

Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, Филозофски факултет – Скопје

Насока: Менаџмент на човечки ресурси во општествени дејности

Наслов на магистерска тема:

**Организациски практики и развојот на човечки
ресурси на независната културна сцена**

Кандидат: Милка Ивановска Хаџиевска

Ментор: проф. Милева Ѓуровска

Скопје, 2017

Содржина

1. Вовед	2
1.1 Дефинирање на независна културна сцена	4
1.2 Проблемска рамка на истражувањето.....	5
1.2.1 Предмет на истражување.....	9
1.2.2 Релевантност	9
2. Теоретска рамка на истражувањето	11
2.1 Доминантни организациски форми	13
2.2 Развој на човечките ресурси.....	17
2.3 Теории и индикатори за задоволство од работата.....	20
2.4 Истражувачки тези.....	26
3. Методологија.....	29
4. Општествено-културен контекст и културни политики во Македонија и Србија	31
4.1 Мапирање на актерите на независната културна сцена во Македонија и Србија.....	37
4.2 Идеологија и вредности на актерите од независната културна сцена.....	41
4.3 Услови за работа: финансиски извори, инфраструктура, работнички права.....	43
4.4 Позиционирање наспроти државните институции во културата	48
4.5 Организациски практики и развој на човечките ресурси	51
4.6 Организациски стратегии на независните културни организации.....	51
4.7 Организациски карактеристики и принципи на одлучување.....	57
4.8 Менаџерски практики и капацитети	59
4.9 Карактеристики на човечките ресурси.....	61
4.10 Развој на човечките ресурси на независната сцена	62
4.11 Задоволство од работата	71
5. Заклучоци и предлози за понатамошно истражување.....	74
Библиографија	79
Прилози	86

1. Вовед

Со промените на карактерот на глобалната пазарна економија, човечките ресурси се соочуваат со интензивна флексибилизација. Особено по глобалната економска криза од 2008та година, флексибилните форми на работни односи и организација на работата стануваат се поддоминантни во различни сектори. Настанатите промени во организацијата на работата и вештините кои се бараат од човечките ресурси, имено поголемиот фокус на интерпресоналните вештини за сметка на специфични професионални вештини, се одразуваат врз социологија на професиите. Флексибилните модели на работење и вработливост во културните индустрии и независниот културен сектор како дел од цивилното општество заземаат се поголем замав и во постсоцијалистичките земји. Портфолио кариерите стануваат се поддоминантен модел на кариерен идентитет.

Во услови на намалување на државата на благосостојба во Европа, како и намалување на јавните и приватни финансиски механизми за поддршка на проекти во културата, настануваат промени во работењето на уметниците и културните работници во сите сфери, пазарната, јавната- државна како и во независната сфера. Како работна сила, уметниците се во просек помлади од генералната работна сила, подобро се образовани, концентрирани во големите градови, имаат повисок степен на самовработеност, нивната работа се карактеризира со флексибилни формати на работен однос и работно време и честопати имаат повеќе од една работа/ работно место (Menger 1999). Исто така, денес се смета дека самовработувањето и фриленс работата претставуваат најчест формат на работа меѓу уметниците и културните работници.

Независниот културен сектор кој е позициониран помеѓу комерцијалната сфера на културните индустрии од една страна и јавната државна институционална сцена од друга, не е имун на овие промени во форматите на работа, организациските практики и менаџирање на човечките ресурси во современиот свет. Уште повеќе, заради принципите врз кои се темели независното културно делување и големата

иновативност со која се карактеризира овој сектор особено во форматите на продукција и работа, останува неистражено поле од аспект на организациското однесување, општите студии за трудот и менаџментот на човечки ресурси.

Културните работници и уметниците од независната културна сцена и во време на отсуство на кратења на јавните државни фондови опстојуваат во контекст на зголемена несигурност, особено во споредба со оние човечки ресурси вработени во јавните културни институции. Оттаму, човечките ресурси и организациските практики на независната културна сцена, простор кој опстојува измеѓу институционалната државна културна сфера и пазарно регулираните комерцијални форми на култура и уметност, заслужуваат посебно внимание во социологијата на трудот и менаџментот на човечки ресурси. Генералниот интерес на овој труд лежи во прашањето: **Какви се организациските и менаџерски практики на културните работници во постсоцијалистичките земји кои работат надвор од државните културни институции, и надвор од доменот на слободниот пазар (комерцијална култура, културни индустрии)? Каков тип на работна сила е ангажиран на независната културна сцена?**

Во оваа теза ќе се обидеме да дадеме прелиминарни и генерални одговори на овие централни прашања. Оваа теза најпрво ќе ја дефинира независната културна сцена како поле на трудово ангажирање на човекот. Второ, ќе ја постави проблемската рамка на истражувањето, предметот на истражување и ќе се осврне накратко кон прашањето на релевантноста на оваа тема. Трето, ќе бидат идентификувани различните научни дисциплини од кои црпи овој труд и ќе биде поставена теоретската рамка на истражувањето преку дефинирање на неколку централни поими и концепти. Во тој дел, посебно ќе се посвети внимание на теориите за задоволството од работата. Понатаму, ќе бидат формулирани централните истражувачки тези на истражувањето, како и методологијата, извори на податоци и типот на анализа. Во главниот дел од истражувањето ќе се мапираат актерите на независната културна сцена, нивните вредности, условите за работа, нивната позиционираност наспроти државните културни институции, организациските стратегии и карактеристики, менаџерските практики, карактеристиките на човечките ресурси и нивното задоволство од работата. На крај, ќе бидат сумирани главните

заклучоци на оваа теза и ќе бидат формулирани предлози за понатамошно истражување.

1.1 Дефинирање на независна културна сцена

Наспроти оние работни организации кои дејствуваат на пазарот, и чија примарна цел е остварувањето на профит, потребно е да се посвети посебно внимание на развојот на човечките ресурси во работните контексти кои опстојуваат надвор од пазарно регулираната сфера. Ваква сфера на делување е сферата на културата и особено на независната културна сцена која е во својот зачеток во земјите од поранешна Југославија и оние од Источна и Централна Европа. За разлика од комерцијалните форми на културна продукција, организациите од независната културна сфера, која е сместена во рамките на граѓанското општество, во просторот меѓу државата и пазарот, не се ориентирани кон остварување на профит. Нивната примарна цел е создавање на културна продукција и вредности кои се од јавен интерес, а кои државните јавни институции на културата не успеваат да ги создадат заради застарените практики на работа како и заради нивната нагласена бирократизација и политизација. Во контекстот на земјите од поранешна Југославија и земјите од Источна и Централна Европа, каде овој независен културен сектор почнува да се развива по падот на социјалистичките режими, особено интересна е независната изведувачка сцена (која опфаќа современ танц, перформанс и театар) каде организациите и професионалците ангажирани во оваа сфера имаат засилена еманципаторска улога во рамките на културните и политички системи.

Организацијата на работата и развојот на човечките ресурси на независната изведувачка сцена не е под диктат на пазарните вредности и масовната побарувачка, ниту пак е кооптирана од страна на политичките елити. Во оваа насока, независниот културен сектор се јавува како поле за организациски експерименти, продукција на алтернативни и прогресивни дела, естетески и политички вредности. Независната изведувачка сцена во контекстот на

постсоцијалистичките земји е суштински различна од јавните културни институции кои се карактеризираат со застарен модел на управување, затвореност, нереспонзивност кон опкружувањето, хиерархиска организираност на човековите ресурси, неефикасност, непотизам, културна политика на лични контакти како и недоволен проток на информации и комуникација со надворешни актери (Ивановска и Тануровска 2012). Она што дополнително ја разликува независната сцена во однос на институционалната сцена и економски помоќните креативни индустрии, се капацитетите за критички уметнички и културни практики и воведување на нов продукциски процес. Независната изведувачка сцена заговара иновативни организациски модели кои нудат радикална партиципација и инклузивност, хоризонтални модели на одлучување и стимулира функционирање според принципот одоздола-нагоре (bottom up approach)(Ивановска и Тануровска 2012, 9). Оваа сцена здружува актери кои се специфични заради нивната посветеност кон експериментирање и интердисциплинарност карактеристични за современата уметност, и истовремена ангажираност во локалните заедници.

1.2 Проблемска рамка на истражувањето

Специфичноста на независниот културен простор и поконкретно независната изведувачка сцена наметнуваат свои прашања од аспект на организациските практики на организирање на работата како и состојбата со човечките ресурси. За да се нагласат посебностите и разликите на независниот културен сектор наспроти институционалната јавна и државна културна сфера потребно е да се извечат неколку компаративни согледувања. За разлика од јавните институции во културата, организациите во независниот културен сектор се карактеризираат со различна големина и организациски принципи. Овие организации се основани и регистрирани како граѓански здруженија и се карактеризираат со мал број на вработени и со голем број на надворешни соработници и волонтери. Најчесто, овие организации се карактеризираат со флексибилни форми на работа, без строго дефинирани улоги и работни задачи, и со ротација на одговорностите во зависност од капацитетите и афинитетите на вработените. Човечките ресурси во независниот културен сектор и посебно на независната изведувачка сцена се карактеризираат со

висок степен на образованост и квалификација. Во рамките на работниот процес, се создаваат можности за континуирано образование и стручна надградба и се поттикнува самообразование на вработените.

Уметниците-изведувачи и културните работници од независниот сектор претставуваат одличен пример за моделот на флексибилен работник во новите економски пост – индустриски контексти. Овие работници се ангажирани на проекти, резиденции, работилници и лаборатории каде стапуваат во различни форми на соработка со други изведувачи уметници и културни работници. Ваквото вмрежување претставува основен ресурс со кои овие професионалци ја намалуваат несигурноста од иднината, овозможувајќи си контакти и градење на репутација која им носи нови работни ангажмани и соработки. Човечките ресурси од независната културна изведувачка сцена честопати дејствуваат надвор од рамките на формална организација, како дел од неформална група или како поединци- фриленс изведувачи.

Со цел нивно опстојување, уметниците и културните работници ангажирани во оваа сфера се вмрежуваат на национално и регионално ниво. Ваквата соработка во мрежа на слични организации и поединци овозможува остварување на заеднички финансирани проекти од странски донатори и Европската унија, споделување на искуства, информации и остварување заеднички продукции. Во оваа смисла, тешко е да се оддели зачетокот и развојот на независната изведувачка сцена на национално ниво од регионалниот контекст и вмрежување. Оттаму, можеме да зборуваме за регионални изведувачки независни сцени и нивните специфики во однос на организациски практики и вредности како и состојбата со човечките ресурси.

Најголем дел од средствата со кои се одржува независниот културен сектор во земјите од поранешна Југославија доаѓаат од програмите за култура на Европската Унија како и неколку други донатори присутни во регионот. Програмата за култура на ЕУ поттикна создавање на мрежи од организации кои станаа норма во функционирањето на независниот културен сектор и начин да се опстои, а без притоа да се напуштат амбициозните и иновативни проекти. Ваквите програми се на линија на централните европски обиди за создавање на кооперативни системи и

зголемување на мобилноста. Сајмон Манди во неговиот *Краток водич кон културна политика* опишува како од почетокот на 90тите, мрежите претставуваат заеднички именител за „неформалните контакти меѓу колегите професионалци, слабо организирани според одредена јасна марка, заедно со поодамна формираните невладини организации вкоренети во одделни сектори од културниот живот“ (2000, 51). Понатаму, тој објаснува како ваквите мрежи заради нивната флексибилност, нудат алтернативни погледи, независни бесплатни совети и решенија за културните политики на владите.

Човечките ресурси ангажирани во независната изведувачка сфера во земјите од поранешна Југославија работат во услови на недостиг на финансиски ресурси, инфраструктура во смисла на работен физички простор приспособен за работа на изведувачи уметници и културни работници, редовен персонален приход и социјална заштита, недостиг на буџетски програми за поддршка на едукација, проекти и меѓународни соработки специфично дизајнирани за изведувачките уметности. Во оваа смисла, човечките ресурси од независниот културен сектор работат во услови на екстремна несигурност – финансиска и социјална, а станува збор за висококвалификуван кадар.

Во однос на менаџерските практики, менаџирање на висококвалификуван кадар како уметници-изведувачи и културни работници бара посебен пристап кон човечките ресурси со цел да се овозможи автономија и независност во нивното работење. Посебно внимание се посветува на овозможување на корисни и релевантни информации до изведувачи уметници за остварување на соработки, ангажман на проекти, работилници и програми за едукација и доедукација. Поради нестандартните форми на работни задачи и ангажман, овие менаџери потребно е да се приспособуваат на барањата на секој работен проект посебно и на динамиката на групата со која соработуваат. Честопати, заради регионалниот и меѓународниот карактер на соработките, овие културни менаџери потребно е да поседуваат силно изразени интерпресонални и интеркултурни комуникациски вештини. Меѓудругото, овие менаџери потребно е да создадат релативно одржливи платформи на соработка и финансирање на активностите на уметниците-изведувачи и организациите со кои раководат.

Спецификите на независниот културен сектор и посебно на независната изведувачка сцена која е репрезентативна за овој сектор, ги наметнуваат следниве истражувачки прашања:

1. Кои се доминантните модели на финансирање на организациите и професионалците во овој сектор?
2. Какви организациски практики и модели се карактеристични за овој сектор?
3. Како идентификуваните организациски практики се разликуваат од оние на културните државни институции во контекстот на поранешните Југословенски републики и државите од Централна Европа?
4. Каков тип на менаџмент со човечки ресурси се практикува и кои се главните функции и задачи на културниот менаџер во однос на човечките ресурси на независната изведувачка културна сцена?
5. Каков тип на професионалци се ангажирани на оваа сцена од аспект на формално, неформално образование, работни компетенции и искуство?
6. Какви карактеристики има развојот на човечките ресурси во овој сектор?
7. Како условите за работа во овој сектор влијаат на мотивацијата и задоволството од работата кај човечките ресурси во овој сектор?

На крај, уметниците-изведувачи и културните работници од независната културна изведувачка сцена се јавуваат како активни политички и општествени чинители чија дејност има за цел да ги предизвика конвенционалните форми на работење и односите на моќ кои постојат надвор од нивната сфера. Во продукциите како и различните форми на организирање и соработки, овие изведувачи активно ги преобмислуваат начините на кои се одвива нивната работа и ги рефлектираат своите визији за својата актуелна и идна позиција во рамките на политичките, економските и доминантните културни системи во кои опстојуваат. Визиите за организирање на работата на овој сектор, менаџирање и едукација се централни извори за разбирање на начинот на кој овој сектор функционира од аспект на организациски практики и состојбата со човечките ресурси. Постојат јавно достапни извештаи од различни работилници, проекти, лаборатории, каде учесниците ги изразуваат своите ставови, искуства и ги практикуваат алтернативните модели на работа, соработка и едукација за кои се залагаат. Освен мапирање на работните

услови во кои функционираат човечките ресурси од независната културна изведувачка сцена, ова истражување има за цел да даде посебно место на нивните визии за организирање на работата и организациските принципи на неконвенционалните продукциски модели кои ги предлагаат.

