
NINA MIHALJINAC i ANDRIJA STOJANOVIĆ

Univerzitet umetnosti, Fakultet dramskih umetnosti, Beograd

UDK 005.5:008
008:061.2

ORGANIZACIONE KULTURE PREDUZETNIČKIH ORGANIZACIJA

PRIMERI EVROPSKOG CENTRA ZA KULTURU I DEBATU „GRAD“ I OMLADINSKI CENTAR „CRNA KUĆA“

***Apstrakt:** Ovaj rad predstavlja zaključke uporedne analize organizacionih kultura Evropskog centra za kulturu i debatu Grad i Omladinskog centra Crna kuća, preduzetničkih projekata koji su nastali kao inicijative organizacija nevladinog sektora. Na osnovu prepoznatih najboljih modela delovanja ovih projekata – organizacija, rad nudi smernice za upravljanje preduzetničkim kulturno-umetničkim ili aktivističkim organizacijama nevladinog sektora. Sadržaj analize organizacionih kultura je podeljen u nekoliko celina: organizacione strukture, komunikacioni modeli, programske politike, vrednosti i metode motivacije koji su zastupljeni u organizacijama.*

***Ključne reči:** organizaciona kultura, preduzetništvo u kulturi, nevladin sektor, Evropski centar za kulturu i debatu „Grad“, Omladinski centar „Crna kuća“*

Uvod

U ovom radu ćemo pojam *preduzetništva u kulturi* tumačiti kao čin preduzimanja niza akcija koje imaju

za cilj da razreše prepoznat problem u sferi kulture unutar jedne zajednice, odnosno, da odgovore na nezadovoljene kulturne potrebe jednog dela pripadnika te zajednice. Ovakvo shvatanje preduzetništva implicira tezu da preduzetništvo u kulturi ne mora nužno podrazumevati faktor ostvarivanja ekonomske dobiti. Drugim rečima, uloga preduzetnika u kulturi ne pripada isključivo akterima iz sektora kreativnih industrija, već je mogu preuzeti i neprofitne kulturne organizacije. Takve organizacije treba da prepoznaju i objasne probleme u sferi kulture, da kroz sistem preduzetničkih aktivnosti reaguju u pravcu promene, i konačno – da unesu inovaciju u postojeći sistem. Ovakav obrazac delovanja tipičan je za organizacije koje pripadaju nevladinom sektoru, koji je neprofitan, za razliku od privatnog, i koji je korektivan u odnosu na javni sektor. Izabrali smo primere dve organizacije iz nevladinog sektora, kojima se može pripisati epitet preduzetničkih, kako bismo ilustrovali ovu tezu. Ukratko, Evropski centar za kulturu i debatu „Grad“ vidimo kao preduzetničku organizaciju, novi model kulturnog centra, koji je na sebe preuzeo ulogu aktivatora domaće kulturne scene, otvarajući prostor na kom se deluje drugačije u odnosu na sve druge domaće kulturne institucije – Grad uvodi koncept tržišnog promišljanja u umetničkoj sferi. Delovanje Omladinskog centra „Crna kuća“ može biti prepoznato u oblasti *društvenog preduzetništva* koje se, kako bi učinilo društvenu i kulturnu promenu, između ostalog, koristi sredstvom umetničke akcije.

Pojam *organizacione kulture* ćemo definisati kao *sistem pretpostavki, verovanja, vrednosti i normi ponašanja koje su članovi jedne organizacije razvili i usvojili kroz zajedničko iskustvo i koji usmeravaju njihovo mišljenje i ponašanje*“ (Janićijević, 1997). Izučavanje organizacione kulture jedne organizacije je veoma važno za razumevanje njenog uspeha i, takođe, neophodno za unapređivanje njenog načina funkcionisanja, kao i za usmeravanje daljeg organizacionog razvoja.

Cilj ovog rada je da kroz predstavljanje zaključka uporedne analize organizacionih kultura Evropskog centra za kulturu i debatu Grad i Omladinskog centra Crna kuća, koji otkrivaju najbolje modele delovanja ovih organizacija, ponudi smernice onima koji upravljaju preduzetničkim kulturno-umetničkim ili aktivističkim organizacijama nevladinog sektora.

Kao uvod u analizu organizacionih kultura, u nastojanju da objasnimo izbor baš ovih dveju organizacija, na početku ćemo istaći napomene u vezi sa njihovim opštim sličnostima, koje su bitne sa aspekta preduzetništva u kulturi:

1. Obe organizacije pripadaju nevladinom sektoru;
2. Nastale su kao finansirani projekti koji u određenom roku treba da postanu samoodrživi;
3. Osnivački i pravno su povezane, odnosno, predstavljaju projekte organizacija kulture koje već više od 10 godina dejstvuju na domaćoj kulturnoj sceni (u slučaju Grada – Kulturni front, u slučaju Crne kuće – Centar za nove medije Kuda.org);
4. Finansijska sredstva za osnivanje došla su od strane inostranih fondacija (u slučaju Grada – Felix Meritis, fondacije iz Amsterdama, i u slučaju Crne kuće – Schulen Helfen Leben, fondacije iz Berlina);
5. Obe organizacije su, deklarativno, društveno-politički angažovane i prate savremene društvene tokove;
6. Pozicionirane su u središtima grada, u adaptiranim gradskim objektima;
7. Znatna deo troškova pokrivaju preko realizacije muzičkog programa i putem uslužnih delatnosti;
8. Imaju relativno fleksibilnu organizacionu strukturu, relativno mali broj zaposlenih organizovanih u male višefunkcionalne timove i angažuju volontere.

Podaci koje koristimo u radu dobijeni su iz obavljenih intervjua sa zaposlenima u dvema organizacijama. Za instrument analize smo koristili upitnik, sačinjen od šest celina koje ispituju organizacionu strukturu, komunikacioni model, programsku politiku, vrednosti i metode motivacije koji su zastupljeni u organizacijama.

