približili zaposlenicima kako bi je u potpunosti razumjeli i slijedili. Nejasno je što slijediti. Ti isti zaposlenici Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu su rekli ne toj viziji i misiji, te je Ministarstvo nakon duge i mučne borbe velikog dijela zaposlenika, gotovo 90% zaposlenih, u direkcije opere inzistiralo na radikalnoj promjeni i smjeni rukovodećeg menadžmenta. Ministarstvo kulture i medija je posegnulo za svojim instrumentima i u narednom razdoblju od 2022 - 2026. izabralo i potvrdilo novog intendanta Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu.

U nastavku rada slijedi SWOT analiza HNK u Zagrebu kojom će se dati uvid u snage, slabosti, prilike i prijetnje.

## 4.5 SWOT analiza

SWOT analiza je jedan od instrumenata kojima se menadžer može poslužiti prilikom kreiranja strategije. Ovo je kvalitativna analitička metoda koja kroz četiri čimbenika nastoji prikazati snage, slabosti, prilike i prijetnje određene pojave ili situacije. Međutim, treba uzeti u obzir da se radi o subjektivnoj metodi. Svako poduzeće mora voditi računa o unutrašnjem i vanjskom okruženju. U tom se kontekstu ova analiza može razumjeti kao prikaz unutrašnjih snaga i slabosti organizacije i vanjskih prilika i prijetnji s kojima se ta ista organizacija suočava.

**Tablica 1.** SWOT analiza Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu

| <b>SNAGE</b>  | <b>SLABOSTI</b>   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Stabilno financijsko poslovanje i porast vlastitog prihoda</li> <li>✓ Umjetnička reputacija i relevantan umjetnički program</li> <li>✓ Umjetničke suradnje i koprodukcijski projekti</li> <li>✓ Gostovanja istaknutih stranih umjetnika</li> <li>✓ Afirmacija domaćih mladih umjetničkih snaga</li> <li>✓ Uspješna provedba Umjetničko-pedagoških radionica</li> <li>✓ Praizvedbe suvremenih hrvatskih dramskih tekstova, praizvedbe i hrvatske premijere baletnih djela</li> <li>✓ Članstvo u europskim i svjetskim kazališnim mrežama (ETC, Opera Europe, Prospero, RESEO)</li> <li>✓ Izuzetna popunjenost gledališta publikom</li> <li>✓ Stalna publika (pretplatnici)</li> <li>✓ Brojne nagrade za umjetnička ostvarenja na domaćim i međunarodnim festivalima, uz strukovne i državne nagrade</li> <li>✓ Velik broj gostovanja predstava HNK u Zagrebu na prestižnim festivalima i kazališnim kućama</li> <li>✓ Pozitivna medijska slika u javnosti o programu i poslovanju i stalna prisutnost u medijima</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Model kazališta koji sve teže zadovoljava zahtjeve vremena u kojem živimo</li> <li>– Nedostatak druge scene za razvoj dramskog ansambala i pokusnih dvorana za razvoj svih ansambala</li> <li>– Problem beneficiranog radnog staža – opterećenje produkcijskog budžeta honorarima za nadopunu ansambala</li> <li>– Dotrajali instrumentarij</li> <li>– Loši prostorni uvjeti rada</li> <li>– Neadekvatna tehnička oprema</li> </ul>  |
| <b>PRILIKE</b>  | <b>PRIJETNJE</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Potpora i projekti kroz programe EU</li> <li>✓ Razvoj publike i privlačenje nove kroz programe i posebno osmišljene evente</li> <li>✓ Marketinški projekti za privlačenje nove publike</li> <li>✓ Diversifikacija publike i produbljanje veza s postojećom publikom</li> <li>✓ Razmjene umjetnika i predstava</li> <li>✓ Gostovanja i sudjelovanja na inozemnim festivalima</li> <li>✓ Osvremenjivanje kazališnog modela</li> <li>✓ Pratiti trendove na svjetskim i europskim pozornicama</li> <li>✓ Proširiti krug suradnika za buduće radionice</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Smanjenje financiranja kulture kroz državni i gradski proračun</li> <li>– Smanjenje učešća sponzorstava u ukupnom budžetu</li> <li>– Porezni propisi koji ne stimuliraju kulturu već ju dodatno opterećuju</li> <li>– Nedostatak političke volje za strukturalnim promjenama u modelu kazališta</li> <li>– Izostanak medijskog prostora za kulturne sadržaje</li> <li>– Nedostatak radnih mjesta u kvoti stalno zaposlenih</li> <li>– Zastarjela tehnologija i nemogućnost praćenja tehnološkog razvitka kroz redovni budžet</li> <li>– Nemogućnost uspostavljanja modela samo održivosti</li> </ul> |

**Izvor:** Strateški plan Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu, str. 27, 2022.

SWOT analiza Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu, prikazana je u snagama - slabostima, prilikama - prijetnjama. Snage su prvenstveno predstavljene kao stabilno financijsko poslovanje i porast vlastitog prihoda. Tu je već vidljiv problem nepoznavanja same strukture i tijela Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu onih koji su radili SWOT analizu i onih koji su materijale dostavili. Referentna nacionalna kazališna kuća Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu, koja je od nacionalnog značaja za Republiku Hrvatsku i razvoj kulture u istoj, zasigurno nije tu da bi prikazivala vlastiti prihod i pribavljala isti. Prikazivati vlastiti prihod i kroz pozitivno medijsku sliku o poslovanju definitivno nisu ono što bi prvo trebalo, pogotovo ako su slabi temelji dokaza istoga. Snaga, u svom punom značenju i obimu Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu, prvenstveno su umjetnici, kreativno i tehničko osoblje i svi uposlenici. Umjetnička reputacija i relevantan umjetnički program zasigurno su relevantni samo u Hrvatskoj. Navoditi veliki broj gostovanja na prestižnim festivalima i u kazališnim kućama je također deplasirano. Stalna publika i popunjenost zasigurno bi se moglo samo odnositi na dramski teatar, dok je opera dosta puta imala prazno gledalište. Dolazimo do vidljivog kršenja postavki unutar svakog dijela SWOT analize, kod snaga - slabosti dolazi do križanja i slabosti često demantiraju i anuliraju snage koje su navedene kao stabilne. Također, u prijetnjama se događaju preklapanja s prilikama te prijetnje skoro u svakom dijelu navedenih prilika dolazi do preklapanja, neutraliziranja i anuliranja pojedinih tih isti prilika. Zaključak na SWOT analizu je taj da su je radili zasigurno stručnjaci određenih dijelova ekonomske znanosti, s tim da se vidi da oni sa subspecijalizacijom menadžmenta u kulturi nisu. Radili su je po predloženom uzorku koji je prikazan od strane rukovodećeg kadra Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu, manjkavosti ispitivanja stvarnog stanja unutar kazališta, dubinskih intervjuja zaposlenih i onih koji su na vjetrometini događanja trenutnog stanja, te ne ispitivanje istih i zanemarivanje radno snažnog osoblja.

## **5. OSVRT NA POVIJEST HRVATSKOG NARODNOG KAZALIŠTA U ZAGREBU I PREDLOŽENE STRATEGIJE OD 2020. DO 2022.**

Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu središnja je i najstarija kazališna institucija u Hrvatskoj. Ono je javna ustanova koja ima status nacionalnoga kazališta. Početak djelatnosti Hrvatskoga narodnog kazališta u Zagrebu vezan je uz prvu profesionalnu predstavu izvedenu na hrvatskom jeziku 10. lipnja 1840. godine. Utemeljenje pod nazivom Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu uslijedilo je 24. studenog 1860. godine od kada je započelo prikazivanje dramskih predstava isključivo na hrvatskome jeziku. Dana 24. kolovoza 1861. godine Hrvatski Sabor proglasio je zagrebačko kazalište zemaljskim zavodom, u okviru kojeg je Opera započela svojim djelovanjem 2. listopada 1870.g., a Balet 4. studenoga 1876. godine. (Strateški plan Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu za razdoblje od 2020. do 2022., str. 8, 2022)

Hrvatsko narodno kazalište počelo je s radom kao dramsko kazalište, ali to ipak ne znači da bi i nakon 150 godina trebalo dijeliti zgradu, scenu, kreativno-tehničko osoblje, statut, generalni menadžment odlučivanja i zastupanja s opernom i balantom direkcijom.

U ovom diplomskom radu postaviti će se teza zašto nitko nikada nije “potegnuo” pitanje razdiobe Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu, kako bi statutarno i pravno Opera i Balet imali svog intendant, a Drama svog, kako bi imali svaki svoju pozornicu, odnosno ustanovu u kojoj bi djelovali. Je li zaista moguće vjerovati i pretpostavljati da se posao može kvalitetno obavljati ako nema dovoljno ljudi koji će doprinijeti razvitku i napretku svake pojedinačne grane ovih umjetnosti?

Može li jedan intendant dovoljno dobro poznavati materiju sve te tri grane i razumjeti stvarne probleme svakog svog zaposlenika? Upravo zato što je to nemoguće i neostvarivo i što su pukotine koje nastaju u hrvatskom modelu menadžmenta poslovanja Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu sve veće, a što je čitav svijet davno otkrio, postavlja se pitanje kada će se u Hrvatskoj pronaći osoba koje će biti dovoljno snažna i hrabra kako bi omogućila svim opernim i baletnim umjetnicima (koji su najviše zapostavljeni i čije izvedbene umjetnosti najviše pate) da rade svoj posao najbolje što mogu, u najboljim uvjetima koji im se mogu ponuditi. Zašto nikome nije u interesu povećanje profesionalnosti, konkurentnosti s ostalim

europskim kazalištima, ulaganje u pjevače, osnivanje opernog studija, ono je što se ovim radom stavlja u fokus. U razgovorima sa zaposlenicima, bivšima i sadašnjima, pokušat će se dati uvid u stvarno stanje opere Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu. Osim razgovora o njihovim karijerama i uspjesima, sugovornici su bili upitani i o problemima kojih je sve više, a koje nitko ne pokušava riješiti. Sve veća količina nezadovoljstva rezultira sve lošijim odnosima među zaposlenicima, a time se ujedno i kvaliteta same operne produkcije dovodi u pitanje.

Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu posljednjih se nekoliko godina pozicioniralo kao relevantna kazališna kuća u europskim i svjetskim okvirima te s tri stalna ansambla redovito gostuje na svjetskim pozornicama i ugošćuje strane produkcije na svojoj pozornici. Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu uvelike doprinosi kulturnom životu metropole, razvijajući i privlačeći sve raznolikiju kazališnu publiku. (Strateški plan Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu za razdoblje od 2020. do 2022., str. 8, 2022)

Slika koja se prezentira u javnosti sasvim je različita od stvarne slike stanja u kojemu se nalazi Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu. U njihovom strateškom planu od 2020. do 2022. godine navodi se kako je ono relevantna kazališna kuća u europskim i svjetskim okvirima s tri ansambla i redovitim gostovanjima na svjetskim pozornicama. Gostovao je samo određeni dio umjetničkih direkcija, a što se za opernu direkciju ne može navesti da je gostovala. Te se ne može govoriti o gostovanju sva tri ansambla, posebice u toj maniri velikog europskog i svjetskog kazališta je jednostavno deplasirano.

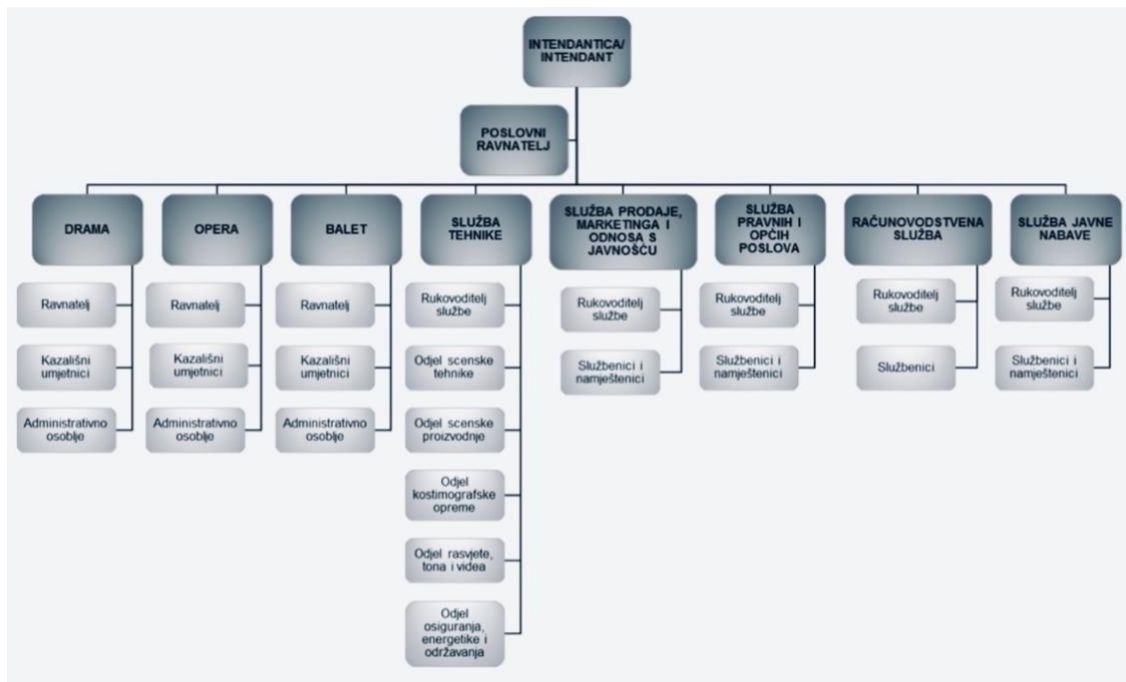
U zemlji u kojoj je pitanje kulture i umjetnosti nisko na listi prioriteta, kako građana tako i političkog vrha, ova rečenica ne budi nikakvu sumnju i ne izaziva u javnosti nikakvu reakciju. Uzak krug ljudi koji su upoznati s politikom upravljanja i koji znaju što i tko je intendant, oni su u mogućnosti uvidjeti koliki je problem kada jedan čovjek (intendant) donosi odluke i za Operu, i za Dramu i za Balet.

Voditelj Kazališta je intendant koji upravlja radom Kazališta. Intendanta Kazališta imenuje i razrješava Vlada Republike Hrvatske na zajednički prijedlog ministra kulture i gradonačelnika grada Zagreba. Intendant Kazališta imenuje se na temelju predloženoga četverogodišnjeg programa rada koji obvezno sadrži financijski i kadrovski plan ostvarenja predloženog programa. Intendant Kazališta imenuje se na temelju javnog natječaja na vrijeme od četiri godine, a istekom mandata ponovno može biti imenovan. U skladu s čl. 23. Zakona



o kazalištima pomoćnici intendantu su Poslovni ravnatelj, koji organizira i vodi poslovanje kazališta te Ravnatelj Drame, Ravnatelj Opere i Ravnatelj Baleta koji vode organizacijske, odnosno programske cjeline Drame, Opere i Baleta. Pomoćnike intendantu, nakon provedenog javnog natječaja i na prijedlog intendantu imenuje Kazališno vijeće na razdoblje od četiri godine, odnosno na razdoblje trajanja mandata intendantu. Kazališno vijeće ima sedam članova od kojih dva člana imenuje ministar kulture, dva člana predstavničko tijelo Grada Zagreba, dva člana biraju se iz redova zaposlenih kazališnih umjetnika, a jedan član bira se iz redova svih zaposlenika. Kazališna djelatnost od interesa je za Republiku Hrvatsku i obavlja se kao javna služba. Zaposlenici i suradnici – Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu djeluje putem 726 zaposlenika koji u produkciji participiraju na direktan ili indirektan način. Svojom angažiranošću, motiviranosti i razinom izvrsnosti rada uvelike utječu na realizaciju i kvalitetu same produkcije te na očuvanje izgleda kulturne ustanove. (Strateški plan Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu za razdoblje od 2020. do 2022., str. 8, 2022)

U nastavku slijedi slika 1. koja pokazuje više nesukladnost i realnu abnormalnost upravljačkog menadžmenta s centrom moći u jednoj osobi odnosno intendantu.



*Slika 1. Organizacijska shema Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu  
Izvor: Strateški plan Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu, str. 12, 2022.*

Može li se u jednom čovjeku kriti takav potencijal i može li on to stvarno dobro i kvalitetno obavljati, goruće je pitanje. U zakonu Republike Hrvatske stoji da intendant Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu imenuje i razrješava Vlada Republike Hrvatske na prijedlog ministra kulture i gradonačelnika grada Zagreba. Intendant se imenuje na temelju četverogodišnjeg programa u kojemu se mora priložiti financijski i kadrovski plan ostvarenja predloženog programa. Svaki intendant bira pomoćnike (poslovni ravnatelj, ravnatelj opere, ravnatelj drame i ravnatelj baleta) koji nemaju nikakve ovlasti jer sve potpisuje i bira intendant. On je taj koji odlučuje o svemu: o financijama, ugovorima, plaćama, svemu. Taj isti intendant vodi brigu o 503 stalno zaposlena čovjeka i jednostavno je nemoguće da je on osposobljen za vođenje i produkcije, postprodukcije, menadžmenta, da je glazbeno izvrsno potkovan (operno, baletno ali vrhunski dramski poznavatelj). Čitanjem same povijesne strukture nastanka, opstanka, razvoja i budućnosti Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu zaključuje se da u ni jednom trenutku nije pisano razdvajanje umjetničkih direkcija Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu.

