

A művészeti tevékenységet folytató intézményeknek speciális minőségbiztosításra van szükségük

Diana Betzler/Leticia Labaronne/Silvia Lorenz

A zürichi Alkalmazott Tudományok Főiskolájának kultúrmenedzsment-központja megvizsgálta különböző teátrumok (jelen összefüggésben minden olyan intézmény, ahol előadóművészek állnak a színpadra) minőségkezelését, és jelenleg egy speciálisan a művészeti intézményekre szabott minőségbiztosítás kialakításán dolgozik.

A minőségbiztosítás általában véve a termékek, folyamatok vagy szolgáltatások minőségének optimalizálását szolgáló szervezett intézkedéseket foglalja magába. A minőségbiztosítási rendszerek használata széles körben elterjedt, esetenként kötelező is, a kultúra terén mégis kevésbé elterjedt, mint más szakmákban. A legtöbb ellenérv szerint a művészet az művészet, és nem szorítható szabványosított és mérhető keretek közé.

Nem meglepő tehát, hogy a minőségbiztosítás a művészeti intézményekben nem igazán elterjedt. A kulturális intézmények irányítását leíró irodalomból kiderül, hogy csupán 2000-ben – azaz az általános vállalatirányítással szemben megkétszerezve – kezdtek el foglalkozni intenzívebben kulturális intézmények irányítási folyamataival. Emellett a minőségbiztosítást a legtöbb esetben nem önállóan kezelik, hanem a kontrolling, a marketing vagy a személyzetkezelés részeként vagy eszközként. A tanúsítvánnyal rendelkező minőségbiztosítással működős intézmények élvonalai Németországban az 1990-es években a kongresszusi és kulturális központok voltak. Az elmúlt években a múzeumok is intenzíven foglalkoztak a kérdéssel. A luzerni közlekedési múzeum (Verkehrshaus) például 2009 júniusában az elsők között szerezte meg az ISO 9001:2008 tanúsítványt, és példáját lassan a teátrumok is követni kezdik. Nemzetközi szinten egyre több intézmény hoz létre szakmai minőségbiztosítást és szerez

minőségbiztosítási tanúsítványt (pl. a Royal Opera House és a Sydney-i Operaház). A baden-badeni Festspielhaus 2011 februárja óta az első németországi intézmény, amely ISO tanúsítvánnyal rendelkező minőségbiztosítási rendszert működtet. Mindazonáltal a németországi és svájci állami fenntartású teátrumoknak még van e téren mit pótolniuk.

Miért van szükség a minőségbiztosításra a teátrumokban?

Az egyre magasabb elvárások következtében a teátrumok kénytelenek egyre magasabb színvonalat nyújtani a hatékonyság és gazdaságosság vonatkozásában a köz- és magánfinanszírozási partnerekkel szemben, míg a szolgáltatás minősége terén az ügyfelekkel (elsősorban nézőkkel) szemben. A megfelelő minőségbiztosítás bevezetésével a teátrumok optimalizálhatják erőforrásaik felhasználását és szinergiákat. Így a folyamatok javulását érhetik el, ami általában véve az intézmény teljesítményének javulásához vezet. A minőségbiztosítás három szinten válik kézzelfoghatóvá: rendelkezik pszichológiai hatással (pl. a motiváció fokozása), viselkedésbeli hatással (pl. ügyfelek megtartása) és gazdasági hatással (pl. forgalomnövekedés, költségcsökkentés).

Kreatív-művészeti folyamatok kezelése

Miután a teátrum a művészi szabadság, a piaci túlélőképesség, a közönség elvárásainak való megfelelés és a kultúrpolitikai megbízatás teljesítése által behatárolt területen folytatja tevékenységét, olyan egyedi tulajdonságokkal rendelkezik, amelyeket a minőségbiztosítási eszközök kialakítása során külön figyelembe kell venni. Ezek többek között:

- a kulturális, illetve művészi célok elsőbbsége a gazdasági célokkal szemben
- az érdekeltek különböző elképzelései és elvárásai
- a célrendszer gyakori változása új inténdás személyének köszönhetően

- folyamatos nyomás a légjogosultság igazolására vonatkozóan
- művészi folyamatok nem egyértelmű tervezhetősége és ellenőrizhetősége
- művészi minőség és célok megfelelő mérhetőségének hiánya