Analiza organizacionih kultura

Evropski centar za kulturu i debatu „Grad“

GRAD, Evropski centar za kulturu i debatu, nastao je kao inicijativa Kulturnog Fronta Beograd i Felix Meritis fondacije iz Amsterdama, 2009. godine, zahva-

ljujući podršci Ministarstva inostranih poslova Holandije i beogradske opštine Savski Venac, a organizacija je takođe finansijski podržana i od strane Programa holandske vlade MATRA. Program MATRA finansira projekte koji podstiču razvoj demokratskog društva i građanske inicijative. Grad je smešten u zgradi starog magacina, izgrađenog 1884. godine. Zgrada je vremenom menjala funkcije, da bi sada, po prvi put, bila adaptirana za potrebe kulturnog centra, u kom postoji mogućnost održavanja koncerata, radionica, izložbi, predavanja, itd. Misija Evropskog centra za kulturu i debatu Grad je *približavanje Beograda Evropi i Evrope Beogradu, kroz različite kulturne i umetničke programe čiji je cilj povezivanje kultura, razmena različitih ideja i sučeljavanje stavova.*¹

*Omladinski centar
CK13 „Crna kuća“*

Crnu kuću su osnovale tri nezavisne organizacije iz Novog Sada: Kružok, AKO – Alternativna Kulturna Organizacija i Centar za nove medije Kuda.org. Ovaj projekat predstavlja nastavak zajedničkog rada tri organizacije na problemima suzbijanja desnog ekstremizma, fašizma, nacionalizma i ksenofobije. Realizacija projekta je omogućena inicijalnom podrškom fondacije “Schueler Helfen Leben” iz Berlina, s tim da je Centar za nove medije Kuda.org nosilac ugovora i direktno odgovoran donatoru za projekat Crne kuće. Schüler Helfen Leben je počeo sa radom devedesetih godina kao asocijacija nemačkih učenika i studenata sa misijom da donira osnovna sredstva za egzistencijalne potrebe izbeglicama sa teritorija država bivše Jugoslavije. Od 2002. godine, funkcioniše i kao fondacija koja pomaže različite organizacije iz jugoistočne Evrope. Jedna od glavnih aktivnosti ove asocijacije je projekat *Socijalni dan* – dan kada nemački učenici i studenti umesto da se bave svojim redovnim aktivnostima, odlaze na posao, a sav novac koji zarade tog dana, ustupaju fondaciji, koja će od prikupljenih sredstava finansirati nekoliko odabranih projekata. Omladinski centar CK13 nastao je finansijskim sredstvima prikupljenim u toku jednog So-

¹ SeeCult Portal za kulturu jugoistočne Evrope, Novi kulturni centar – GRAD, 20. 01. 2009, 25. 04. 2010.
<http://www.seecult.org/vest/novi-kulturni-centar-grad>

cijalnog dana. Crna kuća svoju filozofiju delovanja definiše kao otpor dominantnom ideološkom konceptu, a kao misiju postavlja stvaranje alternativnog kulturnog i edukativnog prostora namenjenog transdisciplinarnom umrežavanju, javnoj debati, istraživačkim projektima, koncertima, radionicama, sa ciljem propagiranja mogućnosti drugačijeg.²

Organizacione strukture

Ni jedna, ni druga organizacija nemaju formalnu, statutom određenu organizacionu strukturu, što ukazuje na to da su njihovi organi ustrojeni na relativno spontan način. U slučaju Grada, osim liderskih funkcija, ostale su se obrazovale na osnovu ličnih afiniteta, znanja i interesovanja zaposlenih, a kada je o Crnoj kući reč, organizaciona struktura je nastala u skladu sa ranije postojećim aktivističkim formama organizovanja u Novom Sadu, dakle, kao vrsta platforme koja je okupila i stvorila prostor pojedinačnim aktivističkim inicijativama. Ipak, Crna kuća ne funkcioniše kao platforma, već kao jedinstvena organizaciona celina, kao aktivistički centar sa programskim savetom i jedinstvenom programskom koordinacijom. Za godinu dana koliko postoji, Grad je postepeno uobličio i donekle struktuirao svoju unutrašnju organizaciju. U Crnoj kući se, međutim, smenilo nekoliko organizacionih struktura, i to ne na osnovu prirodne organizacione geneze, već putem oštih organizacionih „rezova“. Prvo je u Crnoj kući delovalo 30 aktivista, što se ispostavilo kao neefikasan i nemoguć model organizovanja, pa je preko dve trećine ljudi napustilo organizaciju, da bi ostatak nastavio da funkcioniše čineći bazu koja se u određenoj meri održala i do sada. Drugi reorganizacioni korak predstavljao je uvođenje pozicije menadžera kluba, koji je svoje radno mesto ubrzo napustio pošto se ispostavilo da je pozicija podrazumevala previše radnih zadataka. Takođe, ispoljila se nespremnost zaposlenih da prihvate postojanje nadređenog, koji će određivati i nadgledati njihov rad. Prema tome, organizaciona šema Crne kuće za sada podrazumeva veliki stepen slobode svih zaposlenih da sami donose odluke koje su vezane za njihova polja delovanja. Organizaciona struktura koju

² Uvodna reč, *Bilten Omladinskog centra CK13*, Novi Sad 2009, str. 2.

zatičemo čini se do sada najzrelijom i adekvatnom organizacionoj kulturi Crne kuće, mada i ona stvara određene disfunkcionalnosti. Jedan od osnovnih problema organizacione strukture Crne kuće je veoma slaba povezanost sa osnivačem – Kuda.org-om, odnosno izostanak pozicije donosioca odluka na makroorganizacionom nivou. Slučaj sa Gradom je suprotan – osnivači Kulturnog fronta su pozicionirani na rukovodećim mestima unutar organizacione šeme Grada.

Obe organizacije imaju veoma važne pozicije urednika programa i koordinatora programa. Prve ukazuju na programsko-produkcionu orijentaciju, dok pozicije koordinatora programa ukazuju na kvantitet programskih projekata koje treba usaglašavati i organizovati, i to kada je reč o obe organizacije. U Gradu postoji i pozicija umetničkog direktora, ujedno i urednika vizuelnog programa. Treba da naznačimo da mislimo da pozicija umetničkog direktora u Gradu nije potrebna, pošto umetnički direktor ne obavlja poslove koji su imanentni ovakvoj funkciji, a to su: ostvarenje programa sa jasnim umetničkim i tematskim konceptom, usklađivanje programskih segmenata – održavanje umetničke i konceptijske koherencije programa.

Nominalne pozicije u Crnoj kući odgovaraju realnim zaduženjima zaposlenih (urednica angažovanog i umetničkog programa zbilja uređuje angažovani i umetnički program), dok u Gradu većina nominalnih pozicija uglavnom ne odgovara realnim zadacima, što se, za sada, ne ispoljava kao problem. Pošto je reč o nazivima pozicija unutar organizacija, odmah ćemo istaći važno zapažanje, koje će nam kasnije koristiti pri analizi ideologija delovanja organizacija. U Crnoj kući imena funkcija su rodno označena – urednica muzičkog programa, urednica angažovanog programa, koordinatorica programa, što pokazuje osvešćenost organizacije i njen aktivizam na polju poštovanja prava polne jednakosti. Imena pozicija zaposlenih u Gradu se predstavljaju na engleskom jeziku, što predstavlja značajan pokazatelj za kasnije tumačenje njegovog identiteta.