Na početku su repertoar i stil oblikovali uglavnom Demeter i Josip Freudenreich, nakratko je umjetnički ravnatelj bio i August Šenoa, a dolaskom Ivana Zajca 1870. uspostavljena je i stalna Opera. Godinom početka isprekidanoga djelovanja Baleta, koji se kao treća umjetnička sastavnica, ravnopravna Drami i Operi, drži se 1876. godina, točnije praižvedba Zajčeva

Nikole Šubića Zrinskog. Vrijeme je to kad Zagreb dobiva i prve dramske i operne zvijezde: Mariju Ružičku Strozzi i Andriju Fijana, Milku Trninu i Josipa Kašmana. (Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu, Povijest, 2022)

Ratne i prve poslijeratne godine donijele su niz promjena u sastav svih ansambala, izazvan ponajprije političkim promjenama, a Kazalište je 1953. pogodio, ali ubrzo i potaknuo na umjetničko nadmetanje, odlazak dijela glumaca i redatelja u novoosnovano Zagrebačko dramsko kazalište, čime je bila izgubljena i druga pozornica. (Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu, Povijest, 2022)

Model kazališta koji sve teže zadovoljava zahtjeve vremena u kojem živimo, nedostatak druge scene za razvoj dramskog ansambla i pokusnih dvorana za razvoj svih ansambala, problem beneficiranog radnog staža – opterećenje produkcijskog budžeta honorarima za nadopunu ansambla, dotrajali instrumentarij, loši prostorni uvjeti rada, neadekvatna tehnička oprema. (Strateški plan Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu za razdoblje od 2020. do 2022., str. 27, 2022)

Može se zaključiti da u tom presjeku povijesti do današnjeg dana nije bilo jasne vizije, želje i razumijevanja da bi bilo potrebno razdijeliti statutarno i pravno Operu i Balet te Dramu. Kako je Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu davne 1860. godine službeno započelo sa svojim radom u tom razdoblju, a i desetljećima kasnije zasigurno je zadovoljavalo u pola manji kapacitet stanovnika Zagreba. Potrebno je spomenuti nastanak Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu u vrijeme Austro-Ugarske, smjernicama i odrednicama iste, te zasigurno računajući s tadašnjim državnim upravljačima da za potrebe Zagreba i Hrvatske, a blizina Graza i Beča, a s druge strane Budimpešte. Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu s trostrukom umjetničkom direkcijom je bilo primjereno i zadovoljavajuće za tadašnje vrijeme.

Kako su prolazila desetljeća i mijenjale se države, a niti u jednom trenutku bivše države Jugoslavije, u kojoj je Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu najviše djelovalo, nije bilo razumijevanja i potrebe da se trostruka umjetnička direkcija statutarno i pravno razdijeli, kao što to nije učinjeno ni u ostalim republikama bivše države Jugoslavije. Moramo spomenuti da je tako i ostalo do današnjeg dana u cijeloj bivšoj Jugoslaviji.

Navesti jedan razlog, nekoliko ili desetine razloga ne bi bilo dovoljno. Jer svaki naredni razlog je valjan i učvršćuje H0 tezu o statutarno i pravno samostalnoj Operi i Baletu. Za diobu, odnosno dijeljenje tri umjetničke direkcije na dvije, kako je obrađivano u prethodnim analizama, osvrtima i komentarima trenutno je jednostavno neprirodna i neučinkovita, troma i pod vodstvom jednog intendantanta sve je više nemoguća. Vremena se mijenjaju i nije isto obitavati u produkciji Opere i Baleta kako je bilo prije 30, 40 i 50 godina. Vremena su zahtjevnija i publika traži učinkovitost i realizaciju produkcija na najvišem umjetničkom i tehničkom nivou. Publika, pa tako i umjetnici, u djeliću sekunde mogu pogledati trendove i različite produkcije u svijetu putem digitalnih platformi. Isto tako mogu te trendove i razvoj uporediti s onom u kojoj jesu trenutno. Trom i neučinkovit način upravljanja jednom mastodontskom organizacijom više ne donosi željene rezultate ni umjetnicima ni ostalim zaposlenicima. Trenutno jedinstvo umjetničkih direkcija nema jasnu viziju, misiju i provedbu u razvoju tih istih umjetničkih direkcija, posebice kada se govori o dijeljenju Drame od Opere i Baleta u smislu statutarno i pravnom dijeljenju tih umjetničkih jedinica.

Opera i Balet zahtijevaju svog intendantanta i svog umjetničkog ravnatelja te ostalo umjetničko, kreativno i tehničko ljudstvo. Sva nezadovoljstva koja se pokazuju u javnosti zadnjih godina nisu samo krivnja trenutnog menadžmenta, niti će biti krivnja onog koje dolazi. Nego kontinuirano povijesno zanemarivanje važnosti diobe umjetničkih direkcija i važnosti da Opera i Balet imaju svoj statut, svoju zgradu, svoju osobu u pravu zastupanja (generalnog menadžera/intendantanta), Umjetničkog ravnatelja Opere, Umjetničkog ravnatelja Baleta i svoj vlastiti upravljački menadžment. Svoj budžet i svu potporu Ministarstva kulture i medija, Grada Zagreba, a naposljetku i države, kao što je u svim zapadnim zemljama svijeta. Opera i Balet zasigurno moraju biti statutarno i pravno samostalni, za boljitak, razvitak, unapređenje operne umjetnosti, školovanje i razvoj mladih umjetnika i kreativnog i tehničkog ljudstva.

## 5.1 Problematika Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu uslijed COVID - 19 pandemije

U bivšoj državi nije bilo razumijevanja i potrebe da se trostruka umjetnička direkcija razdijeli, a dolaskom samostalne i suverene Republike Hrvatske raspravlja se o prijeko potrebi za još jednom scenom, o ulaganju u tehniku, o nedostatku velikih i manjih pokusnih dvorana i općenito nedostatku prostornih uvjeta rada. To su jedini nedostaci i slabosti koji su navedeni u SWOT analizi *Strateški plan Hrvatskog narodnog kazališta U Zagrebu za razdoblje od 2020. do 2022.* sadašnjeg intendantanta.

Dana 16. studenoga Hrvatski sindikat djelatnika u kulturi<sup>6</sup> podnosi prijavu Državnom odvjetništvu Republike Hrvatske i Državnom inspektoratu radi nepoštivanja, odnosno kršenja epidemioloških mjera, a 24. studenoga Ante Topić umire od upale pluća uzrokovane koronavirusom.

Mišljenje je da Hrvatska nacionalna referentna kazališna kuća Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu zahtijeva razjedinjenje umjetničkih direkcija kao samostalnih statutarno i pravnih jedinica u svojoj punini brige za umjetničko-kreativno-tehnički ansambl, te primjerenim budžetima koji su odgovornosti države (51%) i grada (49%). Navoditi zadnjih 30 godina problem nesukladnosti menadžmenta jedino u problemu nedostatka još jedne scene je neprihvatljivo. Ovim diplomskim radom je prikazana nesukladnost menadžmenta Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu, prikazivanjem njegovih slabosti, ali ne onakvih kakve su navedene u Strateškom planu Hrvatskog narodnog kazališta za vremenski period od 2020. do 2022., već problematiku razdvajanja i osamostaljenja sve tri umjetničke direkcije.

Problematika koja se javljala u zadnjih 30 godina, posebice u razvoju operne produkcije, dosegla je svoj vrhunac u pandemijskom razdoblju bolesti COVID-19 (Belaj et al), kad generalni menadžment nije imao osjećaj jer nije bio adekvatno pripremljen u svojoj izobrazbi umjetničko glazbenog iskustva, te je krizni menadžment generalnog menadžmenta zakazao, prvo pojavom minornih Cobra kriza<sup>7</sup> (generalni menadžment nije reagirao na ukazivanje

---

<sup>6</sup> Neovisna je samostalna i nestranačka udruga dragovoljno i interesno udruženih kulturnih radnika zaposlenih u ustanovama kulture Republike Hrvatske te samostalnih umjetnika.

<sup>7</sup> Cobra je iznenadna kriza, katastrofa koja napada iznenada, kompaniju hvata na spavanju i ostavlja je u kriznoj situaciji.

problema s prostorom, distancom kod vokalno umjetničkih proba), te Piton<sup>8</sup> kriza koja se vuče od bivše države Jugoslavije i razara i destruiira direkciju Opere, te je u najranjivijem trenutku novije pandemijske krize svijeta davi samu Opernu direkciju Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu. Ovo jasno pokazuje nesrazmjer rukovođenja generalnog menadžmenta i potreba direkcije Opere. U mnoštvu pristupa krizama i kriznim situacijama M. Seymour i S. Moore rabe metaforu zmije kako bi istakli da se krizne situacije pojavljuju u dvama oblicima: kobra i piton. Tvrtke ovise o ljudima. Oni mogu i pridonose razvoju, ali mogu raditi bez nadzora i tako korporaciju ili organizaciju dovesti u krizu. Perceptualna kriza (kriza uočavanja) – ništa nije učinjeno pogrešno, ali javnost uočava pogrešne radnje pa je šteta gotovo stvarna. (Tomić, 2008.)

Svi uvaženi umjetnici u svojim opsežnim iskazima progovaraju o prijekoj potrebi za odvajanjem Opere i Baleta od Drame. Oni tako progovaraju o tridesetogodišnjem zanemarivanju, o nebrizi za njihovu profesionalnu nadogradnju, o činjenicama da moraju sami plaćati korepetitora jer se kuća ne brine dovoljno na koji način će oni svladati dobivene uloge, o derutnim i neoličenim prostorijama, o nedostatku pomoćne pozornice na kojoj bi se izvodile probe, o samim terminima koje je teško dobiti, o površnostima raznih vrsta. Mladi umjetnici osjećaju da za njih nitko ne brine, prepušteni su sami sebi i da bi napredovali moraju se uputiti na usavršavanja izvan Republike Hrvatske. Ovdje ne mogu dobiti ono što je svakom umjetniku i izvođaču važno: nova iskustva, puno rada, prakse, istraživanja za ulogu, rada na svom glasu/instrumentu i svojim mogućnostima. Oni žele da ih se čuje, da ih se uvažava jer smatraju da su umjetnici tu da bi narod oplemenili i nadahnuli. Ono što ih najviše boli je prikazivanje lažne slike u medijima, slike u kojima se sve čini profesionalnim i urednim. Daleko je to od istine, a to smo se svi mogli osvjedočiti za vrijeme pandemije Covida-19 kada se našlo dovoljno vremena da problemi koji su se nagomilali izrone na površinu i ukažu na sve ono na čemu treba hitno poraditi kako bi naša najveća umjetnička institucija mogla pružati svome narodu, svojoj publici ono najviše što može i treba umjetnost davati.

---

<sup>8</sup> Piton je sporogoreća, odnosno puzajuća kriza kao skup problema koji snalaze kompaniju jedan za drugim i polako je uništavaju.

Umjetnost i postoji upravo zbog publike, a kada izgubite publiku, izgubili ste sve ono vrijedno. Dugo akumulirano nezadovoljstvo utječe na izvedbu samih umjetnika.

**Empirijsko istraživanje, dubinskih intervjua uvaženih opernih vokalnih i instrumentalnih umjetnika, koje slijedi u nastavku, prikazuje, dokazuje i ukazuje na hipotezu koja u svom zapisu ovog diplomskog rada govori o nužnosti odvajanja direkcije Opere i Baleta, u samostalnu statutarno i pravnu jedinicu javne ustanove koja bi imala status Državnog opernog i baletnog kazališta Republike Hrvatske.**

## 6. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

Ovo poglavlje se odnosi na empirijsko istraživanje koje je provedeno u svrhu kompletiranja diplomskog rada, čija se tema odnosi na Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu. Početak kazališta utvrđen je u različitim obredima zaklinjanja magičnih sila plesom i pantomimom, pri čemu su se oblikovale važne kazališno-predstavljačke pretpostavke kao što su: prostor za igru i gledatelje, tj. publiku, određeni tekst ili njegov nacrt (scenarij, sinopsis), odabrani izvođači i posebna odjeća, tj. kostim. Važno je naglasiti da taj odnos obreda i kazališta ostaje trajnim i dvosmjernim procesom uzajamna napajanja, pa i onda kada je riječ o suvremenome kazalištu. (Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2022)

### 6.1 Dubinski intervjui

U ovom potpoglavlju će se obraditi i prikazati dubinski intervjui koje je autor proveo s umjetnicima, a tiču se teme ovoga diplomskog rada, te rada i funkcioniranja Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu.

#### 6.1.1 Ruža Pospiš-Baldani

Ruža Pospiš-Baldani (prema privatnom izvoru) prva je Nacionalna prvakinja u Republici Hrvatskoj, te pedagoginja na Muzičkoj akademiji u Zagrebu. Hrvatska i svjetska operna primadona, jedna od najvećih opernih vokalnih umjetnica s ovih prostora, rođena je u Varaždinskim Toplicama 25. srpnja 1942. godine. Studirala je na Muzičkoj akademiji Sveučilišta u Zagrebu u klasi prof. Marije Borčić. Ulogom Ottavije u Monteverdijevoj *Krunidbi Popeje* pod ravnanjem Lovre pl. Matačića na Dubrovačkim ljetnim igrama 1964. godine, započinje njezina sjajna međunarodna karijera. Njezin pastozan i snažan mezzosopran otvara joj vrata Metropolitan opere 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 to gostuje u nizu drugih uglednih opernih kuća. Osim



antologijske interpretacije Bizetove Carmen umjetnica je tumačila sve važnije mezzosopranske Verdijeve likove, kao Amneris, Azucenu, Ulricu i druge, a bila je i nezaboravna Dalila, Charlotta u *Wertheru*, Marina u *Boristu Godunovu*, Marfa u *Hovanščini* i Orfej u Gluckovoj operi. Postupno se profilirala kao impresivna vagnerijanka, a okušala se i u suvremenom repertoaru. Kritike hvale ljepotu njezina glasa, proživljenu glumu i prekrasnu scensku pojavu. U koncertnom repertoaru Ruže Pospiš-Baldani ističu se djela J. S. Bacha, Beethovena, Brahmsa i Verdija (Requiem), uz skladbe 20. stoljeća. Dio opsežnog repertoara Ruže Pospiš-Baldani zabilježen je na trajnim snimkama. Umjetnica je nastupala pod vodstvom najuglednijih svjetskih i domaćih dirigenata, između kojih se ističu Herbert von Karajan, Karl Richter, Lorin Maazel, Zubin Mehta, Claudio Abado i Georges Prêtre, i u uprizorenjima redatelja kao što su Jean Pierre Ponelle, Wieland Wagner i Franco Zeffirelli. Među njezinim velikim partnerima na opernoj sceni nalaze se Martina Arroyo, Montserrat Caballé, Birgit Nilsson, Renata Tebaldi, José Carreras, Plácido Domingo, Alfredo Kraus i Luciano Pavarotti. Od 2010. godine dopisna je članica HAZU. (Hrvatska enciklopedija, 2022)

U nastavku će biti navedena pitanja iz dubinskoga intervjua te odgovori Ruže Pospiš – Baldani.

**1. *Kako Vi komentirate stanje hrvatske opere i samo stanje opere u Hrvatskom narodnom kazalištu Zagreb?***

„Vrlo teško pitanje. Došla sam u Zagreb 1961. godine i bila sam usput na Muzičkoj akademiji, zajedno s Barezom, koji je bio u to vrijeme korepetitor kod Saksa, u operni studio Opere NHK u Zagrebu koji je tad oblikovao scenski mlade pjevače, tad i više nikad poslije, u koji sam i sama upala. Saks je bio užasno strog, još imam negdje u notama zapisano dosta njegovih uputa i divnih savjeta o ulogama koje sam tad učila, a to su bili lijepi početci.“

**2. *Taj operni studio, on je bio pri Hrvatskom narodnom kazalištu?***

„Da. Ja sam najprije bila upisana u Ljubljani u njihov Operni studio, jer nisam bila primljena u Zagreb. Pobjedila sam bila sa Špišićem na jednom natjecanju pjevala sam jednu popularnu pjesmu tada. Nisam htjela pjevati u Ljubljani, pa sam na kraju ipak primljena u Zagrebu.“

3. *Nije li Vam čudno da Hrvatsko narodno kazalište Zagreb danas i zadnjih 40 godina nema operni studio?*

„Ne znam. Nema ga. To je strašno što ga nema za mlade operne umjetnike.“

4. *Kako se Vama čini zadnjih 20 godina rada Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu i direkcije Opere?*

„Jako teško pitanje. Prestara sam do tome razmišljam i mislim da ima previše svađa u direkciji opere, a i u samom Hrvatskom narodnom kazalištu u Zagrebu. One su razorile i repertoar, ali i društvo u kojem se nalaze i tehničari, i glazbenici, i producenti. Nema više cjeline. U ono vrijeme, 1961., kad sam mislila da mogu pjevati sve, bilo je ljudi koji su me spustili na zemlju i dali mi neku manju ulogu. Bilo je autoriteta kojih danas nema. Ne znam hoćemo li ih naći.“

5. *Je li dijelom za tu situaciju odgovoran i menadžment koji dolazi svake četiri godine, koji je zapravo neupućen u samu srž i problematiku direkcije opere?*

„Ja znam da je veliki budžet za Hrvatsku održavati opernu direkciju i Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu, i kao prvo trebalo bi se naći nekoga tko bi mogao stati na vrh, kao Vuljević nekada, i taj ansambl skupiti u jednu šaku i natjerati ih da budu kao jedna duša.“

6. *Što mislite, što usporava napredak opere u Hrvatskom narodnom kazalištu Zagreb?*

„U Hrvatskom narodnom kazalištu Zagreb je puno pjevača koji više ne mogu pjevati, trebali bi otići u pristojnu mirovinu trebalo bi im i dati otpremnine. Naglašavam, pristojne. Ja nisam dobila pristojnu mirovinu.“

7. *Je li ikada bilo nakane da Opera Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu postane samostalna? Obišli ste cijeli svijet i znate da svaka država ima razdvojenu Operu od Drame.*

„Ne, ne, nikada se o tome nije govorilo. O tome bi Ministarstvo trebalo voditi računa.“

8. *Mislite da je kao glavni i jedini problem nedostatak prostora koji se često navodi kao jedini problem?*

„Ne, nije!“

9. *Mislite li da je potreban jedinstven, statutarno i pravno samostalan menadžment Opere?*

„Da, da!“

10. *Trebaju li biti statutarno i pravno zasebne jedinice? Kao npr. svuda u svijetu?*

„Da, upravo tako!“

11. *Slažete li se s tezom da Zagreb i Republici Hrvatskoj moraju imati svoju Državnu Operu?*

„Naravno, da se slažem!“

12. *Slažete se s tvrdnjom da se trojedinstvo umjetničkih direkcija Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu održalo iz nekog neznanja, interesa ljudi koji su trenutno u vlasti upravljanja?*

„Da, jeste!“

13. *Od 1965. godine ste na internacionalnoj međunarodnoj sceni, npr: pjevali ste u San Francisko Operi, je li ona zajedno s dramskom direkcijom?*

„NE!“

Razgovarao autor 26.02.2022. godine u Zagrebu. Nakon razgovora, autor je uočio da njegov sugovornik misli da je potreban jedinstven, statutarno i pravno samostalan menadžment Opere, te da nije prostor jedini problem, nego i ustrojstvo. Problemi nezadovoljstva samih umjetnika i međusobna netrpeljivost proizlazi iz kardinalno velikih propusta glavnog menadžmenta Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu. Također, jedan od spomenutih problema je i mirovina, koja nije definirana kako bi trebalo.

