

www.vulkani.rs
office@vulkani.rs

Copyright © 2023, Milena Trobozić Garfild
Copyright © 2023 za ovo izdanje Vulkan izdavaštvo

ISBN 978-86-10-04714-1



Ova knjiga štampana je na prirodnom recikliranom papiru od drveća koje raste u održivim šumama. Proces proizvodnje u potpunosti je u skladu sa svim važećim propisima Ministarstva životne sredine i prostornog planiranja Republike Srbije.

Milena Trobozić Garfild

umetnost
je naš
posao

*Mediji, kultura, umetnost:
uputstvo za upotrebu*

VULKAN
IZDAVAŠTVO

Beograd, 2023.

PREDGOVOR

Nebojša Bročić

Autorka Milena Trobozić Garfild je istovremeno i umetnica i art-menadžer, i to se u ovoj knjizi jasno vidi. Ona demonstrira svoje organsko razumevanje obe strane umetničke produkcije, potrebu umetnika da što slobodnije i nesputani produkcionim ograničenjima ili finansijskim okvirima stvaraju svoja dela, i borbu art-menadžera da, uprkos ponekad gotovo nesavladivim teškoćama koje nose životne realnosti, omoguće da se ta dela realizuju. U knjizi *Umetnost je naš posao* pažljivo, iz stranice u stranicu, gradi sliku tog mogućeg pejzaža, u kojem umetnost može cvetati poštujući moguće.

Ako u svakoj epohi umetnost prikazuje čoveka u odnosu sila za koje se verovalo da upravljaju njegovim životom ili da ga određuju – u antičko vreme odnos čoveka i njegove sudbine, u doba prosvetljenosti čoveka i njegove naravi, a u romantizmu čoveka i snage osećaja, današnja umetnost ima (pre)težak zadatak da se bavi svim ovim temama. Živimo u vremenu kada se čovečanstvo

suočava s najbržim i najkorenitijim promenama u svojoj istoriji. U društvenoj, naučnoj, tehnološkoj, političkoj, kao i u sferi porodičnog, pa i emotivnog života, promene su radikalne. Čovek je svakodnevno suočen s potpuno novim pitanjima i ne nalazi odgovore na njih. To, očekivano, rađa strah i frustraciju. Oseća se ugroženim, i to ne samo od sudbine, za neke i od bogova kojom oni rukovode, ne samo od sopstvenih slabosti ili neprijateljskog okruženja niti od sopstvenih i tuđih osećanja, nad kojima nema kontrolu, već od svega pomenutog. Očajnički mu je potreban prostor u kojem može, zajedno s drugima, da pre svega artikuliše i iznese svoju zbunjenost. Gde može, ne plašeći se ogoljenosti, da manifestuje svoje nesnalaženje u ovakvom svetu. Gde, takođe, može da vidi da u svojoj frustriranosti nije usamljen i sretne isto-mišljenike koji žele da svet učine boljim ili manje konfuznim mestom za život. Umetnost, i samim umetnicima kao i njihovoj publici, može obezbediti takav prostor. Milena Trobozić Garfield, pišući iz drugog dela svoje profesionalne ličnosti, onog umetničkog, zastupa stavove o krucijalnoj ulozi umetnosti u životu čoveka. Pokazuje da umetnost nije ukras ili prostor za relaksaciju od svakodnevnih događaja, već organska potreba ljudi, kao što može biti i pokretač društvenih tokova i izvor kreativnog mišljenja u drugim segmentima života. Strast i posvećenost, kojima ovu tezu autorka obrazlaže u svojim kolumnama, daju izvjesnu gotovo lirsku notu ovoj istovremeno instruktivnoj i praktičnoj knjizi.