U Gradu je jasno utvrđen mehanizam donošenja odluka, dok u Crnoj kući tako jasan sistem ne postoji. Ovakva stanja su indikativna za procenu organiza-

cionih kultura, a tiču se odnosa prema hijerarhijskom ustrojstvu. Treba naznačiti da se obe organizacije zvanično ne predstavljaju kao hijerarhijski ustrojene. Međutim, kada je o Gradu reč, težnja da se uspostavi i prikaže (pred drugima, a i među zaposlenima) izostanak hijerarhije u koliziji je sa realnom organizacionom osnovom. Ta težnja proizilazi iz zastupljene liberalno-demokratske ideologije, i ona nastoji da prenebregne konzervativni model hijerarhizacije. Ipak, Grad je nesumnjivo hijerarhijski ustrojen, i liderski orijentisan, pri čemu to liderstvo nije autokratsko. Angažovani u Crnoj kući ne samo da zvanično ne ističu, već odbijaju i istinski ne funkcionišu po principu unutrašnje hijerarhije. Organizaciona karakteristika Crne kuće nije lidersko ustrojstvo, već, uslovno rečeno, mrežna povezanost. Iako to može delovati kao bitan organizacioni problem, takvo ustrojstvo je adekvatno ideološkoj osnovi Crne kuće. Crna kuća, kao aktivistička organizacija, angažuje društvene aktiviste, koji nisu skloni da poštuju autoritet otelotvoren u jednoj ličnosti, kao što je to slučaj sa Gradom. Aktivistički model ponašanja prenet je i donekle sistematizovan u načinu funkcionisanja Crne kuće, a paradigmu ove teze čine izostanci jasnog mehanizma odlučivanja i liderske pozicije, kao i postojanje velikog stepena uredničke samostalnosti.

Komunikacija unutar organizacija

Analizom dva komunikacijska sistema, uvideli smo da postojanje liderske funkcije u timu predstavlja veću sigurnost za ostvarenje uspešne komunikacije. Drugi faktor koji uslovljava kvalitet komunikacije određen je odnosima između individualnih ciljeva zaposlenih i ciljeva organizacije kao celine. U Gradu su sve pojedinačne aktivnosti usmerene ka ostvarenju zajedničkog cilja i jačanju tima kao celine, dok kod Crne kuće nije uvek tako. Naime, zaposleni u Crnoj kući zastupaju zasebne aktivističke koncepte (feminizam, antifašizam...) i, takođe, podražavaju određeni borbeni, ubeđivački – aktivistički model ponašanja, što ima za posledicu izraženi individualizam, česte konflikte, izostanak menadžerskog promišljanja o razvoju organizacije. U Gradu postoji slobodan i sistematizovan protok informacija, a pristup greškama i rešavanju konflikata je konstruktivan. Na osnovu ana-

lize komunikacionih procesa, potvrđuje se model ne-autokratskog liderstva, što bi značilo da lider daje sugestije u vezi sa poslom, pruža konstruktivne kritike i deli savete kada je to potrebno, i da bi u slučaju konflikta među zaposlenima imao ulogu posrednika u rešavanju problema. Zahvaljujući ovakvom modelu komunikacije, među zaposlenima Grada su se razvili bliski, pa čak i prijateljski odnosi.

Programske politike

Program Crne kuće je koncipiran na precizno definisanom tematskom fokusu, to jest, na temelju transparentno zastupljenih vrednosti (levičarska ideologija) i, u skladu sa tim, vodi se kriterijumom funkcije društvenog aktivizma. Mnogo važnije, programski koncept predstavlja razlog za osnivanje Crne kuće, tako da je čitava uređivačka politika usmerena u skladu sa vrednostima koje organizacija zastupa, i to od samog osnivanja pa do sada, nezavisno od organizacionih promena koje su više puta zadesile Crnu kuću. Na taj način organizacija generiše jedinstven, jasan i upečatljiv programski identitet. Ovo je primer prakse delovanja u polju kulture koja postiže programsku izvrsnost. Grad, s druge strane, neformalno proklamuje kriterijum *novog*, koji predstavlja osnovni parametar uređivačke politike. Taj kriterijum se oslanja na tekovinu postmodernizma, i upravo je prolaskom te struje problematizovan i donekle prevaziđen. Varljivi kriterijum novog predstavlja refleksiju kriznog stanja u umetnosti našeg vremena, koja je nastala upravo zbog izostanka kriterijuma vrednovanja umetničkih dela. Stoga se može dovesti u pitanje stav da Grad zaista jeste generator novog i drugačijeg. Za razliku od Crne kuće, koja svoj program stavlja u funkciju društvenog angažovanja, Grad o svom programu razmišlja kao o umetničkom. Imajući u vidu tu okolnost, a znajući da umetnička vizija Grada, osim što uvodi diskutabilni kriterijum novog, praktično ni ne postoji, zaključićemo da se Grad donekle površno odnosi prema zadatku umetničkog vođenja organizacije. Pre bi se reklo da se uređivačka politika vodi kriterijumima aktuelnog i modernog, pri čemu se vrši intuitivna procena umetničkog kvaliteta programskih projekata. U stvari, čini se da intuitivna procena pre razmatra potencijal programskog projekta da bude aktuelan i zato posećen. Takođe, pri ure-

divanju programa, zaposleni u Gradu se vode kriterijumima koji spadaju u korpus evropskih vrednosti, pa je tako ponekad dovoljan uslov da određeni projekat bude uvršćen u program, na primer, taj da se zasniva na regionalnoj saradnji. Dobar pokazatelj konceptijskog raskoraka koji postoji na planu uređivačke politike Grada jeste sledeći: zvaničan naziv Grada je Evropski centar za kulturu i debatu, dok je Grad u javnosti neretko predstavljen kao kulturni centar. Prvi, zvanični, „osnivački“, naziv ukazuje na potrebu za osnivanjem institucije koja bi se bavila društveno-političkim aktivizmom u Beogradu (kakva je Crna kuća u Novom Sadu). Drugi, nezvanični, spontani naziv – kulturni centar, upućuje na konceptijski prioritet kulturno-umetničke produkcije. Ovde ne kažemo da, načelno, umetnička produkcija ne može biti društveno-politički angažovana, već ukazujemo na to da Grad kroz sopstvenu produkciju, čija je funkcija da prikaže nešto novo, ne deluje u dovoljnoj meri u skladu sa osnivačkom misijom. Uzimajući to u razmatranje, pa i praveći uvid u samu konstrukciju programa (manjak sadržaja koji problematizuju društveno-političke i kulturološko-umetničke teme), nazrećemo određenu programsku disfunkcionalnost. Zaključno, kriterijumi novog, aktuelnog i modernog, utićuće na popularizaciju i atraktivnost programa, međutim, izostanak drugih programskih kriterijuma i programskih funkcija učiniće da identitet programa ne bude prepoznatljiv i jasan u potrebnoj meri. Bitno je da čitalac ne pomisli da smo ovim rekli da identitet i imidž Grada kao organizacije nisu prepoznatljivi i jasni. Prethodno se, dakle, odnosilo na njegov program, a o imidžu Grada kao organizacije će biti više reči u narednom delu analize.