1.2.1 Предмет на истражување

Со цел да одговори на поставените прашања ова истражување најпрво ќе се занимава со проучување на културните политики кои ја регулираат независната културна сфера во контекст на две поранешни југословенски држави: **Република Македонија и Србија**. Изучувањето на предлог културни политики од страна на самите актери од независниот културен сектор, како и оние јавни културни политики кои ја регулираат културната сфера во државите од интерес ќе овозможат генерално мапирање на работните услови во овој сектор од културата, како и моделите на финансирање кои овозможуваат одржливост на овој сектор. Второ, ова истражување ќе се занимава со проучување на организациските стратегии, карактеристики и принципи кои доминираат на независната изведувачка сцена во Србија и Македонија со посебен осврт кон формалните и неформалните начини на соработка и иновативните модели на едукација и продукција со кои овие национални контексти се карактеризираат. Трето, како предмет за истражување ќе бидат земени карактеристиките на менаџментот во културата и карактеристиките на човечките ресурси на кои се ангажирани во овој сектор.

1.2.2 Релевантност

Во современиот свет, работниците функционираат во економија која веќе не е доминирана од индустриска продукција, туку од сервисниот (терцијарен) сектор и во услови на засилена глобализација се соочуваат со флексибилизација на работата (Мејјерс 1998, 192). Земајќи ги во предвид промените во природата и организацијата на работата (пред се социјална несигурност, намалено значење на специфичните вештини и нагласената потреба од интерперсонални вештини)

денешните работници нужно треба да развијат кариерен идентитет базиран на портфолио (Меијерс 1998, 196). Многу малку се знае за културните работници и уметници кои дејствуваат надвор од институционалната културна сфера особено во контекст на земјите од Западен Балкан. Уште повеќе, ниту креаторите на културни политики во овие земји, а ни самите актери активни на вонинституционалната сфера не располагаат со податоци за севкупните организациски, менаџерски и човечки ресурси кои се ангажирани во овој сектор (Cveticanin 2011, стр. 287). Оваа теза има за цел да посочи јасно дека надвор од просторот на институционалната културата постојат организации на цивилното општество кои исто така придонесуваат кон развој на културата и се одговорни за еден важен дел од културната продукција, а притоа не се темелат на комерцијална логика. Разбирањето на организациските специфики на актерите кои дејствуваат во вонинституционалниот контекст и карактеристиките на трудот ангажиран во тој контекст претставува релевантен истражувачки предизвик кои има за цел не само да ја информира науката, но и креаторите на јавни политики.

Понатаму од аспект на менаџмент на човечките ресурси, интересно е да се види како се одвива развојот на човечките ресурси во овој сектор земајќи ги во предвид сите економски и политички околности во кои опстојува овој сектор. Заради иновативноста со која се карактеризираат секторите на култура, можеме да очекуваме дека токму во овој сектор се развиваат иновативни формати за развој на човечките ресурси кои потенцијално би можеле да се пренесат и во други креативни области и индустрии кои стануваат се подоминантни во глобалната економија. Со други зборови, изучувањето на пристапите за развој на човечките ресурси на независната културна сцена може да понуди креативни модели за развој на компетенции кои се барани на пазарот на трудот и организациите. Исто така, изучувањето на организациските практики е релевантно од аспект на студиите за организациски развој на непрофитни организации и граѓанското општество во контексти кои не се доволно изучувани. Иако многу странски донатори и ЕУ инвестираат значително во развојот на граѓанското општество и граѓанската култура, постојат малку студии кои се занимаваат со последиците од ваквата поддршка и целокупното финансиско опкружување во граѓанското општество врз

организацискиот развој на невладините и непрофитни актери. Последно, оваа теза е релевантна бидејќи овозможува интердисциплинарно согледување на феномените, црпејќи теоретски и емпириски сознанија од повеќе дисциплини, со цел посеопфатно разбирање на независната културна сцена како сектор и како поле за остварување на човековиот труд.

2. Теоретска рамка на истражувањето

Ова истражување истовремено се информира од литературата за менаџмент на човечки ресурси, организациската теорија, културниот менаџмент, литературата за граѓанскиот сектор и граѓанските организации и психологијата на трудот. Иако ова истражување формулира неколку тези односно очекувања, тоа не тестира теорија. Оваа теза користи теоретски концепти, дефиниции и алатки кои произлегуваат од горенаведените литератури како инструменти за обликување на емпириските податоци со цел мапирање на практиките на организирање на работата како и состојбата со човечките ресурси во независниот сектор во културата во Македонија и Србија.

Менаџментот на човечки ресурси е доминантна парадигма во работните односи и се темели на претпоставката дека е потребен стратешки менаџмент со луѓе и обезбедување на нивната посветеност и мотивација со цел остварување на организациски цели (Cunningham 1999). Современата наука за менаџмент во културата и уметноста повеќе се фокусира на прашањата поврзани со менаџментот отколку на прашања за организациите кои делуваат во рамките на културниот систем (Paquette and Redaelii 2015, стр. 44). Со други зборови многу малку се теоризира самата организација, иако нејзиното изучување ни открива важни сознанија за идентитетот, односите на моќ и севкупното опкружување во кое делува организацијата во областа на културата и уметноста. Според некои теоретичари, „хаотичното функционирање“ на културните организации може да не научи многу за организациите во поширока смисла (Paquette and Redaelii 2015, стр. 45). Овие организации се истакнати во нивните иновативни практики. Според Paquette and Redaelii „Во административните науки и студиите за менаџмент, менаџментот и организациите се два посебни концепти кои се поврзани со два меѓусебно

испреплетени домени на работа – и секој од нив има свој сет од теоретски претпоставки кои ни овозможуваат да ја разбереме социјалната и професионалната динамика кои се значајни за разбирање на начините на кои организациите во културата функционираат“ (2015, стр. 45). Во оваа теза, овие два домени на истражување, менаџментот и организациите на независната културна сцена се споени и изучувани во тандем.

Најпрво, ќе дефинираме неколку поими кои ќе ни бидат од корист подоцна за разбирање на самата анализа. Постојат три можни пристапи за дефинирање на организацијата во културата: легалистички, инструментален (пристап базиран на поделба на трудот) и концепцијата на отворен систем (Paquette and Redaelii 2015). Легалистичкиот концепт за организацијата се фокусира на правната рамка и формата во која егзистира организацијата. Па така, организациите во областа на културата можат да бидат јавни, приватни-профитни и приватни-непрофитни организации доколку имаат правно регулиран статус. Постојат секако и организации кои се неформални и не се регистрираат кај државата за да се здобијат со правен статус. Идентификувањето на правниот статус на организациите ни помага да ја идентификуваме и нивната цел – дали се воспоставени за да остваруваат профит, или пак за остварување на јавното добро.

Инструменталниот приод во дефинирањето на организацијата се темели на поделбата на трудот со цел постигнување на главната мисија на организацијата. Поделбата на трудот е централна идеја во теоријата на менаџментот и организациската теорија (Paquette and Redaelii 2015, стр. 47). И финално, концепцијата на отворен систем ја согледува организацијата како резултат на влијанијата од околината и главната цел на организацијата во овој пристап е таа да се спротистави на притисоците од околината со цел да преживее (Paquette and Redaelii 2015).

Овие приоди кон дефинирање на организацијата можат делумно да ни послужат при мапирање на организациските форми и пракси на независната културна сцена. Сепак, во современата теорија доминира нео-институционалната теорија на организациски изоморфизам кој претпоставува дека организацијата се адаптира на

притисоците во организациското поле (Di Maggio and Powell 1983). Или поконкретно, организациите кои се изложени на слични притисоци ќе ги модофицираат своите карактеристики во иста насока. Организациите дејствуваат под притисоци од државата преку регулатива и други мерки, потоа миметички и нормативни притисоци кои се пренесуваат преку социјализација во рамки на исти професии, образовни институции и организации (Di Maggio and Powell 1983). Ваквата визија за организацискиот развој ни помага да се сосредоточиме на надворешните влијанија и на влијанијата однатре истовремено и да согледаме во потполност кои се силите кои го обликуваат ликот на организациите на независната културна сцена.

Во следниот дел ќе се осврнеме на поконкретни организациски форми и принципи кои досега биле детектирани во литературата. Исто така, ќе дефинираме неколку основни поими поврзани со карактеристиките на трудот на независната културна сцена во двете земји кои се предмет на интерес.

2.1 Доминантни организациски форми

Според леглистичката концепција за организацијата, организациите кои дејствуваат на независната културна сцена се приватни непрофитни ентитети регистрирани како здруженија на граѓани. Приватните непрофитни културни организации се дел од граѓанското општество (Mihova 2011, стр. 13). Главните карактеристики на овие организации се нивната непрофитна и невладина природа. Овие организации во одредени случаи можат да се трансформираат во јавни интересовни групи кои се водени од политички вредности и имаат за цел да извршат влијание во полето на културата. Овие организации и актери ја формираат „независната културна сцена“. Терминот „независна“ ја нагласува разликата помеѓу јавните културни организации и ентитетите во рамки на граѓанското општество. Актерите на независната културна сцена се „ослободени“ од директното влијание на државата врз програмските определби и вредностите за кои се залагаат овие

организации. Оттаму, овие организации придонесуваат кон разноликост во понудата на добра и услуги (Mišova 2011, стр. 28). Терминот сцена означува „социјална организација која продуцира социјална кохезија и заеднички идентитет“ (Тануровска Кулаковски и Здравкова-Цепароска, Медијантроп, Pascal Gielen 2009).

Независните културни организации, според Драгишевиќ Шешкиќ немаат за примарна цел да извршат политичко влијание, туку даваат услуги на јавноста и честопати се насочени кон поврзување со меѓународни актери (Mišova 2011, стр. 13). Улогата која овие организации ќе ја имаат во конкретниот културен контекст зависи од повеќе фактори меѓу кои и политичката и правна рамка во која оперираат, како и технолошките услови и финансиското опкружување (Dragičević Šešić 2010).

Според Драгишевиќ Шешкиќ (2010) можат да се издвојат следниве форми на граѓански организации во областа на културата, кои се заеднички за различни земји:

- 1) **професионални асоцијации** или синдикати на уметници, културни работници и асоцијации на организации и институции во културата (пр. приватни музеи);
- 2) **активистички граѓански организации** кои застапуваат јавни интереси во сферата на културата. Овие организации може да бидат насочени кон давање на услуги во заедницата преку имплементирање на проекти, или пак можат да бидат насочени кон политички активности за заговарање одредени културни политики. Се почесто, овие организации ги имаат двете својства, од една страна се обидуваат да извршат влијание врз културните политики, а од друга страна придонесуваат кон културниот живот преку имплементација на проекти;
- 3) **Фондации во областа на културата** кои поддржуваат културни активности или уметници/ изведувачи;
- 4) **Групи на професионални уметници** кои делуваат како трупи;
- 5) **Аматерски и хоби организации;**

6) Мрежи на независни културни организации на национално или меѓународно ниво.

Според Драгишевиќ Шешиќ (2010) овие организации кои делуваат во рамките на граѓанското општество, развиваат стратегии за организациски развој кои некогаш наликуваат на оние на профитните организации. Ваквите стратегии опфаќаат формулирање на мисија, визија, компетитивна долгорочна стратегија со дефинирани цели и резултати и рационализација на менаџирањето со ресурси. Дополнително, овие организации развиваат програми и се позиционираат во рамки на културниот систем во однос на нивните вредности и идеологија. Во оваа теза се фокусираме на студии на примери од независната културна сцена, бидејќи овие организации се воедно најранливи, но и најиновативни во изнаоѓање на начини за организациско преживување. Тие се соочуваат со различни предизвици за разлика од јавните културни институции и комерцијалните културни институции кои можат да ја адаптираат својата мисија водени од потребата за остварување профит. Особено е интересно дека организациите и актерите на независната изведувачка сцена оперираат во културен систем каде речиси не постојат развиени културни потреби за современ танц или независен театар или генералните културни потреби на населението не се развиени како во развиените држави.

Во оваа теза, со цел мапирање на различните организациски форми кои постојат на независната културна сцена, ќе се користиме со концептот на хибридна организација со повеќе цели ('multi-purpose hybrid organizations') (Hasenfeld and Gidron 2005). Овие типови на организации според Hasenfeld и Gidron (2005) поседуваат четири поврзани карактеристики: 1) имаат мисија да промовираат културни вредности кои се различни од доминантните вредности во општеството; и 2) овие организации нудат услуги на своите членови и јавноста како метод кој води кон општествена промена; 3) имаат за цел да ги задоволат идентитетските потреби на своите членови/вработени преку градење на колективен идентитет; и 4) стануваат хибридни организации преку следење на различни организациски логии кои се позајмени од општествени движења, волонтерски организации и

непрофитни организации кои нудат услуги на заедницата, односно имаат повеќе различни цели на постоење.

Организациите и групите кои делуваат на независната сцена се емпириска манифестација на овој концепт: нудат услуги на заедницата/јавноста од една страна, а од друга, преку политички акции во јавниот простор и застапување на вредности и политики се обидуваат да придонесат кон општествена промена.

Според литературата за непрофитни организации кои оперираат во областа на уметноста во развиените земји, постојат два модели на организациска структура кои би очекувале да ги сретнеме во различни држави (Kirchner и Ford 2011). Прво, модел на организација која е предводена од директор, одговорен за оперативни и уметнички функции истовремено. Во вториот модел има поделба на овие две функции, и организацијата е предводена од еден административен директор и еден уметнички директор (Kirchner и Ford 2011). Во двата модели извршните директори се одговорни пред извршен орган на организацијата или пак собрание на членови, во зависност од структурата на органите. Честопати, меѓу организациите во културата се јавуваат неформални организациски структури.

Уште еден корисен концепт за разбирање на организациските практики на независната културна сцена е поимот организациска култура. „Организациска култура може да се дефинира како збирот на ставови, искуства, верувања и вредности на една организација“ (Fitzgerald 2008, 36). Организациската култура е многу важна бидејќи го детерминира односот внатре во организацијата но и односот кон околината. Во однос на организациска култура, организациите од независниот културен сектор се карактеризираат со социјална наспроти технократска култура. Според школата на меѓучовечки односи во организациската теорија, организациите нагласуваат неформални односи и се слични на семејствата (Anheier, 2000, стр.11).

Особено е корисен концептот на адхократија при мапирање на менаџментската структура на организациите од интерес. Во речникот за граѓанско општество на Anheier и List (2005, стр. 3) адхократијата е опишана како спротивен менаџментски систем од бирократијата, односно менаџерска структура каде сите членови/работени располагаат со авторитет да носат одлуки и да влијаат врз

нивната имплементација. Теоретски, адхократијата се смета за најсоодветната менаџментска структура за решавање на комплексни проблеми, бидејќи постои флексибилност на улоги и позиции.

Исто, така кога станува збор за севкупните човечки капацитети на организациите на независната културна сцена корисно е да го дефинираме нивото на нивна професионализација. Професионализацијата е дефинирана како процес на вработување на административен и специјализиран персонал кои поседува високи квалификации и е инволвиран во рационализација на организацискиот менаџмент. Lang (2012, 75-56) ја дефинира професионализацијата како број на вработени кои вршат административна и менаџерска работа. Организации кои се професионализирани во граѓанскиот сектор, најчесто не се потпираат односно ја намалуваат важноста на волонтерите (Kramer 1994).