S obzirom na to da je mnogo vremena, tokom svog bavljenja kulturom, posvetila pozorištu u svim njegovim aspektima,

očekivano je da i značajan deo razmatranja u ovoj knjizi bude posvećen toj umetnosti. Pozorište na ovom našem podneblju nastalo je i opstalo samo i isključivo zahvaljujući preduzimljivosti i poslovnom duhu upornih i tvrdoglavih pojedinaca s idejom i s dovoljno harizme da, uprkos svim očiglednim preprekama i minimalnim šansama za uspeh, oko sebe okupe umetnike i saradnike i upuste se u neko novo pozorišno preduzeće. Opstajalo je u hladnim salama, na blatnjavim putevima, osvajajući nove prostore i pridobijajući novu publiku, u predratnim kafanama, od *Đumrukane* u XIX veku do *Magaze* i *Pivare* u XX veku, boreći se za svoj umetnički izraz, svakog gledaoca i svaku paru. Da bi i u ovo naše vreme, u frenetičnoj konkurenciji masovnih medija, masovne zabave i masovnog zaborava teatar opstao i napredovao, on mora biti glasan, važan i stalno pred očima publike, javnosti i onih koji odlučuju. Povlačenjem u svoje velike zgrade bez prozora i igranjem samo za ta, kako istraživanja pokazuju, 2% stanovnika koji dolaze u pozorište, to se, sasvim je izvesno, neće postići. Dovoljno je, na primer, prisetiti se izraza lica glumaca i publike za vreme predstave *Mušica* u dvorištu Kapetan Mišinog zdanja tokom osamdesetih, pa će biti sasvim jasno da nema izgovora da se u takvom pozorišnom raju ponovo ne uživa. Na umetnicima je da to omoguće sebi i svojoj publici.

Autorka ubedljivo demistifikuje i pobija široko rasprostranjenu tezu da pozorište i ostale umetnosti moraju biti finansirane isključivo novcem iz državnog budžeta. Milena Trobozić Garfield za to navodi mnogobrojne primere i podseća na pomalo zaboravljenu činjenicu da se teatar, kao i ostale umetnosti, može finansirati i iz drugih izvora, prevashodno novcem sponzora, a

oduvek je poznato da je najbolji sponzor svakog pozorišta gledalac koji dođe na blagajnu i kupi kartu.

Međutim, umetnost ne uspeva uvek da zadrži interesovanje publike, suočene s ogromnom ponudom drugih sadržaja, prevashodno na internetu. Tako je, na primer, tokom Drugog svet-skog rata u okupiranom Beogradu radilo osamnaest pozorišta, a 2019. godine smo ih imali jedanaest. U Srbiji je 2016. godine bilo aktivno 35 profesionalnih pozorišta, koja su u proseku izvodila svega 136 predstava godišnje, s prosečnom posetom od oko dve stotine gledalaca po predstavi, među kojima su i oni s plaćenim, kao i oni s besplatnim ulaznicama. A na pitanje kako onda privući pažnju mogućih finansijera, države i publike, odgovor je poražavajuće jednostavan – moraju se praviti bolje, uzbudljivije, hrabrije, zabavnije, profesionalnije i provokativnije predstave.

Milena Trobozić Garfield nas tako dovodi do otrežnjujuće spoznaje da našem pozorištu i drugim umetnostima više novca neće obavezno pomoći da budu bolji, nego upravo obrnuto – ako budu bolji, imaće više novca. A kako da se to postigne bez više državnih sredstava, jedna je od najvažnijih tema ove knjige.