Vrednosti

Crna kuća predstavlja model doslednog koncipiranja identiteta organizacije. Isti kriterijumi važe i kada je reč o programskoj koncepciji, i odabiru saradnika i vrednovanju radnih aktivnosti zaposlenih. Na primer, Crna kuća je uvela praksu razgovora sa potencijalnim saradnicima o njihovim društveno-političkim stavovima. U Crnoj kući se manje polaže na operativnost, dobru organizacionu strukturiranost i efikasnost poslovanja, ali se izrazito vodi briga o negovanju vrednosti koje su uspostavljene misijom organizacije i po-

stizanju zadatih ciljeva u smislu ispunjenja funkcije koju organizacija prisvaja. Insistiranje na društvenom aktivizmu i angažovanju društvenih aktivista ima dve važne posledice, jednu povoljnu, a drugu nepovoljnu po održanje i dalji razvoj organizacije. Povoljan aspekt očuvanja jasnog i doslednog usmerenja jeste izgradnja stabilnog i prepoznatljivog identiteta organizacije, koji će biti očuvan nezavisno od organizacionih promena. Negativne posledice tiču se samog poslovanja i održivosti organizacije kao celine. Društveni aktivisti se, na primeru Crne kuće, ne pokazuju kao dobri menadžeri, kao uspešne vođe jedne organizacije. Koncentracija na bavljenje ideološkim temama, a izostanak učenja i usvajanja poslovnih, organizacionih i upravljačkih veština, čini zaposlene u Crnoj kući vrednim, posvećenim entuzijastima, koji veliki deo sopstvenog truda troše na sukobe i rešavanje tekućih nepredviđenih problema, koji bi pomoću planskog delovanja i adekvatnog upravljanja, postojanja pravila i procedura, jasno utvrđenog sistema donošenja odluka i sistema komunikacije, bili izbegnuti. Tačnije, ne samo da bi ti problemi bili izbegnuti, već bi čitava organizacija bila uspešnija, razvijenija, sa bogatijim programom, zadovoljnijim zaposlenima, itd. Dakle, sa Crnom kućom je slučaj da dobro uspostavljen sistem vrednosti i identitet organizacije u jednoj meri idu na štetu njenog poslovanja. Sa Gradom je upravo obrnuto. U Gradu se velika pažnja posvećuje dobroj organizaciji, operativnosti, uspostavljanju efikasnog sistema komunikacije, jačanju timske kohezije, ali izgleda da se manje promišlja o usađivanju i zastupanju jasnih vrednosti. Zaposleni maglovito, skoro nasumice ističu vrednosti koje predstavljaju – ako Grad neguje kulturu nenasilja, toleranciju, poštovanje jednakosti, trebalo bi da možemo da prepoznamo baš takve programske aktivnosti, na primer inkluzivne projekte, ali to nije slučaj. Drugi korpus vrednosti koje Grad nosi jesu otvorenost, aktuelnost, savremena umetnost. Zasigurno, ove vrednosti karakterišu program Grada, ali verujemo da one nisu dovoljno specifične i mogu biti prepoznate u aktivnostima drugih beogradskih kulturnih organizacija. Dakle, potrebno je istražiti na koji je način Grad zadobio lični identitet ako njegov program nije dovoljno specifičan. Verovatno ćemo biti nadomak najpribližnijeg odgovora ako razmotrimo vizuelni identitet Grada. Prvenstveno, Grad koristi adaptiran industrijski pro-

stor. Taj trend se pokazuje vrlo rasprostranjenim u Evropi, a simbolizuje napredak iz industrijskog u postindustrijsko – informatičko društvo. Napušteni industrijski prostori se u svetu, pa sa Gradom, zgradom BIGZ-a i Mixer Expo-om i kod nas, koriste za kulturu – festivale, umetničke studije, kulturne centre, ateljee, za kreativne industrije, itd. Smeštanjem Grada u ovakvu zgradu, organizacija dobija na imidžu napredne, evropske organizacije. Zatim, Grad u velikoj meri polaže na dizajn, i prema rečima samih zaposlenih. Logo Grada je osmišljen kao grafički prikaz sistema linija podzemne železnice. Nasuprot svetskim metropolama, u Beogradu ne postoji metro. Ovim logoom Grad poručuje: mi smo Evropa; preko Grada, Beograd postaje evropska metropola. Stavljanje akcenta na dizajn i primenjenu umetnost ukazuje na to da Grad želi da prevaziđe koncept zastarelog larpurlartizma, pa zadobija vrednosti progresivnog u odnosu na sredinu.

Motivacija

Grad je organizacija koja je usmerena da postigne rezultate, kako programske, tako i finansijske, jer je pri samom osnivanju predviđeno da Grad nakon tri godine rada postane samoodrživ, odnosno, finansijski autonoman. Prisutan je visok stepen motivisanosti svih zaposlenih i, takođe, uspeh u odnosu na planirane ciljeve. Identifikujući se sa uspehom i identitetom Grada, zaposleni osećaju vrstu prestiža u odnosu na druge organizacije u Beogradu. Crna kuća je organizacija koja je na sebe preuzela odgovornost da prenosi ideološke vrednosti koje njeni članovi zastupaju. Procena takvog uspeha je kompleksna, pošto sam cilj organizacije nije lako merljiv. Za razliku od Grada, angažovani u Crnoj kući ne osećaju prestiž što pripadaju Crnoj kući, već obavezu da društveni aktivizam organizacije učine delotvornim, što za njih predstavlja osnovni vid satisfakcije i motivacije.