### 6.1.2 Vlatka Peljhan

Peljhan Vlatka (privatni izvor) nasl. doc. art. komorne glazbe, koncertna majstorica Opere Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu. Vlatka Peljhan diplomirala je violinu na Muzičkoj akademiji u Zagrebu, a zatim magistrirala violinu i violu na Visokoj školi za glazbu i ples u Rotterdamu (Nizozemska). Pobjednica je Međunarodnog violinističkog natjecanja "A. Marcosig" u Italiji 1998. Bila je članica Zagrebačkog klavirskog trija (1997-2002) s kojim je zabilježila brojne nagrade u Hrvatskoj i inozemstvu, te gostovanja na domaćim i međunarodnim festivalima komorne glazbe u Izraelu, Norveškoj, Njemačkoj, Austriji, Sloveniji, Italiji i Nizozemskoj. Bila je članicom Pacific Music Festival Orchestra u Japanu (2003) i članicom Symphony Orchestra Academy of the Pacific u Kanadi (2004). Bila je i stalnom članicom Rotterdamskog komornog orkestra i Amsterdamskog simfonijskog orkestra te članicom ansambala Zagrebačkih solista. U ljeto 2014. godine bila je članica Simfonijskog orkestra slavne fondacije Arena di Verona. Bila je članica međunarodnih komornih baroknih ansambala Harmonia Antiqua Labacensis i BalkanBaroque Band. Koncertna je majstorica Opernog orkestra Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu i docentica za komornu glazbu na Muzičkoj akademiji u Zagrebu. (Pou-Kutina, 2022)

U nastavku će biti navedena pitanja iz dubinskoga intervjua te odgovori Vlatke Peljhan.

1. *Kako komentirate trenutno stanje hrvatske opere i Opere Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu? Kako ste vi zadovoljni kvalitetom, onime što se nudi zadnjih osam godina?*

„Ja ću se referirati ponajprije na Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu jer je to moje matično kazalište u kojem radim već 19 godina kao koncertni majstor. U zadnjih osam godina je razina opere bitno opala, i u kvalitativnom i u kvantitativnom smislu. Nažalost, činjenično stanje je takvo. Ne znam kakvo je stanje u ostalim kućama. Postoje brojni problemi na koje se već godinama ukazuje, stječe se dojam da nije bilo interesa s druge strane da se problemi razriješe, da se razgovara o njima, i onda je rezultat generalni pad, i kvalitete i kvantitete. Najopasnije je uljuljkivanje u jednu takvu prosječnost i tumačenje te iste prosječnosti kao nečega izvanrednoga.,,

2. *Hoćete reći da su normativi pali?*

„Normativi su strašno pali, kriteriji su strašno pali. Mi nemamo nikakvog doticaja s vanjskim svijetom, najnormalnija stvar u svijetu je da fluktuiraju dirigenti i solisti, to se svagdje radi,

osim kod nas. Ako bih se sad morala sjetiti u zadnjih deset godina solista i dirigenta koji su dolazili, stali bi na prste jedne ruke. Ono što nedostaje je povezanost domaće opere sa stvarima i smjerovima koji se zbivaju u svijetu. Mi uopće nismo dio toga. Kad pričamo o tome kada je opera Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu zadnji put bila na gostovanju, to bi bio jedan katastrofalni broj godina, neovisno o koroni.“

**3. *Naši mediji i stručnjaci koncertno-vokalnog dijela govore sve izvrsno o operi u Zagrebu. Znači da to onda nije realno?***

„Prema mojemu mišljenju, to apsolutno nije realno. Mislim, imamo vrlo konkretne probleme i vrlo se konkretno može dokazati zbog čega opera nije na razini na kojoj bi trebala biti. Sjetit ćete se što je značila zagrebačka opera prije petnaest, dvadeset i više godina i koje su opere zagrebačkoj gledale u leđa, a sada je stvar obrnuta. Za nas su sada Prag, Budimpešta i Graz nedostižni.“

**4. *Mislite li da je opera Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu nedovoljno iskorištena?***

„Opera je definitivno nedovoljno iskorištena. Ona je najskuplji dio kazališne kuće i zahtijeva ekstremno dobru organizaciju posla. Ako se posao ne može organizirati, a mi smo svjesni zadnjih godina da se posao ne organizira dobro, onda je normalno da je neiskorištena. Ako znamo da imamo orkestar koji bi morao biti simfonijski i koji ima od 65-70 ljudi stalno zaposlenih, a nama trenutno fali 13 radnih mjesta za koje ne možemo dobiti dozvolu ministarstva, to sve govori. Kakvo je stanje među solistima, isto se zna. Koliko njih odlazi u mirovinu, tko bi ih trebao trenirati, tko to usmjerava i tko radi s njima - ništa od toga ne funkcionira. U zboru je isto prilična mala brojka zaposlenika, ne znam točno koliko njih fali. Ne znam možemo li davati išta više od ranog Verdija, možda srednjeg. Za Puccinija već moramo uzimati ogroman broj honoraraca, a da ne spominjem Straussa, Wagnera i ostale stvari. Sada nismo u poziciji davati išta više od onoga što sam rekla. To je tragedija jer je opera u Zagrebu prva nacionalna kuća i jer raspolaže s najviše novca, morala bi biti perjanica hrvatske operne scene. Mi se sudaramo s realnošću jer stvari koje se pišu u medijima nisu realno stanje. Kad se budemo htjeli pozabaviti drugom stranom medalje i otvoreno porazgovaramo o problemima, to će biti dobro za nas. Ovako si utvaramo da smo nešto, a to jednostavno nije takvo i to sve prijetoj opernoj umjetnosti u Zagrebu. To je čista prijetnja.“

5. Što po vama najviše usporava razvoj opere u Zagrebu? Menadžment, loša komunikacija?

„Upravljačka kriza, po meni. Kadrovi koji su na rukovodećim mjestima. Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu je u specifičnoj situaciji jer ga financiraju Ministarstvo kulture i i grad, a znamo da se zbog jeftinih političkih bodova te dvije strane nisu u stanju dogovoriti i bave se uglavnom stvarima koje s jezgrom posla nemaju nikakvih dodirnih točaka. Organizacija posla je prva, a da bi organizirali posao moramo znati koji su problemi, koja su rješenja, koji su koraci koji vode rješenju. Struku se ne sluša, a kako imam više od dvadeset godina iskustva vidjela sam različite intendante i direktore opere koji kada dođu na poziciju, sudaraju se s realnošću. Osnovni problem je nedostatak komunikacije i želje da se kvalitetnijom komunikacijom sa strukom, koja djeluje unutra, dođe do realnog stanja, a ne osobnog. Tu smo da radimo posao, a ovaj posao traži vrijeme i koraci se ne smiju preskakati. Mi ovdje nemamo riješene osnovne stvari, a zanosimo se usporedbama s Budimpeštom i Pragom. Najprije organizacija, a zatim umjetnost.“

6. Je li ikad kroz povijest opera Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu bila samoodlučujuća u svojim odlukama i produkcijama i ako nije, zašto nije?

„Ja bih rekla, koliko poznajem povijest Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu, da je uvijek bilo različitih mišljenja i kreativnog kaosa. Uvijek su se ljudi znali posvađati oko svojih ideja i načina kako bi se problemi mogli riješiti, provedbe istih. Kazalište je zbog takvih prilika imalo priliku rasti. Slušala sam često od starijih kolega o jednom ruskom dirigentu koji je dirigirao Trnoružicu, koji je postrojio četiri horne prije ulaza za drugi čin i to se sviralo. Ako on nije bio zadovoljan, nije se ulazilo u rupu. Stupanj samokritičnosti bio je presudan. Publika plaća ulaznicu u krajnjoj liniji i mora joj se isporučiti umjetnost na najvišem nivou, i po tome se vidi koliko se drugačije razmišljalo nego danas. Kako je došlo do toga, to je već druga priča. Sigurno je da je politika do neke mjere upravljala i dirigirala upravljački shemu, i to se mora razumjeti, ali mora postojati granica. Politika mora osiguravati načine da se radi posao na najboljem mogućem nivou. Nijedna zajednica u kulturi ne treba postati igralište politike. To je krivi put i to tako nigdje u svijetu ne funkcionira.“

7. Kako orkestar sudjeluje u kreiranju opere?

„Orkestar ne sudjeluje u kreiranju opere nimalo. Prije je postojalo tijelo, Umjetničko vijeće, sad smo ga opet oformili, ali ono je samo savjetodavno tijelo. Ranije smo imali direktore opere koji su znali dobro odabirati. Za orkestar nije toliko bitno koju pjesmu svira, ali je

važno da čovjek koji vodi projekt, to jest dirigent, stane pred orkestar i da je on osoba od koje orkestar može učiti, od kojega raste kada dirigent zahtjeva određene tehničke stvari. Sve ostalo je stagniranje. Nama je bitan dirigent, manje odabir programa.“

**8. *Kakve su bile edukacije orkestra tijekom zadnjih deset godina? Jeste li kao solisti odlazili negdje na masterclassove?***

„To kod nas ne postoji uopće, nažalost. Nekakav masterclass se događa u orkestru onda kada dođe stvarno dobar dirigent, to je odlična stvar jer dođe puno informacija od kojih orkestar raste i napreduje. Sada postoji mogućnost da stipendiramo studente muzičke akademije i oni mogu raditi s nama i na taj način možemo doprinijeti tome da djecu odgojimo, da znaju što znači svirati u operi. To nije isto kao svirati u simfonijskom orkestru. Zanima me baš kako će to proći jer imamo četiri stipendista koji dolaze svirati krajem mjeseca. Vidjet ćemo hoćemo li ih uspjati zadržati jer su naše plaće male i svi odu u bolje plaćene orkestre.“

**9. *Kako i zašto nije došlo do otvaranja opernog studija koji bi školovao mlade umjetnike na istoj sceni na kojoj bi oni trebali debitirati?***

„To je jako teško pitanje. Ako znamo da svaka operna kuća koja drži do sebe ima operni studio u kojemu odgaja soliste, onda mi nije jasno zašto opera Hrvatskog narodnog kazališta Zagrebu to nema. Znam da je bilo nekih pokušaja, a gdje se to izgubilo, ne znam. Treba voditi računa o tome da mi već dvadeset godina nemamo šefa dirigenta. Bojim se da je odgovor i zajednički nazivnik za sve isti- nepostojanje vizije što je opera Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu, što mi želimo od opere i koliko je istinski želimo pozicionirati u Europi. Razlog je, bojim se, uvijek novac, jer dobar šef dirigent košta i na kraju uvijek mislimo da možemo i ovako. A ne možemo. Teško se nosimo sa stvarima vani, a dio problema leži u novcu.“

**10. *Kroz povijest hrvatske opere je li bilo ikada nakane da postane samostalna?***

„Mi uvijek raspravljamo kako bi opera morala imati poseban status. Ali ne samo na papiru. Treba izvršiti duboke promjene, a ne znam je li to moguće napraviti u jednom ili dva intendantska mandata. Treba deset godina da se te stvari izmijene, ako bi krenuli raditi već u ponedjeljak! Vratit ću se na pitanje što naši osnivači žele od opere Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu, kakav status žele i koja je ustvari funkcija nje. Loš proizvod možete prodati jednom, ali nećete drugi put. Mi mislimo da opera u Zagrebu mora statutarno biti

iznad ostalih, ne zato jer smo mi genijalni i fantastični, nego zato što ova opera pamti nevjerojatna vremena u prošlosti.“

**11. Mislite li da je pravo vrijeme da opera Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu postane statutarno i pravno samostalna hrvatska državna opera?**

„Apsolutno je taj trenutak nastupio. Moramo s tom mišlju prodrijeti do osnivača jer ovo naprosto više nije održivo. Imamo hrpu problemu, a struka se u novom zakonu u kazalištu postavila i ukazala na brojne nelogičnosti i problematične stvari koje su u zakonu. Krajnje je vrijeme da se to implementira i krajnje je vrijeme da imamo menadžera koji se razumije u svoj posao. Nije moguće više imati tri ansambla na istoj sceni niti intendantu koji se genijalno razumije i u operu i u dramu i u balet. Čemu to? Ako već Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu dobiva najviše novca, onda to treba znati i moći opravdati. Potreban je dobar menadžer koji će tu stvar riješiti i poslati nas na tržište, posegnuti za festivalima, gostovanjima. Treba uzeti i velike ljude koji su dali svoj obol opernoj umjetnosti koji mogu i dalje puno donositi. Maestro Bareza je jedan od njih.“

Razgovarao autor 04.01.2022. godine u Zagrebu. Kao koncertna majstorica Hrvatskog narodnog kazališta Opere u Zagrebu, Vlatka Peljhan tvrdi da je jedan od glavnih problema nerazvijanja Opere u Zagrebu kadar koji upravlja Hrvatskim narodnim kazalištem u Zagrebu. Također govori o neskladu i nerazumijevanju vodećeg kadra direkcije opere. Najveći problem uvijek započinje s kadrom koji nije osposobljen za funkciju kojom rukovodi posebice zadnje 4 godine. Navodi i da je za operu nužno da se odvoji od ostalih direkcija, jer samo tako može, uz posebno ustrojstvo napredovati do razine gdje i treba biti.



### 6.1.3 Marija Barbijeri

Marija Barbijeri, glazbeni pisac, urednica i glazbena kritičarka diplomirala je 1962. godine germanistiku — engleski i talijanski — na Filozofskom fakultetu u Zagrebu. Operom se bavi od najmlađih dana. Od 1963. radila kao vanjski suradnik, a od 1964. do 1992. u stalnom je radnom odnosu kao urednik, zatim komentator, u Redakciji ozbiljne glazbe Radio Zagreba, danas Hrvatskoga radija. I dalje surađuje na Hrvatskom radiju. Autorica je ciklusa Operni solisti, U svijetu opere, Operna večer i Život glazbe s opernom tematikom, povremeno s temom Književnost i opera, te prve kontaktne emisije ozbiljne glazbe na Hrvatskome radiju Nedjeljom u operi u sklopu koje je priredila nekoliko javnih emisija na kojima je promovirala mlade pjevače od kojih su neki postali stupovi hrvatske operne reprodukcije. Uređuje i vodi Izravne operne prijenose iz zemlje te EBU (Europske radijske unije) iz Metropolitana. Priredila je prvi izravni operni prijenos — Vatroslav Lisinski Porin — HRT-e u EBU-u. Stalna je suradnica u Leksikografskom zavodu Miroslav Krleža gdje piše za Hrvatski biografski leksikon i Hrvatsku enciklopediju. Surađivala je u Leksikonu jugoslavenske muzike. Nagrade: Tri Nagrade JRT za najbolju glazbenu emisiju (1972., 1975., 1976.); Nagrada Radio Zagreba (1979.); Diskografska nagrada Porin za CD Dunja Vejzović u Zagrebu (2003). (HDS, 2022)

U nastavku će biti navedena pitanja iz dubinskoga intervjua te odgovori Marije Barbijeri.