За крај, да ја дефинираме најчестата форма на работен профил во новата глобална економија – фриленс работа. Фриленс работен ангажман подразбира вработување на договор за краткотрајна работа во рамки на проект. Ваквиот ангажман бара флексибилност и мобилност на работникот од еден на друг проект. Ваквите типови на краткорочни договори и ангажман на проекти се карактеристични за професиите во рамки на културата и уметноста.

Во следниот дел ќе се фокусираме на клучен аспект од менаџирањето на човечките ресурси, а тоа е развојот на човечките ресурси.

2.2 Развој на човечките ресурси

Новата економија го промени карактерот на работните места и моделот на работници кои се потребни во организациите. Денес можеме да зборуваме за се поголема одговорност и автономност на работниците и развој на нови компетенции. Новите компетенции опфаќаат главно „меки“ вештини како што се: интерперсонални и комуникациски вештини, лидерство, способност за работа под стрес, способност за работа во тимови кои често се менуваат.

Развојот на човечките ресурси станува централен елемент во современите организации и претставува значајна функција која ги подобрува шансите за оспитанок на организацијата. Тој се реализира преку план за развој на персоналот кој ја опфаќа целокупната активност за проширување и промена на знаењата, вештините и ставовите на вработените, со цел зголемување на учинокот на целата организација. Притоа, развојот на персоналот е значаен дел од менаџментот на човечките ресурси. Според Саздовска и други (2008, стр. 53): „Развојот на персоналот е дефиниран како кое било искуство на учење каде поединците и групите бараат зголемување на знаењето, вештините, вредностите или однесувањето.“ Дополнително, развојот на човечките ресурси, во широка смисла може да се дефинира како процес или активност која има потенцијал да ги развие знаењата, експертизата и задоволството на работниците заради постигнување добивка на самиот работник, за организацијата, заедницата па и целото човештво (Swanson и Holton III 2001, 4).

Постојат два клучни аспекти во развојот на човечките ресурси, а тоа се организацискиот развој и тренинг и развој на персоналот. Тренингот како значаен елемент на развојот на човечките ресурси постои многу одамна и е неразделен дел од човековата работа. Иако, најголем дел од времето зборуваме за развој на човечки ресурси во рамките на организација (Swanson и Holton III 2001, 8), сепак, може да се зборува и за развој на човечките ресурси на ниво на заедница, сектор или во случајов на ниво на независната културна сцена. Сите практики поврзани со развојот на човечките ресурси се темелат на „позитивните намери за унапредување на знаењето и перформансата на индивидуите, работните групи, работни процеси и целата организација“ (Swanson и Holton III 2001, 12). Идејата за унапредување и напредок е доминантна во сите модели за развој на човечките ресурси.

Развојот на човечките ресурси може да се јави во повеќе форми како на пример воведен тренинг на работното место (обука), унапредување на конкретни вештини и долгорочен развој на компетенции на вработените (Coyle-Shapiro et al. 2013, стр. 48). Кога ќе се вработи нов работник како дел од процесот на социјализација на работното место и негово интегрирање се врши почетна обука, каде работникот се запознава со правилата на работната организација и конкретните задачи на

работното место. Овој дел од развојот на човечките ресурси е исклучително важен за задржување на вработениот во организацијата. Изучување на нови вештини се прави кога вработениот треба да надополни некој недостаток, на пример да користи социјални медиуми или некоја нова технологија (Coyle-Shapiro et al. 2013, стр. 48). Развој на компетенции кај вработените опфаќа долгорочно и систематско развивање на знаења, вештини и ставови и припрема на работникот да превземе поголеми одговорности во иднината.

Една од најважните способности на вработените во современите организации е способноста да учат. Со оглед на брзите промени во опкружувањето што се должат како на економски и политички, така и на технолошки промени, за организациите да можат да се приспособат на промените, тие треба да располагаат со човечки ресурси кои лесно се адаптираат на новите околности преку стекнување нови компетенции. Со други зборови организациите имаат потреба од флексибилна работа сила која е располага со мноштво од вештини.

Развојот на човечките ресурси преку обуки има позитивно влијание врз мотивацијата за работа на вработените. Некои од вработените ги доживуваат обуките како дел од системот за наградување за нивната работа. Дури и еден вработен ако има директен бенефит од одреден тренинг тоа може да има позитивни последици за останатите вработени преку процес на пренесување на знаењата во самата организација. Во време на финансиска криза, многу организациите функционираат со намалени човечки капацитети. Бидејќи не можат да вработат нови работници со цел да ја задоволат потребата од одредена вештина, организациите ги развиваат потребните вештини меѓу вработените преку дополнителни обуки (Coyle-Shapiro et al. 2013).

Развојот на човечките ресурси опфаќа неколку фази. Прво, менаџерите треба да ја идентификуваат потребата од развој на вештини. Второ, треба да идентификуваат соодветен тренинг или програма за развој на потребните вештини. Трето, треба овозможат услови за вработените да го добијат потребиот тренинг. На крај, треба да евалуираат дали вработените се стекнале со потребните вештини, односно дали

тренингот или програмата за обука ги дала посакуваните резултати (Coyle-Shapiro et al. 2013, стр. 51).

Вработените можат да се здобијат со тренинг на работното место и надвор од работното место. Исто така, учењето може да биде низ процес на активно учество, како и низ процес на пасивно учество во образовна програма. Во денешни услови, каде работењето во група е императив, најчесто обуката на човечките ресурси се врши исто така во група (Coyle-Shapiro et al. 2013, стр. 53). Освен преку формални обуки, организациите можат да ги развиваат способностите на вработените преку менторство. Менторство може да се дефинира како „процес на користење специјално избрани и обучени лица за да обезбедат водство, прагматични совети и континуирана поддршка, која ќе му помогне на лицето или на лицата алоцирани на нив да учат и да се развиваат.“ (Саздовска и други 2008, стр. 54).

Кога станува збор за менаџмент и развојот на човечките ресурси во непрофитни организации во уметноста и културата генерално, истражувачите идентификувале недостиг на ефективни практики дури и во развиените држави (Kirchner и Ford 2011). Заради недостиг на јасни описи на работните позиции тешко е да се мапираат недостатоците на вработените и да се работи на нивен развој. Исто така, не треба да се заборава дека главен човечки ресурс во рамки на непрофитниот сектор, чиј составен дел е и независната култура сцена, се волонтерите. Според Саздовска и други (2008, стр. 26) „[о]вие нетрадиционални вработени како интегрален дел од работната сила на повеќето граѓански претставуваат уникатен предизвик за многу менаџери.“

Во следниот дел ќе се осврнеме на теориите за задоволство од работата кои се важни во современиот менаџмент за човечки ресурси и за благосостојбата на работната сила.

2.3 Теории и индикатори за задоволство од работата

Владите на ЕУ пред себе имаат поставено цел да создадат подобри и поквалитетни работни места за своите граѓани. Оваа заложба е во срцето на Лисабонскиот договор

и главната стратегија за вработување на Европа (Еурофонд. 2007, 3). Ваквиот интерес за подобрување на квалитетот на работните места одново го сврти вниманието кон мерење на задоволството од работата, еден од главните индикатори за квалитетот на работното место.

Голем број на автори тврдат дека задоволството од работата има позитивно влијание врз ефективноста и постигнувањето на целите во работната организација. Постојат различни последици од незадоволство од работата, кои се движат од екстремни случаи на емоционална болест и кражба, па се до случаи на отсуство од работата и напуштање на работата (Николовски 2005, 226). Оттаму, работодавачите и менаџерите вложуваат напори да го зголемат задоволството од работата кај своите вработени. Меѓудругото, во услови на отворен глобален пазар каде засилено се поттикнува мобилноста на трудот, задржувањето на вработените во работната организација е еден од главните предизвици на менаџерите (Лумлеј ет ал. 2011). Прв чекор кон постигнување на ваквата цел е мерењето на задоволството во работата кај вработените.

Сепак, како што покажуваат различни емпириски студии, не секогаш постои силна корелација помеѓу задоволството од работата и продуктивноста на работното место (перформансата). Оттаму, можеме да заклучиме дека задоволството е поважно за индивидуата отколку за работната организација. Тоа може да се третира како индикатор за благосостојбата на индивидуата (Њујен ет ал. 2003), и оттаму секој креатор на микро или макро политики со хуманистички амбиции би требало да се интересира за состојбите со задоволството од работата на вработените/граѓаните.

Голем број на фактори влијаат врз задоволството од работата, а пред се карактеристиките на работното место како што се: можноста од развивање на талентите и вештините, признавање на добро сработената работа, можности за развој во рамки на работната организација итн. Меѓудругото, карактеристиките на личноста влијаат исто така на задоволството од работата како и влијанијата од надворешната средина кои се културолошки одредени. Во зависност од професијата, полот, возрасната граница, образованието, работното време, секторот, големината на работната организација постои варијација на задоволството од работата. Со менување на концептот на работно место и зголемено напуштање на

традиционалните форми на работа, и се поголема застапеност на флексибилните форми на работа, потребно е да се преиспитаат начините на кои се мери задоволство од работата. Оттаму и различни теоретски модели и методи- инструменти биле развиени за мерење на задоволството од работата: анкета, фокус групи и интервју.

Најпрво, ќе го дефинираме поимот задоволство од работата онака како што најчесто се третира во литературата за организациски менаџмент, менаџментот за човечки ресурси и психологијата на трудот. Понатаму, ќе направиме преглед на доминантните теории и школи за задоволство од работата и преглед на најчестите индикатори користени во истражувањата.

Различни автори дале повеќе варијанти на дефиниции за задоволството од работата, кои се разликуваат во акцентот што се става на чувствата, перцепциите, мислењето, надворешните или внатрешните индикатори. Па така, задоволство од работата може да се дефинира како индивидуалното чувство за работата или пак, ставовите за различни аспекти од работа, но и перцепциите за работата од кои во голема мера зависи степенот на совпадливост меѓу потребите на индивидуата и оние на организацијата (Лумлеј ет ал. 2011, 102). Хопок (1935) го дефинирал задоволството од работата како комбинација од психолошки, физички и надворешни околности кои овозможуваат една личност да почувствува задоволство од работата. Во согласност со оваа дефиниција, задоволството од работата иако е зависно од екстерни фактори, сепак, останува нешто субјективно и зависи од чувствата на индивидуата (Брикенд 2011, 77). Слично на претходната дефиниција, задоволството од работата може да се разбере како резултат од индивидуалната перцепција и евалуација на работата под влијание на субјективните потреби, вредности и очекувања што индивидуите ги сметаат за важни (Семпан ет ал. 2002). Понатаму, задоволство од работата може да се дефинира едноставно како она што луѓето го мислат или чувствуваат за нивната работа и различни аспекти од нивната работа (Спектор (1997) во Еурофонд, 2007, 4). За работодавачите, терминот „задоволство од работата“ значи дека работното место треба да се направи значајно и да предизвикува (Шеид 2011,1).

Постојат најмалку четири различни теории за задоволство од работата, од кои секоја има задача да предложи модел кој најцелосно ќе го објасни задоволство од работата. Овие теории ги третираат професијата и работното место како важна екстензија на личниот идентитет (WiseGeek, 2013).

Една од овие теории е теорија на афект каде задоволството од работата зависи од тоа колкаво е растојанието помеѓу очекувањата на личноста за неговото работно место и она што всушност го добива. Притоа, оваа теорија претпоставува дека личноста зема за приоритет одреден аспект од работата, и токму овој аспект има пресудно влијание врз задоволството од работата. Ова претставува теорија на баланс помеѓу инпутот во работата и аутпутот од истата или со други зборови доколку добивките од работата ги надминат тешкотиите тогаш задоволството од работата ќе се зголеми (Соуза Поза 2000 во Еурофонд 2007, 4).

Теоријата на диспозиција е онаа која се фокусира на природните предиспозиции на личноста и се темели на претпоставката дека личноста е важна детерминанта на нивото на задоволство од работата. Диспозитивните теории ја бранат идејата дека луѓето кои се среќни во животот се среќни и со својата работа. Овие теории се целосно концентрирани на карактеристиките на личноста. Сепак, други истражувања покажале дека околината односно работната организација во голем дел го објаснува задоволството од работата и оттаму овие аспекти не треба да се запоставуваат во мерењето (Шеид 2011, 1-2).

Моделот на карактеристики на работното место е популарна теорија за задоволство од работата која опфаќа повеќе карактеристики на работното место кои влијаат на перцепциите за значењето на работното место. Меѓу овие карактеристики се вбројуваат: варијацијата на вештини потребни за извршување на работата, идентитет на задача, значајност на задачата, автономија на работно место и евалуација или фидбек за завршената работа. Важно е да се земе во предвид дека ако вработените во организацијата чувствуваат дека работат повеќе од другите, а притоа добиваат помалку награди, тогаш кај нив може да се појават негативни ставови кон работата, препоставените и колегите (Тела ет ал. 2007, 4).

Друга теорија за задоволство од работата се однесува на внатрешни и надворешни димензии на задоволството од работата, каде што внатрешните димензии зависат од индивидуалните карактеристики на личноста, а надворешните димензии се ситуациони и зависат од надворешната средина. Личните карактеристики кои го детерминираат задоволството од работата ги вклучуваат полот, воззраста, етничката припадност, нивото на образование, расата итн. Карактеристиките на работното место вклучуваат варијабли како плата, работно време, вештини, професија и индустрија (сектор) во која е вработена личноста (Гијен ет ал. 2003, 6).

Според Херзберг пак, постојат две димензии врзани за задоволството од работата кои тој ги нарекува **мотиватори** или извори на задоволство (поврзани со содржината на работата) и **хигиенски фактори** (како е вработениот третиран на работното место) (Види Табела 1).

Табела 1. Фактори на задоволство од работата (Херзберг, 1976)

Хигиенски фактори	Мотиватори
Политики на компанијата	Достигнување
Надзор/ Супервизија	Признание
Интерперсонални односи	Самата работа
Работни услови	Одговорност
Плата	Напредување
Статус	Развој
Безбедност на работно место	

Извор: Брикенд, Азири. 2011. Задоволство од работата: Преглед на литературата, Истражување на менаџмент и пракса, 3(4):77-86

Постојат автори кои развиваат прашалник врз речиси економска логика (односно модел) каде за задоволен од работата се смета оној испитаник кој ја бира работата која ја работи во моментот иако е соочен со хипотетички избор на повеќе привлечни алтернативи и можности (Гарбоуа, 2004, 136).

Кларк во студијата за тоа што ја прави работата да биде добра според граѓаните на ОЕЦД државите, користи шест групи на карактеристики на работата меѓу кои се: платата, работното време, можности за напредување, сложеност на работата, интерес, престиж и независност како и интерперсонални односи (1998). Една од главните наоди на истражувањето на Кларк (1998) е дека паричните награди од работата се далеку поважни од безбедноста, интересот за работата, можности за промоција и автономија.

Некои трендови низ Европските држави како што покажува компаративната студија на Еурофонд посочуваат на позитивен однос помеѓу сигурноста на работно место и задоволство од работата. Сепак во различни земји постои варијација на задоволство од работата во зависност од типот на работен договор (долгорочен однос на вработеност, самовработеност, краткорочен договор). Исто така во некои земји постои поголемо задоволство од скратено работно време наспроти целосно работно време. Некои од резултатите од компаративната студија покажуваат позитивни врски помеѓу задоволство од работата и флексибилност на работното време, како и негативна врска помеѓу задоволство од работата и прекувременото работење. Во овие студии честопати се занемарува една од најважните карактеристики на работното место како фактор за задоволство од работата, а тоа е самата работа. (Сари, Џаџ 2004, 396). Дводимензионалниот модел на Херзберг ја вклучува оваа варијабла.

