

Издавачка куќа Готен

contact@gotenpublishing.com

www.gotenpublishing.com

© Милена Драгичевиќ - Шешиќ, Сањин Драгоевиќ

За издавачот: Јасмина Мазгалиева

Лектура: Снежана Петрова - Џамбазова

Превод: Роберт Алаѓозовски

© фондација С. Фишер во име на Традуки

Графичко уредување и дизајн: КАПКА

Објавувањето на ова дело беше поддржано од страна на ТРАДУКИ, книжевна мрежа, од Сојузното министерство за европски и меѓународни прашања на Република Австрија, од Министерството за надворешни работи на Сојузна Република Германија, од Швајцарската фондација за култура ПроХелвеција, од КултурКонтакт Австрија, од Гете Институтот, од Агенцијата за книги на Република Словенија ЈАК и од „Фондацијата С.Фишер“.

Ова издание финансиски го поддржа Министерството за култура на Република Македонија

traduki^T



CIP - Каталогизација во публикација;
Национална иуниверзитетскабиблиотека
„Св. КлиментОхридски“Скопје
821.163.3-31

ДРАГИЧЕВИЌ Шешиќ, Милена и ДРАГОЕВИЌ Сањин
Менаџмент на уметноста во турбулентно
опкружување /
Милена Драгичевиќ Шешиќ, Сањин Драгоевиќ
- Скопје: Готен, 2011. - 260 стр. ;21 см.
(едиција: Лантерна)

ISBN 978-608-4625-00-1

COBISS.MK-ID 85043210

**Милена Драгиќевиќ – Шешиќ
Сањин Драгоевиќ**

**МЕНАџМЕНТ НА УМЕТНОСТА ВО ТУРБУЛЕНТНО
ОПКРУЖУВАЊЕ**
Организациски пристап

превод: Роберт Алаѓозовски

Одличноста е моќ, таа е идентитет

Асеф Бајат

Увод

Авторите се одлучија да ја напишат оваа книга за да го пренесат своето искуство и знаење стекнато за време на долгогодишната работа, како во Западна така и во Централна и во Источна Европа, а особено во кризните подрачја на Југоисточна Европа, кавкаските земји и Централна Азија.

Целта на публикацијата е концептуално – аналитичка и методолошка. Затоа најголемо внимание ќе му биде посветено на втемелувањето посебен вид на уметнички менаџмент, менаџмент кој од една страна ќе инсистира на негување и развој на програмската одличност, додека, од друга страна, ќе обрнува внимание на навремен избор и примена на оние менаџментски знаења и вештини кои ќе бидат најсоодветни за надминување на турбулентното опкружување на организацијата и најмногу ќе придонесат за нејзина внатрешна стабилизација.

Овој пристап, кој детално ќе го обработиме на крајот од книгата, го нарекуваме *АМК* – адаптибилен менаџмент на квалитетот, односно *AQM* (adaptable quality management).

Од осумдесеттите години на XX век, знаењето и техниките на менаџментот на уметноста се сметаат за неопходен услов за развој, за реализација на посложени програми, за градење на индивидуални уметнички и продуцентски кариери, но и за преживување на културните и на уметничките организации.

Основен постулат на западноевропските земји е институциите на културата само делумно да зависат од промените во средината, а функција на уметничкиот менаџмент да биде не само изнаоѓањето одговор на тие промени и предизвици туку и од институциите да направи актери на бараните промени и трендови.

Во земјите на Централна и Источна Европа на почетокот на транзицискиот период дојде до значително усвојување на основните знаења од оваа област, и тоа беше проследено со одреден неоправдан оптимизам дека самото воведување на методот на уметничкиот менаџмент е доволно да се создаде богат и комплексен уметнички пазар. Напротив, дури и кога се во прашање најуспешните земји, како Полска, Чешка и Латвија, повеќе стануваше збор за примена на уметничкиот менаџмент како средство за неутрализирање на негативните или на многу опасните аспекти и последици од транзицискиот процес во културата, отколку за можностите што ги нуди уметничкиот менаџмент за развој на нови културни иницијативи, јакнење на независноста на културните институции и организации, или создавање нови развојни циклуси.

Во земјите во кои опкружувањето било или денес сè уште е исклучително турбулентно, се поставува радикалното прашање: дали уметничкиот менаџмент може да функционира како *rapasea* за сите болести на општествениот систем, за лечење на последиците од силните “терапевски“ зафати во општествениот и политичкиот систем (на пример, прашањето на приватизацијата), или тој мора да најде соодветен облик и сопствено поле на работење, приспособен на процесот на промени?

Во приказот 1. се обидовме да ги претставиме клучните предизвици кои им се наметнуваат на културните институции и организации во исклучително турбулентно опкружување. Истовремено, укажуваме и на политичко – економските услови и на нивните последици во однос на културата, како и на соодветните методи на дејствување кои експертските организации и странски влади обидувајќи

се да им помогнат на регионите и на земјите во криза најчесто ги препорачуваат во такви услови.