Opis i tipologija organizacionih kultura

Sadržaj organizacione kulture Grada

KOGNITIVNI ELEMENTI	Stavovi	Scena je neaktivna, zatvorena, uspavana, jednolična, konzervativna; Mi smo aktivni, otvoreni, podstičemo raznovrsnost;
	Verovanja	Efikasnost, upornost, operativnost, brzo reagovanje, posvećenost daju rezultat; stranci znaju bolje; organizaciji je potreban lider koji će biti timski igrač; loše je patiti od potrebe da se bude priznat kao autoritet unutar tima; intuicija je najbolji metod za donošenje odluka; iskustvo daje kompetenciju; posao treba dobro isplanirati; ako je to potrebno, na radnom mestu treba ostajati van radnog vremena, treba obaviti poslove kolege ukoliko on nije u mogućnosti da postigne;
	Klima	Radna, prijateljska, timska, napeta, dinamična, podsticajna;
	Posvećenost	Izuzetna, usmerena ka postizanju rezultata;
	Etika	Tolerancija, poštovanje, predusretljivost, pružanje podrške i otvorenost;
	Identitet	Evropski, napredak, metropolizam, progresivnost, otvorenost, lep izgled; Našu publiku (a to smo u stvari mi) čine: umetnici, studenti, i radnici u kulturi, Grad je oaza usred opustošene, neaktivne sredine;
	Ideologija	Liberalno-demokratska;
	Vrednosti	Novo, otvorenost;
	Vizija	Grad – regionalni centar, umrežavanje i bolja povezanost sa sličnim institucijama u Evropi;
	Pogled na svet	Promena je moguća; ići u korak sa vremenom (ne protiv), pratiti trendove;
SIMBOLIČKI ELEMENTI	Obrazac komunikacije	Brza, neformalna, bez šumova i prepreka, direktna i efikasna, ljubaznost, razumevanje, kultura slušanja i lepog ophođenja;
	Jezik i žargon	Moderan, jezik urbane populacije, poslovan, anglicizmi; prepoznate metafore: porodica, borba, navijači. Porodica ukazuje na postojanje očinske i majčinske figure, mladih koji slušaju starije i starijih koji brinu o mlađima; Borba ukazuje na grandioznost, potrebu da se preuzima preveliki obim posla koji treba realizovati; Navijači (naša publika nisu navijači) – mi nismo pronacionalistički obojeni, agresivni, neuki i neotesani;
	Fizički izgled	Usaglašen sa identitetom, važnost i briga o materijalnim simbolima (dizajn, zgrada);
	Mitovi	Stiv Ostin, Amsterdam;
	Način obavljanja posla	Dobar plan.

Sadržaj organizacione kulture Crne kuće

KOGNITIVNI ELEMENTI	Stavovi	Treba zaustaviti netoleranciju, fašizam, seksizam, šovinizam, komercijalizam; ideal je sloboda u mišljenju i ponašanju; Slomiti (auto) cenzuru;
	Verovanja	Da bi posao bio uspešan, potrebna je potpuna podređenost ideji; misiju je moguće ostvariti kroz dijalog sa drugima i kroz provokaciju; organizacija može funkcionisati bez lidera; borba je put ka uspehu; svi u organizaciji treba da budu jednaki i da odgovaraju jedni drugima; ne treba predstavljati stvari kroz „ružičaste naočare“;
	Klima	Borbena, stresna, ubeđivačka;
	Posvećenost	Apsolutna, dovodi do sagorevanja;
	Etika	Neprihvatanje ideja koje ne podržavaju vrednosti;
	Identitet	Mladalački bunt i aktivizam, borba za prava na jednakost, na slobodu; Mi smo džep otpora;
	Ideologija	Levičarska;
	Vrednosti	Sloboda, jednakost, aktivizam, alternativa, mogućnosti drugačijeg;
	Vizija	Autonomni samoorganizovani omladinski centar, otvoren za sve istomišljenike i aktivističke inicijative;
	Pogled na svet	Uvek postoji razlog za borbu, bolje sprečiti nego lečiti, udruženi, društveno-politički osvešćeni mladi mogu napraviti društvenu promenu;
SIMBOLIČKI ELEMENTI	Obrazac komunikacije	Jednakost pozicija, argumentacija, odsečnost, otvorenost, iskrenost, direktnost;
	Jezik i žargon	„Cena ufura 200 dindži“ – Crna kuća upotrebljava omladinski žargon, jezik ulice, tako da je jezik kojim se koristi neformalan i prislan; ponekad su čak i psovke u upotrebi; Na ovaj način se šalje poruka: Alternativno, kontra, bunt“;
	Fizički izgled	Radikalno odstupanje (crna kuća), pank, DIY (do it yourself);
	Mitovi	70-tih i 80-tih je postojala veća mogućnost alternative nego sada, u postojećoj demokratiji;
	Način obavljanja posla	Temeljno razmotriti i transponovati suštinu ideje.

*Tip organizacione kulture Grada
(tipologija Harison-Hendi)*

Organizacionu kulturu Grada, prema Harison-Hendi tipologiji, prepoznamo između kulture moći i kulture zadatka. Iz kulture moći, Grad prisvaja sledeće odlike:

– „*Orijentacija ka lideru*“; svi zaposleni su prepoznali direktora kao donosioca odluka; takođe, pri svim konsultacijama, zaposleni se uglavnom njemu obraćaju;

– „*U svom najboljem izdanju kultura moći stvara sliku porodice – na čelu organizacije se nalazi sveznajući i svemogući otac porodice (Zeus) koji brine o svim njenim članovima, a oni ga zauzvrat bez pogovora slušaju.*“ Metafora porodice, koju zaposleni koriste, ukazuje na postojanje kulture moći u Gradu, premda u njegovom slučaju, primećujemo i „ulogu majke“ u umetničkom direktoru organizacije; ipak, u Gradu pozicije nisu postavljene u ovako isključivoj meri – mlađi zaposleni često prisvajaju punu autonomiju i odgovornost za svoj rad;

– „*ova kultura nije birokratska*“;

– „*U kontroli se lider u velikoj meri oslanja na „svoje ljude”. Koristi selekciju personala kao mehanizam za kontrolu svega što se dešava u organizaciji. Zbog toga je izbor pravih ljudi veoma važan u ovom tipu kulture.*“ Takozvani „svoji ljudi“ su u stvari svi članovi tima Grada. Tačno je da je selekcija zaposlenih došla vrlo promišljeno, temeljno i intuitivno. Odnosi su prevažno zasnovani na poverenju, a ne na kontroli;

– *U kulturi moći komuniciranje je vrlo intenzivno i neformalno. Glavna prednost kulture moći jeste brzina njenog reagovanja. To da je komunikacija intenzivna i neformalna smo već pokazali na primerima open-space zajedničke prostorije, stalnog razgovora, obaveštavanja putem sms-ova, itd. Zaposleni su svi mladi i fleksibilni, pokretljivi, aktivnosti su dinamične, pogled na svet je da treba ići u korak sa vremenom – ovo sve ukazuje na mogućnost i spremnost organizacije da brzo reaguje i da se prilagođava promenama;*

– „*Ako je lider kompetentan, odnosno sve dotle dok je kompetentan organizacije sa kulturom moći mogu biti vrlo uspešne.*“ Grad svoj uspeh u znatnoj meri duguje kompetenciji i dugogodišnjem profesionalnom iskustvu direktora organizacije;

– „*Kultura moći je pogodna za relativno male i mlade organizacije, u kojima ne dominira visokoobrazovani kadar, i to u turbulentnim industrijama u kojima je potrebno brzo reagovanje.*“ U ovoj karakteristici kulture moći jedino deo o izostanku visokoobrazovanog kadra nije odgovarajući Gradu. Ipak, više puta je na-

glašeno da se u Gradu uči „usput“, kroz rad, što donekle zadovoljava poslednji kriterijum koji navodimo.