Истражувањата покажале дека повеќе автономија се очекува да придонесе кон поголемо задоволство од работата бидејќи работниците имаат повеќе слобода да го определат нивниот удел и работен распоред (Гијен ет ал. 2003, 3). Проф. Николовски, исто така, вели дека задоволството од работата е поголемо кај оние кои се поавтономни во обликување на својот работен ангажман и изгледот на работното место (2005, 225). Однос меѓу образование и задоволство од работата, се смета дека е правопрпорционален. Кога станува збор за мерење на задоволството од работата постои парадокс на полот, бидејќи жените и покрај генерално полошата положба на пазарот на трудот покажуваат повисоки нивоа на задоволство од работата во однос на заработувачката, промоција на работно место и развој на кариера (Kaiser, 2002).

При испитување на задоволство од работата кај културните работници се зема во предвид односот, ставовите и перцепциите кон работата сфатена во една поширока и квалитативна смисла. Работата не се сведува само на искуството со непосредното работно место во рамки на една организација бидејќи помеѓу овој тип на работници често е присутна самовработеноста или фриленс и портфолио кариера. Кариерниот идентитет не е врзан за одредена улога или место туку ги извлекува своите значења од искуствата поврзани со работата (Фугате ет ал. 2004). Оттаму, работното место во овој контекст се проширува да ги опфати условите за работа на независната културна сцена како опкружување и околностите кои ја „уредуваат“ оваа област. Иако, државата и локалните власти не се јавуваат како директни работодавци, тие се одговорни за работниците во оваа сфера, особено оние кои не се постојано вработени во рамките на некоја организација, во смисла на креирање околина која ќе овозможи подобрување на квалитетот на работните услови.

Современиот менаџмент на човечки ресурси полага големо значење на задоволството во работата. Прашањето е дали човечките ресурси кои се ангажирани на независната културна сцена се карактеризираат со високи нивоа на мотивација и задоволство од работата. Ова ќе зависи од севкупните услови во кои оперираат организациите и капацитетите на самите организации.

2.4 Истражувачки тези

Ова истражување има за цел да ги мапира состојбите и развојот на човечките ресурси и организациските практики во независниот културен сектор во две постсоцијалистички земји, Србија и Македонија. Теоретската и емпириска релевантност на истражувањето произлегува од неистраженоста на независниот културен сектор во однос на состојбите со трудот, генералните услови за работа и организациските практики. Оттаму, ова истражување има експлоративен карактер, односно се занимава со истражување на област која досега не била предмет на систематско емпириско истражување. Констатиран е недостиг на статистички податоци за бројот на културни работници во независниот сектор како и друг тип

на квантитативни и квалитативни податоци за состојбите со трудот во оваа сфера во голем дел од земјите од Југоисточна Европа, вклучувајќи ги Македонија и Србија. Оттаму се наметнува и прашањето за можноста од носење на културни политики кои се занимаваат со уредување на позицијата и условите за работа на овие работници во услови на непознавање на нивните организациски практики, перцепции за работата, услови во кои работата, потреби и визии за кариерен развој. Со цел оваа група на културни работници да не остане во сивата зона на планирањето, ова истражување претставува основа за понатамошни посеопфатни емпириски истражувања чија цел би било унапредување на состојбите со културните политики во областа на изведувачките уметности. Понатаму, ова истражување ќе не доближи до разбирање на разликите помеѓу организациските практики и човечките ресурси ангажирани во јавните државни културни институции и оние кои опстојуваат во независниот културен сектор.

Ова истражување, иако е експлоративно по својот карактер, развива неколку тези кои ќе го водат и структурираат собирањето и анализата на емпириските податоци:

- Независниот културен сектор функционира во рамките на цивилното општество, оттаму и независната изведувачка сцена ја сочинуваат невладини организации, асоцијации, образовни институции, истражувачки институти, независни културни центри, неформални групи на изведувачи, културни работници и уметници-изведувачи кои работат самостојно. Овие актери се вмрежуваат национално и регионално во различни мрежи со цел поголема соработка и одржливост. Главни карактеристики на организациските практики во оваа сфера се флексибилноста во организирањето на работата, експериментирање со различни форми на донесување одлуки и неконвенционални начини на продукција. Главен принцип на донесување одлуки е одоздола нагоре, со посебен акцент на одржување на хоризонтална организација која овозможува партиципативност и инклузивност на различности. Во рамките на различните проектни активности, постои ротација на улоги и авторитети во зависност од карактерот на работните задачи. Особено се практикува работа во тимови со флексибилна структура кои овозможуваат автономија на индивидуите, посебен фокус на процесот на работењето и еднаква можност за партиципација.

- Организациите, формални и неформални, како и поединците-професионалци ангажирани на независната изведувачка сцена се доминантно финансирани од проектни активности поддржани од странски јавни и приватни фондации како и проекти на Европската унија.

- Менаџментот на човечките ресурси се карактеризира со висок степен на самоменаџирање на професионалците и нивна автономија во избор на ангажмани и соработки. Културните менаџери на чело на организациите од овој сектор се карактеризираат со висока квалификуваност и имаат задача да фасцилитураат услови за независно и автономно функционирање на сцената како и нејзина оддржливост и развој.

- Професионалците ангажирани во независниот културен сектор се висококвалификувани кадри вклучени во континуиран процес на неформална едукација, самоедукација и со развиени специфични професионални компетенции, но и силно изразени интерперсонални вештини.

- Отсуствува систематско планирање на човечките ресурси на ниво на организации и развојот на човечките ресурси повеќе се манифестира како заеднички ангажман на повеќе актери на регионално и меѓународно ниво кои нудат едукативни програми за различни потреби на актерите од независната културна сцена. Развојот на човечките ресурси се темели на разноразни формати кои се иновативни и имаат задача да фасцилитураат развој на креативни, флексибилни човечки ресурси и позитивни ставови кон потребата за континуирано учење и самоедукација.

- Условите за работа на независната изведувачка сцена во контекстот на земјите од Балканот, поконкретно Македонија и Србија негативно влијаат врз мотивацијата и задоволството од работата на човечките ресурси.

Во следното поглавје ќе се осврнеме на методологијата на ова истражување, изворите на податоци кои се користени и анализата која е применета.

3. Методологија

Со цел одговарање на поставените истражувачки прашања, ова истражување ќе се служи со квалитативни истражувачки методи кои одговараат на експлоративниот карактер на ова емпириско истражување. Имено, заради мапирање на состојбата и развојот на човечките ресурси како и организациските практики карактеристични за независната изведувачка сцена, како репрезентивна за независниот културен сектор, беа селектирани документи и лични извештаи на учесници на конференции, работилници, лаборатории и други форми на соработка остварени во рамките на регионални платформи со фокус на организации и професионалци од Македонија и Србија. Овие две земји имаат најслични и најблиски контексти во кои независната културна сцена за изведувачки уметности се развива, па оттаму фокусирајќи се на двете земји се добива посеопфатна база на податоци. Споменатите документи можат да се најдат на веб страните на двете мрежи, како и на веб страните на организациите активни во полето на изведувачките уметности во Македонија и Србија. Понатаму, беа селектирани текстови од медиуми кои пренесуваат ставови или настани организирани на независната културна сцена. Исто така, беа користени секундарни извори на податоци од веќе спроведени истражувања или текстови напишани врз основа на искуства од сцените.

Освен овие документи, ова експлоративно истражување користи серија интервјуа со актери од независниот културен сектор во Македонија и Србија. Најголем дел од интервјуата се собрани од веб страната на македонското улично списание „Лице в лице“ кое во соработка со српското списание *изработија* издание кое е посветено на независната културна сцена. Целта на ова издание била да се запознае јавноста со перцепциите на актерите за карактеристиките и условите за работа во секторот. Иако, првично планот за истражување предвиде спроведување на поголем број на интервјуа, по идентификација на овие интервјуа во списанието „Лице в лице“, не беше идентификувана потреба од понатамошно собирање на податоци во Македонија. Предноста на собраните интервјуа е што поставуваат исти прашања и овозможуваат споредба на одговори. Сепак, дополнително беа спроведени две интервјуа со културни менаџерки во областа на независните изведувачки уметности

кои се активни во Србија. Целосната листа на интервјуа е приложена во прилог 1. Исто така, прашалникот кој го користеле новинарите на списанието „Лице в лице“ се наоѓа во прилог 2 како и прашалникот кој беше користен за двете интервјуа со културни менаџери во Србија (прилог 3).

Групата на интервјуирани чинители е разнолика и заради тоа и на еден начин репрезентативна за гласовите на независниот сектор во културата во Србија и Македонија. Актерите кои се опфатени со интервјуата и останатиот материјал собран од медиуми и веб страни се ангажирани како: културни менаџери, куратори, визуелни уметници, изведувачи, критичари и теоретичари на современа уметност.

Добро е да се спомене дека авторот на оваа теза учествувал во неколку работилници и бил дел од програмата Критичка Пракса – Екс Ју, наменета за млади критичари и истражувачи на современата културна сцена. Програмата се одвивала во периодот 2014-2015 каде партнерски организации биле организации од Србија и Македонија. Во рамки на оваа едукативна програма имала шанса да разговара со многу актери од независната културна сцена во двете земји и ова искуство може да се третира како своевидно партиципативно истражување односно увид во феномените од интерес, со оглед на тоа дека постои недостиг на систематски истражувања за различни аспекти на трудот во оваа област.

Со цел анализа, ќе биде спроведена текстуална тематска анализа на интервјуата и други текстови и документи достапни онлајн. Тематската анализа подразбира изнаоѓање на теми кои се пројавуваат низ сите интервјуа како заеднички, а кои исто така можат да се проверат преку друг тип на податоци низ процес на тријангулација (споредување на информации од повеќе исти или различни извори). Оваа теза признава дека постојат различни пристрасности врзани за природата на податоците кои се предмет на анализа (Hammersley 2008, стр. 23). Така на пример, најголем дел од материјалот е сочинет од интервјуа кои ги спровеле новинари во интервју ситуација која не е позната за авторот на оваа теза. Исто така, прашањата и презентацијата на податоците се обликувани од потребата за нивно споделување со пошироката јавност. Сите овие околности кои го следат создавањето на

емпирискиот материјал треба да се земат во предвид со цел разбирање на границите на наодите.

Природата на квалитативното истражување овозможува плурално читање на достапниот емпириски материјал, од кои истражувачот избира еден можен. Таквото ограничување да се презентира еден начин на читање на податоците наспроти друг е својствено за науката и продуктивно во својата природа (Jorgensen and Phillips 2002). Сепак, валидна интерпретација на квалитативни податоци е онаа која презентира возможни и кохерентни аргументи врз база на емпириските податоци (Yanow and Swartz Shea 2006, 72).

Во следниот дел ќе го презентираме контекстот во кој независната културна сцена се развива и егзистира во двете земји, а потоа ќе преминеме кон мапирање на актерите на независната културна сцена.

4. Општествено-културен контекст и културни политики во Македонија и Србија

Независната, лево-ориентирана културна сцена во двете земји историски се дефинира во опозиција на државно финансираните институции, не само во смисла на организациски и менаџерски практики, но исто така и во својата посветеност кон критичките практики и гестови кои остро се спротивставуваат на хегемонските дискурси како национализам, неоконзервативизам, конзумеризам, неолиберализам итн.

Културниот систем во Србија и Македонија денес е доминиран од страна на државните културни институции, наследени од времето на југословенскиот социјализам. Овие јавни институции во културата се карактеризираат со ригидни модели на менаџмент и продукција, каде постои јасна систематизација на работни места (види во прилог слика 1 на Систематизација на работни места во Македонска опера и балет) со голем број на вработени и јасна поделба на трудот. Ваквата институционална поставеност е карактеристична и за другите државни институции

во културата и не оневозможува флексибилност во работата и продукцијата на дела. Состојбата на овие јавни културни институции може да се опише како концепт на „безгласна и статична јавност“, која како што објаснува Nina Power (2012, стр.11), некритички го репродуцира дискурсот на воспоставениот политички режим.

Многу малку се знае во јавноста за условите во кои функционира независната културна сцена во Македонија. Историски гледано, голем дел од оние актери кои ја сочинуваат денешната независна културна сцена во земјите од поранешна Југославија се појавија во текот на деведесетите години за време на процесот на демократизација и транзиција на општествата (Pavić 2016). Во 1990 год. од крајно децентрализираниот модел на култура кој бил во согласност со државната идеологијата на самоуправувањето, македонскиот културен модел стана крајно централизиран. Во смисла на работна сила, многу голем број на културни работници се најдоа вработени во многу мал број на државни културни институции.

Во Македонија со започнување на процесот на децентрализација во 2002 година некои од одговорностите во областа на културата беа доделени на општините. Општините имаат задача да се грижат за развој на локалната култура, да пружаат институционална и финансиска поддршка за културни институции и проекти, да организираат културни настани, да се грижат за традицијата и културното наследство, и да развиваат специфични форми на уметност (Teodosiveski 2015, 48). Денес од 115 институции во културата, 64 се сметаат за локални институции. Ова значи дека општините имаат задача да ги поддржат финансиски овие институции (Teodosiveski 2015, 48). Сепак, општините, со исклучок на неколку, освен оваа законска обврска да ги поддржуваат јавните културни институции, не прават конкретни чекори за поддршка на актерите од независната културна сцена во Македонија.

Понатаму, во Македонија финансирањето во културата главно се поддржува преку директна буџетска поддршка на годишно ниво за која има заеднички повик кои ги вклучува сите полиња на културата и уметноста. Понатаму, се даваат директни

буџетски средства за независни уметници кои се прогласени за национални уметници. Понекогаш се доделува и ад-хок поддршка за проекти во културата и надвор од објавените повици за финансирање. Државата овозможува и индиректна поддршка преку даночни олеснувања (Teodosiveski 2015, 48). Сепак, актерите од независната културна сцена ретко имаат бенефит од овие форми на поддршка бидејќи тие ги приоритизираат оние уметници кои делуваат во државните институции или пак кои создаваат главно некритичка уметност.

Во Македонија не се основани посебни фондови за поддршка на уметници освен во филмската индустрија. Во 2014 беше отворен конкурс за добивање на професионална поддршка на млади уметници и професионалци, и притоа приоритет беше даден на студиски програми кои не постојат во македонскиот образовен систем (Teodosiveski 2015, 50). Министерството за култура доделува свои награди но и дава поддршка за награди кои се доделуваат од страна на професионалните уметнички организации за посебни достигнувања на нивните членови. Во 2008, Министерството го воведо статусот национален уметник, со кој се здобиваат најзначајните уметници со цел признавање на нивниот удел во развојот и промоцијата на македонската култура. Оваа титула овозможува доживотна месечна поддршка од 1000 евра за уметникот. Исто така, постои и право на национална пензија за уметници која се доделува на културни работници, уметници и експерти во заштита на културното наследство. (Teodosiveski 2015, 50).