Така, дури и во воени услови во регионот на Балканот, се очекуваше културните организации да работат на сопствената трансформација, иако правниот, политичкиот и економскиот систем не беше воспоставен за да даде поддршка на таквиот напор (на пример, реформата на театарскиот модел препорачуваше укинување на градскиот репертоарски театар и преминување на договорен модел, а при тоа, статусот на самостојните уметници не беше решен на соодветен начин¹). Курсевите по менаџмент и проектен менаџмент им претходат на евалуацијата на културната политика и градењето на системот, но тоа не ги прави ефективни ниту применливи во правна смисла.

Од 2000-та година се забележува тенденција на ширење на овие знаења и техники на евроазискиот простор, посебно на просторот на Централна Азија, Кавказот, на Блискиот и Среден Исток, каде што оваа прашање дополнително се радикализира. Во средини кои се социо – политички и културно многу поразлични од оние кои се карактеризираат со уреденост, континуитет и трајност на државниот систем (на пример парламентарна монархија или република), на подрачја во кои не само што не постои таков континуитет, туку се наоѓаат во постојани превирања во сите сфери на животот, трансферот на знаење очигледно не може да го оствари очекуваниот ефект кој обично, барем делумно, се постигнува во општествени околности во кои тоа знаење настанало “природно“.

Секој целосен зафат на организациско ниво во изразено турбулентно опкружување во суштина претставува “лабораториски експеримент“ каде што одбраните организации и институции треба да утврдат дали овој збир на знаења е клучен за нивниот внатрешен развој, за стабилизација на секторот и за преземање пошироки регионални културни иницијативи. Обично произлегува заклучокот дека клучен елемент на можниот организациски развој е стабилизацијата на целокупниот политички, економски и културен систем. Сепак, нашите настојувања знаењето за менаџментот во уметноста кодификувано пред сè во англо – американскиот свет да се адаптира во најголема можна мерка во согласност со локалните потреби и околности, придонесоа да се создаде специфичен збир на знаења и искуства, врамени и развиени со специфични методи во турбулентно опкружување.

Приказ 1.

Проблеми во турбулентните подрачја во текот на деведесеттите

Турбулентно опкружување	Културни последици	Индикативни случаи	Вообичаени препораки
Уривање или дезинтеграција на	Отсуство на системска	1990 – 1995 Албанија,	Дефинирање на националната

¹ Драган Клаиќ – Reform and Transition? The Future of Repertory Theater in Central and Eastern Europe, OSI, New York, Amsterdam, 1997

политичкиот систем	културна политика	Молдавија	културна политика пред изградбата на политичкиот систем
Економска криза и банкрот на државата	Намалено издвојување за јавниот сектор и културата – намалување на буџетот	Грузија, Ерменија	Поддршка за воведување на даночни олеснувања за спонзорство и донаторство, развој на културен туризам
Инфлација и пад на стандардот	Намалена културна потрошувачка и партиципација во културниот живот	Србија и Црна Гора 1993-1994	Развој на публика преку маркетиншки активности во културата
Присилни и неконтролирани миграции	Отсуство на општествена и културна кохезија	Босна и Херцеговина, Абхазија, Нагорно Карабах	Програми за културна интеграција без обезбедување на услови за нормален живот (Сребреница)
Интернетички и интеркултурни конфликти	Гетоизација на културата, недостаток на програми од интеркултурна природа. Културна маргинализација на малцинствата	Босна и Херцеговина, Косово, југот на Србија, делови на Хрватска, Македонија	Промовирање програма на културна различност
Прекинување на транспортот и комуникација	Намален обем на меѓународна културна соработка	Хрватска (до 1995) Грузија, Косово	Меѓународна културна соработка преку невладиниот сектор; специфични програми на меѓународната заедница насочени кон поврзување на одредени региони или области на културата
Политичка изолација (до ембарго)	Отсуство на меѓународни програми; замрзнато членување во	Србија до 2000, Ерменија, Израел/Палестина	Подигнување на капацитетот и организациски развој на невладиниот сектор

	меѓународни организации		
Терористички акции	Несигурност во планирањето на културните програми. Зголемување на трошоците за осигурување	Израел, Авганистан, Македонија, југот на Србија, Ирак	Намалување на ризиците, премолчување и игнорирање на состојбата. Мировно ангажирање на меѓународната заедница и САД, мировни преговори и започнување на културна соработка
Висок степен на криминалитет	Зголемување на трошоците за обезбедување на јавни манифестации, изложби и сл.	Русија, Украина, Србија	Соработка со институции кои се грижат за личната и општата сигурност, воведување посебни безбедносни мерки внатре во културните установи (алармни системи, осигурување на имотот и збирките)
Корупција	Појава на непотизам и владеачка клика намалување на професионалните стандарди	Според индексот на Transparency International: Азербејџан, Узбекистан, Југославија, Киргистан, Казахстан, Грузија, Албанија (2001)	Транспарентност на процедурата во културното одлучување: јавен конкурс, финансиски извештај и сл. Подигнување на капацитетот на јавниот сектор
Економско раслојување на населението – исчезнување на средната класа	Воспоставување на меѓусебни раздвоени културни модели (елитна, “скапа“ vs “евтина“ популистичка култура)	речиси во сите земји на Југоисточна Европа, Кавказот и Централна Азија	Ad hoc инклузивни културни програми за социјално дистанцирани општествени групи и поединци
Војна, воени страдања и	Уништување на културното	Босна и Херцеговина,	Потпишување меѓународни