Ovde ćemo dati prikaz karakteristika koje se odnose na Grad, a predstavljaju odlike organizacija koje imaju kulturu zadatka:

- „Sistem vrednosti i verovanja u kojem se na najviši pijedestal u organizaciji stavlja uspeh i postignuće“;
- „Sve je orijentisano ka poslu koji treba da se obavi i tome je sve podređeno“;
- „Kultura zadatka najviše odgovara onima koji su motivisani postignućem, odnosno poslom, samim po sebi, pre nego materijalnim nagradama.“ Ova tvrdnja za Grad je u velikoj meri tačna, ipak, novčane naknade kao i bonusi predstavljaju bitan podsticaj zaposlenih na rad, posebno kada je o rukovodiocima reč;
- „U kulturi zadatka se cene vrednosti kao što su samostalnost pojedinaca, fleksibilnost i prilagodljivost.“ Poslednje dve osobine u nizu su visoko vrednovane u Gradu; što se samostalnosti tiče, ne treba je shvatiti kao „rad na svoju ruku“ – sve odluke se donose na višem organizacionom nivou, i poželjno je da se zaposleni međusobno konsultuju;
- „Ova kultura je najpodesnija za relativno male, specijalizovane organizacije“;
- „Implicira timsku ili projektnu organizacionu strukturu“;
- „Njene osnovne prednosti proizlaze iz njene orijentacije na uspeh i rezultat, fleksibilnost, inicijativnost, kreativnost i preduzetništvo“;
- „Često kultura zadatka stimuliše i podržava površnost u obavljanju posla, budući da se nema vremena za razvoj ekspertize kod zaposlenih.“ Ovo je veoma tačno za Grad, i čak je i istaknuto u jednom od intervjua.

Dakle, organizacionu kulturu Grada karakteriše balansiranje u raspodeli moći na relaciji nadređeni – tim. Rukovodioci ne žele da se ističu kao vođe, već sebe vide kao timske igrače. To nam najindikativnije poručuje sam raspored sedenja u Gradu, tačnije, postojanje jedne, zajedničke kancelarije. Njihova je namera da osposobe zaposlene, koji će ubuduće moći samostalno da vode organizaciju. Dakle, za sada, Grad pre pripada kulturi moći, ali snažno stremi ka kulturi zadatka, tako da ga zatičemo u tranzicionom stanju.

*Tip organizacione kulture Crne kuće
(tipologija Harison-Hendi)*

Kao što ni Grad nema „čistu“ organizacionu kulturu, tako je nema ni Crna kuća. I Crna kuća obuhvata segmente karakteristika kulture zadatka, ali u jednoj meri može biti određena i kulturom podrške.

Odlike kulture zadatka u Crnoj kući:

- „*Organizacija postoji da bi rešavala zadatke.*“ Ovo je upravo misija Crne kuće: rešiti prepoznate društvene probleme;
- „*Ljudi se ne cene prema hijerarhijskoj poziciji, već prema njihovoj sposobnosti da doprinesu obavljanju zadatka.*“ U prilog ovome ide i činjenica da je sama hijerarhija u Crnoj kući skoro nepostojeća;
- „*Moć se izvodi iz kompetentnosti i, delimično, iz harizme.*“ Da bi neko bio angažovan u Crnoj kući, mora imati puno iskustvo na polju društvenog aktivizma, a da bi u njoj opstao, mora biti spreman na takmičenje, argumentovanje svojih ideja, mora posedovati borbeni duh i jaku ličnost, što su delom sve odlike harizmatičnih ljudi;
- „*Kultura zadatka najviše odgovara onima koji su motivisani postignućem, odnosno poslom, samim po sebi, pre nego materijalnim nagradama.*“ Značenje ove tvrdnje u Crnoj kući dolazi do ekstrema – zaposleni nisu manje motivisani materijalnim nagradama; s obzirom na to da materijalnih naknada gotovo da nema, oni nisu motivisani dobitkom materijalne podrške;
- „*U kulturi zadatka se cene vrednosti kao što su samostalnost pojedinaca, fleksibilnost i prilagodljivost*“;
- „*Ova kultura je najpodesnija za relativno male, specijalizovane organizacije*“;
- „*Kultura zadatka najčešće implicira timsku ili projektnu organizacionu strukturu.*“ Kao što je to slučaj sa Gradom – Crna kuća i jeste projekat, tako da i ima projektnu organizacionu strukturu;
- „*Njene osnovne prednosti proizlaze iz njene orijentacije na uspeh i rezultat, fleksibilnost, inicijativnost, kreativnost i preduzetništvo.*“

Dalje, Crna kuća ima pojedine karakteristike kulture podrške:

– „Kultura podrške počiva na pretpostavci da organizacija postoji zato da bi omogućila svojim članovima da ostvare individualne ciljeve i interese.“ Crna kuća okuplja različite aktiviste, borce za različita prava, koji nose snažne individualne ciljeve, koji su, ipak, specifični zbog činjenice da predstavljaju šire interese (društvenih grupa i društva u celini); kako Crna kuća podstiče društveni aktivizam, tako individualni ciljevi zaposlenih direktno korespondiraju sa ciljem same organizacije;

– „Moć u kulturi podrške je veoma široko distribuirana, pa je u poređenju sa svim pomenutim tipovima kulture kultura podrške u najvećoj meri 'demokratska'“;

– „Visoko se ceni individualna sloboda i pruža žestok otpor svakom pokušaju da se organizacionim pravilima ta lična sloboda ugrozi.“

Kao što Grad gravitira između liderskog i timskog vođenja, tako je Crna kuća između održanja i jačanja čvrste organizacione strukture i organizovane anarhije. Ipak, iz razgovora sa zaposlenima smo uvideli da će se u reformisanoj organizaciji, radi povećanja efikasnosti i efektivnosti, težiti uspostavljanju sistema i pravila, čime će biti smanjena sloboda angažovanih u organizaciji.

Uporedna analiza tipova organizacionih kultura

U pojedinačnim analizama smo utvrdili da obe organizacije teže kulturi zadatka, i to sa suprotnih pozicija: Grad iz liderske organizacije, kulture moći, u kojoj zaposleni imaju manje slobode i odgovornosti, gde je manje izražen individualizam, streme kulturi zadatka, u kojoj članovi tima imaju veću samostalnost, a Crna kuća joj teži iz kulture podrške, u kojoj zaposleni imaju veliku samostalnost. Ovo je u skladu sa svim prethodno iznetim zaključcima, a posebno onim koji se tiču vrednosti – u Gradu se zanemaruje promišljanje o ideologiji i zastupljenim vrednostima nauštrb planskog i efikasnog poslovanja, a u Crnoj kući izostaju vođstvo i strateško promišljanje (koje obično dolazi iz jednog centra), ali se čvrsto zastupaju pojedine vrednosti.