Министерството за образование и наука овозможува поддршка за професионален развој на човечките ресурси во рамки на јавните културни институции. Па така, за да се задоволи недостигот од кадри во одредени области во уметноста и културата, се доделуваат стипендии за постдипломски студии на млади и талентирани уметници. Во Македонија во изминативе години се отворија и неколку приватни факултети и академии со цел да се задоволи потребата од развој на кадри во одредени области за кои не постојат програми на државните универзитети. Неколку од овие академии се: ESR^A Film Academy, Academia Italiana, Art and Design Faculty (Teodosievski 2015, 53).

Според Тануровска-Ќулавковски, во Македонија “Политиката во културната сфера (или поточно во полето на современата култура и уметност) и изведувачките уметности сè уште е ад-хок и без промени и нетранспарентна во селекционите постапки при избор на проекти за финансирање.”(Медијантроп). Иако Законот за култура во член 9, параграф 4 овозможува учество на независната културна сцена во подготвување на националната стратегија за култура, досега не постојат знаци на политичка афирмација на независната културна сцена како партнер во креирањето на културните политики (Ивановска и Тануровска Ќуавковски 2012, стр.8). Вонинституционалните актери се значително маргинализирани во процесот на носење одлуки и политики во културата.

На конференцијата „Како да се уредат нештата со околностите“ одржана во Скопје во 2012 год. во организација на Локомотива – Центар за нови иницијативи во културата и уметноста во соработка со други организации и уметници од регионот, беше констатирано дека Министерството за култура, кој е главен актер во македонскиот модел на културна политика и покрај законската обврска, воопшто не ги консултира актерите од независниот културен сектор при креирање на стартешки документи од културата. Или како што стои во извештајот од конференцијата, „Министерството за култура во континуитет како независна културна сцена ги именува и на исто ниво ги третира во рамки на културната политика оние организации кои се приватни, профитни, организации кои застапуваат аматерско, а не професионално делување, кои поддржуваат поединец наспрема заедница итн.“ (Ивановска и Тануровска –Ќулавковски 2012, 8).

Во Србија, во 2010 година беше промовирана Декларација за развој на независниот сектор во културата од страна на организации кои дејствуваат вонинституционално. Во овој документ беа идентификувани неколку потреби на актерите кои работат во независниот културен сектор: реорганизирање на буџетската прераспределба, поголема достапност на нефинансиска поддршка од страна на јавните институции во форма на работни и јавни простори за презентација на дела, воведување на даночни олеснувања и медиумска поддршка од страна на јавниот сервис. Како

резултат на оваа иницијатива, Министерството за култура во Србија и актерите од независната културна сцена потпишаа Протокол за соработка во 2011 врз база на кои актерите од независната културна сцена во Србија би се вклучиле активно во процесот на креирање на културната политика и постигнување на јавниот интерес во културата (Dragičević-Šešić et al. 2015, 76). Овој документ бил поништен во 2013, и иако продолжила соработката помеѓу независната сцена и Министерството за култура, реални механизми за поддршка на уметничката продукција се уште не се развиени.

Слично како во Македонија постојат одредени даночни олеснувања за уметниците, сепак најголем проблем останува регулирањето на социјалното и пензиско осигурување. Според Законот за култура во Србија, општините имаат право да ги поддржат оние уметници кои се признаени од страна на уметничките синдикати и здруженија. Сепак, многу мал број на општини пружа ваква поддршка за сите регистрирани фриленс уметници. Постојат примери за ваква поддршка само во Нови Сад и Белград (Dragičević-Šešić et al. 2015, 76).

Слично како во Македонија, во Србија во 2009 година беше воспоставена наградата за посебен придонес кон националната култура за која се доделува пензија во вредност од 500 евра. Сепак, доделувањето на оваа награда била проследена со контроверзии, почнувајќи од составот на комитетот кој ја доделувал, процесот на номинација па се до тоа кои се ја добил наградата (Dragičević-Šešić et al. 2015, 76). Заради низа на неправилности наградата била стопирана во 2014.

Од аспект на образовната понуда, во Србија постојат шест јавни и пет приватни универзитети кои нудат програми во областа на филмот, радио, визуелни уметности, применети уметности. Ваквата понуда на програми овозможува развој на кадри во различни области од културата. Особено е значајно дека образованието на културните менаџери во Србија е овозможено од 1960та година. Во рамки на Факултетот за драмски уметности постојат програми за менаџмент во културата и постојат посебни департмани за Менаџмент и продукција во театар, радио и култура и Департман за ТВ и филмска продукција (Dragičević-Šešić et al. 2015, 81). Оние

културни работници од Македонија кои сакаат да се стекнат со образование за културен менаџмент, се запишуваат на образовните програми во Србија.

Изведувачките уметности особено имаат потреба од специфични услови за продукција (студија, соодветни простори со потребна техничка опрема итн.). Во овој контекст, најголем дел од јавното финансирање е распределено на јавните културни институции, додека независните изведувачи се во се поранлива и зависна позиција. Според Павич (2016) независните организации во културата добиваат многу мала финансиска поддршка од страна на државата во земјите од Балканот. Најголем дел од средствата од буџетот се алоцирани на јавните институции кои се во служба на оние уметници кои се вработени во нив, и ретко се отворени за јавно учество. Онаму каде се јавиле нови мерки и јавни политики во културата, тоа најчесто било резултат на заолжбите и активностите за заговарање нови политики предводени од страна на организации и/или индивидуи кои работат на независната културна сцена. Оттаму, напорите да се развие независен културен сектор во Србија и Македонија се манифестира преку борбата за редистрибуција на јавните ресурси (финансии и инфраструктура), од бирократски и монолитни институции на културата кон поддршка на различни независни и вонинституционални актери. Во оваа борба за распределба, проблемот на немање на простори за работа и презентација на дела е од централна важност.

Понатаму, во двете земји, постои недостиг на мерки за евалуација на содржината и естетската понуда на независната културна сцена. Додека актерите од независните културни сцени се борат за основни услови за работа, владите во двете земји иницираат мегаломански проекти за реконструкција на главните градови. Во Македонија, владата го имплементираше проектот Скопје 2014, голема реконструкција на центарот на Скопје која опфаќа конструкција на низа барокни и неокласични објекти и инсталираше стотици споменици од историски личности. Пошироката јавност и уметниците не беа консултирани, а оние уметници кои беа вклучени во проектот беа ставени во функција на остварување на желбите на владејачката елита. Во периодот од 2012 до 2014, буџетот на Министерството за култура за владиниот проект Скопје 2014 достигна 60 милиони евра. Како контраст

на оваа инвестиција, актерите од независната културна сцена имаат само еден функционален независен (во смисла на менаџментот и програмирањето на активности) простор/објект за припрема и презентација на нивните дела – Кино Култура.

Во Србија, во 2014 владата го најави проектот „Белград на вода“, со ко-инвеститори од Обединети Арапски Емирати. „Белград на вода“ вклучува изградба на хотели, апартмани, шопинг и бизнис центри. Процесот на гентрификација на Савамала и новите места на културните индустрии ги окупираат просторите/објектите кои можеа да се користат од страна на независната културна сцена. Овие проекти многу јасно го оцртуваат социо-политичкиот контекст во кој независните културни актери го креваат својот глас за поддршка и препознаеност од страна на јавните власти.

Можеме да заклучиме дека самиот независен културен сектор во Србија и Македонија не успеа да се избори за својата одржливост во изминативе две децении, а истовремено остана и непрепознаен и неподдржан од државата, иако според квалитетот на идеите и продукциите претставува „утроба на новините“ во културата.

4.1 Мapiрање на актерите на независната културна сцена во Македонија и Србија

Иако независниот културен сектор досега не би предмет на интензивно истражување, во 2010 беше спроведено истражувањето со наслов *“Вонинституционални актери во културната политика во Србија, Црна Гора и Македонија”* [Vaninstitucionalni akteri kulturne politike u Srbiji, Crnoj Gori i Makedoniji] предводено од социологот и истражувач Предраг Цветиќанин [Predrag Svetičanin]. Овој проект имал за цел да ги опише и класифицира актерите кои се инволвирани во културна политика, и кои делуваат вон институциите на државата како на пр. невладини организации, асоцијации, неформални уметнички групи итн. Понатаму имал за цел да ги процени нивните севкупни човечки, орагнизациски и

материјални капацитети и да ја евалуира моќноста на самата независна сцена во секоја држава. Во рамките на ова истражување била спроведена анкета и серија полуструктурирани интервјуа во периодот од октомври 2009 до февруари 2010 година. Прашалникот имал вкупно 36 прашања, а во истражувањето биле опфатени вкупно 70 организации во Србија, 22 организации во Македонија и 19 во Црна Гора (Cveticanin 2011). Дополнително, истражувачкиот тим имал консултации со креатори на културни политики во двете земји.

Наодите од ова истражување укажуваат на голема шареноликост на актерите инволвирани во овој сектор и тоа според организационите форми и според степенот и формите на независност од државата (Cveticanin 2011, стр. 269). Па така како најдоминантни форми на организации се јавуваат: невладини организации, асоцијации на културни работници, фондации, неформални уметнички групи, непрофитни клубови, концертни агенции и непрофитни школи за уметност (Cveticanin 2011, стр. 269). Ова е на линија на теоретските очекувања за разноликост на организациони форми во овој сектор. Според наодите, организациите во Македонија и Србија се мали според бројот на активни членови, и тој во просек изнесува 10 членови (Cveticanin 2011, стр. 270).

Според ова истражување, во Србија се идентификувани 2500 луѓе кои активно се ангажиран во независниот сектор. На годишно ниво, во Србија се продуцираат во просек по 1200 проекти во рамките на независниот сектор во културата. Ова укажува на значителна продуктивност на секторот. Најголем број од актерите имаат годишен буџет до 10 000 евра. Во Македонија се идентификувани околу 250 активно ангажирани луѓе (Cveticanin 2011, стр. 271), иако овој број е зголемен во последниве пет години. И покрај тоа што бројот на културни работници во независниот како и во профитниот сектор се зголемува низ годините, според Петер Инеки, бројот на културни работници во Македонија останува под европскиот просек (2009, 69). За жал, не можеме да следиме број на вработени до денес бидејќи државниот завод за статистика ги бележи само оние културни работници кои се во јавните културни институции. Оттаму, немаме јасна идеја за бројот на културни работници кои дејствуваат во независниот културен сектор ниту пак во културните индустрии, како и податоци за нивната демографска и социо-економска структура.

Според истражувањето на Цветиканин, на годишно ниво, во Македонија се продуцираат во просек 400 – 700 програмски активности. Повеќе од половина од организациите кои биле вклучени во истражувањето се занимаваат со организација на културни настани и тоа во областа на визуелните уметности.

Некои од позначајните актери кои се активни во последните години во Македонија се: неформалната група на млади уметници - Кула, независниот театар наречен Театра, независниот културен центар АКСЦ, неформална група на визуелни уметници - Кооперација, фестивалот Акто, Интимниот театар, движењето Контра кадар во Битола, Иницијативата за независниот културен активизам - ИНКА од Струга, Бош фестивалот во Гевгелија, ФРУ – Факултет за работи што не се учат од Битола која го организира независниот фестивал за современи уметности – АКТО, ЦАЦ - Центарот за современи уметности-Скопје, БОШ фестивалот од Гевгелија (Неделковска 2015, интервјуа од Лице в лице бр. 12).

Според Киријана А. Николоска, извршна директорка на фестивалот за креативен документарен филм Македокс, во Македонија постојат организации и фестивали кои се според вредносната димензија на продукцијата дел од независната културна сцена, но имаат значителна поддршка од државата: МакеДокс, Скопскиот цез фестивал, Синедеејс, Здраво Млади итн. (Лице в лице бр. 12). Но исто, така, се зајакнува присуството на иницијативи и организации кои се организациски и финансиски, а не само вредносно, независни од државата како што се: колективот Кула, колективот Кооперација, независниот културен центар АКСЦ итн.

Во 2012 година во јавноста се појави иницијативата Јадро, асоцијација на невладини културни организации од Македонија, неформални групи и индивидуи кои ја чинат независната културна сцена и чија цел е конструктивно да придонесуваат кон креирањето на јавни политики во културата залагајќи се за партиципативност, транспарентност и плурализам. На веб страната на оваа асоцијација стои дека *„Независниот културен сектор во Македонија е одржлив, видлив и влијателен општествен и политички фактор, кој проактивно учествува во социо-културните процеси, придонесувајќи во демократизацијата на општеството“*.

Една од главните цели на оваа застапувачка мрежа е да се избораат за иновативни финансиски механизми кои ќе им овозможат да работат одржливо како и подобрување на условите за работа во овој сектор. Според податоците на веб-страницата, во оваа асоцијација се здружени 14 организации и 9 индивидуални културни работници. За членство во асоцијацијата потребно е уметникот да реализира/а програмски активности во полето на независната култура најмалку три години пред пристапувањето во Асоцијацијата како и да водела/а и да учествувал/а во водење на најмалку пет проекти релевантни за унапредување на независната култура во Македонија.

Со цел да се исполни потребата за фестивали за современ танц во Србија и Македонија, регионална мрежа Номад танц академија одлучи да ги иницира и поддржи фестивалите Локомоушн во Скопје, Македонија и Конденз фестивал во Белград, Србија основани во 2008. Двата фестивали ја делат истата цел да презентираат современи танцови практики и иновативни кореографии со цел да се алармира на постоењето на сцена за современ танц во локалните контексти. Оттаму, овие фестивали активно рефлектираат на моменталната состојба со локалните сцени и политики од една страна, а од друга, претставуваат платформа за презентација на најновите дела на локалните автори. Двете организации кои стојат зад менаџирањето на овие два фестивала се активни актери на независната културна сцена.

Од 2015 година во Македонија функционира „Кино култура“ кој е инициран од две организации од областа на изведувачките уметности, „Театар на навигаторот Цветко“ и „Локомотива“ – Центар за нови иницијативи во уметноста и културата. Овој центар е сместен во простор кој е закупен од Општина Центар и е даден на користење на независната културна сцена. Според Тануровска-Ќулавковски, менаџер на Локомотива, овој простор се очекува да влијае позитивно на развојот на независната културна сцена во Скопје има за цел да „стане место за професионалната и пошироката заедница и (...) простор каде што ќе може да ко-управуваме и ко-создаваме.“ (Илиевска-Ганевски 2015).

Некои од позначајните актери на независната културна сцена во Србија се: Центарот за емпириски студии во културата на Југоисточна Европа од Ниш, Ремонт – независна уметничка асоцијација, Станица – сервис за современ танц од Белград, Културен фронт, Теорија која хода, Културниот центар – Рекс, Поезин, ДАХ Театар, Културен центар Лифт, Центар за театарски истражувања итн. Слично како во Македонија, во Србија во 2010 година се формираше Асоцијација на независната културна сцена во Србија, која дејствува како платформа за соработка меѓу различните актери која има за цел да ги застапува интересите на сцената односно на 70сетина организации пред институциите и донесителите на одлуки (Affirmator 2013).