разорувања	наследство, културната инфраструктура, исчезнување на секаков културен живот	делумно Хрватска, Косово	конвенции, одредби и упатства, особено за слободата на медиумите, човековите права, малцинските права, заштитата на културното наследство и сл.
------------	---	-----------------------------	---

Авторите на книгата настојуваа да создадат општа методолошка рамка, да ги утврдат принципите и начините на одвивање на проектот, како и параметрите и индикаторите за евалуација.

Уочувајќи цела низа случаи на отпори и блокади, соочувајќи се и со извесна доза на неуспех во обидот механички да се пренесат знаењата, постојано во својата работа инсистираа на креирање методолошко орудие кое само делумно се потпира на веќе имплементирани и потврдени методи од земји со релативно стабилен културен систем. Истовремено, на организациите и институциите со кои соработувале оставана им е голема слобода во изнаоѓање на адекватни развојни инструменти и стратегии. Со тоа се создаде и можност за голема разновидност во решенијата на организацискиот и програмскиот развој. Се заклучи дека интензивниот тренинг и образование, со адекватна организациска и ресурсна поддршка, создава услови институциите и организациите да воспостават препознатлива филозофија на развој и стратегија и соодветни инструменти.

Релевантноста на нашето искуство особено го истакнува фактот што Југоисточна Европа од почетокот на деведесеттите години е означена како најтурбулентен, кризен регион во Европа, па и во светот. Иако во 2000-та година конечно дојде до политички промени кои во некои држави овозможија да започнат стабилизациони процеси, целиот регион остана со бројни нерешени меѓусебни односи и проблеми (визен систем, непризнаени граници, надворешни протекторати...), а претходните воени дејствија и разорувања оставија омраза, бројни предрасуди, како и висок степен на патолошко социјално однесување.

Програмите на организациски развој истовремено се повеќедимензионални. Во потесната стручна смисла на зборот, основна цел им е да помогнат во подигнување на капацитетите и стратешкото планирање и да овозможат одржлив организациски развој на културните институции и невладините организации во културата. Другата димензија на овие програми се однесува на создавање можности за пошироко влијание на институциите и НВО секторот во демократизацијата на културната политика (процеси на партиципација). Истовремено, овие програми настојуваат да создадат предуслови за регионално поврзување, гледајќи во стратешкиот менаџмент на уметноста инструмент кој поаѓа од околностите и расположливите ресурси, и кој може да го поттикне настанувањето на комуникациските модели кои недостигаат (партнерства, мрежи, копродукции, размена...).

Имајќи предвид одредени негативни искуства во западноевропскиот контекст, каде имплементацијата на наведените знаења и техники во голем број на уметнички

организации доведе до запоставување на нивната основна уметничка суштина, се обидовме да најдеме своевиден компромис помеѓу целите на внатрешниот организациски развој и програмските цели на самата организација. Имено, овој пристап треба да овозможи рамнотежа помеѓу залагањето на организациите за стабилизација на културниот и на општествениот систем, од една страна и внатрешна организациска стабилност, од друга страна, во која уметничкото дејствување се задржува како приоритетен фокус.

Имено, во турбулентни услови и нестабилни околности, кога нема систематска и транспарентна културна политика и не постои урамнотежен систем (социо – културен циклус) на уметничките институции во практиката, токму културните институции и невладините организации во секој уметнички сектор се принудени да го шират обемот на своите социјални, културни и образовни активности, докажувајќи со тоа дека уметничкиот менаџмент во такви околности не може да се оствари во својот чист облик, туку пред сè е хибриден дериват на културниот менаџмент.

Со други зборови, заради долгорочната внатрешна стабилизација на организациите и институциите, во работењето не може да се избегне имплементацијата на широк обем на знаења и методи од корпусот на теорискиот и практичниот концепт на културниот менаџмент. Ширењето на тематската оптика само по себе го условува користењето на таквиот пристап без желба или притисок тоа да се наметне како цел сама за себе или како решение за сите проблеми. Организациите и самите училиа дека инсистирањето на сопствените востановени активности и зголемувањето на нивната одличност е најголема гаранција за нивниот опстанок, квалитетното работење и препознатливост во пошироката средина. Оттука, задржувањето на терминот **менаџмент во уметноста** во оваа книга укажува на потребата да се зачува високопрофилираниот основен идентитет и поле на работа, посебно кај невладините организации кои се под постојан притисок на приспособување на барањата од средината, во која знаењата од културниот менаџмент се користат првенствено како средство за реализирање на тие барања.