*1. Kako vi komentirate trenutno stanje hrvatske opere, pri tome mislim na Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu?*

„Koliko sam upoznata s trenutnim stanjem hrvatske opere, mada ne znam mogu li govoriti o hrvatskoj operi s toliko stranaca u njoj, možda bi bilo bolje govoriti o operi u Hrvatskoj. Već četiri godine nisam bila u kazalištu, osobno nisam prisustvovala ničemu i mogu samo govoriti o onome što su mi ljudi pričali, a pričali su svi isto, svi imaju isto stajalište, a to je da se ona nalazi u najgorem trenutku svoje povijesti. Kako će se razvijati dalje, kad mjere protiv covid-a nisu potpuno ukinute, hoće li se ona moći oporaviti, ne znam. Ja ne vidim kako će to biti moguće.“

2. *Mislite li da je zadnjih deset godina zagrebačka opera dovoljno iskorištena? Jesu li upotrebljeni svi resursi koje ona ima da bi bila u malo boljoj poziciji?*

„To je dvojako pitanje. Osobno mislim da tri operne premijere nisu dovoljne, da je to premalo. O repertoaru bi se dalo razgovarati. Ne znam zašto je skinuta Madame Butterfly kad u kući ima dobrih pjevača za tu predstavu. Voljela bih čuti taj podatak.“

3. *Što po Vama najviše usporava razvitak opere Hrvatskog narodnog kazališta? Generalni menadžment ili?*

„Mislim da svaka umjetnička institucija trebala bi imati jake umjetničke ličnosti. Bez umjetničkog ravnatelja, koji je ličnost, sumnjam da može napredovati. Može li neki ekonomist voditi kuću u financijskom smislu, to je već drugo pitanje. U umjetničkom smislu mora biti umjetnička ličnost.“

4. *Zadnjih osam godina umjetnici su vodili operu, ali su vodili i poslovanje koje je odgovaralo intendantu. Je li ikad kroz povijest opera Hrvatskog narodnog kazališta bila samoodlučujuća u produkcijama? Ako nije, zašto nije?*

„Jednom mi je rekao maestro Kranjčević da se njemu intendant Paro nikada nije miješao u posao.“

5. *Je li ikad kroz povijest hrvatska opera Hrvatskog narodnog kazališta Zagreb imala ideju ili nakanu da postane statutarno i pravno samostalna jedinica? Da postane sama, zasebna cjelina, odvojena od drame i baleta, po uzoru na Graz, Prag, Berlin?*

„Kako mislite, da se sama financira? Govorilo se o tome da treba nova zgrada kazališta, ali da govore o tome da treba biti zaseban ansambl, ne znam da se ikada to spominjalo.“

6. *Mislite li da je pravo vrijeme da se implementira suvremeni menadžment da to postane?*

„A što ćete napraviti s dramom i baletom? Velike opere mogu biti same sebi dostatne, a ako je već potrebno da se netko negdje pomakne, ode iz zgrade, onda bi drama to najlakše mogla učiniti. Balet je vezan uz operu, on ima isti orkestar i to nema smisla. Drama bi se mogla izmjestiti, ali je to tako duga tradicija da ja ne znam postoji li ta mogućnost. Ne znam imamo li mi publike za to jer je činjenica da je sada nemamo. Gledano iz te perspektive, ne znam. Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu nije prošlo tranziciju nakon raspada Jugoslavije, baš kao niti beogradsko i sarajevsko. Tu smo zakinuti baš kao i s umjetnicima koji dolaze, a

nemaju osjećaja i znanja za vodstvo opere. Da ne govorim o problemima koje stvaraju trojedinственe financije, pogotovo sada, s trenutnim pandemijskim stanjem. Paro je imao znanja, a u ono što nije znao, nije se ni petljao. Nije prirodno da su opera i drama zajedno i smatram da bi opera trebala imati puno više predstava, baš kao i balet. Publika se osipa, treba nešto učiniti po pitanju toga. Nešto ću vam pročitati iz 1969. godine i pitanju koje sam postavila slavnom talijanskom tenoru Giuseppe di Stefanu. Pitala sam ga što bi no učinio po pitanju budućnosti opere, a on mi je govorio koliko moraš biti privržen glazbi i kako je budućnost opere jednaka budućnosti svih umjetnosti. U civilizaciji potrošnih dobara, bit će sve manje mjesta i vremena za stvari koje zahtijevaju žrtvu. Umjetnost se rađa iz žrtve. Složila bih se s njim i rekla da ja ne vidim neku veliku budućnost. Ništa me ne upućuje na to. Mislim da nema više velikih ličnosti, samo ima onih koji misle da su veliki. Sigurna sam da Toscanini nikad za sebe nije mislio da je velik. Oni su znali da je djelo kompozitora veliko, a da su oni samo sluge umjetnosti. Ne znam ima li čovjek današnjice interesa za to. Moderne režije gdje su svi u krpama, u sivim odijelima i bosu, moram priznati da me to ne zanima. Svi veliki umjetnici znali su reći da uđu u lik tek kad uđu u kostim. Kako će netko danas ući u lik kad Turandot dolazi na sjevernom medvjedu?“

*7. Opet se vraćamo na menadžment i nestručno vodstvo, kad onaj koji je generalni menadžer misli da zna upravljati i baletom i operom i dramom. Slažete li se sa mnom da to nije moguće?*

„Funkcija intendanta koji će upravljati sa svim tim granama zapravo je nemoguća. Nemoguće je da se jedna osoba može brinuti i za financije i za umjetnost.“

*8. Nastajale su male krize među zaposlenicima, a glavni menadžer ne poznaje odnose i on smatra da su te krize bezazlene, a na kraju se mogu pretvoriti u katastrofu.*

„Generalni menadžer ne smije zadirati u program, on može samo govoriti o financijama i mogućnostima. Josip Kavur je bio tajnik u operi za vrijeme direktora opere Saksa i on se brinuo štima li sve, o instrumentima, potrebama pjevača, ali sasvim sigurno nije se usudio reći Saksu da netko ne pjeva dobro ili nešto slično. Direktor opere je odgovoran za djelovanje opere, za program, a koliko program košta treba vidjeti s menadžerom.“

*9. Slažem se s vama, to bi bilo ispravno. A što kažete na 26 opernih uprizorenja u godini naspram 180 dramskih? Zašto intendant danas misle da opera mora tako malo biti zastupljena na sceni? Moralo bi je biti više kako bi se stvorila publika i kako bi se stvarala umjetnost.*

„Prije je na tjedan bilo tri predstave na tjedan. Opera bi u idealnim uvjetima trebala imati sedam predstava u tjednu. U vrijeme nakon svjetskih ratova postojala su matineje na kojima su se izvodile opere. Nije svatko tko pjeva umjetnik. Mi imamo opernih djelatnika, ali nemamo umjetnika.“

*10. Zašto mi, po Vama, nemamo državni operni studio? Trebaju nam mladi pjevači koji bi se borili za ideju samostalne opere sa svim potrebnim rekvizitima, svojom zgradom, svojim financijama i s donacijama koje bi država i grad davali samo operi.*

„Jedan operni studio morao biti voditi netko poput Milana Saksa, maestra Bareze. Mlade ne može učiti mladi. Mi imamo strahovitu krizu dirigenata, a operni studio treba voditi čovjek s iskustvom. Darko Mondekan, korepetitor, mogao je biti jedan onih koji su mogli voditi operni studio. On je znao više nego oni koje vodi. Ja danas tu osobu ne vidim. Ako mi danas nemamo u opernom ansamblu jednu ličnost poput Milke Klarić, teško može jedna institucija preživjeti. Mladi se moraju diviti nekome, imati uzore u velikim ličnostima. Toga danas nema. Nitko ne gleda kao u boga drugoga. U koga će danas ugledati jedan talentirani pjevač? Treba vidjeti zašto je netko velik.“

*11. Zaključak je da operi trebaju radikalne promjene. Vi i Vaša generacija borili ste se godinama da održite kulturu i umjetnost, puno ste toga dali u doprinos. Mislim da bi i mi mlađi trebali nastaviti se boriti, jednostavno, bez kulture nema ni države. To treba prokazati, jer mnogi u Ministarstvu kulture, saboru, vladi i medijima misle da je Opera Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu ravna svjetskim?*

„Naravno da oni to misle kad ne prate operu. Mediji predstavljaju krivu sliku pa mi se čitajući prikaze i kritike čini kao smo Covent Garden ili Njujorška filharmonija. Toliko je to sve divno i krasno. Ne znam, sve se čini savršeno. Sustav vrijednosti je totalno poremećen. Usporedit ću operu s nogometom i reći da ne možete igrati nogomet u svijetu ako niste vrhunski i jedan Luka Modrić je više vrijedan nego cijeli naš glazbeni svijet jer je on svjetski priznat. Pitajte vrhunske ljude u svom poslu koliko rade za taj svoj posao i koliko se daju.“

*12. Mi smo sveli kulturu i našu umjetnost na našu državu. Sami sebi dostatni i najbolji.*

„Da, mi uopće nemamo konkurenciju, sami smo sebi najbolji. A to nije dobro. To tako ne smije biti.“

Razgovarao autor 14.10.2021. godine u Zagrebu. Marija Barbijeri jedna je od posebnijih osoba hrvatske opere. Ona smatra da je najmanje hrvatskih opernih pjevača u njoj, pa pri tome naglašava i nepopularnost opere u Hrvatskoj. To za sobom povlači nedovoljno ulaganje u operu na našim prostorima. Ističe kako je važno da jedna osoba bude određena samo za vođenje opere, a ne da vodi operu, balet i dramu jer je to nemoguće.

#### **6.1.4 Luciano Batinić**

Luciano Batinić (privatni izvor umjetnika), nacionalni prvak Opere Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu diplomirao je na Stomatološkom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu 2004. godine, a uz studij stomatologije učio je pjevanje kod Nonija Žuneca i na Muzičkoj školi Vatroslava Lisinskog u klasi prof. Bojana Bogrmilovića. Vokalnu tehniku je usavršavao kod nacionalnog prvaka Vitomira Marofa i u opernom studiju milanske Scale kod Leyle Gencer, Luciane Serra, Luisa Alve i Lea Nuccia. Na inozemnim pozornicama nastupa u: Komische Oper Berlin, Teatro alla Scala Milano, Teatro Donizzetti Bergamo, Teatro la Fenice Venezia, Stadttheater Bern, Pfalztheater Kaiserslautern, Staattheater Wiesbaden, Theater Sankt Gallen, Theater Erfurt, Graz Oper, LNOBT Vilnius, Opera Dijon, MIR Gelsenkirchen, Staatstheater Braunschweig, Stadttheater Klagenfurt te u Saskoj državnoj operi u Dresdenu. Dobitnik je niza nagrada i priznanja: Nagrada hrvatskog glumišta, Nagrada društva R.Wagner - Zagreb 2013. godine, Nagrada Vladimir Ruždjak 2006. i 2015. te Milka Trnina 2013. (Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu, 2022)

U nastavku će biti navedena pitanja iz dubinskoga intervjua te odgovori Luciana Batinića.

*1. Kako Vam se čini trenutno stanje hrvatske opere, Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu? Vi ste nacionalni prvak te kuće i umjetnik ste internacionalnog značaja za Hrvatsku pa me zanima što Vi mislite?*

„Situacija u kojoj se cijeli svijet nalazi je vrlo teška i ima puno manje opernih izvedbi i produkcija. Publika ne dolazi u kazalište i to je prvi problem koji nas je zadesio zadnje dvije godine. Drugi problem u našoj matičnoj kući je taj što su eskalirali problemi i sve je izašlo na vidjelo. Ja sam u angažmanu već dvadeset godina i ne bih komentirao ono što se događa.

Mediji su o svemu obavijestili javnost. Problemi koji se pod ovom upravom nisu mogli riješiti s pojavom korone još su se više gurnuli pod tepih. Poremetili su se još više međuljudski odnosi i želja za preživljavanjem i opstankom je nadjačala čovjekovu želju nad umjetničkim radom. Ne može se raditi vrhunska umjetnost uz sve što nas je snašlo, a to je ono što bi mi u našoj nacionalnoj kući trebali raditi. Stvarati umjetnost.“

## *2. Koliko ti problemi traju?*

„Ono što ja znam iz prve ruke je da komunikacija glavnog menadžera i njegovog pomoćnika ne funkcionira uopće već duži period. Uopće nije važno tko je na mjestu pomoćnika jer nikad ta komunikacija nije bila dobra. Sve ovisi o tome koliko je glavni menadžer s nekim pomoćnicima privatno blizak. Ako su dobri, neće mu se uplitati u rad i on ima veću slobodu. Ukoliko je situacija kao u operi, taj odnos nije funkcionirao. Sve se to prelijevalo na nas i na naše predstave, na kašnjenje predstava, na nedobivanje notnog materijala na vrijeme. Sve to utjecalo je našu spremnost, odnosno nespremnost. Nismo znali tko dirigira, tko vodi probe sve to uništi proces rada. Ako će umjetnik raditi veliku ulogu koju nije nikad spremao, to se mora iskomunicirati (direktor opere s umjetnikom). Mene to nitko nikad nije pitao, nisu me pitali nikad u dvadeset godina za moje želje, niti su razgovarali sa mnom, to je već unaprijed gotov plan. Onda se ja sam borim i objašnjavam zašto to nešto nije za mene i zašto bi nešto drugo bilo za mene.“

## *3. Dolazi li tu do izražaja neznanje generalnog menadžera o glazbi ili njegovog zamjenika?*

„Nije nikad bilo isto, ovisi o slučaju. Nekad je generalni menadžer nametao svoje želje, zbog nekakvih svojih koprodukcija, a nekad je pomoćnik imao neke svoje preference i nerealnosti koje je htio postaviti. Manjak komunikacije je definitivno dovodio do takvog odnosa.“

## *4. Što po Vama koči razvoj i napredovanje hrvatske opere u Zagrebu zadnjih deset godina? Kasni li hrvatska opera za svjetskim trendovima?*

„Svaka država ima neku svoju specifičnost, nije ista publika u Splitu i Zagrebu. U Splitu prolaze Talijani, Puccini i Verdi, dok u Zagrebu sve prolazi. Trebalo bi ispitati tržište i vidjeti što publika želi gledati, do sada se nije tako radilo. Odlučivalo se stihijski, zapravo bi trebalo imati dvadesetogodišnji plan u koji bi se stavila statistika što se u Zagrebu izvodilo, što je punilo dvorane. Nikad nije bilo strateškog plana. Svaki izabrani intendant trebao bi otići u arhivu i vidjeti što je sve i kada izvođeno, vidjeti što odgovara našem ansamblu, što dobro

znamo izvesti, a što ne. Ne možemo mi kao ansambl pokrivati svaku želju novog intendantanta. To je isto kao da vam kardiolog liječi i crijeva. Nismo za sve. Ako smo se specijalizirali za nešto, svaki od nas, treba nas najbolje iskoristiti s onime što najbolje znamo izvoditi. Najveći je problem što o izvedbama i podjelama odlučuje jedna ili dvije osobe. Vani, u Njemačkoj, svaki teatar, uz intendantanta i direktora opere, obavezno ima i šefa dirigenta, odnosno generalnog glazbenog direktora (GMD). Znači, on je odgovoran za sve glazbeno što se dogodi u teatru, a imamo i direktora opere koji je uz glazbu, odgovoran i za tehničke probleme. Oni moraju surađivati, dogovarati se. Ovo kazalište sigurno više od dvadeset godina nema šefa dirigenta, nekoga tko bi vodio glazbeni umjetnički program u nekom smjeru. Trebalo bi voditi soliste, voditi korepetitore i orkestar. To sve kod nas vodi direktor opere kojega postavlja intendant, a intendant je često tog istog direktora ograničavao i ukalupljivao. Osim ako je intendant glazbenik, onda bi on sam sve odlučivao.“

*5. Zadnje dvije godine svjedočimo problemima koje imate s glavnim menadžerom kuće koji ne želi čuti vaše apele, ljudi su izrazito nezadovoljni. Nema komunikacije s glavnim čovjekom kuće, zašto, što se dogodilo?*

„Dogodilo se to da je cijeli ansambl ukazivao i apelirao na probleme, počevši od sitnih problema, koji su zapravo lako rješivi, stvori se puno problema koji dovode do krize. ukoliko se krize ne rješavaju, problem eskalira i dođe do problema u komunikaciji. Obećava se da će se problem riješiti, a ne riješi se. Tako se gubi povjerenje zbog stavljanja stvari pod tepih. Ljudi postaju nezadovoljni i tako polako dolazi do pobune. Ako nezadovoljstvo dugo traje, sve je veća kriza. Ljudi koji rade u kazalištu vide pravu sliku, a uprava im prezentira ružičastu sliku u javnosti, onda javnost utječe na zaposlenike jer javnost onda povjerenje daje upravi, a nas optužuje da smo uhljebi, neradnici, sisatelji državnog proračuna. Realni problem nikada nije izašao na vidjelo, nego se i dalje skriva. Drugi problem je tko su ti ljudi koji pišu neistine i podržavaju te ljude zbog osobnih interesa?“

*6. Kakvo je stanje publike? Dolazi li mlađa publika? Dolazi li publika uopće? Imaju li se vaši mlađi kolege priliku pokazati i prenosite li vi vaše znanje na mlađe kolege? Postoji li operni studio?*

„Puno je pitanja, ali pokušat ću na sve odgovoriti nekakvim redom. Ja sam veliki protivnik da se publika skuplja po nekakvim parkovima ili nasadima, kvartovima. Ako se radi na amaterski način, još gore. Publika koju se skuplja na neprofesionalni način nikada neće doći

u kazalište. Publiku se odgaja tako da ih se privuče u kazalište, da im se sviđa i postanu redovita publika. Bilo je nekoliko prilika u kojima su se pokušala privući djeca (vještica Hillary i kontrabas) koje su se odvijale u foajeu, a foaje je dio kazališta, nije scena. Djetetu se ne može podvaljivati pod pravom operom nešto što to zapravo nije (a opera u foajerima to nije). Neka kazališta vani rade tako da krata opere, imaju naratora, pokušavaju djeci operu približiti i naj način. Prava opera na sceni, ali skraćena. Ja sam radio na sceni Scale opere za djecu, ali u drugim terminima (Rigoletto), nismo kratili opere. Opera je išla onako kako ide. U Zagrebu je bilo pokušaja, ali nije se sustavno o tome mislilo. Publiku treba dovoditi u kazalište, dijete treba odvesti na operu, ne mu pričati o operi. Ono treba vidjeti hoće li mu se svidjeti. Ne moramo svake sezone napraviti operu za djecu, ali mora se kontinuirano voditi briga o djeci, o budućoj publici. Što se tiče opernih studija, u zadnjih dvadeset godina nama nije nitko ništa nudio, niti pomogao oko ikakvih usavršavanja. Svoje usavršavanje dugujem svojim roditeljima i sebi, sve sam sam odlučivao-gdje ću ići i s kim ću raditi. Znao sam plaćati uloge koje sam igrao za Hrvatsko narodno kazalište, plaćao sam korepetitore da bih ulogu mogao odigrati. Kad pjevamo neku ulogu u inozemstvu, a nakon toga dođemo u Hrvatsko narodno kazalište i odigramo je tamo, naravno da će ona biti bolja. Hrvatsko narodno kazalište nikada nije vodio brigu o nama pjevačima i našem usavršavanju. Što se tiče opernog studija ili nečega sličnog, ne postoji niti zametak toga.“

*7. Što mislite o ideju razdvajaju opere od drame i baleta? Je li došlo vrijeme da se to dogodi?*

„Dramski i operni teatar ne mogu biti u istom prostoru jer funkcioniraju na potpuno drugačiji način. Ne postoji kazalište na svijetu koje bi moglo ugostiti sva tri ansambla, a da sve funkcionira. Zbog rata i financijskih kriza mi nismo prošli tranziciju koju su prošle druge zemlje koje su uspješno odvojile dramu od opere i baleta. O tome mi nismo mislili. Ako se misli razdvajati, prvo treba izgraditi novo, moderno operno zdanje negdje u Zagrebu. Realna vizija bila bi da ova kuća postepeno obnovi i da se izgradi jedna manja scena koja bi bila dom drame, i nekih manjih opernih izvedbi. U našoj državi uvijek postoje hitnije stvari, kultura košta, vlada i ministarstva nisu pokazala interes i to je glavni razlog zašto se to nije dogodilo. Mi čekamo, a valjda će se u budućnosti naći netko kome će to biti jedan od prioriteta. Ovako ne možemo raditi kako valja, trebalo bi bar imati desetak predstava za svaku premijeru, odgajati i školovati svoju publiku, ne sazrijevamo u svojim ulogama jer ih ponekad radimo dvije ili tri u isto vrijeme, a nemamo dovoljno izvedbi. Svakako da je potrebno upućivati na ovaj problem, i mi umjetnici to radimo, ali taj problem ipak trebaju rješavati ministarstva.“



Razgovarao autor 19.11.2021. godine u Zagrebu. Luciano Batinić, nacionalni prvak Opere Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu, naglašava da postoje problemi unutar Hrvatskog narodnog kazališta u komunikaciji glavnog menadžera i njegovog pomoćnika, te da to ne funkcionira uopće već duži period. Slaže se s činjenicom da se opera treba odvojiti od baleta i drame jer ne može sve funkcionirati pod istim krovom.