Autorka dalje ukazuje i na to da našoj umetničkoj sceni, u organizacionom smislu, nisu potrebna izuzetna nova otkrića, već da je dovoljno prepoznati i primeniti postupke i tehnike upravljanja koji su u drugim zemljama dali neuporedivo bolje rezultate. U tom smislu, autoritativno donosi uvid u stanje umetničke produkcije i kulture u svetu, posebno u Sjedinjenim Američkim državama. Njeno duboko poznavanje i razumevanje umetničkog života i medija u Americi otkriva i pomalo iznenađujuću činjenicu da mnoga iskustva iz tog, u velikoj meri

drugačijeg kulturnog modela u odnosu na naš, mogu i, može se reći, moraju biti primenjeni i ovde ukoliko želimo da se evidentno usporen i često retrogradan tok naše kulture preusmeri u pozitivnom pravcu. Autorka za to koristi najefikasnije sredstvo – snagu primera – i prenosi nam niz iskustava uspešnih umetničkih organizacija i institucija kulture iz sveta, ali i nekoliko ličnih, kada se pokazalo da su, na primer, pristup i metodi američkog teatra, primenjeni u domaćoj praksi, dali izvanredne umetničke, ali i komercijalne rezultate. Uspeh predstave *Diplomac* iz 2005. godine, čiji je producent bila upravo Milena Trobozić Garfild, nedvosmisleno je pokazao da produkcionni model preuzet s Brodveja može naići na nepodeljeno pozitivan odjek i kod naših pozorišnih profesionalaca i kod publike i medija.

Dragoceni segmenti knjige odnose se i na uvide u stanje savremenih medija u Americi, štampanih i elektronskih, a posebno u njihove korelacije s umetničkom scenom. Uloga medija u savremenom društvu ubrzano se menja i autorka pokazuje kako bi kulturne institucije trebalo da se prilagode tim novim okolnostima.

Milena Trobozić Garfild u ovoj knjizi sistematično gradi i portret art-menadžera i upravnika kulturnih institucija za XXI vek – profesionalca s razumevanjem kompleksnosti današnjeg sveta, s vizijom i jasnom idejom o ulozi umetnosti u životu pojedinca i društva, radoznalog za nova otkrića i opremljenog alatima i sposobnostima da tu viziju i ostvari. Autorka nas, iz teksta u tekst, podseća na to da ogromne tehnološke i društvene promene kojima prisustvujemo zahtevaju i sasvim nov pristup upravljačkim poslovima u našem kulturnom životu. Tako knjiga

Umetnost je naš posao ne predstavlja samo niz eseja, teorijskih razmatranja ili analiza situacija u umetnosti, kulturi i medijima, već prevashodno donosi instruktivne i konkretne predloge postupaka i pristupa kojima se upravljanje u sferi umetnosti i kulture može unaprediti.

Uvod

Ako na bilo kom nivou i u bilo kom okruženju postavimo pitanje važnosti umetnosti i kulture, svi će se, naravno, bez zadržke složiti da je umetnost važna i, pre svega, potrebna.

To je mišljenje i stav s kojim će se složiti većina ljudi bez obzira na to da li je u pitanju stručna javnost ili prijateljska diskusija. Da, umetnost je potrebna.

Ali umetnosti je potreban novac i podrška. U situaciji kad se celokupni zapadni svet, kome i mi pripadamo, suočava s ekonomskom krizom, sasvim je razumljivo da fondovi i izvori finansiranja umetnosti postaju sve manji.

Umetnička produkcija i celokupna produkcija u kulturi gotovo je uvek u svojoj istoriji bila dotirana ili podržavana, bilo da su u pitanju države, privatne mecene, sponzori ili fondacije. Samo najkomercijalniji vid umetnosti, koji je uvek postojao kao zabava u formi vodvilja, mjuzikhola, slepstik-komedija i melodrama, žanrovskih romana, popularnih šansona i dekorativnog slikarstva, mogao je da se samoizdržava.

U današnje vreme je skoro nemoguće zamisliti vrhunsku umetnost koja je samoodrživa, u smislu da joj nije potrebna finansijska podrška države ili donatora. Naravno, neko će uvek moći da spomene Brodvej ili Holivud, ali to su pre svega industrije zabave, u kojima se novac investira u visokokomercijalne proizvode, koji, naravno, sadrže elemente umetnosti u sebi, ali čiji cilj nije rukovođen samo estetskim kategorijama, već pre svega ukusom masa ili ostvarivanjem profita.