1. *Културни промени во современиот свет*

Глобален социо – културен контекст

Во постиндустриското доба културата го губи симболичко – креативно – легитимацискиот карактер, а придобива продукциско – услужно – потрошувачки карактер. Уште повеќе, примерите на неколку држави, првенствено Соединетите Американски Држави, но и Велика Британија, покажуваат дека токму во културната продукција владее изразена ефикасност и голем профит, така што сè повеќе се означува со терминот “креативна индустрија“ во која, освен аудио-визуелните области и театарската уметност рамноправно се вбројуваат и огласувањето и производството на софтвери за забава и игри (Jeffcutt, P., 2001). Затоа, на културата и во меѓународното право и во меѓународните економски односи ѝ се пристапува како на која било друга област, така што барањата за висока либерализација на националниот пазар од страна на Светската трговска организација се наметнуваат и при работењето и во овој домен, кој долго се бранеше со специфични заштитни мерки на секоја одделна држава.

Манипулативно – инструменталното управување со уметничката продукција своето успешно работење му го должи, пред сè, на потпирањето на фантазиско – лудичката сфера (*homo ludens*), иманентна на овој облик на изразување, која очигледно ги претставува најсилните човечки нагони и потреби (Huizinga, J.2001, Кајоа, R., 1974). Затоа не зачудува тоа што еден друг модел на категоризација на економските области ја класифицира културата во индустрија за забава. Така, уметноста и културата денес повеќе не се гледаат како посебни области, туку сопствената релевантност ја добиваат само во рамките на други области и продукциски сегменти, како во индустријата за забава, културните индустрии, индустријата на содржината и веќе споменатите креативни индустрии.² Оваа оркестрирана категоријална какофонија настојува културата и уметноста да се гледаат исклучиво од гледна точка на својата пазарна вредност и преку односот продукт/услуга кои можат комерцијално да се експлоатираат во што поголем обем и за што пократок временски период.

Затоа, основната цел која се бара од културата е развој на внатрешниот и надворешниот пазар (потрошувачка), т.е индукција на културните потреби и потребата за потрошувачка, која сè повеќе станува глобална и истовремена, што се постигнува со ефикасна глобална маркетиншка кампања. На тој начин на организациите од културата им се наметнуваат економски параметри за успешно

² Особено остар став за манипулативно – конструираниот стоковен карактер на современата култура изнесува Бодријар, кој наведува дека симулакрумот, тој производ на фантазијата е всушност единствена реалност на овој свет, т.е реалноста може да се доживува и да се илустрира само преку производите на креативната индустрија (Baudrillard, J., 1987).

функционирање и посакуваните институционални формати кои произлегуваат од тоа.

Ова доведува до стандардизација и нормирање на самите организации, нивното функционирање и на производите и услугите кои ги нудат на пазарот. Сè повеќе се зборува за “формати“, а не за форми и модели на организирање, бидејќи форматот подразбира еднообразност и цврсто придржување кон стандардите. Парадигмата на таквата трансформација е постигната во аудио-визуелниот сектор (особено кога се во прашање филмовите, музиката, радио-телевизиските системи).

Овие крупни, сеопфатни глобални облици на работење бараа развој на целосно нови знаења и техники, кои веќе не можеа да се сведат на културен консалтинг или културен менаџмент, туку на она што во литературата сè повеќе се означува како “cultural intelligence“. Карактеристично е дека не постои европски одговор на ваквите предизвици, туку само обид на адаптација, бидејќи глобализацијата и либерализацијата на светскиот пазар политички е прифатен како реалност во современиот свет. Сепак, одредени настојувања во културната политика на одредени европски влади (Франција), Советот на Европа (Конвенцијата за коопродукциите, Euroimage и Конвенцијата за прекугранична телевизија) и Европската Унија (директивата *Телевизија без граници*) постигнуваат делумен ефект, пред сè во продукциска смисла, но и со мало влијание на потрошувачката, т.е на гледаноста/слушаноста на европските аудио-визуелни производи. Таканаречениот културен исклучок (exception culturelle) не може да стане дел од системот на новите членки во Советот на Европа и Европската Унија, затоа што нивното претходно вклучување во Светската трговска организација (што беше приоритет на сите реформски влади од овие земји) веќе беше условено со отворање на нивните пазари во целост и без исклучок. Хрватска, на пример, во тој правец водеше долги преговори за да најде компромис, но не успеа до крај да создаде услови врз чија основа подоцна би можела да ја потпише Европската конвенција за копродукции на Советот на Европа, која во Соединетите Американски Држави, пак, се смета за голем заштитен механизам.