4.2 Идеологија и вредности на актерите од независната културна сцена

Мапирање на организациските практики на независната културна сцена подразбира мапирање на организациската култура која доминира. Ова во превод значи мапирање на доминантните вредности и верувања на актерите на сцената. Па така, Тануровска-Ќулавковски, менаџер во културата во независниот сектор во Македонија инсистира на уникатноста на вредностите и задачите на сцената: *„Независната културна сцена, која не подразбира само продукција, е позиција пред сè, и сè повеќе сум некако убедена дека е уникатна и типична за просторите на бивша Југославија. Независната културна сцена на овие простори, некаде повеќе, некаде помалку, во изминатите години работеше/работи на развој на нови модели на работа, промислување на работничките права, процесите на создавање, заедничкото, вредностите, начините како се чита културата и уметноста, промислува(ше) начини на здружување, соработка итн.“* (Лице во лице бр. 12).

Во основа на оваа сцена е нејзината критичност, иновативност и политички ангажман со цел предизвикување на статус-квото во општеството и културата. Ова може да се огледа во начинот на размислување на еден од организаторите на

независен фестивал за уметност во Гевгелија, еден од неколкуте слични фестивали кои се појавија во изминативе години во Македонија (на пример „Акто“, „ДримОн“, „Прво па женско“ итн.). Па така, тој вели дека фестивалот се обидува да даде простор за нови имиња и иницијативи во уметноста, а притоа се стреми „да се задржи една критичка пред сè мисла на случувањето каде што преку културата и уметноста јасно и недвосмислено ќе се идентификуваат одредени општествени аномалии кој верувам во Македонија ги има многу и тоа, ако ништо друго, можеби не директно, но индиректно, со текот на годините или барем со еден микро-милиметар во мозокот на луѓето ќе предизвика некаква промена.“ (Јолевски 2016).

Слободата во продукцијата и планирање на активности е најголемиот квалитет на сцената според Драги Неделчевски, основач на локално здружение за фотографија (Лице в лице бр. 12). Понатаму, солидарноста е идентификувана како највисок принцип врз кој се темели развојот на независната културна сцена (SeeCult 2010). Она што ја карактеризира независната културна сцена е високиот степен на автономија во дефинирањето на продукцијата и активностите (Филип Јовановски, Лице в лице, бр. 12).

Славчо Димитров, долгогодишен активист и теоретичар кои остварил соработки во рамки на независниот културен сектор потенцира дека културните работници во Македонија застапуваат прогресивни вредности и критички позиции кои ги предизвикуваат доминантните дискурси и односи на моќ. Тој потенцира: *“Истата сцена претставува и простор преку кој се проблематизираат и подриваат системски одржуваните модели на дискриминација, стигма и насилство врз серија маргинализирани групи и индивидуи, посебно во рамки на националистичките и маскулинистички политички опкружувања и тенденции кои ги споделуваме помалку или повеќе сите во овој регион (алтернативни филмски фестивали во регионот, како Мерлинка во Белград, или многугодишната продукција на КВИР Загреб и ДОМИНО, или ФРИК фестивал на Ф.Р.И.К. во Скопје, Софија Квир Форум во последниве години исто така итн.)”* (Лице в лице, бр. 12). На иста линија е Ивана Драгшиќ, која вели дека сцената се

карактеризира со „постојаното доведување во прашање на своите комфорт зони“ (Лице в лице бр. 12).

Актерите од независниот културен сектор се мобилизираат преку граѓански иницијативи, себеорганизирање и симболични-дискурзивни стратегии кои ја предизвикуваат реалноста на интензивна деполитизација и приватизација во културата. Во борбата за повеќе ресурси, видливост и оддржливост, независните културни актери иницираат нови начини на институционализирање на новите односи на моќ (Grija и Vesić, 2007). Со цел да се одбегне стапицата на конвенционални начини на институционализирање кои произведуваат „стишена јавност“ (деполитизирана јавност), потребно е тактиките на актерите бидат проследени со себerefлексија и критички практики. На овој начин, културните актери од Македонија и Србија се залагаат за креативна и мобилна јавност која сака да стигне до „посакваната станица“. Треба да имаме на ум дека организациите кои делуваат на независната сцена, имаат тенденција да го „задржат своите идеи, вредности и мисија и покрај притисоците“ за инструментална отчетност од страна на донаторите (Lu Knutsen and Brower 2010, 603). Со други зборови, овие организации дејствуваат автономно.

Можеме да заклучиме дека независната културна сцена се позиционира лево на идеолошката скала и вреднува експериментирање, иновативност, критичност и уметност која е политички ангажирана.

4.3 Услови за работа: Финансиски извори, инфраструктура, работнички права

Непрофитните организации во уметноста и културата се уникатни бидејќи за разлика од други сектори, тие не можат да компензираат за трошоците за продукција и функционирање на организацијата преку заработка (Kirchner и Ford 2011). Оттаму, овие организации главно се потпираат на донирани приходи од

приватни и јавни извори. Организациите можат да остваруваат и приходи од економски активности како што е продажба на билети за настани, членарина, други продажни активности итн.

Според аналитичарот на култура, Роберт Алаѓозовски, актерите на независната сцена во Македонија работат со многу мали буџети (Неделковска 2015). Најголем дел од средствата кои се на располагање на независниот културен сектор во Македонија и Србија доаѓаат од програмите за култура на Европската Унија како и неколку други странски донатори присутни во регионот. Сепак, според Цветиќанин, не постои зависност на организациите од странски донатори бидејќи помалку од половина од буџетите на околу 70% од организациите во Србија и 60% од организациите во Македонија доаѓаат од странски фондации (2011, 280). Во Македонија е поистакнато користење на финансиска поддршка која доаѓа од амбасадите, за разлика од Србија каде пак се користи поддршка од спонзорства на меѓународни компании (Cveticanin 2011, 280).

Сепак, заедничко за Македонија и Србија е заминувањето на клучни странски донатори во културата во изминативе години. Ова влијаеше на одржливоста на организациите во регионот и предизвика криза (Славчо Димитров, Лице в лице бр. 12). Иако европските фондови се уште се на располагање на актерите во двете земји, нивно добивање е условено со кофинансирање кое овие организации не можат да си го дозволат. Со други зборови, поголемо искористувањето на ЕУ фондовите е речиси невозможно.

Мораме да напоменеме, дека културата на приватни донации од граѓаните наменети за поддршка на активностите на граѓанските организации не е развиена доволно во земјите од Западен Балкан. Спонзорства од приватни компании се почест извор на финансии, иако тие главно се насочени кон проекти кои би овозможиле широка и национална видливост на брендот. Оттаму, тешко е да се привлече поддршка за проекти од независната културна сцена кои главно се наменети за помала и локална публика.

Во истражувањето на независните културни сцени во Србија, Македонија и Црна Гора, актерите кои биле анкетирани и интервјуирани, како најгорлив проблем за

нив го идентификувале недостатокот на простори за работа (Cveticanin 2011, стр. 274). Конкретно, во Србија 40% од организациите немаат своја канцеларија, додека дури 60% немаат простории за реализација на програмски активности и презентација на дела (Cveticanin 2011, стр. 274). Во Македонија, 30% од организациите немаат своја канцеларија, додека половина од нив немаат можност за реализација на програмски активности и презентација на дела (Cveticanin 2011, стр. 274). Од аспект на опеременост со други движни и недвижни нефинансиски ресурси, само една петина од организациите во трите земји ги имаат сите потребни ресурси за нормално одвивање на нивната работа (канцеларија, канцелариска опрема како компјутери и принтер, проектор, возило), додека најголемиот дел од организациите не поседуваат ништо друго освен компјутери (Cveticanin 2011, стр. 275).

Финансиската поддршка од државата во Македонија освен што е мала, истовремено е и централизирана во главниот град Скопје (Неделковска 2015). Културните работници од независниот културен сектор во Македонија пред се имаат потреба од физички простор, програми за финансирање на проекти, едукација, меѓународна соработка како и простор за учество во креирање на решенијата кои нив ги засегаат. Потребно е ре-позиционирање на овие кадри во културниот систем и конкретни решенија за адекватно вреднување на трудот во оваа област. Треба да се поддржи отворањето на нови работни места и нивната одржливост. Министерството за култура треба да донесе културни политики чии ефекти ќе дејствуваат мотивирачки врз креативната сила (Ивановска, Тануровска-Кулаковски 2012, 18). Досега, јавните институции немаат слух за потребите на независните иницијативи. Така на пример, фестивалот за современи уметности АКТО во Битола, кој постои веќе цела деценија, по повод јубилејното издание не добил никаква поддршка од општината. Овој фестивал не добил дури ни дозвола за користење на јавен простор, што ги принудило организаторите да го реализираат фестивалот за современи уметности во приватен двор (Здравковска 2016).

Постоењето на простории за работа и презентација би допринело кон развој на независниот културен сектор бидејќи би се создале физички центри низ кои ќе циркулираат и ќе се вмрежуваат културни работници и дела и каде ќе се создава

публика. Исто така, илустративен е примерот на Магацин- Центарот за современа уметност во Белград, простор во сопственост на Градот Белград кој во 2007 бил доделен на група невладини организации со цел да се создаде алтернативен центар за независна култура. По долгите залагања и притисоци од страна врз Градот Белград од страна на 20 организации кои изведувале неколку перформанси и се застапувале за потребата на простории за презентација, властите одлучиле да објават повик за доделување на просторот на денешен Магацин за користење од страна на независни културни организации. Со цел да ги задоволи барањата на иницијативата, властите решиле дека напуштениот простор во центарот на Белград ќе биде доделен за потребите на независниот центар за современа уметност.

Властите селектирале шест организации (Станица- Сервис за современ танц, Независна културна асоцијација, Теорија која хода –ТкХ, Галерија 12+, ПроАртОрг, SEEcult.org и Ренде) на кои им бил доделен просторот заеднички да го менаџираат за период од две години со можност за продолжување на договорот. Во исто време, им било ветено дека зградата ќе се реновира за потребите на културниот центар. Сепак, до ден денес ни една од организациите нема потпишано договор со властите, иако некој од нив активно го користат просторот во изминатите години како на пример организацијата Станица – Сервис за современ танц. Исто така, просторот остана нереновиран и во иста состојба како во 2007та. Градот продолжува да ги плаќа тековните трошоци за просторот, но не вложува во толку потребната реновација на веќе руинираниот простор.

Тешкотиите за одржливост на оваа сцена најдобро ги опишува Далибор Тренчевски, еден од основачите на независниот културен центар - Арт Институт, во интервјудо за Нова Македонија (2010) велејќи дека *„Кога ќе се соберат богати луѓе на едно место прават муабет за уметност. Кога ќе се најдат на едно место уметници зборуваат за пари“*.

Бидејќи неколку независни културни центри беа затворени во Скопје во последната деценија, постои итна потреба за соодветна инфраструктура како и јавно финансирање за развој на такви центри/простори. Во 2014, Центарот за современа уметност Скопје, една од основачките организации на Јадро, иницираше изградба на

Мобилна галерија, со цел да рефлектира на потребата од простори за култура во Македонија, кои воедно би биле ослободени од програмското и менаџерско влијание на јавните културни институции. Оваа галерија е јавен, мобилен, мултифункционален простор со димензии од 5м на 9метри, проект на архитектите Дејан Ивановски и Филип Јовановски. Овие два примери покажуваат две можни тактики на актерите од независната сцена: едната е да понудат реженија за дизајн на јавни политики за решавање на проблемот за недостиг на простории на независната културна сцена, а другата е со демонстрација на властите преку дизајнирање на физички простори со органичени ресурси колкав е потенцијалот на таквите места. Постоењето на простории за работа и презентација на дела би го поддржало развојот и оддржливоста на независната современа уметност на сцените во зародиш.

Функционирањето на овие актери е донекаде регулирано со законите за култура и законите кои се однесуваат на здруженија и фондации во Србија и Македонија. Либерализацијата на законите за граѓанско здружување овозможува овие организации да се стекнат со правен статус во пост-социјалистичките земји (Pavić 2016). Од аспект на работничките права треба да се истакне дека во Законот за култура во Македонија не се застапени поновите професии како што се: современи изведувачи, менаџери во културата, теоретичари на културата, независни куратори за современа уметност и современи изведувачки уметности (Јолевски 2016). Културните работници во Македонија не се заштитени од државата и иако работат активно во служба на јавноста не остваруваат работен стаж (Окно 2016). Тануровска Ќулавковски, како културен менаџер кој долги години работи на сцената нема ниту пензиско, ниту здравствено осигурување, како резултат на недостатокот на политики за афирмација на слободните културни работници (Окно 2016). Дури и во најнапредните земји од регионот како што е Словенија, иако постои законска рамка за признавање на слободните културни работници, сферата на современиот танц не е опфатена со овие закони. Со други, зборови, културните работници ангажирани особено на вонинституционалната изведувачка сцена се соочуваат со најотезувачки околности за работа и не се препознаени со закон.

Од аспект на културна политика, актерите во Србија и Македонија сметаат дека не постои соодветна стратегија за културен развој на сите нивоа на владеење. Исто така, тие сметаат дека критериумите по кои се носат одлуки во однос на културните политики алокација на средства не се јасни и транспарентни (Cveticanin 2011, стр. 276). Еден од актерите кои учествувал во истражувањето на Цветиќанин вели: „Припаѓаме на таканаречениот трет сектор, кои нема никакво учество во креирањето на културни политики, туку е потполно маргинализиран и зависи од добротата волја на еден поединец во одредена политичка партија која е на власт...значи неговиот личен афинитет спрема нештата кои се случуваат во третиот сектор“ (Cveticanin 2011, стр. 276).

Можеме да заклучиме дека актерите на независната културна сцена во Србија и Македонија работат во неповолно опкружување. Имено, постојат малку финансиски извори за оддржливост, а и оние кои се на располагање не се лесно достапни со оглед на барањето за кофинансирање. Државната поддршка на сите нивоа на владеење е минимална. Од аспект на инфраструктура, организациите работат со минимални ресурси. Тие немаат ниту доволно простории за работа ниту пак простории за уметничка продукција и презентација на дела. Од аспект на работнички права, во овие земји културните работници кои дејствуваат слободно во рамки на независната културна сцена остануваат незаштитени, без социјално и здравствено осигурување кое е тешко да се покрие преку малите хонорари. Исто така, законите за култура не ги опфаќаат новите професии во уметноста и културата кои често се застапени на независната културна сцена.

4.4 Позиционирање наспроти државните институции во културата

Според наративите на самите актери, и врз база на анализа на интервјуата, можеме да заклучиме дека дефинирањето на границите на независната културна сцена и во двете земји се одвива низ процес на спротивставување и оддалечување од државните институции во културата. Со други зборови, за самите актери на сцената, независната културна сцена е антитеза на државните институции во културата и сè

она што тие претставуваат. Оваа тема е присутна речиси во сите интервјуа кои беа предмет на анализа. Ова е важно да се истакне како наод, бидејќи е типично за двете земји кои се предмет на истражување. Ваквата ригидна демаркација на просторот на независната наспроти државната култура речиси и да не постои во развиените држави на Запад (Cveticanin 2011, стр. 278).