*Preporučene filozofije razvoja
(klasifikacija Dragičević-Sešić – Dragojević)*

Na osnovu analize organizacionih kultura, zaključujemo da bi Crna kuća trebalo da se opredeli za tip razvojnih filozofija *organizacija koje deluju* (filozofija aktivizma, problematizacija političkih ideja, pozicioniranost van glavnog grada), dok bi Grad trebalo da se usmerava u pravcu razvojne filozofije *preduzetničkih organizacija* (kriterijumi efikasnosti i produktivnosti, rizikovanje sa idejama, programska inovativnost i originalnost). Ovaj zaključak treba shvatiti uslovno, s obzirom na to da se u praksi retko pojavljuju „čisti“ modeli razvojnih filozofija, tako da bi određivanje filozofija razvoja moglo predstavljati predmet zasebne analize.

Zaključne preporuke za najbolje metode delovanja preduzetničkih organizacija nevladinog sektora:

Ovo istraživanje je poslužilo da bi se stekla saznanja o tome šta je neophodno da bi organizacije nevladinog sektora u kulturi preduzetnički delovale, bilo kom tipu organizacione kulture i razvojne filozofije da pripadaju, što implicira tezu da organizacije ne moraju imati preduzetničku filozofiju razvoja (kao što je to slučaj sa Gradom), da bi bile preduzetničke.

Kao osnov za uspešno funkcionisanje organizacije potrebno je da postoje jasno iskazane misija i vizije organizacije. Pri tom, da bi organizacija delovala preduzetnički, jedan od osnovnih uslova je da njenu misiju karakteriše usmerenost ka rešavanju prepoznatog društveno-kulturološkog problema.

Organizaciona struktura:

1. Mehanizam donošenja odluka treba da bude jasan: stepen slobode svakog člana organizacije i segment odluka koje on može da donosi treba da budu definisani; treba da postoji organizaciona jedinica (programski savet u kom su urednici programa i koordinator programa, urednici programa i fandrejzeri, i sl.) ili pojedinac (lider) unutar tima koji će donositi konačne odluke na makroorganizacionom nivou. U slučaju odsustva hijerarhije, to jest, „sistema jednakih aktera“, potrebno je ustanoviti jasna pravila i procedure koji se tiču raspodele svih resursa organizacije (finansijskih, tehničkih, kadrovskih, prostornih).

2. Organizacija treba da obuhvata programski savet, poziciju koordinatora programa, sektor fandrejzinga, finansija i projektnog menadžmenta, pozicije PR-a i dizajna i tehničko rukovodstvo; primer Crne kuće koja nema poziciju projektnog menadžera i fandrejzera pokazuje nedovoljnu iskorišćenost programskih kapaciteta, pa tako i umanjen finansijski uspeh koji se odražava na čitavo poslovanje.
3. Primer dobre prakse koju sprovodi Grad jeste taj da osmišljavanje programa u većoj meri utiče na planiranje budžeta, umesto da kapacitet budžeta usmerava i ograničava kreiranje programa.
4. Nazivi pozicija treba da korespondiraju sa realnim zaduženjima, zadacima, poslovima i opsegom moći donošenja odluka koje zaposleni imaju.
5. Treba locirati kreativna žarišta organizacije i stvoriti uslove za njihov dalji razvoj, dakle, ne treba suzbijati organizacionu asimetriju.

Komunikacija:

1. Potrebno je napraviti sistem sastanaka tima koji bi bili u korelaciji sa planiranjem rada organizacije. Na primer, godišnji sastanci na kojima bi se planirao program za narednu godinu, na kojima bi se pravila fandrejzing strategija, itd. Na nedeljnom nivou, treba da budu organizovani sastanci čija bi tema bila operativno delovanje, i sl.
2. Potrebno je ustanoviti jasne komunikacione tokove i sadržaje tih tokova (ko, kada, s kim, o čemu razgovara), koji će povećati efikasnost rada (adekvatna raspodela informacija – ni previše, ni premalo); ovo je u direktnoj sprezi sa jasno utvrđenim sistemom donošenja odluka i utvrđenim pozicijama i zaduženjima koje one obuhvataju.
3. Potrebno je ustanoviti oblike i dinamiku komunikacije (sastanci, izveštaji, i-mejlovi, sms-ovi, itd.).
4. Za male timove je karakteristična dinamična, fluidna i stalna komunikacija, koju treba pospešivati adekvatnim mehanizmima, kao što je zajednička radna prostorija.
5. Osim planiranja programa, tim treba da se okuplja kako bi obavljao evaluaciju obavljenog posla na osnovu jasnih indikatora (na primer, evaluacija progra-

ma na osnovu indikatora posećenosti, propraćenosti u medijima, stručne kritike, itd.). Ovom prilikom treba da se govori i o uspešnim i o neuspešnim delovima posla.

6. Komunikacija treba da bude otvorena i sve relevantne informacije treba da budu iznete (od onih koje se direktno odnose na rad, do ličnih stavova i osećanja u vezi sa funkcionisanjem organizacije). Na ovaj način se konflikti izbegavaju ili lakše rešavaju, sprečava se razvoj frustracija ili neprijateljskih odnosa unutar tima, nastajanje loše radne atmosfere, neuspeh organizacije, itd.

7. Uspostavljanje prisnijih, prijateljskih odnosa unutar tima je indikator ostvarenja dobre komunikacije; organizovanje zajedničkih druženja pomaže jačanju timske kohezije, zbližavanju članova, itd.

8. Poželjno je ustanoviti određeni korpus odluka u čijem će donošenju učestvovati svi članovi tima. Na primer, u Gradu se odlučuje o nazivima programa na nivou čitavog tima, brejnstorming metodom.

Program:

1. Ako smo rekli da organizacija treba da ima transparentnu izjavu o misiji, tako program mora imati jasan koncept, koji proizilazi iz te misije. Programski koncept bi značio zastupanje precizno definisanih vrednosti, opredeljenje za negovanjem određenog prepoznatljivog umetničkog senzibiliteta, stavljanje fokusa na neki opseg tema, definisanje ciljnih grupa, i, takođe, zauzimanje jasne programske funkcije (aktivizam, prezentacija, produkcija, edukacija, itd.).

2. U slučaju postojanja programskog koncepta, veoma je opravdano (čak i poželjno) postojanje pozicije programskog ili umetničkog direktora.