### **6.1.5 Evelin Novak**

Prema privatnom izvoru Evelin Novak, sopranistica i stalna članica ansambla Državne opere Unter den Linden Berlin, je u Berlinskoj državnoj operi nedavno proslavila veliki uspjeh kod publike i medija debitirajući u ulozi Donne Anne u “Don Giovanni” i Agathe u “Der Freischütz”. Ostale važne postaje uključuju Bečku državnu operu, Bavarsku državnu operu München, Gran Teatre del Liceu Barcelona, Hamburšku državnu operu, Komische Oper Berlin kao i opere u Kölnu, Grazu, Lyonu, Mörbisch Seefestspiele, Festival St. Margarethen i Narodno kazalište Zagreb, gdje na pozornici nastupaju u ulogama kao što su Mimì (La Bohème), Micaela (Carmen), Susanna (Le nozze di Figaro), Saffi (Ciganski barun) i Annina (Jedna noć u Veneciji). U Državnoj operi u Berlinu igrala je uloge Violette Valéry (La Traviata), Gretel (Hansel i Gretel), Jenny Hill (uspon i pad grada Mahagonny), Drusille (L'Incoronazione di Poppea), Eurydice (Orfej u der Unterwelt), Pamina (Čarobna frula), Marzelline (Fidelio), Susanna (Le nozze di Figaro) i Woglinde (prsten). Redovito surađuje s dirigentima poput Daniela Barenboima, Christiana Thielemanna, Zubina Mehte, Sir Simona Rattlea, Simone Young, Massima Zanettija i Ivana Repušića, pod čijim je ravanjem pjevala Lisette u CD produkciji “La rondine” 2015. s Munchenskim radijskim orkestrom. Usavršavala se u Grazu kod Ulfa Bästleina i na HMDK Stuttgart kod Dunje Vejzović, gdje je završila studij s diplomom. Daljnje impulse dobila je na majstorskim tečajevima kod Mirelle Freni, Brigitte Fassbaender, Deborah Polaski i Patricie McCaffrey. (Staatsoper Unter Den Linden, 2022)

#### *1. Kako se Vama, kao internacionalnoj vokalnoj umjetnici, čini trenutno stanje Opere u Hrvatskom narodnom kazalištu u Zagrebu?*

„Moram iskreno reći, hvala Bogu pa ne nemam baš previše veze s Hrvatskom, a pogotovo sa Hrvatskim narodnim kazalištem Zagreb, jer to što se tamo trenutno događa ne čini mi se baš primjerenim, tako da se pokušavam od toga udaljiti. Zaista ne pratim trenutnu situaciju jer

sve to na Facebooku je rekla-kazala i ne bi se na to vezala. Mislim da ljudi na Facebooku imaju previše negativnih komentara, ali baš o svemu. Svatko si uzima za pravo sve kritizirati i imati svoje mišljenje. Po meni se nećemo tako skoro pomaknuti na bolje, ako se ne preispitamo i krenemo od sebe. Kriv je pristup i prema učenicima u školi, ako tako nastavimo, nećemo imati publiku. U Lisinskom pjevam često i mogu reći da on daje jako kvalitetne programe, poziva svjetske zvijezde i žao mi je što nema mladih jer će sad, nakon korone, biti jako teško privući publiku nazad. Par ljudi treba stati zajedno i vidjeti kako mladima približiti klasičnu glazbu. To je veliki problem s kojim se trenutno nosimo.“

*2. Kakva je Vaša suradnja u zadnjih osam godina s Operom Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu?*

„Pa gledajte, moja suradnja nije nikad bila sjajna s Operom Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu pa nije ni sada. Meni je bilo važno da odigram jednu lijepu ulogu u nacionalnom kazalištu. To je bila opera La Boheme, uloga Mimi i s tim sam sebi popunila srce, baš kao i mojima najdražima, koji su došli u velikom broju na te dvije predstave koje su se zbile. Sada nemam vremena da bi dolazila na neku novu produkciju u Hrvatsku.“

*3. Mislite li da Opera Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu ide u dobrom smjeru, da je na pravom putu, ponajprije tu mislim na produkciju i generalni menadžment. Ili ipak nije?*

„To ne bih komentirala jer stvarno malo znam, imam premalo iskustva. U mom slučaju, kad smo se dogovorili za te dvije predstave, sve je išlo brzo i pošteno, i ugovor, i plaćanje. Bilo je i dobro medijski pokriveno, tako da to stvarno moram pohvaliti. Sve je bilo dobro organizirano.“

*4. Kakva je bila Vaša suradnja što se tiče ugovora? Kakva je suradnja intendanta, koji često nije iz glazbene sfere, i pjevača, kakva je komunikacija među vama i bi li mogla biti bolja?*

„Što se sklapanja ugovora tiče, moram napomenuti da je sve proteklo dobro. Možda zato što znaju da sam vani, a zna se da vani sve drugačije funkcionira, da je sve točno dogovoreno. Imam neka loša iskustva u Hrvatskoj, u Varaždinu točnije, gdje s njihove strane nije izvršena ugovorna obaveza, to je nedopustivo.“

5. *Što po Vama koči napredovanje Opere Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu? Može li se više, posvetiti pažnju novim produkcijama, novim predstavama, da može više od dvadeset posto repertoara ispuniti opera, koliko sada ispunjava?*

„Kad sam u Hrvatskoj, odem poslušati operne predstave, mislim da imamo jako dobar ansambl, tako da bi to trebalo iskoristiti i više raditi s mladim pjevačima kojih je dosta i koji su jako dobri. Ne znam imaju li operni studio, a ako nemaju, tu bi ideju trebalo razmotriti. Trebalo mi uvesti mentore izvana koji bi s njima radili i pokazali im što i kako se vani radi. Slaba točka mi se čini jezici, pogotovo izgovor. To bi bila prva točka na kojoj bih ja poradila. Radila bih na kvaliteti.“

6. *Mislite li da Operi Hrvatskog narodnog kazališta u Zagreb nedostaje profesionalni operni studio za mlade vokalne umjetnike?*

„To je jako važna stvar. U Njemačkoj čak i male kuće prakticiraju takav način rada. Za opernu kuću je to puno jeftinije i dobijete skoro pa gotovog pjevača kojega možete iskoristiti za sve moguće uloge. S druge strane, osim kuće, profitiraju i pjevači jer svaki tjedan im dolaze poznati redatelji, vokalni mentori i korepetitori, menadžeri koji rade s tim mladim ljudima i taj rad koji je jako važan. Ne može se naučiti to na akademiji. Premalo je vremena i previše drugih stvari koje treba student naučiti. To je nešto između, nisi još skroz gotov pjevač, ali možeš puno u te dvije godine napraviti na sebi.“

7. *Možete li mi reći kako je organiziran operni studio Staatsoper Unter den Linden, koji ste i Vi pohađali?*

„Datum audicije poznat je godinu i pol ranije i prijavljuju se ljudi iz cijeloga svijeta. Kada sam se ja upisivala, bilo je šesto prijavljenih, a sad je još i više. Sve je manje posla u svijetu Operne produkcije, otkad su se neke operne kuće zatvorile, pa svi hrlje u Njemačku. Jedan poznati španjolski pjevač došao je ovdje po još izobrazbe jer je smatrao da mu baš to treba, da ne bi bio potpun pjevač bez opernog studija. Meni je također to trebalo jer uz sve moje tehničke vještine bila sam mrtva na pozornici, nisam znala kuda bih s rukama. Ovo je renomiran operni studio na koji dolaze svi najveći pjevači i dirigenti i svaki tjedan imaš masterclass. Mukotržno je i barataš s brdom informacija, ali naš direktor pokušava dovoditi velike operne pjevače koji svi slično razmišljaju pa ne dolazi do košmara. Važno je naglasiti da vode svakog pjevača svojim putem i ne pokušavaju od njega napraviti nekoga tko je pjevao prije trideset godina.“

8. *Kako protječe audicija? Imaju li pjevači pokriveno troškove, plaću, riješeno stambeno pitanje?*

„Uživo ih pozovu ne više od šezdeset. Godinu upiše devet pjevača, a studio traje dvije godine. U to vrijeme imaju puno koncerata, čak i neke manje operne role. Znalo je biti i glavnih uloga, ukoliko se netko razboli. Ako primijete da si veliki radnik i da im baš treba tvoj stil pjevanja, onda imaš šanse za ostati. Prije smo dobivali tisuću eura mjesečno stipendije (od države) i plus još tisuću od opere i time smo zapravo mi zaposlenici. Ne znam koliko sada iznosi stipendija. Ja sam ostala u ansamblu i tamo gradim karijeru. Iskoristila sam sve ponuđeno, jer mogu reći da sam došla nezrela, puno sam napravila i mislim da sam napravila dobru odluku. Ovakav način rada s mladim pjevačima diže kvalitetu i uz takav način rada opera ima budućnost. Kod nas nije dovoljan jedan sat rada s korepetitorom i dirigentom, a pogotovo nekakvo učenje s YouTubea. Trebaš više puta tjedno raditi s nekima da upamtiš taj npr. francuski i njegove različite varijante izgovora. U Zagrebu sam se svašta naslušala, tu nije riječ o tehnici pjevanja, već o napretku u ulozi, jer mladi čovjek nije u stanju ulogu pripremiti samo s klavirskim korepetitorom.“

9. *Što mislite o ideji razdvajanja Opere i Baleta od drame? Je li došlo vrijeme za to? Može li Opera u Zagrebu postati statutarno i pravno neovisna, imati svog intendantu i umjetničkog direktora?*

„Po meni bi to bila najbolja odluka. Kažem, ne poznam najbolje situaciju u Hrvatskoj, ali taj potez svakako bi bio hvale vrijedan, tako se radi svuda u svijetu, pogotovo glavni grad jedne države mora imati državnu operu i balet samostalno u upravljanju i odlučivanju, kao u cijelom svijetu, ovo pod jednim intendantom da je drama opera i balet ja nisam još za takvo što čula posebno mislim na glavne i referentne operne teatre svijeta.“

Razgovor obavljen 23.10.2021. godine. Evelin Novak je sopranistica i stalna članica ansambla Državne opere *Unter den Linden Berlin*. Ona smatra da Hrvatsko narodno kazalište ima jako dobar ansambl, tako da bi to trebalo iskoristiti i više raditi s mladim pjevačima kojih je dosta i koji su jako dobri. Također, ograđuje se prevelikog komentiranja funkcioniranja opere u Zagrebu jer živi i radi u inozemstvu te tome malo toga zna.

### 6.1.6 Toni Nežić

Prema privatnom izvoru Toni Nežić (umjetnik poslao sam), alumni je Accademia *Teatro alla Scala a Milano*. Vokalni mentor mu je bila jedna od najprestižnijih mezzosopranistica u svijetu, Luciane D'Intino. Magistrirao je solo pjevanje na Muzičkoj akademiji u Zagrebu. Tijekom studija ostvario je brojne uloge, jedna od njih je uloga Klaudija u Handelovom *Agripini*. Nežić je dobitnik nekoliko nagrada, prve nagrade Međunarodnog opernog natjecanja Lazar Jovanović u Beogradu, prva nagrada na Državnom natjecanju studenata glazbe u Dubrovniku i nagrada za najbolju izvedbu sakralnog djela u Vrableu, Slovačka. Nežić je svoj profesionalni debi imao 2016. godine kao solist u Haydnovoj *Nelsson Masse* u Zagrebu, sa Simfonijskim orkestrom Hrvatske radiotelevizije, te radio uspješno i nastupao s Zagrebačkom filharmonijom i Dubrovačkim simfonijskim orkestarom. Krajem 2021. bio je pokriće za ulogu Banca u Verdijevom *Macbethu* koji je otvorio sezonu 2021./22. u *Teatro alla Scala di Milano* pod dirigentskom palicom Mo. Riccarda Chaillyja i u režiji Davide Livermoore. S 28 godina je debitirao u *Teatro alla Scala di Milano* s 10 izvedbi Rigoletta 2019. uz Lea Nuccija kao Rigoletta i pod ravnanjem Mo. Daniela Orena u režiji Gilberta Defloa. Do sada je nastupio više od 20 puta kao Alidoro u produkciji *La Cenerentola* G. Rossini, *Teatra alla Scala di Milano*, koju je također izveo u Livestreamu. U Hrvatskom narodnom kazalištu u Zagrebu nastupio je kao Sprecher u *Zauberflöte*, te kao Dottore u Verdijevoj *La Traviata* i Angelotti u Puccinijevoj *Tosca*.

U nastavku će biti navedena pitanja iz dubinskoga intervjua te odgovori Tonija Nežića

Sastali smo se kako bismo razgovarali o tvom školovanju u Milanu, u Oprenom studiju *Teatro alla Scala di Milano* i o tebi kao mladom umjetniku koji je dobio priliku školovati se na tako prestižnom opernom studiju.

1. *Možeš li mi reći kako si aplicirao za operni studio Teatro alla Scala, koliko je bilo aplikacija i kako je tekao sam čin prijemnog ispita?*

„Prije svega, dobar dan. Prijava za operni studio *Scale* je *online*, preko stranica teatra. Prijava objedinjuje sve; fotografije, snimke, važne podatke o pjevaču. Prijava se plaća 100 eura, a prijavi se svake godine petstotinjak pjevača iz čitavog svijeta.“

**2. Je li potrebno imati glazbeno obrazovanje?**

„Potrebno je imati papir, završenu akademiju (master) ili dokaz privatnog profesora (pismo) da je aplikant spreman pristupiti studiju.“

**3. Oni rade odabir, koliko prijava otpadne u prvom krugu?**

„Obično se u *live* emisiju zove sedamdesetak pjevača i sam proces prijemnog traje sedam dana. Prvi krug je eliminacijski, sljedeće je polufinale u koje ide trideset i pet ljudi. Potom slijedi rad s korepetitorima *Teatro alla Scala di Milano*, čitanju primavista, intervju, ples i pokret te glumački zadatci. Korepetitor radi sa svakim pjevačem i prati kako reagiraš na upute. Na kraju je plesna točka koja se izvodi uz klavir, ti improviziraš, a oni procjenjuju imaš li sve potrebne vještine. Ako se zadovolje sve tražene točke, prolazi se u finale. Finale se održava na glavnoj sceni *Teatro alla Scala di Milano* i u komisiji su svi, od intendanta, *casting* direktora, šefa opernog studija, korepetitora, dirigenta i bivših velikih pjevača (Renato Bruson, Luciana D'Intino itd.). Na kraju se odabere sedam do deset ljudi.“

**4. Oni, dakle, ulaze u proces školovanja. Pjevači su iz cijelog svijeta? Tko sve čini tvoju klasu?**

„Moja klasa se sastoji od sedam pjevača iz Irana, Koreje, Bugarske, Italije, SAD-a, Južne Amerike (Kolumbije i Meksika) i Kube.“

**5. Koliko traje operni studij i kako je organizirano školovanje? Imate li zadatke koje morate u tom razdoblju ispuniti?**

„Operni studio koncipiran je u dvije godine i u tom razdoblju smo obavezni biti prisutni na probama koje radimo s istaknutim bivšim i trenutnim zaposlenicima *Scale*, Luciana D'Intino nam je glavna profesorica za tehniku (ona je jedna od najvećih dramskih mezzosoprana dvadeset i prvog stoljeća, Muttijeva miljenica). Prije nje su bili glavni Renato Bruson, Mirela Freni. Za interpretaciju nam je glavni pijanist Vincenzo Scalera, maestro. Za mene studio *Teatro alla Scala di Milano* ima nabolje pijaniste na svijetu, to nema niti *Metropolitan* niti *Covent Garden*.“