A teátrumokra vonatkozó minőségbiztosítás nem zárja ki a kreatív és művészi folyamatokat, hanem figyelembe veszi az őt meghatározó egyedi tényezőket. A minőségbiztosítás egyik alapvető célja a folyamatok és szolgáltatások – ide tartoznak az előadások is – folyamatos optimalizálása. Ez a követelmény a művészi és kreatív alkotói tevékenységnek is meghatározó eleme. A teátrumok minőségbiztosítási rendszere ezért lehetőleg nagy mozgásteret kell, hogy biztosítson a központi folyamatok terén, és ehhez pontosabban kell leírnia a szigorún szabályozott, támogató folyamatokkal fennálló kapcsolódási pontokat. A központi folyamatokon belül úgy kell alakítani kreatív-művészeti folyamatokat, hogy az előírások, szabályok és programok elég rugalmasak legyenek, és ne fojtsák el a kreativitást, impulzivitást és a művészi függetlenséget.

Támogató folyamatok

A művészi teljesítmény a teátrumok esetében az összteljesítmény részét képezi. A már említett fő folyamatok mellett sok támogató folyamat (pl. jegyértékesítés, marketing/PR, beszerzés, kapcsolatkezelés) is létezik, amelyeket szigorúan ügyfélközpontúan kellene kialakítani. Sabine Boerner azokra az egymással összefüggő és összetett tényezőkre hívja fel a figyelmet, amelyek nem csak a művészi-alkotói folyamatokat jellemzik, hanem magukat az előadásokat is. Az „ügyfelek” közvetlen jelenlétében zajló szolgáltatásként az előadások művészi minősége közvetlen összefüggésben áll például a színpadi, a fény- és a hangtechnika, valamint a művészek munkájának összhangjával. A színházi előadások során különösen nagy szükség van az állandó és intenzív koordinációra, amelyre a minőségbiztosítás ki-

alakítása során külön figyelmet kell fordítani.

Kutatási projektek eredményei

A zürichi alkalmazott tudományok főiskolájának kultúrmenedzsment-központja Diana Betzler vezetésével 2010 óta, egymásra épülő projektek keretében vizsgálja a teátrumok minőségbiztosítási rendszereit. Az egyik tanulmány a svájci teátrumok meglévő minőségbiztosítási tevékenységét elemzi, hogy felfedje, hol van szükség javító intézkedésekre. Az 1. számú táblázat összefoglalja 11 szakértői interjú legfontosabb eredményeit a menedzsment, a műszaki megoldások és a művészet területéről, és négy típusba sorolja a teátrumokat.

A tanulmány végkövetkeztetése, hogy a minőségbiztosítás értelmezése nagyon eltérő lehet a teátrumokon belül. A menedzsment elsősorban üzemgazdasági professzionalizálást ért alatta, a műszaki részleg a biztonsági és környezetvédelmi szabványok kihívását látja benne, míg a művészek legtöbbször elzárkóznak előle, hogy így védjék a művészi-alkotói tevékenység kreatív mozgásterét. Az eredmények igazolják tehát azt az elterjedt tézist, amely szerint a hivatalos szintű, rendszeres szervezeti tanulás a teátrumokban kevésbé intézményesített és/ vagy kevésbé elfogadott. Megállapítást nyert

Átgondolás	<ul style="list-style-type: none"> a minőségbiztosítás kialakítására való igény az ügyvezetés részéről érkezen minden minőségbiztosítási rendszer alapja a célmeghatározás a minőségtudatosság a vállalat szerves része a szervezeti forma meghatározza a motivációt és a megvalósítást
Cselekvés	<ul style="list-style-type: none"> lehetőleg minden munkatárs bevonása a folyamatok meghatározásába konkrét és reális minőségbiztosítási projektek meghatározása és megvalósítása minőségbiztosítási modell kiválasztása és egyedi kialakítása (érdemes külső szakértő bevonásával) minél kevesebb, csak szükséges mennyiségű dokumentáció tanúsítvány megszerzése, motiváció tisztázása
Rögzítés	<ul style="list-style-type: none"> a jól kezelhető, az intézményre szabott minőségbiztosítás tovább működik a formalitások demotiváló hatásúak minőségbiztosítás = saját felelősséggel végzett, megoldásközpontú munka visszacsatolási pontokkal javítási szándék és siker iránti vágy a hosszú távú minőségbiztosítás motorjai

továbbá, hogy vezetői szinten láthatólag, viszonylag hatékonyan és gördülékenyen működik az irányítás koordinációja, valamint a műszaki és a művészeti területek. Átfogó koordinációs folyamatok jelentős mértékű javulására az alacsonyabb, operatív szinteken lenne szükség, ennek okai pedig a folyamatok és eljárások hiányzó vagy hiányos leírásai.