Бојана Цвејќиќ (2006) смета дека актерите од изведувачките уметности кои делуваат на независната културна сцена, долг период завземаат позиција на некој кој е однадвор. Според Маријана Цветковиќ, менаџер на Станица- Сервис за современ танц од Белград, институционалните практики на државните институции во културата се наоѓаат во стапица на репрезентација. Според неа, овие институции постојано ги репродуцираат истите модели на работа, дискурси, програми и менаџерски практики. Овие институции се ставени во служба на политичките елити. За разлика од нив, независниот сектор во културата е постојано отворен за нови актери и модели на работа и е ставен во служба на заедницата. На иста линија е согледувањето на Славчо Димитров, кој вели дека државните институции во културата се „цензорирани или навлечени на традиционалните пристапи кон уметничката и културна продукција“ (Лице в лице, бр.12).

Вработените во државните институции во културата уживаат поголема социјална сигурност бидејќи имаат загарантирана редовна плата, за разлика од културните работници ангажирани во независниот културен сектор (Филип Јовановска, Лице в лице бр. 12). Понатаму, актерите на независната сцена сметаат дека тие се поефикасни во продуцирањето на квалитетни проекти со мали буџети во споредба со државните институции во културата (Ивана Драгшиќ, Лице в лице бр. 12). Па така, Велимир Жерновски, независен визуелен уметник, на прашањето за разликите меѓу независната сцена и државните институции во културата одговара: „За разлика од државните институции кои се на некој начин наследени концепти од поранешнит систем и многу тешко изнаоѓаат начини за преструктурирање, независниот сектор притиснат од неможноста да дојде до здрави и самоодржливи финансиски потпори низ годините научи (ова го тврдам познавајќи ги колегите со кои соработувам постојано, од Македонија и од регионот) да делува во вончовечки услови и во исто време да продуцира проекти

кои можат слободно да се носат со светските културни трендови.“ (Лице в лице бр. 12). Државните институции се перцепирани како „троми“ и „гломазни“ од страна на културните работници кои делуваат вонинституционално (Afirmator 2013).

На прашањето „Според Вас, кој е најголемиот квалитет на независната сцена, во однос на уметничката продукција во рамки на државните институции на културата, посебно во областите во кои и самите сте дел?“, Филип Јовановски, културен менаџер на фестивалот за современи уметности АКТО од Битола, одговара дека тоа се слободата на критичко изразување и флексибилноста во работењето и планирањето на програми (Лице в лице бр. 12).

Освен што актерите на овие сцени ја дефинираат улогата на независната сцена во опозиција наспроти државните институции во културата, тие сметаат дека државните институции се и нивен непријател. Во интервјуата се провлекуваат ставови дека државата активно учествува во стигматизација на сцената (Тануровска – Ќулавковски, Лице в лице бр. 12), дека државните институции свесно ги игнорираат барањата за соработка и поддршка на независната културна сцена (интервју со Маријана Цветковиќ), и најпосле, дека државните институции ја перцепираат сцената како „своевидна опасност за системот“ заради барањата за демократичност и транспарентност во работата на јавните институции (Велимир Жерновски, Лице в лице бр. 12). Милан Мијатовиќ од Србија, вели дека државата не сака да го разбере и прифати вонинституционалното делување во културата (Afirmator 2013). Ваквиот однос на институциите кон независната културна сцена, актерите го објаснуваат преку поширокиот политички контекст присутен во двете држави. Имено, партизацијата на државните институции е детектирана како причина за нивниот однос кон независните иницијативи во културата (Afirmator 2013, интервју со Маријана Цветковиќ).

Сепак, и покрај демаркацијата на границата меѓу нив, како чинители на независната културна сцена од една страна и државните културни институции од друга, значителен дел од актерите сметаат дека соработката меѓу нив е посакувана и возможна. Според Тануровска – Ќулавковски, во Македонија соработката со

државните институции се сведува на ад-хок настани и се сведува главно „на ниво на реализирање на активности во рамки на одредена институција, но не иницирање на внатрешни или заеднички проекти, активности кои би делувале како институционална критика односно менување на институцијата како модел.“ (Лице в лице, бр.12). Актерите на независната сцена сметаат дека има простор за посуштинска соработка бидејќи државните институции во културата имаат ресурси (простории и опрема) како и технички кадар кои им недостасува на вонинституционалните актери. Од друга страна пак, вонинституционалните актери располагаат со знаења за флексибилно менаџирање на проекти и целиот сет на вештини кои е неопходен за успешно преживување во рамки на граѓанскиот сектор: пишување на проекти, проектен менаџмент, работење со индикатори, нивен мониторинг и евалуација, работа со различни донатори, стратешко планирање и вештини за застапување на политики (Cveticanin 2011, стр. 280).

4.5 Организациски практики и развој на човечките ресурси

Откако ја позициониравме независната културна сцена и нејзините чинители во поширокиот општествено-културен контекст во Македонија и Србија, многу полесно ќе биде да ги разбереме спецификите на организациските практики и развојот на човечките ресурси на овие сцени. Во следниот дел ќе ги опишеме спецификите на организациските стратегии на делување и преживување на организациите на независната културна сцена, како и карактеристиките на менаџментот со човечки ресурси и развојот на човечките ресурси. Овој дел од анализата ќе ни даде одговори на клучните прашања кои ги поставува оваа теза.

4.6 Организациски стратегии на независните културни организации

Кога станува збор за независниот сектор, организацискиот развој и организациските стратегии се недоволно истражени. Една од најважните стратегии за преживување се однесува на стратегијата за диверзификација на финансиски извори, со цел да се намали зависноста од еден извор на финансии. На пример,

невладината организација Станица за да опстане оствара приходи од свои економски активности, но аплицира и за грантова поддршка од Европската унија, од буџетите на локалната власт, странски приватни фондации итн. Локомотива од Скопје, со цел да се оддржи финансиски, а истовремено да ја остварува главната цел заради која е основата организацијата, го промени својот пристап од ориентација на фестивал, кон програмска ориентација која ќе трае во текот на целата година. Културните настани ќе се случуваат во оној момент кога ќе има ресурси на располагање.

Многу од организациите во независниот културен сектор се занимаваат и со едукација и пренесување на знаења. Особено, организациите на изведувачката културна сцена тежнеат кон креирање на иновативни формати на тренинг и едукација (пр. лаборатории за танц, формати каде учителите учат едни од други, програми за критичари, програми за тн. “рашколувано знаење,,). Ваквите програми честопати произлегуваат од фактот дека најголем дел од ангажираните човечки ресурси се дел од академски програми на универзитетите: студенти на магистерски/докторски студии, истражувачи и предавачи во рамките на високообразовни институции. Независната културна сцена нуди простор за експериментирање не само од аспект на културни програми наменети за јавноста, туку и од аспект на можности за образование наменети за актерите кои се дел од таа сцена. Самоедукација е клучен ресурс и стратегија за оддржливост на организациите во независниот културен сектор. Во Западна Европа овој тип на организации често издаваат и лиценци кои се авторитетни на ниво на сектор и со тоа си обезбедува регулаторна улога. Ваква стратегија не е идентификувана во Србија и Македонија заради општиот статус на непризаеност на независната културна сцена.

Во оваа насока, една важна стратегија на актерите на независната сцена е заложбата за креирање на наративи и дискурси во јавноста со која би се генерирало ново или алтернативно знаење. Според Славчо Димитров, ова е важна специфика за сцената: *„Конечно, мноштво организации и колективи кои се дел од независната културна сцена креираа платформи за продукција на “подчинети“ (фукоовски речено), но алтернативни знаења кои им пркосат на академскиот стерилитет*

и епистемолошка идеологија. Ова вклучува како производство на теориска мисла, така и објавување на текстови/книги кои се исклучени од профитирачката логика на издаваштвото. Овде би ги посочил како еден од многуте примери *Точка од Скопје*, *Теорија која хода - ТКХ од Белград*, *Хаспел Центарот во Софија*, *МАМА од Загреб [и други]*., (Лице в лице бр. 12).

Една од најважните организациски стратегии на независните културни актери е вмрежувањето со слични актери на локално, национално и меѓународно ниво (Ивана Драгшиќ, Лице в лице бр. 12). Ова е на линија со веќе утврдените практики на непрофитни организации кои оперираат во развиените држави. Според Kirchner и Ford (2011), непрофитните организации во областа на културата и уметноста се одлучуваат да соработуваат почесто отколку да се натпреваруваат меѓусебно. Се смета дека соработката меѓу уметнички организации и групи овозможува зголемена продуктивност и иновативност. Оперирање во професионална заедница заради географска блискост на актерите овозможува изнаоѓање на заеднички решенија за проблемите (Kirchner и Ford 2011).

Програмата за култура на ЕУ поттикна создавање на мрежи од организации кои станаа норма во функционирањето на независниот културен сектор и начин да се опстои, а без притоа да се напуштат амбициозните и иновативни проекти. Според истражувањето на независните културни сцени во Србија, Македонија и Црна Гора од 2010 година, повеќе од половина организации во Србија кои се опфатени со истражувањето рекле дека остваруваат соработка со други актери од сцената на национално, но и на локално ниво (Cveticanin 2011, стр. 277). Интересно е дека организациите во Македонија повеќе соработуваат со организации и актери од Западна Европа отколку со локални актери (Cveticanin 2011, стр. 278).

Во 2012 година во Македонија во јавноста се појави иницијативата Јадро, асоцијација на невладини културни организации од Македонија, неформални групи и индивидуи кои ја чинат независната културна сцена и чија цел е конструктивно да придонесуваат кон креирањето на јавни политики во културата залагајќи се за партиципативност, транспарентност и плурализам. На веб страната на оваа асоцијација стои дека „*Независниот културен сектор во Македонија е*

одржлив, видлив и влијателен општествен и политички фактор, кој проактивно учествува во социо-културните процеси, придонесувајќи во демократизацијата на општеството“. Една од главните цели на оваа застапувачка мрежа е да се изборат за иновативни финансиски механизми кои ќе им овозможат да работат одржливо како и подобрување на условите за работа во овој сектор.

Еден пример за регионална мрежа во областа на изведувачките уметности е Номад танц академијата, платформа која ја сочинуваат невладини организации од Балканот, која прво е иницирана во 2005та година, кога е формирана и Балканската танц мрежа. Оваа мрежа на соработници и пријатели со неформален и флексибилен карактер овозможи платформа за остварување контакти дисеминација на информации меѓу членовите. Во периодот помеѓу 2005та и 2007ма година оваа регионална платформа беше зајакната преку остварување на мали проекти и соработки помеѓу различни индивидуи и организации активни во полето на теоријата, праксата, критиката и менаџментот во областа на современиот танц со цел овозможување на едукација, професионализација и промоција на оваа форма на уметност. Во 2007ма Номад Танц Академијата стана дел од европскиот проект Градина на Европа (Jardin d' Europe). Во оваа мрежа се вклучени организации од Босна и Херцеговина, Србија, Македонија, Бугарија, Хрватска и Словенија (<http://www.nomaddanceacademy.org/>).

Слична ваква мрежа во европски контекст е и проектот Life Long Burning (LLB) кој е спонзорирана од страна на Културната програма на Европската Унија со цел овозможување на одржливост на европската сцена за современ танц и перформанс која ќе се имплементира во периодот од 2013-2018. Во рамките на ова мрежа е вклучена и НВО Локомотива – Центар за нови иницијативи во уметноста и културата од Македонија, која се занимава со организирање на интернационалниот фестивал за современ танц и перформанс Локомоушн, како и организирање на работилници, поврзани со едукација во полето на современ танц, културен менаџмент и политики, (ко)продуција на дела и активно учество во споменатите регионални и европски мрежи.

Во оваа насока можат да се споменат и партнерствата кои се резултат на вмрежување и успешна соработка. За развој на независната културна сцена неопходно е да се остварат партнерства. Ваквите партнерства можат да се манифестираат како ко-продукција и преку заедничко користење на ресурси пр. простор (оваа стратегија честопати се применува од организации во Србија и Македонија каде има недостаток на ресурси). Вмрежувањето на актерите од независниот сектор во Србија и Македонија на регионално ниво и дополнително на меѓународно ниво, им донесе видливост и престиж. За жал, ова не помогна за поголема видливост во сопствените држави (интервју со Маријана Цветковиќ).

Партнерствата можат да се воспостават и меѓу независни културни организации и јавни институции преку механизмот на јавно-цивилно партнерство (пр. Кино култура во општина Центар во Македонија и Магацин – центар за култура во Белград). Ваквото партнерство всушност претставува воспоставување на хибридна институција. Во Македонија, Факултет за работи што не се учат од Битола иницирал истражување за хибридни институции и можноста за воспоставување на таква институција со учество на Центарот за култура од Битола (Филип Јовановски, Лице в лице бр. 12). Јадро во 2014 година активно се застапуваше за воспоставување на хибриден центар на културата, базиран на моделот на јавно-приватно партнерство. Ваквата хибридна институција на културата би била ко-менаџирана од страна општината (јавна власт) и независна културна организација (граѓанска организација). Оваа институција би осигурала партиципација и репрезентација во процесот на донесување на одлуките на различни интереси на актерите од културната сцена.

Во Хрватска, позната е културната институција ПОГОН – Центар за независна култура и млади, која е основана во 2009та и е заеднички менаџирана од страна на асоциација на културни и младински организации и градот Загреб (Pavić 2016). Погон – Центарот за независна култура и млади (Загреб, Хрватска), кој се базира на новиот модел на граѓанско-јавно партнерство, а чија мисија е да овозможи квалитетен сервис за поддршка на продукцијата, презентацијата и афирмацијата на

независната современа уметност и културни практики, како и активно учество на младите во културните активности.

Пример за успешна јавна поддршка е овозможувањето на простор за фестивалот „Локомоушн“ од страна на Младинскиот културен центар, јавна институција под надлежност на Градот Скопје. Ваквите партнерства можат да се квалификуваат како нефинансиска форма на поддршка за организациите од страна на јавните власти (Ивановска 2015). Според истражувањето на Ивановска: „[Граѓанските организации] во регионот имаат значајна историја на стратегиска борба за користење на јавни простори за потребите на граѓанските иницијативи. Еден важен пример за ваква борба е кампањата: „Отворено за јавните простори“, иницијатива во 2009 од страна на белградската граѓанска организација, Граѓански иницијативи, која се залагала за оживувањена јавните простори (напуштени објекти, уништен јавен имот, стари индустриски објекти, неискористени простории во државна сопственост, итн.), за потребите на младинските и културните групи и иницијативи.“ (Ивановска 2015, стр. 24).

Понатаму, независните организации во културата исто така остваруваат партнерства и со други граѓански организации кои се активни во други сфери од јавниот живот (пр. Добро и демократско владеење, ЛГБТ организации, младински и феминистички организации) како и експерти за јавни политики. Ваквото вмрежување е резултат на сфаќањето дека борбата за демократизација на културата е дел од пошироката борба за демократизација на општеството (Pavić 2016).

За независните културни организации карактеристична е нивната политичка ангажираност и критичност. Заради недостатокот на ресурси во Македонија и Србија, актерите на независната сцена се фокусирани на лобирање со цел подобрување на условите за работа, зголемена финансиската поддршка и инфраструктура. Така на пример, Тануровска – Кулаковски смета дека сцената се соочува со континуирана стигматизација од страна на државата и дека тоа може да промени само со здружено политичко дејствување и заедничко застапување на цели (Лице в лице, бр. 12). Пример за вакво дејствување е кампањата „Култура во протест“

од Србија, која била реализиран на цела територија и предводена од Асоцијација на независната културна сцена. Оваа кампања ги повикала надлежните институции да започнат дијалог со актерите од сцената со цел адресирање на нивните проблеми и афирмација на независната културна сцена (Afirmator 2013).