Сепак, во повеќето европски земји акцентот не е ставен толку на развојот на пазарот колку на мноштвото културни иницијативи, посебно на оние локалните со кои се подигнува нивото на целокупниот културен живот. Во постмалровската фаза прашањето за културната демократија станува клучно. Таа го потисна прашањето за демократизација на културата чиј основен нагласок беше на зголемувањето на достапноста на културната продукција остварена главно во елитните културни институции. Така функцијата на културата – искажана со нејзиното разбирање како основна можност за креирање, конструкција и репрезентација на националниот културен идентитет, е замената со плуралистичкото разбирање на културната демократија како можност на искажување на мноштво посебни културни идентитети од локални и групни, до поединечни. Така, акцентите се ставени на поттикнување на иницијативи од локалните групи и организации, како и на обликување на широки просторни мрежи кои создават услови на целата територија на одделните држави и во сите општествени групи да се создадат услови за интензивна продукција и партиципација.

Но, прашањата за културната демократија и квалитетот на културниот живот во кризните области не се ставаат во прв план на јавните расправи кои и онака се ретки. За разбирливо само по себе се смета најголемите напори да се насочуваат кон сочувување на културниот систем, кој е поврзан, главно, со големите градски центри и со јавните институции. Затоа, во тие области, поради големите “културни белини“ како во смисла на просторниот распоред на институциите, програмата и проектите така и во рамките на секоја одделна културна дејност (на пример во музичката дејност во најголемиот број од овие земји нема национална фонетика, нема музичко нотно издаваштво, индустрија на инструменти и сл.) уште е полесен продорот на глобалната културна продукција. Оттука либералниот концепт на отворен пазар има голем потенцијал за деструктивно дејство особено во кризните региони, па така, на пример, во Грузија беше згаснато филмското производство, а филмскиот пазар е сосем препуштен на доминантната светска продукција. На тој начин еден особен уметнички придонес на Грузија кон светската култура се исклучува од културниот живот и на земјата и на светот, при што државните власти не покажале никаква иницијатива тоа да го спречат.

Во врска со тоа, зачувувањето на локалната културна продукција претставува битен сегмент за реализација на политиката на културна разновидност. Тоа го застапуваат и УНЕСКО и Советот на Европа, но не успеваат во целост да развијат инструменти кои би придонеле кон таа цел, особено во државите од кризните региони. Државите со стабилен политички и економски систем, пак, со своите развиени механизми на културна политика можат да се спротивстават на дејствувањето на механизмот на либералниот културен пазар (пред сè, скандинавските држави, но и други континентални држави на Европската Унија).

Сепак, одделни елементи на културната продукција во малите држави од кризните региони успеваат да се развијат и да опстанат, така што дејствуваат на глобалниот културен пазар, најчесто преку западни продуценти, или така што авторите се одлучуваат да живеат во светските центри на уметничка продукција. Тоа во моментот е случај со најголемиот број на филмски режисери од Централна Азија, Иран, па и Босна и Херцеговина. Новиот босанско – херцеговски филм, иако реализиран во поголемиот дел во самата држава, го потпишуваат автори, а пред сè копродуценти од странство. Така Денис Тановиќ живее во Париз, а копродуцентите на неговиот филм *Ничија Земја* (2001), кој освои Оскар во 2002-та година, доаѓаат од Словенија, Италија, Франција, Велика Британија и Белгија.

Од друга страна, бугарското полифоно пеење станува светски познат феномен со издавањето на ЦД (*Мистерија на бугарските гласови*) со швајцарски продуцент, така што изведувачите повеќе живеат во странство, музиката што ја изведуваат има помалку публика во Бугарија, а со самото тоа и помалку приход од другите сосема неавтентични форми на нова фолк-продукција, и многу помал од светската продукција присутна на бугарскиот пазар.

Основни модели на културно дејствување

Во современиот светски културен контекст се издвојуваат три основни типа на културни политики и модели на дејствување во културата (културен дифузионизам, културен функционализам и културен меркантилизам), од што произлегуваат одредени тензии во културниот живот како на ниво на дејствувањето на одделните културни политики така и во меѓународните културни односи. Во приказот 2. збирно се претставени овие модели, кои што се набљудувани во однос на следните клучни културни параметри: филозофија, метод на дејствување, карактеристики, фокус на дејствување, примарен територијален опфат, концепт на дејствување и клучни чинители.

Првиот модел е втемелен во традицијата на модерните национални држави во текот на XIX век, а е реинтерпетиран во концепцијата на Малроовата културна политика од шеесеттите години на XX век. Неговата основна смисла е да создаде услови за културно творештво, за дифузија и комуникација на тоа творештво со цел да се зацврсти националниот културен идентитет (*културен дифузионизам*).

Вториот модел е развиен во текот на седумдесеттите и осумдесеттите години врз основа на работата на меѓународните организации во културата и со развојот на националните културни политики. Неговата Суштината на овој модел се наоѓа во барањето да се создадат услови за уште подемократски културен живот, преку поголемо учество на сите групи кои го сочинуваат културниот мозаик во едно општество во процесите на уметничката, културната продукција и јавното работење, а истовремено да се зголеми и внатрешната организациска ефективност и ефикасност на актерите на културното живеење. Овој модел исто така подразбира значајно вклучување на државите, пред сè преку стимулативни инструменти и интерсекторско дејствување (*културен функционализам*).