**6. Oni se ne mogu nazvati klasičnim pijanistima, to su vokalni majstori?**

„Apsolutno. Tehnika je jako važna. Dalje imamo scenski pokret, jezike (talijanski, njemački, francuski) koji su nam potrebni za opere. Ja talijanski ne učim jer ga znam. Mi nemamo obavezu pjevati u teatru, to nije u ugovoru. Međutim, moj kolega i ja odradili smo puno

predstava jer su nas zvali kad im je bilo potrebno. Neki kolege nisu odradili niti jednu predstavu. Imamo određeni broj koncerata pa su oni na taj način izvršili svoje obaveze. *Teatro alla Scala di Milano* gostuje posvuda ,od Saudijske Arabije, Pariza, Grčke, Španjolske. Korona je to promijenila. Imamo jednom godišnje *concerto Internazionale* - to je glavni koncert opernog studija s orkestrom na sceni *Teatro alla Scala di Milano*.“

**7. Znači, vi kao studenti, polaznici studija, izlažete tako svoj program koji ste usvojili.**

„Da, mi službeno nemamo ispit na kojem dobiješ ocjenu. Dobijemo papir da smo bili tamo i on ti ne znači ništa, on nije vezan za diplomu. On je spona između studija i profesionalaca. Predulaz u teatre, agenture. Tu smo eksponirani, netko više, netko manje. Pri *castingu* se vodi računa o potrebama teatra, o potrebama određenog glasa. To je ključno. Nama nije ključna školska naobrazba nego je ključna potreba teatra.“

**8. Imaš li od njih nekakvu plaću, plaćen smještaj?**

„Imam plaću, odnosno stipendiju, koja iznosi devetsto eura mjesečno. Smještaj nije plaćen. Po svakoj izvedbi smo plaćeni posebno, honorari se ugovaraju s *casting* direktorom i intendantom kuće. Bonusi se isplaćuju sukladno težini uloge i učestalosti izvođenja. Svaki koncert je plaćen, kao i put i smještaj (kad se ide izvan granica).“

**9. Plaća li se to iz budžeta Teatro alla Scala di Milano?**

„Da, *Scala* sve plaća. Stipendijski budžet nama strancima plaća Ministarstvo vanjskih poslova Republike Italije. Talijanima plaćaju privatni sponzori, za koje mi obično radimo koncerte u Veneciji, Torinu, Napoliju. Predstave i produkcije, sve što je vezano uz *Scalu*, plaća *Teatro alla Scala di Milano*.“

**10. Reci mi, nekada su se znale dogoditi kompletne predstave studija Teatro alla Scala di Milano?**

„To sam zaboravio reći, jednom godišnje se odvija i cjelokupni operni projekt na sceni *Scale*. Nekad bude i do tri projekta. Nekada se za glavne role zovu veliki pjevači, a male i srednje role pokrivamo mi iz opernog studija, a nekada se radi kompletna produkcija opernog studija. Maestro Bareza, kad je bio asistent Muttiju, dirigirao je *La Boheme*, to je bio projekt Akademije. Studio ima mnogo polaznika koji su napravili velike internacionalne karijere. Svima koji su pjevali u studiju *Teatro alla Scala di Milano*, zbog samog eksponiranja u

rolama, bliži je put do velikih agentura. Tamo se ljudi čuju, primijećeni su i postoji veća mogućnost da te agenti uzmu.“

**11. Zaključak je da je studio Teatro alla Scala di Milano jedan od najboljih na svijetu.**

„Tako se govori jer ima najveći broj ljudi koji se uspješno bave poslom, nisu se usput pogubili. *Teatro alla Scala di Milano* uspješno vraća bivše polaznike na scenu. Svatko nađe svoj put, koliko-toliko. Naravno, ima i onih koji ne uspiju, ali to je zakon brojeva.“

**12. Koliko takav jedan studij nedostaje Operi Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu, samom Zagrebu i RH?**

„Mislim da je operni studio vrlo koristan format kućama. Mi tu imamo malo drugačiju situaciju budući da imamo solističku podjelu koja je na plaći, a operni studio im služi kao plan za nekakvu budućnost kuće. Iz te perspektive, mislim da to Zagrebu jako puno fali. Naš teatar se ne trudi dovoljno vratiti pjevače koji pjevaju na internacionalnom nivou kako bi svojoj publici prezentirala takve pjevače. To je moje skromno mišljenje. Postoje npr. Marko Mimica bass i puno mladih. Svi mi ne možemo odmah biti Leo Nucci jer za to ti treba puno utakmica u nogama. Mlađi dolaze i ključno je da dobiju naobrazbu, da mladi dobiju operni studio. Važan je taj put u kojem si ti dio procesa, startaš u malim rolama - nije tu više stvar niti pjevanja, ti moraš ući u to, što to sve je. Moraš ući na scenu s kolegama, vidjeti što se jede i pije prije i nakon predstave, kako se ponašati s dirigentima, kako se ponašati s kolegama, kako se odnositi prema redatelju, a kako prema svim popratnim ljudima koji su nam podrška. Tu mislim na šminku, tehniku, glavne i sporedne inspicijente, asistente režije. Sve to treba naučiti, vidjeti iz prve ruke. Iz te perspektive je to izuzetno potrebno.“

**13. Što tebi najviše smeta u Hrvatskoj, kao mladom umjetniku? Što misliš da nedostaje i na što sadašnji menadžment ne obraća pažnju?**

„Mislim da se ne vodi dovoljno računa o mladima općenito, o ljudima koji su tek izašli s akademija, ne vodi se planski ništa, nema strategije, fali razvoja na dugogodišnjem planu. Nedostaje razvoj operne kuće i njezinih vlastitih pjevača, onih koji bi ti jednog dana trebali nositi repertoar. Sve kuće bi trebale voditi računa o tome, ovako se čini da su svi zapeli na plaći, nema toliko audicija, jako je sve zatvoreno, nema borbe, nema konstantnog rada na sebi. Treba težiti raditi fantastično, ne dobro, ne prolazno, nego se treba dogoditi da projekti i opere koje se rade budu na najvećem mogućem nivou. Kad pričam s hrvatskim dirigentima, mi se teško mičemo od čitanja nota, što su zapravo dječje bolesti. Rijetko kad se dođe do



nivoa da se glazba izvodi, nego se preživljava, neprestano se vraća na čitanje nota, nikako da nešto interpretiramo, da imamo role, da radimo na estetski role. Treba raditi i na pokretima i na glasovima, fali nam globalne kvalitete. U Hrvatskoj svi intendant koji rade trebaju bolje prilagođavati program i solističke podjele. Ima mjesta da se inercija zahukta bolje, da nije sve tako indiferentno. Prespori su u tome.“

**14.** *Misliš li da treba statutarano i pravno odvojiti hrvatsku Operu s Baletom kao institucijom od Drame?*

„Treba razdvojiti. Da! Svaki europski grad ima državnu operu, kakvu takvu, balet uvijek dolazi uz operu zbog orkestra. Drama se uvijek izdvaja jer su im potrebe drugačije, njima treba pozornica od koje se može raditi što god, nije nužno uvjetovana tradicionalna scena sa zastorima i tim stvarima. Nužno je krenuti istog trena u tom smjeru razdvajanja Opere i Baleta od Drame Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu.“

**15.** *Misliš li da smo upali u neku rupu nakon raspada Jugoslavije? Kad pogledamo sve nacionalne teatre bivše države, nitko od njih se još nije odvojio. To je najveće žarište svih problema, slažeš li se?*

„Tako je, nije se dobro odigralo. Nekad je Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu bilo jedna uredna kuća, u doba Jugoslavije se za nju znalo, u njoj su pjevali izuzetni umjetnici, gdje su bile dobre predstave s kojima se gostovalo i u Rusiji. Otkad je Hrvatske, osjeti se ogroman pad, u kvaliteti pjevača i u samoj kvaliteti izvedbe, dogodio se kratki spoj iz kojeg se nikako ne možemo izvući.“

Razgovarao autor, 22.08.2021. godine u Zagrebu. Toni Nižić je u ovom razgovoru najviše govorio o svom angažmanu u *Teatro alla Scala di Milano*. O primjeru Opernog studija koji bi trebao biti i u Operi Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu. Začuden je rukovodećim kadrom uprave Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu zbog nemara i odnosa prema mladim opernim umjetnicima. Ali, naveo je da treba statutarano i pravno odvojiti Operu s Baletom kao institucijom od Drame.

### 6.1.7 Ljubomir Puškarić

Ljubomir Puškarić rođen je u Zagrebu, gdje je započeo osnovno glazbeno i pjevačko obrazovanje. Pohađao je privatne satove kod Darije Hreljanović, zatim kod Vitomira Marofa, a nakon pohađanja GŠ Pavla Markovca (Nataša Šurina) studirao je solo pjevanje na Muzičkoj akademiji u Zagrebu u klasi prof. Vlatke Oršanić. Bariton, prvak opere Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu, sindikalni povjerenik opernog ansambla u operi Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu. Na Sveučilištu Indiana u Bloomingtonu završio je program Performer diploma u klasi profesora Roberta Harrisona u svibnju 2010., a od 2015. član je Opere Hrvatskog narodnog kazališta. (Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu, 2022)

U nastavku će biti prikazan razgovor s Ljubomirom Puškarićem.

#### *1. Kako Vi komentirate stanje opere Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu u posljednjih osam godina?*

„Stanje je takvo da smo u posljednjih osam godina u silaznoj putanji, a ta se putanja nakosila prema dolje u posljednje četiri godine jer su se izgubili nekakvi osnovni postulati naše profesije. Nekoliko je grana tog srozavanja. Prvo je dugoročno planiranje koje se svelo na rijetkost, a iz toga proizlaze mnogi problemi jer bez dugoročnog planiranja nema ni realizacijskog mira, a na kraju postoji, kao posljedica toga, povećanje troškova produkcije. Uvijek je teže naći nekog umjetnika u zadnji čas nego kad se to planira i kada je sve posloženo. Druga stvar je što je nama umjetnicima bilo vrlo teško raditi, mada naše predstave uvijek izađu i mi damo svoj maksimum. Naoko to na premijerama izgleda sve dobro, ali mi zakamufliramo sve što je prethodilo tome jer smo umjetnici i volimo to što radimo. Par konkretnih primjera što se tiče standarda i kriterija rada: mi smo u posljednje četiri godine, otkad je maestro Bareza prestao biti rukovoditelj, odnosno Ravnatelj opere, mi smo izgubili neke stvari koje su u procesu rada nužne. U svakoj opernoj kući koja drži do sebe i koja bi trebala stremiti prema jednom visokom nivou, ne mogu se raditi nove produkcije s malo proba. Svjesni smo da Hrvatsko narodno kazalište ima tri ansambla koja dijele pozornicu, ali u prošlosti se to puno bolje dijelilo. Izgubili smo pojam zic-probe kao jednog važnog čimbenika u procesu nove operne produkcije, to je nestalo, izgubilo se. Sada smo imali planiranje takvog tipa da nismo imali planirane muzičke probe s dirigentom sve do generalne probe koja je već praktički finiš projekta. Neki ljudi ne shvaćaju koje su potrebe ansambla u procesu rada, sve se to onda minorizira i na kraju umjetnici s puno više stresa dovršavaju probe. Mi se borimo protiv toga da to ne postane pravilo, nadamo se da će se to promijeniti u

periodu koji dolazi. U psihološkom smislu stanje je teško jer su umjetnici nekako ušli u apatiju i ne vide motiv za dalje. Međuljudski odnosi su loši, a sve to ide iz jednog stanja u kojem se nalazimo već nekoliko godina. Svašta je izašlo na vidjelo. Ono što je posebno zabrinjavajuće je broj umjetnika zaposlenih u operi, a on je daleko ispod minimuma i meni je neshvatljivo da nama nedostaje 15 ljudi u orkestru ( izuzmimo koronu i rjeđa zapošljavanja). Došli smo u fazu u kojoj je potrebno zatvoriti staru knjigu i otvoriti novu, krenuti ispočetka, naravno, gledajući i zadržavajući stvari koje su bile dobre. Treba pogledati kako stvari funkcioniraju u drugim krajevima svijeta. Ne treba kopirati, ali treba vidjeti što se sve može napraviti i prilagoditi se uvjetima koji su skromni, ali se ipak može puno više postići u produkciji. Vidim da kreće neka nova i bolja priča što se tiče suradnje svih naših kazališta, to apsolutno pozdravljam jer je ranije to učito bilo nemogućim zbog različitih taština i različitih pogleda na predstave. Oni koji su vodili kazališta nisu gledali na društveno dobro, nego su pod izlikom svoje umjetničke vizije stvarali nepotrebne troškove (nema nikakvog smisla da dva kazališta u Hrvatskoj u istoj godini rade isti operni naslov u različitim vizijama). Za sve bi bilo bolje da su se takvi projekti radili zajedno, ali drago mi je da je sada priča drugačija i da je Ministarstvo spremno dodatno poticati suradnju, što je sasvim legitimno jer će to pridonijeti tome da će publika vidjeti više predstava, novih naslova. Proteklih godina bili smo slabi i po broju predstava i po broju novih naslova i zbog toga se i operni ansambl pobunio.“

*2. Koliko je bilo opernih predstava u odnosu na dramu, recimo 2019. godine, prije korone?*

„Okolo četrdeset i pet do pedeset, ovisno što se broji, broje li se koncerti ili ne. Drama je izvela duplo više predstava. Po prirodi će drama uvijek imati nešto više predstava, ali ovakva razlika je zaista prevelika.“

*3. Je li dijelom za tu situaciju odgovoran i menadžment koji dolazi svake četiri godine, a koji je neupućen u samu srž i problematiku direkcije opere, samog umjetnika i glazbenog korpusa koji djeluje unutar Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu?*

„Sigurno da svaka uprava jedan određeni period provede u fazi upoznavanja sustava (koji je strašno zastario) i ljudi. U Hrvatskom narodnom kazalištu nije uopće provedena digitalizacija, na sjednicama se raspoređuje svake direkcije pišu rukom u repertoarne knjige, što je meni nevjerojatno.“

4. *Nije li onda bilo potrebno od strane menadžementa zatražiti od Ministarstva da se ono pobrine za taj problem?*

„To ja ne znam je li bilo potrebno, ali sigurno da postoje i fondovi koji se mogu koristiti. Mi smo ostali u prošlosti.“

5. *Što mislite, što koči razvoj opere Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu?*

„Koči je pomanjkanje vizije i nepoznavanje repertoara. Koprodukcije su dobre, ali ako su kratkoročne, gubi im se smisao. U nekim drugim zemljama, gdje ne postoje repertoarna kazališta, koprodukcije su sasvim drugačije, to je drugačiji sustav koji funkcionira. Mi smo po načinu funkcioniranja postali repertoarno kazalište koje jednim dijelom funkcionira na principu sezone. Neminovno je da će doći do kolizije takva dva sustava. Ili je jedan, ili je drugi - nemoguć je neki hibrid.“

6. *Mislite li da je glavni problem, kako se navodi zadnjih deset godina, nedostatak scene?*

„Ne. Jedan kolega rekao mi je da je opera u vrijeme Domovinskog rata imala 120 predstava po sezoni. Ako se moglo tada, može se i sada. Ključ je u tome da se nekim produkcijama davalo previše značaja ( a postoji ograničenje i prostora i vremena) i tada se trebalo negdje nešto uzeti, a uzimalo se u pogledu proba na pozornici. Sigurno se može organizirati rad s tri ansambla na pozornici, bez daljnjega, samo je potreban kvalitetan sastav ljudi u tehnici, a to otvara novi problem jer bez tehnike ne možemo ništa. Treba uzeti u obzir i višu silu, bolovanja, povećanom potrebom za radom na pozornici i treba uvijek imati dovoljno ljudi da se ujutro može napraviti kvalitetna proba, srušiti scenografija i navečer postaviti nova za predstave. Bilo je slučajeva kad su se radnici ubijali od posla da sve to stignu napraviti, a neki su davali otkaze jer su im i plaće manje od ostalih u drugim kazalištima. Kvalitetni ljudi su odlazili, a nema šanse da onaj novi koji dođe odmah sve zna jer je tehnika kod nas specifična. To je proces učenja i upoznavanja koji traje od šest mjeseci do godine dana. Svaka predstava ima svoje zadane gabarite, a kada se radi u lošoj atmosferi i lošoj organizaciji, sa smanjenom plaćom - ljudi odlaze tamo gdje su plaće veće i gdje je posao dobro organiziran, koliko god voljeli Hrvatsko narodno kazalište.“

7. *Mislite li da je zagrebačka opera posljednjih 10 godina dovoljno iskorištena, jesu li iskorišteni svi resursi koje vi solisti i umjetnici imate ili nisu mogli biti iskorišteni budući da nije bilo niti mjesta niti prostora za rad?*

„Sigurno da nisu iskorišteni jer koliko god to bilo lijepo, mi smo išli iz krajnosti u krajnost, koliko god nam je nedostajala pozornica i koliko god ja cijenio maestra Barezu ( on je bio naša brana i štitio je naše osnovne kriterije), on je išao u meglomanske projekte koji spadaju u Hrvatsko narodno kazalište, ali ne trenutcima kad smo repertoarno slabi. Imali smo teške predstave koje su trajale po četiri ili čak pet sati. Imali smo tada dosta proba i radili su ljudi iz našeg ansambla, ali je problem kad takva predstava ne igra šest mjeseci, onda treba skoro isti broj proba kao i za premijeru, a to je teško ostvariti. Publici ne treba podilaziti, ali predstave od toliko sati su ekskluziva koja odgovara jednom dijelu publike, ali većem broju njih to nije ono po što su došli.“

8. *Zašto Opera Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu nema službeni operni studijo koji bi školovao mlade ljudi i pripremao ih za scenu?*