Neprofitne institucije kulture i kulturni projekti, čiji primarni cilj nije ostvarivanje zarade, već ispunjenje jasno definisane kulturne misije, bez obzira na prihode koje ostvaruju, uvek moraju imati i dodatnu podršku.

Mi smo svi potekli i svi još uvek živimo u veoma zaštićenim uslovima umetnosti podržane od države. Svi očekujemo ulaganja i podršku državnih fondova. To je, s jedne strane, veoma povoljna, gotovo idealna pozicija, u kojoj je potrebno imati dobru ideju i dobro osmišljen projekat ili plan sezone, i imaćemo osigurana sredstva, na koja, ako ispunimo zacrtane uslove, možemo da računamo.

Ali kako sve ima i svoje drugo lice, ili drugu stranu medalje, takva situacija često izaziva uljuljkanost i nedostatak inicijative kod menadžera, pa i samih stvaralaca. Mi se osećamo da nam uvek neko duguje pažnju, zaštitu i novac za naše ideje, bez obzira na njihov efekat kod publike ili u kulturnom ekosistemu. To je gotovo nezamislivo u bilo kojim drugim delatnostima.

Ukoliko imate dobru ideju za posao, vi ne očekujete da će država odmah da vam obezbedi potrebna sredstva, već nastojite da svoju ideju promovirate i što bolje predstavite potencijalnim investitorima, zar ne? Zašto bi onda u umetnosti bilo drugačije?

Naravno, postoje različiti oblici delatnosti, koji ponekad podsećaju na umetnost, ali koji ne pripadaju toj kategoriji, već samo oponašaju ili pokušavaju da oponašaju razne oblike umetnosti, a suštinski su motivisani brzom zaradom, bez imalo umetničkih i profesionalnih kvaliteta, i moja razmišljanja u ovoj knjizi ne odnose se na njih. Ja ovde pre svega želim da se obratim mladim generacijama menadžera umetnosti, koji u našoj sredini tek treba da stasavaju i koji će u budućnosti kreirati kulturnu scenu i institucije kulture, bez kojih nijedno napredno društvo ne može da postoji.

U središtu ove knjige nalazi se takozvani neprofitni nekomercijalni sektor naše delatnosti, te je pojam i definicija neprofitnog sektora njen vrlo važan deo. Neprofitna institucija nije institucija koja ne ostvaruje zaradu, već naprotiv, zarada nije njen primarni cilj i ne služi isključivo za investiranje u nove programe i unapređenje funkcionisanja institucije ili programa. Dakle, odnosi se na institucije i projekte u kulturi i umetnosti, koje imaju cilj ili misiju unapređenja umetnosti.

Moje zapadno iskustvo naučilo me je da ni u fundamentalnoj (istraživačkoj) nauci ni u vrhunskim umetnostima, čak ni kad su u pitanju vrhunske institucije od svetskog značaja, kao što su Kenedijev centar ili Metropolitenska opera, niko ne očekuje da sredstva za njihov opstanak, svakodnevno izdržavanje, a ponajmanje za nove produkcijske poduhvate, budu obezbeđena dekretima. Ona moraju na ovaj ili onaj način da se *zarade*. *There is no free lunch* – nema besplatnog ručka, kao što kažu u Holivudu. Ja sam to sticajem okolnosti shvatila koju deceniju pre svih u našoj sredini.