Третиот модел директно произлегува од определувањето на одделни држави за висока економска либерализација на уметничките дејности. Во основата на овој систем е мислењето дека уметнички производ е ист како и кој било друг производ и дека вредноста му се мери со успехот на пазарот. Оттука потрошувачката е клуч за разбирање и следење на појавите, па успехот на еден филм се мери исклучиво преку парите остварени во првата, втората...итн, недела од неговата присутност на пазарот, како што во визуелната уметност вредноста се искажува, пред сè, преку цените постигнати на аукциите и другите форми на продажба (*културен меркантилизам*).

Приказ 2.

Модели на дејствување во културата

Филозофија на дејствување	Културен дифузионизам	Културен функционализам	Културен меркантилизам
<i>Методи на дејствување</i>	Културен консалтинг	Културен менаџмент	Cultural intelligence
<i>Карактеристики на дејствувањето</i>	репрезентативност, одличност, систематичност,	инвентивност, динамичност, дисперзивност, партиципација	Создавање на трендови, дизајнирање на промени, комодификација на производите и услугите

	традиционалност		
<i>Фокус на дејствување</i>	Културно создавање	Културен живот	Културна потрошувачка
<i>Примарен територијален опфат</i>	Национален/ државен	Државен/Локален	Транснационален/глобален
<i>Концепт на дејствување</i>	Елитна култура преку програма за децентрализација	Паралелни културни модели и интерсекторска соработка	Масовна култура и културна хибридизација
<i>Клучни актери</i>	Јавни институции на сите нивоа	Организација на сите три сектора	Транснационални корпорации

Така оваа анализа ги зема предвид : а) основните структурни процеси (демократизација на културата, приватизација, глобализација) ; б) аспирацијата и интересите на националните елити (културни, политички, економски) ; в) интересот на релевантните актери во културната политика и практика и г) културното наследство (традиција, обичаи, вредности, когнитивни шеми и културни матрици). (Џенџиќ, D, Драгојевиќ, S, Видаќак, I, 2004)

Културниот контекст во турбулентните подрачја

Турбуленциите во современиот свет се создаваат како последица на суштински економски промени (крај на индустриската фаза на развојот, премин од планска во пазарна економија), големи економски кризи, (нафтена криза, финансиски распад на националната економија, големи елементарни непогоди), значајни политички промени (создавање на нов политички систем, редефинирање на општествената рамка), идеолошко—општествена промена (промена на вредносниот систем, како и на системот на национална идентификација и репрезентација; национализми; верска и етничка нетрпеливост), и, во краен случај, поради војните и разорувањата.

Сепак, постојат турбулентни околности кои произлегуваат од планските и посакуваните промени, а кои доведуваат до неочекувани последици и ефекти. Карактеристично за постсоцијалистичките земји е дека се приморани релативно бргу да воведат голем број систематски промени, а при тоа, да немаат можности и време симулациски да ги проверат и да ги предвидат нивните последици. Посебен цинизам е што потенцијалните социјални трошоци на овие зафати се многу високи (голема невработеност, општествена маргинализација на некогаш ценети поединци и групи, зголемување на патолошки социјални однесувања), а се имплементираат во држави со особено слаба економска моќ. Значи, тие промени и мерки, кои се имплементираат во име на економичноста, од друга страна наметнуваат обврска на нови државни давачки (на пример, редуцијата на бројот на вработените во театрите објективно не го намалува издвојувањето од буџетот, бидејќи вишокот на

вработени само се префрла во категоријата на оние кои добиваат социјална помош).

Во приказот 1. се дадени основните проблеми во турбулентните подрачја и можните, најчесто несоодветни или само привремени одговори и препораки за нивно решавање. Најчесто и нема обиди да се најде системско решение кое единствено би овозможило трајност на одговорите на некој одделен проблем.

Оттука, неопходно е во овие околности да се воведат кризен менаџмент (Османогич Б. Н. 2003), кој ќе се обиде кризата да ја трансформира во одредена институционална предност (секоја институција одделно ќе бара и ќе најде решение за надминување на проблемот). Нашето залагање за *адаптивен менаџмент на квалитетот* подразбира, пред сè, настојување не само преку кризниот менаџмент да се најде одговор за проблемот, туку да се создадат услови за понатамошен развој на програмата и внатрешно и надворешно организациско работење, со признавање, но и со совладување на опасностите и заканите од околината.

Но не се само политичките и економските фактори извор на тензија и турбуленции во одделните региони на светот. Кризата може да се јави и во културните потсистеми, како последица на длабоките економски и политички кризи кои можат да го доведат во прашање самиот статус на културниот потсистем. Токму тоа беше еден од основните причинители на кризата и нестабилноста во постсоцијалистичките држави, во кои дотогаш привилегираниот културен потсистем ја изгуби таа положба и беше суштински доведен во прашање. Во претходниот систем тој примарно ја исполнуваше идеолошко – легитимациската задача, па затоа во одредени држави (на пример Чешка) битно е доведена во прашање неговата одржливост како сегмент првенствено на јавниот сектор (Wesner, S. & Palka A., DECS-Cult/Form/ 1997). Во постсоветските држави на Централна Азија постоечкиот културен систем не беше адекватен на рецентните потреби на “младите“ држави во кои културата доби нова легитимациска задача со враќањето кон “корените“ (етнички и верски) да се создаде нов/стар идентитет на народите и државите. Институциите на европскиот културен контекст (балет, опера и театар) во тој процес стануваат вишок, но сè уште нема кадар кој може да ги изгради фолклорно – националните институции од тој опсег и значење, па доаѓа до удвојување на културните елити и создавање на паралелни, меѓусебно нетрпеливи културни сцени.