3. Program je taj koji treba da predstavlja temelj identiteta i imidža jedne organizacije, kao što je to slučaj sa Crnom kućom.

4. Kriterijumi evaluacije programskih ideja treba da budu istaknuti i precizni, čime se doprinosi jačanju identiteta i ubrzava proces donošenja odluka.

5. Programske vrednosti i kriterijumi za selekciju programskih ideja treba da budu precizni, specifični, i što brojniji.

Vrednosti:

1. Vrednosti koje organizacija zastupa treba da budu u skladu sa izjavom o misiji, treba da na određeni način, (bilo da se radi o buntu, bilo da se radi o praćenju), korespondiraju sa aktuelnim trenutkom u društvu, kulturi i umetnosti.
2. One treba da budu zastupljene na svim nivoima delovanja organizacije: prezentacijom u javnosti, programom, načinom organizovanja, pri odabiru saradnika, pri evaluaciji rada zaposlenih, itd.
3. Vrednosti treba da budu transparentne – najbolje u pisanoj formi, kao što bi to trebalo da bude slučaj sa misijom; vidljivost i definisanost vrednosti je preduslov za građenje identiteta organizacije.
4. Zaposleni u organizaciji treba da dele vrednosti koje organizacija reprezentuje, pri čemu je bolje izvršiti procenu ličnih vrednosti osobe pre nego što ona bude zaposlena u organizaciji – time se smanjuje rizik od odbijanja da se usvoje vrednosti koje organizacija zastupa; u slučaju da jedna osoba ne deli zajedničke vrednosti, ona će biti odbačena i nedovoljno funkcionalna unutar tima, pa može prouzrokovati konflikte; u slučaju da grupa pojedinaca, ili većina članova ili ne zastupa, ili uopšte ne razmišlja o vrednostima organizacije, organizacija će biti neuspešna u transponovanju proklamovanih vrednosti.
5. U skladu sa misijom i ciljevima, u organizaciji treba da postoje kriterijumi merenja i vrednovanja ukupnog uspeha i pojedinačnih aktivnosti zaposlenih. To će direktno uticati na motivaciju i uspostavljanje mehanizma nagrađivanja. Takođe, nužno je odrediti prioritete pri radu – organizaciono-operativni uspeh, finansijski uspeh, programski uspeh, odnosno – proces rada/postignuti rezultati.

Motivacija i rad zaposlenih:

1. Zaposleni u ovakvim organizacijama pre svega treba da budu motivisani postizanjem ciljeva, zatim samom prirodom posla, i tek na kraju materijalnom nagradom.
2. Ciljevi moraju biti izvedeni iz misije i vizije organizacije.

3. Konkurencija ne mora nužno predstavljati faktor motivacije zaposlenih, makar su takvi primeri i Crne kuće i Grada. Srodne organizacije su pre videne kao potencijalni partneri, saradnici u ostvarenju misije bogaćenja kulturno-umetničke scene, menjanja društva, itd. Ipak, odnos prema konkurentima može biti različito manifestovan. Verujemo da nije dobro da se organizacija oseća ili mnogo manje uspešnom ili daleko uspešnijom od organizacija iz okruženja. Na primer, Crna kuća smatra da druge organizacije imaju bolje radne uslove i veće mogućnosti, da imaju jači kredibilitet, itd. Grad, s druge strane, sebe vidi kao uspešnijeg od svih srodnih organizacija, što ga, na jedan način čini zatvorenim.

Tip organizacione strukture:

Pošto obe organizacije koje smo proučavali streme i u solidnoj meri obuhvataju karakteristike organizacione kulture zadatka, pretpostavljamo da je ona najpodesnija za delovanje rada organizacija unutar civilnog sektora. Naravno, ovu preporuku ne treba uzeti striktno – svaka organizacija ima zaseban tip organizacione kulture koji proističe iz svih prethodnih elemenata organizacije (struktura, zaposleni, vrednosti, itd.). Ipak, ako smo zaključili da bi osnovna motivacija zaposlenih trebalo da bude ostvarenje ciljeva, onda je tome prikladna kultura zadatka.

Zaključak

Pomoću primera Evropskog centra za kulturu i debatu Grad i Omladinskog centra Crna kuća, pokušali smo da argumentujemo tezu da je organizacijama nevladinog sektora imanentna preduzetnička funkcija. „Ovaj sektor je bio najaktivniji [...], razvijajući nove menadžerske i marketinške veštine, nove odnose sa susednim zemljama, nove aktivističke programe i akcije prema lokalnoj zajednici povezujući „novu publiku” i ciljajući na još „netaknute” socijalne grupe.“³ Smatrajući da je preduzetnost nevladinog sektora od vitalnog značaja za razvoj ukupnog sistema kulture, ovim radom smo pokušali da pružimo teorijske okvire o pojmu organizacione kulture i da istaknemo njenu

³ Dragičević-Šešić M., Mikić H., Jovičić S., Strateška analiza beogradskog sistema kulture u: *Zbornik Fakulteta dramskih umetnosti*, br. 11-12/2007, Beograd 2007, str. 303.

važnost u jačanju nevladinih organizacija. Snaga organizacione kulture u bitnoj meri određuje uspeh organizacije, pa neposredno utiče i na stepen ostvarenosti njene preduzetničke uloge.

LITERATURA

Dragičević-Šešić M. i Dragojević S., *Menadžment umetnosti u turbulentnim okolnostima*, Clio, Beograd 2005.

Dragičević-Šešić M., Mikić H., Jovičić S., *Strateška analiza beogradskog sistema kulture, Zbornik Fakulteta dramskih umetnosti*, br. 11-12/2007.

Handy C., *Understanding Organizations*, Oxford University Press Inc., New York 1985.

Janićijević N., *Organizaciona kultura*, Ulixes, Novi Sad 2007.

Netografija:

Pristupljeno aprila/maja 2010.

<http://ck13.org/>

<http://www.gradbeograd.eu/>

Nina Mihaljinac and Andrija Stojanović
Beograd University of Art, Faculty of Drama Arts

ORGANIZATIONAL CULTURE OF ENTREPRENEURIAL ORGANIZATION

Summary

This paper aims to present the results of a comparative analysis of two entrepreneurial projects' organizational cultures – The European Center for Culture and Debate, *Grad*, and The Youth Center *Crna kuća* – both of which established by non-governmental organizations. Having based our research on the projects' - organizations' optimal action models, we have further attempted to draw guidelines for the management of entrepreneurial cultural and artistic or activist non-governmental organizations. The present analysis deals with six aspects of organizational cultures: their organizational structures, communication models, program policies, values, and motivational methods.

Key words: *Organizational culture, cultural entrepreneurship, non governmental sector, The European center for culture and debate „Grad“, The Youth Center „Crna kuća“*