Zahvaljujući preprekama na koje sam nailazila u sistemu subvencionisane umetnosti, morala sam da smišljam nove načine finansiranja svojih projekata kroz strateški osmišljena sponzorstva ili pronalazeći privatne investitore i uvodeći ih, po prvi put u našoj praksi, u državne institucije, kombinujući tako društvena i privatna sredstva. Zbog istinske vere u sopstvene vizije, kao i zbog odgovornosti koju sam imala prema svojim sponzorima i investitorima, takođe sam prva u našim uslovima (još 1990) iskoristila kanale masovne komunikacije i marketinga (muzički spot, bilbord, ulični događaj) za promociju svojih projekata, pretvarajući ih tako u kulturne događaje i proširujući publiku i na neredovne konzumente kulturnih sadržaja. Pošto kroz redovne načine finansiranja nisam mogla da ostvarim ono što sam osmislila, naučila sam svoju prvu lekciju iz menadžmenta: *kriza je dobra jer nas podstiče na kreativno rešavanje problema i budi našu inicijativu i preduzetništvo.*

Da, dobro je biti zaštićen i imati zagarantovane fondove, ali oni ponekad sputavaju naše preduzetničke sposobnosti. Ponekad je zastrašujuće biti prepušten sebi i biti jedini odgovoran za svoje postupke i posledice svojih odluka, ali nagrada u vidu slobode u kreiranju sopstvene vizije i sudbine jeste neprocenjiva.

Kad jednom ovladamo tim slobodnim prostorom i shvatimo da, ukoliko imamo ideju u koju verujemo, viziju ili san kuda ta ideja može da nas odvede ako je pravilno ostvarena, i nekoliko ljudi oko sebe, koji nas u toj ideji podržavaju, shvatamo da ništa, ali zaista ništa, nije nemoguće, i da i najveće krize mogu da budu prevladane.

Zašto stvaramo?

Upravo sam pročitala ovu vest: *Dejvid Letterman, jedan od najuspešnijih, najpoznatijih i najbogatijih zabavljača i voditelja u istoriji američke televizije, „posle odlaska u penziju“ i povlačenja sa „Lejt najt šoua“, koji je prepustio Stivenu Kolberu, ponovo se, posle šest meseci, pojavio pred publikom. Ovoga puta sa bradom, poput Darvina, vodi „žive razgovore“ sa poznatim ličnostima.*

Džeri Sajnfeld, i dalje nedostižno uspešan i bogat standap komičar i kreator do sada najuspešnijeg istoimenog TV serijala (*Sajnfeld*), posle skoro dve decenije vraća se na scenu pozorišta *Bikon*, u vlasništvu Medison skver gardena na Menhetnu, gde će imati svoj redovni mesečni celovečernji standap nastup pred 2.800 gledalaca.

Rolingstounsi idu na turneje, Madona priređuje spektakularne koncerte, Vudi Alen u osamdesetim snima film za filmom.

Ali zašto, zašto? Zašto *Rolingstounsi* idu na turneje? Sigurno ne idu da bi zaradili novac ili da bi stekli slavu. Dovoljno su bogati da obezbede svu svoju mnogobrojnu decu, bivše žene

i pola Britanskog ostrva. Malo je reći da su slavni, oni su postali legenda, deo istorije, kulturno dobro, deo naše svesti ako hoćete. Zašto onda? Zašto se lomataju, sviraju, organizuju, zamaraju, umesto da sede pod nekim drvetom u Toskani ili na nekom brodu na Mediteranu ili, recimo, na Marsu? Zašto ne kupe Grčku sa sve ostrvima i jedre do kraja života okruženi svim mogućim blagodetima koje novac može da pribavi?

Iz istog razloga iz kog je Sting komponovao mjuzikl *Poslednji brod* za Brodvej, koji je slavno propao, uprkos svim Stingovim bolnim pokušajima da ga održi u životu čak i ličnim pojavljivanjem u predstavama. Ali to nije važno, jer Sting kaže: „Imam sedam ili devet kuća na najlepšim mestima, imam vinograd u Toskani, imam sve što sam ikada želeo da imam, ali kad ne bih svakog dana ulazio u studio da stvaram i snimam, kad bih samo sedeo pod toskanskim suncem okružen prijateljima, gledajući u nebo i pijuckajući svoje vino, pao bih u najdublju depresiju. Ulazak u studio jeste moja psihoterapija.“