Затоа, главните фактори на нестабилност на опкружувањето произлегуваат од:

а) кризата на јавните политики и јавниот сектор. Тоа најчесто подразбира непрофесионална администрација во културата, создавање на развојни политики кои не ја вклучуваат сферата на културата и нејзините актери, воведување на либералниот модел на културната политика од кој најчесто следува несоодветна приватизација и слаба координација на секторите и нивоата (неусогласеност во дејствувањето);

б) неразвиеност на меѓусебни односи меѓу трите сектори (јавен, приватен, граѓански) што е последица на слабиот граѓански и приватен сектор. Тоа обично подразбира нерамноправни услови на постоење на сите организации во културата,

отсуство на меѓусебен дијалог и јавна контрола на културната политика. Истовремено, тоа води до отежнат развој на културното претприемаштво и немање можности за опстанок на организациите од граѓанскиот сектор. Практично, тоа значи дека сè додека не дојде до промена на социо–економската и политичката култура – која се однесува на целокупните вредности, верувања, начини на однесување – не може да се дојде ни до создавање на нови институционални формати во одделни сектори, до зацврстување на граѓанскиот и приватниот сектор за што е неопходно воведување на нови вредности на претприемачката култура (преземање ризик, мобилност, иновативност, компетитивност, однос кон богатството и парите);

г) криза на позицијата на институциите и нивната општествена улога, зајакната со недоволно ставениот акцент на развојот на кадарот што доведува до депрофесионализација (недостаток на знаење и занемарување на сопствените искуства и на проверената практика), посебно во однос на барањата на светскиот пазар и новиот однос во културата;

д) криза на партиципацијата на културниот пазар, до што доаѓа поради незаинтересираноста на потенцијалната публика соочена со глобалната светска понуда на пазарот на забава, при што доаѓа до промена на вкусовите и вредностите. Таа криза на интерес за културните добра и содржини, особено за оние што потекнуваат од локалната средина, ја продлабочува кризата на културните институции и организации, како и на секторот во целина.

Југоисточна Европа како турбулентен регион: Која е смислата на европскиот зафат во регионалните културни состојби оптоварени со војна и со криза?

Деведесеттите години во Југоисточна Европа се посебно обележени со своевидна “културна катаклизма”, чии димензии, последици и длабочини допрва треба да бидат испитани. Истражувањата и анализите ги опфаќаа, пред сè, политичките и економските кризи, воените случувања и социјалните импликации, додека колапсот на културниот систем и неговите вредности е оставено настрана. Карактеристично е тоа што аналитичарите се затворија во националните, т.е државни рамки, та затоа и не можат да се согледаат вистинските размери на губење на културниот капитал на целиот регион, а и на секоја држава одделно.

Иако меѓународно беше означен како поле на општа криза, целиот регион не поминуваше на ист начин низ кризата. Нејзиниот карактер и длабочина беа различни, особено кога беше во прашање зачувувањето или трансформацијата на културниот систем. Во тој правец може да се дефинираат пет до шест облика на раслојување на културниот систем, чии карактеристики јасно се гледаат на полето на вредносниот систем и облиците на дејствување на јавниот сектор.

Словенија се издвојува од целиот регион по успешноста и леснотијата со која премина од социјалистички културен модел во модерен западноевропски културен и вредносен систем (чувајќи ги претходните и развивајќи нови вредности, со јасно разликување од остатокот од регионот).

Хрватска во текот на деведесеттите поминува низ трансформација зачувувајќи ја институционалната рамка, но радикално менувајќи го вкупниот вредносно–идеолошки концепт. Имајќи ги предвид воените разорувања, културниот–политички радиус на дејствување беше значително намален и отежнат.

Романија и Бугарија доживуваат понатамошна деструкција (по тоталитарниот режим) на културниот систем, на кој му треба една цела деценија без воени околности да се реконструира и да почне да ги бележи првите развојни исчекори.

Србија и Црна Гора го петрифицираат институционалниот систем, во рамките на еден авторитарен режим, кој се карактеризира со целокупна морална и вредносна криза поради што доаѓа и до силна културна диференцијација (создавање на паралелни институционални системи – државен и опозициски).

Македонија, Косово па и Молдавија, на основата на претходниот институционален систем, развиваат паралелни етнички институции на култура и образование, а присуството на меѓународната заедница го гарантира отсуството на отворен конфликт, и така, не нудејќи трајни решенија, одржува состојба на латентна криза.