„Po meni se radi o tome da je broj radnih mjesta u kazalištu ograničen i zapravo bi trebalo jedan broj radnih mjesta, koji sad spadaju u solistički ansambl, prenamijeniti za operni studijo. Po meni nije pitanje mora li postojati operni studio, problem je što ne postoji zapošljavanje mladih ljudi. Kad sam se ja zaposlio, sa 34 godine, već sam imao ozbiljnu karijeru, kao i Fijačko, Mužek, Kos. Nije bilo zapošljavanja ljudi mlađih od 30 godina. Vani postoji *head-hunting*, nađete nekoga sposobnog i kvalitetnog i u njega uložite vrijeme i novac da biste u nekom periodu imali koristi za sve - i za mladog umjetnika i za kuću. Toga nema kod nas. Bitno bi bilo imati sustav koji funkcionira kako bi se mladom umjetniku ponudila suradnja, a toga nema.“

9. *Je li bilo edukacija vokalnih umjetnika posljednjih deset godina i jeste li Vi kao solist Hrvatskog narodnog kazališta odlazili negdje na masterclassove i je li Vama dolazio netko tko bi vas podučio?*

„Kod nas su dolazili neki pedagozi prije nekih pet godina, ali službeno nikad nije bilo ništa organizirano. Nije se nudilo usavršavanje.“

*10. Znamo za krizu i pobunu umjetnika, ali zanima me je li urodilo plodom ono što ste tražili i na što ste se žalili?*

„Dobivamo novu upravu, novo vodstvo. Osjeti se neka snaga, ipak se osjeća da se nešto događa. Otvaranje nove knjige je počelo. Htjeli smo promjene i prije, ali da se nismo pobunili, ostalo bi sve po starom, tako ja mislim.“

*11. Treba li se opera razdvojiti, statutarno i pravno?*

„Naravno da bi nam to olakšalo puno toga, ali vidjet ćemo. U planu je izgradnja nove scene, planira se gradnja nove dvorane u Adžijinoj koja po meni nije primjerena za operu, za dramu da. Nužno je da opera ima prostor za probe jednak onome na pozornici (rupu za orkestar), ali to niti u novoj dvorani neće biti moguće izvesti (koliko vidim na dostupnim mrežnim stranicama). Trebalo se misliti o polivalentnoj dvorani koja bi bila i za nekakve manje operne ili glazbeno-scenske izvedbe, ali i za pokuse, pa čak ako je gradnja skuplja, dugoročno bi se isplatila.“

Razgovarao autor, 4.5.2022. godine u Zagrebu. Ljubomir Puškarić je u ovom razgovoru govorio o tome kakos su razvoj i uspon Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu u opadajućem smjeru, te da bi trebalo krenuti ispočetka. Smatra da je potrebno da se odvoje Opera i Balet od Drame, te da bi moglo doći do otvaranja nekih novih prostora.

## 7. ZAKLJUČNA ANALIZA EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA PROVEDENOG PUTEM DUBINSKIH INTERVJUA

Početak samog istraživanja metodom dubinskih intervjua počinje najmlađim sudionikom istih, a to je **Toni Nežić**, mladi bas koji je na prestižnom opernom studiju *Accademia Teatro alla Scala* upravo završio svoje vokalno i glazbeno usavršavanje. Mladi umjetnik govori kako je u zadnjih desetak godina, koliko je on sudionik operne umjetničke scene u Zagrebu, znatno narušen odnos između uprave Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu, Direkcije Opere i samih umjetnika. Navodi nebrigu za mlade vokalne umjetnike. Neshvatljivo je kako je moguće da u 21. stoljeću Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu i Direkcija Opere još uvijek nema ustrojen operni studio za mlade umjetnike kao referentna nacionalna kazališna kuća. Također je mišljenja da je svakako potrebno statutarno i pravno razdvojiti Operu i Balet od Drame, onako kako je svuda u svijetu.

Koncertna majstorica **Vlatka Peljhan**, navodi dosta činjenica i podataka o rastrojstvu Operne direkcije, o normativima koji su pali, o upravi koja ne vodi brigu o usavršavanju instrumentalnih umjetnika, posebice kad spominje normative, govori o lažnoj slici koja se predstavlja o kvaliteti Opere Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu putem tiskovnih i digitalnih medija. Lažna slika o superiornoj kvaliteti Opere Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu. Takva lažna slika zadovoljava jedino one koji ne poznaju vrhunsku umjetnost, a najviše čini zadovoljstvo upravi i onima koji pišu takve panegirike o vrhunskoj kvaliteti. Govori o nedostatku publike, govori o nedostatku podmlatka u publici, o rapidno smanjenoj fluktuaciji umjetnika dirigenata koji bi trebali fluktuirati i oplemenjivati rad, usavršavanje, a naposljetku i muziciranje samog ansambla Opere Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu. Također je mišljenja da smo već jučer trebali odvojiti statutarno i pravno Operu i Balet od Drame.

Jedna od najcjenjenijih glazbenih kritičarki, urednica i glazbena spisateljica u Republici Hrvatskoj, **Marija Barbieri**, vodi nas kroz kratak povijesni pregled Opere Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu i njenih umjetnika. Također navodi da je došlo do znatnog smanjenja opernih izvedbi tijekom kazališnih sezona zadnjih osam godina. Navodi da, ako bi došlo do promjene u menadžmentu Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu i

implementiranja suvremenog menadžmenta, a posebice ovdje mislimo na razdvajanje Drame od Baleta i Opere, treba postaviti pitanje kamo s kim? A na to i sama odgovara, najprirodnije je da Drama ode, kao jedna umjetnička manja cjelina. Navodi problem nedostatka kompletne mase publike za sve tri umjetničke grane, razmišljanja je da možda nemamo dovoljno publike, da se publika osula kroz ove godine nedostatka kvalitetnih opernih uprizorenja. Navodi razlog nebrige o mladima, nebrige o samoj publici. Također navodi da funkcija intendanta koji će upravljati svim tim umjetničkim granama, kreativnim odjelom proizvodnje, financijama i vođenjem te jednu veliku borbu za umjetnost i publiku je zapravo nemoguća. Također podržava statutarno i pravno samostalnost Opere i Baleta.

Nacionalni prvak opere Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu, **Luciano Batinić**, govori o situaciji koja je vrlo teška, smanjen je obim opernih izvedbi i produkcija, publika ne dolazi u kazalište, posebice nakon epidemije koja nas je zadesila. Navodi da dolaskom i pustošenjem pandemije COVID-19, svi problemi koji su se nagomilavaju zadnjih 30 godina i gurani su pod tepih, sad dolaze do eskalacije. Kako je navedeno prethodno u diplomskom radu, nemilim događajem koji je zadesio jednog od umjetnika (koji je izgubio borbu s opakom bolešću) počinje kriza u direkciji Opere Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu. Vrijeme pandemije COVID-19, pokazalo je kako krize, ako se ne rješavaju dok je stanje normalno, dovode do eskalacije problema koji završava kobno.

Navodi da komunikacija glavnog menadžera i njegovog pomoćnika, odnosno Ravnatelja operne direkcije, ne funkcionira već duže vrijeme. Navodi kako je generalni menadžer nametao svoje želje i nije ništa pitao Ravnatelja Opere, kao niti soliste i sve druge koji sudjeluju u toj odabranoj koprodukciji od strane intendanta, nego se, kako govori, moralo udovoljiti zahtjevu generalnog menadžera. Posebice govori da se zadnje dvije godine svjedočilo problemima koje oni kao vokalni umjetnici, kreativno-tehničko osoblje Opere Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu imaju. Cijeli ansambl Opere Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu je ukazivao i apelirao na probleme, počevši od sitnih, koji su bili zapravo lako rješivi, do same velike krize koja jednostavno više nije bila rješiva. U jednom trenutku došlo je i do pobune ansambla Opere Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu, kojima smo mogli svjedočiti u medijima. Također govori o ideji statutarno i pravno samostalne Opere i Baleta, te činjenici da dramski i glazbeni teatar ne mogu biti u istom prostoru jer ne funkcioniraju na isti način. Ne postoji kazalište, prvo referentno nacionalno kazalište glavnog grada jedne države, koje može zadovoljiti u potpunosti trojedinstvo umjetničkih ansambala



(Opere, Baleta i Drame). Navodi da mi zbog rata i financijskih kriza nismo prošli tranziciju koje su prošle druge zemlje koje su odradile diobu umjetničkih ansambala.

Sopranistica **Evelin Novak**, stalna članica ansambla Državne opere u Berlinu, navodi svoje kratke i rijetke suradnje s Operom Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu, te govori o ispunjenju jednog svog dječjeg sna da pred svojom publikom pjeva u svojoj zemlji. Također navodi da suradnja nikad nije bila sjajna, a posebice u vezi njenog gostovanja, koje se čekalo jako dugo, jer nije bilo sluha niti adekvatnih ljudi koji su mogli pripremiti predstavu i pozvati umjetnicu na gostovanje. Također spominje i usavršavanje mladih umjetnika koje je ona prošla. Nakon završetka akademije otišla je u operni studijo Berlinske državne opere. Navodi da je ono bitno jer svaki mladi umjetnik koji će egzistirati na opernoj sceni, morao bi ga proći. Također govori da bi bila najbolja odluka razdvajanje Opere i Baleta od Drame i kako bi taj potez bio svakako hvalevrijedan.

Prvak opere Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu, **Ljubomir Puškarić**, naglašava kako je stanje direkcije Opere Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu zadnjih 8 godina u rapidno silaznoj putanji, a posebice se ona strmoglavila prema dolje u posljednje četiri godine. Govori da su se izgubili neki osnovni postulati operne profesije, dugoročnog planiranja i strategije nema, sveli su se na rijetku pojavu, a iz toga proizlaze mnogi problemi koji vode u ozbiljne krize. Govori da je umjetnicima jako teško raditi u takvim uvjetima, ali ukazuje na to da umjetnici i kreativno-tehničko osoblje daje svoj maksimum da predstava izađe u svom najboljem obliku. Naglašava da je to tako zato što umjetnici vole ono što rade i žive za tu istu opernu umjetnost. Napominje da su izgubili pojam zic-probe i ostalih pretpoba što su imali nekada davno u fazi produkcije i stvaranjima novih opernih naslova. Također naglašava da razvoj opere Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu koči pomanjkanje vizije i nepoznavanje repertoara od rukovodeće strukture, odnosno od intendanta, što potvrđuje ponovo postavljanje hipoteze u ovom diplomskom radu. Na pitanje treba li se opera razdvojiti statutarno i pravno, govori da bi trebala, i da bi nam to olakšalo puno toga, ali to će se vidjeti u budućnosti.

Naša legendarna operna umjetnica i jedna od najvećih u povijesti hrvatske opere, **Ruža Pospiš-Baldani**, kratkim *blicevima* se osvrće na svoj početak u Operi Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu. Također govori o potrebitosti opernog studija u Zagrebu kojeg je i sama prošla nakon Muzičke akademije u Zagrebu, usavršavanja mladih umjetnika koji je i ona davne 1961. prošla. Ukazuje na problem nepostojanja opernog studija u zadnjih 50 godina

koji nije redovito bio organiziran, a zadnjih 30 godina, od samostalnosti Republike Hrvatske ga ni nema u profesionalnom obliku ustroja. Govori o jednoj nebrizi za mlade umjetnike koji dolaze, govori o netrpeljivosti i svađama u Direkciji Opere, a i u samom Hrvatskom narodnom kazalištu u Zagrebu. Navodi kako su one razorile Opernu direkciju i sam repertoar, ali i društvo u kojem se nalaze. Nema više zajedničke cjeline i sinergije. Također govori da bi umjetnike, koji nisu više sposobni davati svoj vokalni maksimum, trebalo pristojno umiroviti i dati im otpremnine, a o tome problemu svakako bi trebalo voditi računa Ministarstvo. Također se slaže za da bi se Opera i Balet trebale statutarno i pravno odvojiti od Drame.

**H0** govori da u Zagrebu postoji potreba za samostalnom statutarnom i pravnom Hrvatskom državnom operom, potvrđuje se ista, s obzirom na provedeno istraživanje i analizirane dubinske intervjuje.

**H1** govori kako nesukladnost dosadašnje upravljačke strukture Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu zahtijeva korjenite promjene u implementaciji suvremenog menadžmenta, što se također potvrđuje se ista, jer je potrebno krenuti u radikalne promjene i implementaciju suvremenog menadžmenta kako bi se u startu uvele promjene koje bi pomogle daljnjem razvoju tog istog kazališta.

S obzirom na prethodno poglavlje, odnosno zaključne analize empirijskog istraživanja provedenog putem dubinskih intervjuja, iduće poglavlje odnosi se na Finsku nacionalnu operu.

## 8. FINSKA NACIONALNA OPERA

Finska nacionalna opera i balet nacionalne su umjetničke institucije koje nude operne i baletne izvedbe i druga događanja publici svih dobnih skupina. Uz gostovanja, školske opere, snimke i prijenose uživo, kao i televizijske i radijske prijenose, pružaju izvanredna iskustva diljem Finske i svijeta. Gledajući na broj zaposlenih ljudi, ova umjetnička institucija je srednje velika operno-baletna organizacija. Na mjesečnom platnom spisku ima oko 550 zaposlenika iz 30 različitih zemalja. To uključuje 57 pjevača (solista i članova zbora), 89 plesača i 100 orkestralnih glazbenika. Osim toga, u produkcijama nastupa veliki broj gostujućih izvođača iz Finske i inozemstva. U Operi rade i stručnjaci različitih zanatskih zanimanja, od postolara do bravara. (Ooppera Baletti, 2022)

Finska nacionalna opera i balet svojom strukturom trenutnog ustroja i upravljanja izvrstan su prijedlog modela kako bi trebala izgledati Hrvatska državna Opera i Balet. Posebice što financijska raspodjela sredstava i odgovornosti ministarstva, grada i gradova koji pripadaju regiji Helsinkija, također je primjenjiva kao model na Zagreb i Hrvatsku.

Svake godine se postavljaju četiri nove operne produkcije i tri nove baletne produkcije. Tome se dodaju i oživljavanja starih produkcija, što rezultira programom koji je svaki tjedan drugačiji i može uključivati desetke produkcija tijekom godine. Osim etabliranih klasika, izvode se i suvremena operna i plesna djela, posebno nova finska djela. Jedina je profesionalna operna kuća u Finskoj, koja svoju povijest vuče od 1911. godine; a Balet je osnovan 1922. godine. Društvo je desetljećima zauzimalo maleno kazalište *Alexander Theatre* sve dok 1993. godine nije konačno otvorena namjenski izgrađena *Opera House*. Glavna pozornica ima više od 1300 mjesta, a tu je i studijska pozornica. Foajei se također koriste za manje nastupe i besplatna javna događanja. (Ooppera Baletti, 2022)

### 8.1 Povijest

U Finskoj je 1870-ih godina postojala operna družina, ali je opstala tek nekoliko godina. Dosta godina unazad, Finska uživa u procvatu književnosti, slikarstva, kazališta i glazbe, ali danas ima i svoju vlastitu opernu trupu. Prvi nastupi bili su veliki uspjeh s prepunim dvoranama. Međutim, s dolaskom proljeća, nastupi više nisu bili toliko popularni, a novac je počeo nestajati. Aino Ackté, međunarodno poznata sopranistica, otišla je iz Opere i

ostavila Edvarda Fazera da se sam snalazi. Preimenovana u Finsku operu, društvo je opstalo tijekom Prvog svjetskog rata i Finskog građanskog rata, pa čak i izvelo svoje prve izvedbe finških opera. (Ooppera Baletti, Povijest, 2022)

Fotografija prikazuje staro kazalište Finske opere i baleta *Alexander* 1919. te novu zgradu u koju je preselila 1993. godine.