Rad, stvaranje, javno postojanje, ma kako malo ili ograničeno bilo, pa čak i kad je namenjeno samo našem uskom komšijskom okruženju, a ne svetskoj publici u Medison skver gardenu, makar i bez zarade i garancija za slavu i uspeh (što se sve češće događa u novonastalim medijskim okolnostima), jedino je što nam daje smisao i spasava nas od ubistvene zatvorenosti u sebe i sopstveni ego. „*See me, hear me*“ – to je, izgleda, najlekovitije za egzistencijalnu mučninu (da upotrebimo ovu tako preciznu Sartrovu odrednicu). Stvaram, delujem, komuniciram, dakle – postojim.

Reč *smisao* sastavljena je od dve reči: *sa* i *misao*, što može da znači i *zajednička misao*, *misao za drugoga* – kao što *samilost*

Umetnost je naš posao

znači *milost za drugoga* – i može da znači *život sa mišlju, misleći život*. Šta god da znači, samo misli koje su usmerene izvan nas, ka drugima, bilo da je reč o stvaranju za druge ili pomaganju drugima, samo osmišljeni život daje stvarni smisao našem postojanju. Sve drugo je pakao *self(ij)a*, odnosno život u kome postojimo samo *myself* i ja.

Ima li pilota u avionu?

*Direktorska jadicovka
naspram preduzetničkog duha*

Reč *preduzetnik*, da se oslonim na svoje lingvističko znanje, etimološki potiče od reči *preduzeti*, to jest učiniti nešto, preuzeti na sebe, činiti ili delati. Preduzetnik je onaj ko preuzima odgovornost, neko ko je proaktivan, uzima stvari u svoje ruke i ko mora imati kreativno mišljenje, odnosno mišljenje usmereno na rešavanje problema i savladavanje prepreka.

Moderni preduzetnici u kulturi nazivaju se art-menadžerima. Ako analiziramo ovu sintagmu, videćemo da se ona sastoji iz dve reči: *umetnost* i *upravljanje*. U današnjim visokokompetitivnim okolnostima za obezbeđivanje i sredstava i publike, dva faktora su, po mom mišljenju, najvažnija kada je reč o umetničkoj produkciji – pozicioniranje i komunikacija.

Ja sam postala art-menadžer sasvim slučajno i sasvim nesvesno, i to u vreme socijalizma. Ali već tada sam shvatila da

je posao menadžera u kulturi toliko složen da od menadžera zahteva da bude neka vrsta dvoglavog čudovišta, to jest da ima *glavu za umetnost kojom upravlja* i *glavu za marketing*, da bi stvorio uslove da se ta umetnost ostvari. Danas, u *ekonomiji pažnje*, u kojoj smo izloženi neprekidnom dotoku informacija, to pravilo važi možda više nego ikada pre. Nova ekonomija i globalno tržište zahtevaće od art-menadžera mnogo agresivniji nastup u javnosti i mnogo kreativnija rešenja kad je reč o programima i njihovom finansiranju. Dobar art-menadžer, s pametnim planom i odličnim komunikacionim i marketinškim sposobnostima, može osrednje delo da pretvori u vrhunski kulturni događaj ako je promislio o svim ostalim elementima tog događaja i obezbedio prateće uslove. Osrednji art-menadžer može da pretvori i vrhunsko umetničko delo u osrednji događaj, jer nije iskoristio potencijale svih ostalih elemenata, koji čine ono što ja nazivam strateškim marketingom.

U kreativnim industrijama, naravno, važni su umetnici. Oni su talentovani, svako u svojoj oblasti, ali art-menadžeri stvaraju uslove da se ti talenti ostvare i da umetnička delatnost opstane. Budućnost umetnosti danas je u rukama art-menadžera. Oni najoštroumniji, koji umeju da sagledaju i umetničke i finansijske šanse, biće najdragoceniji deo naše delatnosti.