Босна и Херцеговина, држава во која, поради воените разорувања од огромни размери, доаѓа до деструкција на целокупниот институционален културен систем и сите негови вредности, покрај и натаму неопходниот протекторат на меѓународната заедница сè уште не е во состојба ниту да тргне кон создавање на нов, единствен културен ситем.

Не само што културните политики на овие земји една цела деценија се развиваат независно, туку и основните контакти беа сведени на минимум. Пресвртната 2000-та година доведува до зачудувачка сличност меѓу нив, како на ниво на некои општи политички околности така и на ниво на остварување на целите и на приоритетите на националната културна политика, а во одредена мера и во однос на граѓанското општество.

И покрај речиси едновековниот заеднички живот, на кој му претходеше и еден век на интензивни допири и соработка во настојувањето да се создаде политичка рамка на соработка, донеодамнешните познаници и колеги повторно се запознаваат, а новите генерации за првпат доаѓаат во допир со културните средини на новонастанатите држави.

Соработката сè уште во голема мера е произведена од “надвор“, со напорите на Советот на Европа, Европската Унија и Обединетите нации (Унеско), како и на пошироката меѓународна заедница (САД и одделни европски држави). Создадени се посебни програми, шеми и платформи, како Пактот за стабилност, кои бараат подносителите на проекти претходно регионално да се организираат и да се вмрежат.

Во ист правец дејствуваат и други меѓународни организации и фондации, како што се, на пример, мрежата на Сорос фондацииите, Про Хелвечија, Култур Контакт и други. Меѓу нив е и Европската културна фондација која развива платформа (Policies for culture) и проекти, како Art for Social Change, во која се поддржуваат иницијативи настанати во различни држави на Југоисточна Европа, но со истовремена регионална и европска перспектива. Од тие искуства произлезе и

потребата за развој на една релативно комплементарна програма – програмата *Култура нова*, чија цел е, за разлика од Policies for Culture која остварува непосреден дијалог на три сектора, да влијае пред сè на стабилизацијата на еден од нив, и тоа на граѓанскиот³. Имено, деведесеттите години во сите држави во регионот беа обележени со отсуство на систематска поддршка на граѓанскиот сектор од страна на националната културна политика. Затоа, точно е дека токму за ваков вид на проекти беше полесно да се пронајдат финансиски партнери (во овој случај локалните Сорос фондации), бидејќи отсуството на грижа од државата се смета за главен недостаток на културната политика како и на целокупната културна динамика во регионот.

Новата поделба на државите во транзицијата на Југоисточна Европа на Источен (Романија, Молдавија, Бугарија) и Западен Балкан (земјите на бившата СФРЈ и Албанија, без Словенија), иако предизвикува повеќе проблеми отколку што ги решава, сепак укажува на една крупна цел која стои пред вториве држави. Јасно е дека пошироката регионална стабилизација – но и плодната и ефективна соработка – не е возможна сè додека земјите наследнички на бившата Југославија не остварат меѓусебни односи врз база на конструктивна, рамноправна соработка и соработка утврдена врз база на интерес. Имено, без обзир на добрите желби, на програмите за помош, на платформите за соработка и пошироки иницијативи, па дури и на значителното финансиско и инфраструктурно вложување, на долг рок ќе опстанат само оние облици и типови на соработка кои се темелат на желби и интереси потекнати одвнатре, особено во полето на уметноста и културата.

Истовремено со надворешниот политички притисок насочен кон промена на законодавниот систем, се изразува и желбата да се помогне при соодветната организациска трансформација на културните институции неопходна за дејствување во новата политичко–економска и законодавна рамка. Оттука, во странските програми посебно внимание му се придава на организацискиот развој и подигнувањето на капацитетите, при што не се развива ниту посебна методологија за кризните подрачја ниту site – specific пристап. Во наредните поглавја авторите ќе се обидат да дадат методолошка рамка за работа и дејствување во овие области, кои мора да се адаптираат за секоја специфична средина, без оглед на тоа дали е во прашање јужниот Медитеран или Африка, северен или јужен Кавказ, Латинска Америка, Централна Америка, Југоисточна Азија... Ќе укажуваат на отвореноста на моделот и неговата адаптивност во однос на конкретните проблеми на културниот развој, на карактерот, на длабочината и на размерот на кризата.

Очигледно е дека програмите на организациски развој во средини каде што дошло до финансиски банкрот (како, на пример, во Аргентина) ќе бидат поинакви од оние кои се наменети на средини со етнички конфликт. Затоа овој модел и програма за поддршка на организацискиот развој, иако во суштина ги следи клучните достигнувања во теоријата на менаџментот, всушност ја прави основата за конкретно дејствување во микросредината каде секој локален експертско–

³ Програмата *Култура Нова* е наменета за организациски развој и подигање на капацитетот на одбрани невладини организации во културата од Хрватска, Србија, Црна Гора и Македонија.

обучувачки тим има можност да изгради сопствен пристап и да изврши модификација на предложените начини на работење.