Miután Svájcban nincs minőségbiztosítási tanúsítvánnyal rendelkező teátrum, három németországi intézet került kiválasztásra,

hogy példájuk gyakorlati tapasztalatokat és ismereteket biztosítson a teátrumokra vonatkozó minőségbiztosítás megvalósítása során: egy kulturális és kongresszusi központ, amely öt évvel ezelőttig tíz éven át sikeresen működtette tanúsított minőségbiztosítását; egy városi színház, amely nem vezette be a már megtervezett minőségbiztosítását és egy operaház, amely jó egy éve tanúsítványt is szerzett minőségbiztosításáról. Az interjúk a három gyakorlati példa közötti különbségek (modell, üzemmód, szervezet, méret stb.) ellenére számos felismerést tettek lehetővé, bemutatva a minőségbiztosítási rendszer bevezetése érdekében tett lépéseket, lásd 2. számú táblázat.

A 3 intézmény különböző tapasztalatai mindenesetre igazolni látszanak az intézményre szabott minőségbiztosítási rendszer szükségességét, amely fontos lépést jelent a teátrumok és koncerttermek professzionális tételében. Noha sok teátrum vezetése felismerte már a minőségbiztosítás előnyeit, a minőségbiztosítási tanúsítvány mint minőségi címke a teátrumok gazdaságossága terén valószínűleg nem fog komoly jelentőséggel bírni mindaddig, amíg a teátrumok nem lesznek még jobban magánpénzre utalva, és amíg a köztámogatás nem támaszt magasabb elvárásokat a minőségbiztosítással szemben. Ez azonban nem tartja vissza a teátrumokat attól, hogy már most minőségbiztosítási rendszert működtessenek. Ezáltal a források hatékonyabban és gazdaságosabban használhatók, a belső folyamatok javulnak, és a szervezeti tanulás erősödik, ami jobb teljesítményt eredményez, és végső eredményeként erősíti a művészet létjogosultságát.

(Das Orchester 2012/05)

1. számú táblázat

Jellemzők	Optimalizálási szükséglet
Nagy teátrum saját társulattal és repertoárral	
<ul style="list-style-type: none"> hosszú távú tervek meghatározott mérföldkövekkel folyamatok rendkívül részletes, hivatalos leírása (pl. workflow-k) hivatalos szintű szervezeti tanulás (pl. részlegeket átfogó rendszeres megbeszélések) munkafolyamatok számítógépes támogatása 	<ul style="list-style-type: none"> számítógépes folyamatirányítás a szerződések lebonyolítása terén munkafolyamatok részlegeket átfogó koordinációja pontos feladat- és felelősségmegosztás marketing- és értékesítési folyamatok bonyolítása
Kis teátrum saját társulattal és repertoárral	
<ul style="list-style-type: none"> a szervezeti tanulás és az optimalizálási folyamatok nagy jelentősége, azonban inkább nem hivatalos, individuális alapon hosszú távú tervek meghatározott mérföldkövekkel a munkafolyamatok terén 	<ul style="list-style-type: none"> források a részlegeket átfogó szervezeti tanulás fejlesztése érdekében (pl. időhiányra hivatkozva nem kerül sor utólagos megbeszélésekre) nagyobb számú és szakképzett személyzet (pl. kontrolling feladatok ellátására)
Nagy befogadó intézmény	
<ul style="list-style-type: none"> számítógépes folyamatirányítás a szerződések lebonyolítása terén munkafolyamatok rendkívül részletes, hivatalos leírása (pl. utasítások, workflow-k) hivatalos szintű szervezeti tanulás (pl. részlegeket átfogó rendszeres megbeszélések) bevezetésére való törekvés 	<ul style="list-style-type: none"> hivatalos szintű szervezeti tanulás intézményesítése, leginkább műszaki téren (pl. megbeszélések a projektek állásáról)
Kis befogadó intézmény	
<ul style="list-style-type: none"> szervezeti tanulás és optimalizálási folyamatok fontossága, azonban inkább informális és individuális alapon jegyzőkönyvezési törekvések (pl. ellenőrzési listák, napi jelentések) 	<ul style="list-style-type: none"> professzionális publikumelemzés és elégedettségmérés