**Slika 2.** Kazalište *Alexander* i nova zgrada Finske nacionalne Opere i Baleta u Helsinkiju  
**Izvor:** Arhiva Finske nacionalne Opere i Baleta

Kako je Finska 1917. stekla neovisnost od Rusije, vlasništvo nad ruskom imovinom u Finskoj prebačeno je na Fince, uključujući kazalište *Alexander* u Helsinkiju. Ovo je kazalište 1919. godine predano Finskoj operi. To je trebalo biti privremeno rješenje, jer se planirala izgradnja nove Opere, ali se bojalo da bi za njeno dovršenje trebalo čak deset godina. Možda je bila sreća što članovi finske opere nisu mogli znati da će njihovi nasljednici i dalje izvoditi velike klasične opere na premaloj pozornici kazališta *Alexander* više od 70 godina kasnije. Edvarda Fazera dugo je zanimao ples, te je 1922. godine odlučio osnovati baletnu družinu u Finskoj. Pozvao je Georgea Géa, koji je tada živio u Sankt Peterburgu, da postane baletni majstor i odabrao *Labuđe jezero* kao prvu produkciju. Balet je održavao rusku baletnu tradiciju, jer je među emigrantima bilo plesača koji su pobjegli u Helsinki iz Sankt Peterburga za vrijeme revolucije. (Ooppera Baletti, Povijest, 2022)

Izvedene opere bile su omiljene u osnovnom repertoaru: *La bohème*, *Tosca*, *Tannhäuser* i *Čarobna frula*. Domaće remek-djelo nastalo je 1924. godine praizvedbom opere *Pohjalaisia* (Ostrobothnians) Leevija Madetoje. Hvaljena kao nacionalna opera, ostala je do danas najčešće izvođena finska opera svih vremena. Još jedno prekretničko djelo završeno je otprilike u isto vrijeme, ali opera Juha Aarrea Merikanta bila je prezahtjevna za svoje vrijeme i postavljena je tek 40 godina kasnije. Kvaliteta izvedbe 1960-ih bila je visoka, ansambl je uključivao takve teškaše međunarodnog značaja kao što su tenori Veikko Tyrväinen i Pekka Nuotio, bariton Usko Viitanen i sopranistica Anita Välkki. Balet je imao nekoliko talentiranih mladih plesača kao što su Doris Laine, Elsa Sylvestersson, Margareta von Bahr i Matti Tikkanen. George Gé se vratio kao baletni majstor, a nove ideje pronađene su na festivalu opere i baleta koji se održava svakog proljeća. Na ovom festivalu su se vrlo prijateljski susrele vrhunske tvrtke s Istoka i Zapada, iako je to bilo u najhladnijem razdoblju Hladnog rata. (Ooppera Baletti, Povijest, 2022)

## **8.2 Menadžerska struktura**

Kako bi svaka ustanova funkcionirala na pravi način i razvijala se u zacrtanom smjeru, potrebno je imati odgovarajuću upravu koja će rukovoditi kako treba cijelom ustanovom. U ovom slučaju, upravu Finske nacionalne opere i baleta čine generalna direktorica Gita Kadambi; Lilli Paasikivi, umjetnička voditeljica Opere; Madeleine Onne, umjetnička voditeljica Baleta; Liisa Riekkö, direktorica komunikacija i Timo Tuovila, proizvodno-tehnički direktor. U Upravnom odboru su i voditeljica financija Ulla Paavola, menadžerica ljudskih resursa Hanna Fontana i glavna savjetnica Anita Prusila. (Ooppera Baletti, Menadžment, 2022)

## **8.3 Razlog prijedloga modela Finske nacionalne opere i baleta**

Uzeti Finsku nacionalnu operu kao primjer modela koji bi mogao biti primijenjen na ustroju Hrvatske državne opere je jedan od interesantnijih primjera. Finska državna opera je imala malo drugačiju povijest nego Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu. Finska državna opera počela je kao operna družina još 1870-tih. To je velika razlika naspram Zagreba i njegovog kazališta koji je ustrojen kao dramska družina, a "dostavljen" mu je glazbeni-scenski dio uprizorenja. Zapadni svijet je poznavao, kao i cijeli glazbeni svijet toga vremena, da glazba i

ples uvijek mogu biti zajedno u istoj "kući". Dramski teatar nisu spajali u to trojstvo. Finska 1870-ih starta kao operna družina te izvedbenom glazbenom vokalnom umjetnošću bavi se svega nekoliko godina i raspada se. Što govori da operna i plesna umjetnost, da bi bile vrhunske i reprezentativne, trebaju čvrstu podršku države i grada u opstanku. Otprilike 40 godina kasnije, kad Helsinki ima 140.000 stanovnika, a Finska na putu moderne industrijske zemlje, procvjetali su književnost, slikarstvo, kazalište i glazba.

Finska je 1917. godine stekla neovisnost od Rusije, te je vlasništvo nad ruskom imovinom u Finskoj prebačeno na finski narod. Tada je u Helsinkiju malo kazalište *Aleksandar*, 1919. godine predano na upravljanje novoj Finskoj. Uporni i radišni Finci su tako u tom malom kazalištu, koje je bilo statutarno i pravno neovisno od drugih kazališta, te djelovalo kao Finska opera, narednih 70 godina na iznimno maloj sceni izvodilo sva djela svjetske glazbe operne i baletne literature. 1971. godine počela je intenzivna priprema u srcu Helsinkija za izgradnju nove opere. Tadašnja Finska u svom gospodarskom procvatu radila je svom silom, no finski gospodarski uzlet se srušio usred recesije povijesnih razmjera. Građevinski radovi su odgođeni, nova Finska nacionalna opera i balet konačno je otvorena 1993. godine kao veliko moderno zdanje s dvije scene, kapaciteta velike scene cca 1400 mjesta i manje scene s cca 500 mjesta. Moderna Finska opera danas izvodi sve klasike svjetske operne i baletne literature.

Kako smo u tekstu iznad vidjeli, Finska koristi sličan model upravljanja kao što koristi Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu, te su naknadno implementirani neki dijelovi u rukovođenje i sam menadžment i u dotaciju budžeta. Kao primjer vrsnog vođenja i upravljanja Finskom nacionalnom operom i baletom, prikazuje se ona kao referentni model koji bi se mogao primijeniti u Hrvatskoj, posebice što je on strukturno, statutarno i pravno ustrojen devedesetih godina, kada je Hrvatska dobila svoju samostalnost.

Kao prijedlog upravljanja uzet će se 2019. godina kao referentna godina u punom kapacitetu posla i financijske strukture Finske državne opere i baleta.

622 izvedbe

351 predstava uz besplatan ulaz

286 408 gledatelja

962 640 ljudi posegnula je za digitalnim sadržajem

Osooblje u srcu strategije

570 stalno zaposlenih

36 nacionalnosti

100 vrsta radnih mjesta

Omogućiti ljudima u Finskoj da uživaju u operi i baletu omogućeno je tako da društvo financira naše poslovanje sa znatnim iznosima. Oko 60% naših sredstava čine subvencije koje plaća država i općine gradskog područja, a najveća pojedinačna transakcija je isplaćena operativna potpora od strane Ministarstva prosvjete i kulture raspoloživim sredstvima igara na sreću u državnom proračunu. Ostatak proračuna pokriva se s prodajom ulaznica i privatnim aktivnostima prikupljanja sredstava (donatora i sponzora). Kao što je već navedeno, vrlo sličan budžetu i financiranju Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu, kao onoga s tri umjetničke Direkcije, dok Finska nacionalna opera i balet ima dvije umjetničke direkcije pod jednim intendantom i dva umjetnička direktora (kako smo već prethodno u radu razlagali). Pisati o problematici koju svaka kulturna institucija u svijetu ima, mjesto je posebnog znanstvenog istraživanja. Ovaj diplomski rad se bavi isključivo prikazom funkcioniranja suvremene uprave i menadžmenta jedne zapadnoeuropske državne opere i baleta koja služi kao jedan od prijedloga i modela budućeg ustroja Hrvatske državne opere i baleta.

## 9. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Svaki pojedinac na ovome svijetu živi za društvo i od društva. Svako društvo pak ima svoje zakonitosti koje se svi trudimo poštivati. Svaka organizacija i svaka ustanova sastoji se od pojedinaca koji moraju funkcionirati kao cjelina da bi mogli opstati. Svaka uspješna zajednica radnika zna da mora težiti potpunoj iskoristivosti svih svojih izvora, da mora iskoristiti sve mogućnosti i od svakog člana izvući njegov maksimum, kako bi se posao što bolje i što uspješnije obavio. Danas je trgovina, odnosno ponuda i potražnja sve, tako je u svim kulturama svijeta, u svim poslovnim zajednicama, od onih manualnih do onih umjetničkih. Znati dobro rasporediti posao, izvući maksimalnu produktivnost, smanjiti rashode i povećati prihode, tako razmišlja danas uspješan poslovni čovjek, a i uspješan menadžer u kulturi.

Zasigurno kao uspješan model suvremenog upravljanja mora biti implementiran menadžment u kulturi, naravno modificiran i prilagođen prvenstveno državi u kojoj se primjenjuje. Menadžment u kulturi trebao bi pratiti trendove suvremenog upravljanja i menadžmenta sa svim svojim kvalitetama kojeg on postavlja u svijetu modernih organizacija menadžmenta u kulturi. Kultura ne može i ne smije zaostajati za modernim tekovinama u svijetu, trendove moramo i trebamo pratiti kako bismo povećali produktivnost, a produktivnost i produkt cilj su svakog poslovanja. O menadžmentu se tako mora i treba govoriti i u Hrvatskom narodnom kazalištu u Zagrebu, zdanju koje pod svojim okriljem drži Operu, Balet i Dramu. Kada se treba usporediti Republiku Hrvatsku, ona je još uvijek u svom početnom razvoju, što svakako nije dobro kada se pogleda zapadnu Europu kojoj se toliko teži. Menadžment u kulturi zapadne Europe i svijeta uvelike prati suvremeni menadžment, implementaciju i primjenu istog. Republika Hrvatska nakon svog osamostaljenja nikako da prođe tranziciju nacionalnih kazališta koja je toliko nužna i, može se reći, hitno potrebna.

Europa i svijet odavno tako više ne funkcioniraju jer su shvatiti koliko je to nemoguće održavati. Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu još se uvijek drži starog modela upravljanja, niti ne pomišljajući napraviti ono što je nužno, stvoriti zasebnu zgradu, zaseban ansambl, zasebnog intendanta, a nadasve zasebnu publiku opere. U ovom diplomskom radu mogu se vidjeti mišljenja (kroz dubinske intervjuje) umjetnika koji su bili, ili jesu još uvijek, dio profesionalnog života operne umjetnosti Hrvatske i Grada Zagreba. Onih koji aktivno sudjeluju u razvoju operne umjetnosti i prezentiranju iste. Zašto se ovom gorućom temom



nitko nije pozabavio, ostaje vidjeti i odgovore pokušati pronaći u ovom diplomskom radu. Vrsni umjetnici iznijeli su svoje viđenje glavnih problema i razloga zašto do odvajanja još nije došlo i zašto vodećima u ovoj državi nije stalo do zadovoljstva umjetnika i njihove publike.

Ovaj diplomski rad u svom ključnom dijelu rada pokazuje i prikazuje nesukladnost menadžmenta Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu, nesukladnost u komunikaciji intendanta i umjetničkih Direkcija, s naglaskom na Direkciju Opere.

Govori se o jednom čovjek, jednom intendantu, koji bi trebao biti toliko bogat znanjem i iskustvom da može upravljati i rukovoditi svim trima Direkcijama. Svakako treba naglasiti da su ravnatelji tih istih pomenutih umjetničkih direkcija bez pravnih instrumenata u odlučivanju i pravnom zastupanju odluka, posebno onih odluka od važnosti za cijeli umjetnički ansambl kojim oni upravljaju. To bi značilo da ih mogu predložiti, ali ne mogu ih pravno odobriti i zastupati. Sve je na odluci jednog čovjeka, intendanta, koji zastupa i posreduje Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu prema trećim osobama. Mandat posljednje uprave, neslaganje s opernom direkcijom (umjetnicima), niz problema koji su prikazani u javnosti, nebrojene krize koje su nagrizale i uništavale opernu direkciju u njenom najvitalnijem dijelu - umjetnicima, dovelo je do niza problema. Niz kriznih stanja na koje se nije reagiralo, veliko nezadovoljstvo umjetničkog opernog ansambla, kreativnog-tehničkog osoblja, nemogućnost kontroliranja jednog velikog broja zaposlenih koji traže povjerenje, razumijevanje i koji traže rješavanje tih istih problema, sve to otvorilo je niz pitanja na koja još uvijek nema odgovora.

Ovaj diplomski rad ukazao je na samo neke probleme i krize o kojima su htjeli govoriti intervjuirani umjetnici, a koji su prikazani kroz provedene dubinske intervjue. Nezadovoljstvo tih istih umjetnika, nezadovoljstvo prostorom, nezadovoljstvo rukovođenjem, nezadovoljstvo razvojem i implementacijom suvremenog i modernog u upravljačkoj strukturi kazališta, samo su neki od problema s kojima se susreće upravljačka struktura Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu te kroz to proizlazi velika potreba za statutarno i pravno samostalnim Operom i Baletom. Kronično nezadovoljstvo kulminiralo je tijekom pandemije COVID-19, kada su nezadovoljni zaposlenici Hrvatskog narodnog kazališta Zagreb iznijeli u javnost svu nebrigu kojom su godinama okruženi, sav manjak povjerenja u njih kao zaposlenike, sve međuljudske loše odnose koji uvijek počinju od neslaganja s intendantom pa se prelijevaju u sve pore zajednice. Zaposlenici su svjesni da jedan pojedinac, u ovom slučaju

intendant, ne može znati sve o poslu koji mora obavljati. Ne može jedan čovjek poznavati repertoar Baleta, Opere i Drame.

U ovom diplomskom radu je za primjer/model prikazana Finska nacionalna opera i balet jer je po strukturi zaposlenika, ansamblom opere i baleta bliska operi Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu, ali znatno je većeg obima. Jedna je velika razlika među njima, a ta je da je ona statutarno i pravno samostalna jedinica nacionalnog kazališta koja brine o operi i baletu s jednim generalnim menadžerom (intendantom), koji opet ima dva umjetnička ravnatelja opere i baleta te ostale rukovoditelje odjela.

Može li to ijedan čovjek raditi sam, u sve tri grane kojima Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu gospodari? Odgovor je vrlo jednostavan - ne može. Već unazad tridesetak godina umjetnici traže izlaz iz problema školujući se vani, na boljim i prestižnijim akademijama, tamo gdje znaju da će njihov trud biti prepoznat jer opernog studija u Operi Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu nema službeno zadnjih 50 godina. Republika Hrvatska i Grad Zagreb u narednom vremenu svakako trebaju posegnuti u razmatranje ove ideje o samostalnoj, statutarno i pravno zastupanoj Operi i Baletu. Samostalnom nacionalnom opernom i baletnom kazalištu, koje referentno predstavlja Republiku Hrvatsku na karti operne i baletne umjetnosti svijeta.

Namjera ovog rada bila je dati jasan dokaz k nužnosti odvajanja Direkcija Opere i Baleta u samostalnu statutarno i pravnu jedinicu javne ustanove koja bi imala status Nacionalnoga opernog i baletnog kazališta Republike Hrvatske.

H0: U Zagrebu postoji potreba za samostalnom statutarno-pravnom hrvatskom državnom operom. Temeljem provedene analize, istraživanja i analizom odgovora dubinskih intervjuja, može se potvrditi H0 postavljena hipoteza. Stoga se svime navedenim ova hipoteza H0 prihvaća.

H1: Nesukladnost dosadašnje upravljačke strukture Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu zahtijeva korjenite promjene u implementaciji suvremenog menadžmenta. Temeljem provedene analize, istraživanja i analizom odgovora dubinskih intervjuja, može se potvrditi H1 postavljena hipoteza. Stoga se svime navedenim ova hipoteza H1 prihvaća.

## 10. LITERATURA

### Knjige:

1. Antolović, J. (2009). *Menadžment u kulturi*. Zagreb: Hadrian
2. Buble, M. (2006). *Osnove menadžmenta*. Sinergija, Zagreb
3. Buble, M. (2009). *Menadžment*. Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split
4. Gutić, D., Matić, M. (2016). *Menadžment*. Univerzitet modernih znanosti CKM Mostar, Mostar
5. Klepić, Z., Alfirević, N., Rahimić, Z. (2020). *Menadžment*. Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu
6. Rupčić, N. (2018). *Suvremeni menadžment – Teorija i praksa*. Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci. Rijeka
7. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber F., (2004). *Menadžment*. Masmedia, Zagreb
8. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*. Zagreb, Školska knjiga
9. Tomić, Z. (2008). *Odnosi s javnošću – Teorija i praksa*. SYNOPSIS d.o.o. Zagreb - Sarajevo
10. Weihrich, H., Koontz, H., (1994). *Menedžment*. Mate d.o.o., Zagreb

### Stručni i znanstveni članci:

1. Baumol, W. J., Bowen W.G. (1965). On the performing arts: the anatomy of their economic problems. *The American Economic Review*, 55 (1/2)
2. Belaj, Čorić, Gerić, Majetić, Martinović, Viljanac, Zelić. *Zadaća 3: Primjeri spin doctoringa – smrt Ante Topića, opernog pjevača u zboru Hrvatskog narodnog kazališta Zagreb*
3. Trevisan P. (2016). *Reshaping opera. A critical reflection on arts management*. Settore scientifico disciplinare di afferenza: SECS-P707

## Internet izvori:

1. Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu, O kazalištu, URL: <https://www.hnk.hr/hr/otama/o-kazalistu/> [pristup: 25.01.2022.]
2. Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu, Povijest, URL: <https://www.hnk.hr/hr/otama/povijest/hnk-u-zagrebu/> [pristup: 26.01.2022.]
3. Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu, URL: <https://www.hnk.hr/hr/biografija/luciano-batinic/> [pristup: 22.03.2022.]
4. Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu, URL: <https://www.hnk.hr/hr/biografija/ljubomir-puskaric/> [pristup: 14.04.2022.]
5. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, Hrvatska enciklopedija, URL: <https://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=49678> [pristup: 16.03.2022.]
6. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, URL: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=31016> [pristup: 11.03.2022.]
7. Ooppera Baletti, Menadžment, URL: <https://oopperabaletti.fi/en/about-us/people/management-team/> [pristup: 28.04.2022.]
8. Ooppera Baletti, Povijest, URL: <https://oopperabaletti.fi/en/about-us/history/> [pristup: 27.04.2022.]
9. Ooppera Baletti, URL: <https://oopperabaletti.fi/en/about-us/> [pristup: 27.04.2022.]
10. Staatsoper Unter Den Linden Berlin, URL: <https://www.staatsoper-berlin.de/de/kuentstler/evelin-novak.1107/> [pristup: 31.03.2022.]
11. Strateški plan Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu za razdoblje od 2020. do 2022., str. 9, URL: [https://www.hnk.hr/media/uploads/strate%C5%A1ki\\_plan\\_hnk\\_2020.-2022.-kona%C4%8Dni\\_prijedlog.pdf](https://www.hnk.hr/media/uploads/strate%C5%A1ki_plan_hnk_2020.-2022.-kona%C4%8Dni_prijedlog.pdf) [pristup: 26.01.2022.]
12. HDS, URL: <https://www.hds.hr/clan/barbieri-marija/> [pristup: 16.03.2022.]

## 11. POPIS SLIKA

**Slika 1.** Organizacijska shema Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu.....43

**Slika 2.** Kazalište Alexander i nova zgrada Finske nacionalne Opere i Baleta u Helsinkiju ..85

**Tablica 1.** SWOT analiza Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu .....38