Целта на вршењето политичко влијание од страна на овие актери е не е само органичена на постигнување на финансиска оддржливост туки и обезбедување на „општествена валоризација на трудот“ (Славчо Димитров, Лице в лице бр. 12). Исто така, овие актери може да иницираат политички активности кои се насочени кон јавноста и медиуми (пр. протести, петиции, јавни перформанси) и политички активности кои се насочени кон државните службеници и јавните институции (пр. консултации, коментари на закони и јавни политики, состаноци со избрани носители на власта итн.) (Beuers et al. 2008). Еден од начините за вршење влијание е и инволвирање на овие актери во истражувања кои подоцна ќе бидат користени како ресурси за лобирање.

Можеме да заклучиме дека главните организациски стратегии за одржување на независната културна сцена во контекстот на Македонија и Србија се: 1) дивезрификација на финансиски средства 2) вмрежување со слични актери и граѓански организации на локално, национално, регионално и меѓународно ниво 3) иницирање на соработки со јавни институции 4) нудење и едукативни содржини за јавноста и генерирање на ново знаење и дискурси и 5) политичко здружување, лобирање и застапување на интереси во јавноста.

4.7 Организациски карактеристики и принципи на одлучување

Независната изведувачка сцена како еден сегмент од независниот културен сектор е поле на кое се јавуваат нови пост-институционални организациски практики кои се карактеризираат со отвореност, флексибилност, насоченост кон работен процес наспроти насоченост кон крајни продукти, понатаму насоченост кон учење и истражување, неконвенционални форми на соработка и продукција, висока респонзивност кон опкружувањето и проток на информации. Според Славчо

Димитров, актерите на независната сцена во земјите од поранешна Југославија понудиле нови форми на колабиративно работење и продукција. Како пример тој ги посочува „обидите за креирање на подемократски и дебатни платформи, директен и партиципативен однос со публиката, хоризонтални модели на организација, иницирање на хибридни институции“ (Лице в лице бр. 12).

Слично, според Тануровска-Ќулавковски, менаџер во културата во независниот сектор во Македонија: „Оваа сцена направи големи промени во тоа што создаде нова парадигма на тоа како се организира, продуцира, креира, дистрибуира, промислува уметноста и културата.“ (Лице в лице бр. 12). Слично, Ивана Драгшиќ, активист во невладината „Плоштад Слобода“ од Македонија и соработник на голем број проекти на независната културна сцена во регионот смета дека „само-организираноста“ е најважна карактеристика на актерите од оваа сцена.

Според Маријана Цветковиќ, која долги години е ангажирана во сферата на независната култура во Србија, организациите кои делуваат во овој сегмент се мали организации кои се карактеризираат со хоризонтална структура и ефикасно учество. Ова е особено застапено меѓу организациите во областа на изведувачките уметности каде се инсистира на инволвирање на сите чинители на еднаков начин во процесот на носење одлуки. Според, Ксенија Ѓуровиќ, културен менаџер и работник од Белград, ваквото инсистирање на хоризонтални структури и принципи на одлучување не е секогаш ефикасно и во одредени моменти потфрла. Фокусирањето врз процесот, наместо крајните резултати исто така одзема драгоцено време. Организациите исто така се во постојана трансформација и нестабилност и водена од „проектната логика“. Ваквата логика овозможува почесто менување или хибридизирање на основните цели и мисијата на една организација. Исто така, овозможува инволвирање на различни луѓе од проект на проект.

Една од најважните принципи на одлучување на кои инсистираат актерите во овој сектор е одлучувањето одоздола – нагоре. Цветковиќ смета дека ваквиот принцип на работење на овие организации им овозможува непосредно детектирање на потребите на терен, и поширока перспектива кон политичките и економските феномени. Во слична насока размислува и Тануровска – Ќулавковски која

идентификува две карактеристики на сцената: „1. практикува нови модели на управување, кои се иницирани одоздола – нагоре, односно создадени како идеја на дадена заедница која ги дели истите цели, која е иницирана од самата заедница а не од некое екстерно тело или власт; 2. иницијативи со свој специфичен модел на одлучување, кој е независен од некое екстерно тело или структура која ги диктира начините на управување и одлучување“ (Лице в лице бр.12).

Организацииските карактеристики на независната културна сцена може да се оквалификуваат како пост-модерни или пост-бирокарски. Главни карактеристики на овие организации се флексибилноста и организациската респонзивност. Особен акцент се става на тимската работа, на мултитаскинг, работа од дома, флексибилни договори за работа итн. Овие организации ги искористуваат технолошките иновации и ја прават организацијата похоризонтална. Ваквата структура создава поголема несигурност кај работниците (Loncar 2006). Овие организации се водени од страна на принципи, а не од страна на ригидни правила како што е тоа случај кај модерната бирокарска организација. Наместо јасно дефинирани работни места, задачите се дефинираат во зависност од проблемот, задачата односно проектот. Работниците имаат задача да аргументираат а не само да извршуваат. Една од главните карактеристики на постмодерната организација е континуираното учење (Loncar 2006).

4.8 Менаџерски практики и капацитети

Според еден водич за лидерство во независни културни центри, најчесто посветените уметници стануваат менаџери на организациите на независната сцена, бидејќи едноставно нема кој друг да го прави тоа (Fitzgerald 2008, стр. 32). Заради тоа, обично менаџерите во овој сектор се самоуки и учат низ искуства. Сепак, ова се менува во Западна Европа со оглед на тоа дека се отворија многу курсеви и академски програми за културен менаџмент. Воспоставувањето на витален систем за менаџирање на секоја организација е услов за нејзин опстанок (Fitzgerald 2008, стр. 33).

Додека уметниците и изведувачите се фокусираат на нивната уметничка пракса, менаџерите во културата имаат задача да го поддржат процесот на продукција (Fitzgerald 2008). Во постмодерните организациски форми какви што доминираат на независната културна сцена, менаџерот има за задача да ги менаџира работниците однатре (Loncar 2006). Со други зборови, менаџерот има задача да ги менаџира чувствата на работниците и да ги придобие, а не да го контролира нивното однесување со цел да ја осигури нивната лојалност кон мисијата на организацијата (Loncar 2006).

Некои од компетенциите со кои располагаат менаџерите во културата настрана од компетенциите поврзани со конкретната уметност се: проектен менаџмент, финансиски менаџмент, интерперсонални, интеркултурни компетенции, познавање на странски јазици (интервју со Маријана Цветковиќ). Понатаму, културните менаџери кои работат во рамките на независните организации во културата треба да имаат познавање на правната рамка за различни домени на дејствување и знаења за функционирањето на јавната администрација со која често доаѓаат во допир (интервју со Маријана Цветковиќ).

Според истражувањето на Предраг Цветиќанин, значајна слабост на независниот сектор во културата во Македонија и Србија се токму менаџерските капацитети на организациите. Во конкретното устражување биле опфатени три димензии на менаџментот: стратешки менаџмент, менаџмент на човечки ресурси и финансиски менаџмент (Cveticanin 2011, стр. 284). Според добиените податоци од анкетата, во Србија само 8% од организациите имале развиени менаџерски ресурси, додека во Македонија ниедна организација не располагала со развиени менаџерски ресурси (Cveticanin 2011, стр. 284).

Можеме да заклучиме дека иако менаџерските капацитети не се развиени во организациите во Македонија и Србија, културните менаџери кои се активни на овие сцени имаат комплексни задачи. Тие маневрираат со организациите, вработените и волонтерите во тешки услови за работа, а притоа имаат задача да одговорат на повеќе режими на отчетност (пример донатори, публика, држава итн.).

4.9 Карактеристики на човечките ресурси

Досегашните истражувања покажале дека уметниците како работна сила во просек се помлади од генералната работна сила, подобро се образовани, концентрирани во големите градови, имаат повисок степен на самовработеност, флексибилни формати на работен однос и работно време и честопати имаат повеќе од една работа/ работно место (Менгер 1999). Со цел опишување на карактеристиките на човечките ресурси кои се ангажирани на независната културна сцена во Србија и Македонија, при анализа на документите и интервјуата, фокусот беше на повеќе димензии: број на волонтери наспроти број на вработени, понатаму, степенот на образование и вештините со кои ангажираните човечки ресурси располагаат.

Со оглед на тоа дека независниот културен сектор е вдомен во поширокиот контекст на граѓанското општество можеме да претпоставиме дека голем дел од работната сила ангажирана во овој сектор е на волонтерска основа. „Силата на граѓанскиот сектор зависи од мотивацијата и енергијата на неговите актери“ (Dragičević Šešić, 2010). Според, Кристина Тодороска Петроска, програмски менаџер на ИНКА, организација која стои за креирањето на независниот фестивал ДримОн во Струга, главниот ресурс со кои тие работат е волонтерскиот труд. Таа вели „Целокупната поддршка прво доаѓа од нас самите, кои го даваме нашиот личен придонес со волонтерска работа цели шест месеци, со цел да се организира фестивалот, и да контактираме со луѓето што ги знаеме, за да учествуваат на фестивалот. Ние исто така ги користиме нашите ресурси - ги отвораме нашите домови и дневни соби за да ги сместиме учесниците.“ (Неделковска 2015).

Според интервјуата и секундарни извори на податоци, најголем дел од професионалците во независниот културен сектор се фриленсери односно хонорарни работници кои се ангажирани на проектна основа. Голем дел од ангажираните човечки ресурси се и на волонтерска основа. Секторот се потпира во голема мера на неплатен труд (Dogo 2015). Врз база на серија интервјуа новинарката Неделковска (2015) смета дека ова е сектор на ентузијастички: „Со малку пари или државна поддршка, двигател на независната уметничка сцена во Македонија се

ентузијастите кои ги поврзуваат уметниците, заедницата и локалните бизниси за остварување на нивната заедничка цел - презентирање на алтернатива на мејнстрим културата.,,

Најголема предност за невладиниот сектор во културата е квалификуваноста на човечките ресурси. Во Србија, 70% од човечките ресурси имаат факултетско образование, додека 17% од нив се магистри и доктори на наука (Цветиќанин 2011). Во Македонија податоците се слични, со 76% од ангажираните човечки ресурси имаат факултетско образование, а 14% од нив се магистри и доктори на наука. Маријана Цветковиќ, културен менаџер од Србија смета дека човечките ресурси кои се ангажирани во секторот не само што се високообразовани туку и се стремат кон континуирано (доживотно) образование. Тоа е важна карактеристика на самиот сектор. Најголем број од работниците сметаат дека формалното и неформалното образование се подеднакво важни.

Како што беше забележано и претходно, главните вештини со кои располагаат вработените во независниот културен сектор се: флексибилно менаџирање на проекти, пишување на проекти, работење со индикатори, нивен мониторинг и евалуација, работа со различни донатори истовремено, стратешко планирање и вештини за застапување на политики (Cveticanin 2011, стр. 280). Проектниот менаџмент подразбира ангажирање на човечки ресурси во администрирање на финансии, пишување на финансиски и наративни извештаи со цел да се задоволат критериумите на донаторите како и привлекување на финансиска поддршка (анг. fundraising).

Сепак, не можеме да зборуваме за професионализација на организациите кои дејствуваат на оваа сцена, бидејќи многу мал дел од организациите располагаат со човечки ресурси кои континуирано се занимаваат со администрација и менаџирање на организациите. Тоа значи, дека главниот профил на ангажиран работник е оној на неплатениот работник – волонтер.

4.10 Развој на човечките ресурси на независната сцена

Моделите за развој на човечките ресурси кои се имплементирани во голем дел на организации во профитниот сектор или јавниот сектор, не се апликабилни во организациите на независната културна сцена во Србија и Македонија. Ова е поврзано со фактот дека овие организации не се доволно професионализирани и институционализирани. Со други зборови, тоа се мали организации каде постојат непосредни односи меѓу вработените и функционираат како флексибилни тимови. Наместо специјализација, работните места се одликуваат со различни барања кои се менуваат од проект на проект. Сепак, иако не можеме да зборуваме за систематско планирање на развој на човечките ресурси од страна на менаџерите, тоа не значи дека развојот на човечките ресурси отсуствува на независната културна сцена. Напротив, како што веќе беше споменато, континуираната едукација и професионален развој е интегрален дел од дејствувањето во овој сектор.

Главните форми на развој на човечките ресурси кои ова истражување ги идентификува се: резиденции за уметници, изведувачи и куратори, лаборатории, неформални долгорочни едукативни програми за уметници, изведувачи, менаџери во културата, и критичари – теоретичари и обуки и работилници за јакнење капацитети за застапување или проектен менаџмент во рамки на граѓанското општество. Овие настани се организирани од самите организации и мрежи на организации, универзитети и фондации во регионот на Западен Балкан или пак почесто од културни институции во Европа. Поретко, уметниците од независната културна сцена во Србија и Македонија имаат бенефит од резиденции, лаборатории и едукативни настани кои се одржуваат надвор од Европа.

Честопати, информациите за ваквите можности за развој се дисеминираат од страна на менаџерите на организациите кон уметниците и соработниците на организациите. Онаму каде организацијата треба да номинира учесник, можеме да зборуваме за некакво планирање на развојот, бидејќи на настанот (лабораторија, обука, тренинг) ќе биде испратен кандидат кои би имал најголем бенефит од тоа. Голем дел од овие настани се бесплатни и учеството се доделува во форма на награда за успешна апликација на учесниците и селекција базирана на заслуга.

Во овој контекст, задачата на менаџерите е да ги детектираат ваквите можности и да ги дисеминираат повиците и информациите за нив до заинтересираните вработени, волонтери или надворешни соработници. Учеството на вакви настани се смета како можност за кариерен развој на индивидуата, но и како можност за претставување на организацијата и нејзино вмрежување. Исто така, тоа е начин и актерите на сцената и самите организации да бидат во чекор со најсовремените текови во уметноста, современиот танц и перформанс, теоријата и културните иницијативи во регионот и пошироко. Развојот на човечките ресурси ангажирани на сцената се перцепира како главен ресурс за развој на самата независна културна сцена. Или со зборовите на актерите на самата сцена: *„Независната сцена за изведувачки уметности има потреба од кадри оспособени за различни начини на дејствување и теоретизирање. Од иницијативноста на младите изведувачи и нивните продукциски компетенции зависи идниот развој на независната и институционалната сцена.“* (Ивановска и Тануровска-Кулаковски 2012, стр. 19). Во следниот дел ќе бидат дискутирани споменатите формати за развој на човечките ресурси кои се специфични за независната културна сцена.

Резиденции за уметници се специфична можност за уметниците и културните работници на независната културна сцена да излезат од контекстот во кој секојдневно работат. Тие обично траат од три до шест месеци иако има и подолги резиденции. Резиденциите за уметници имаат долга историја зад себе, што значи не се нов формат за развој на работната сила во уметноста. Овие резиденции можат да имаат различни цели и услови. Некои се наменети како простор за истражување и учење, простор за продукција или пак место за рефлектирање и соработка. Во таа смисла резиденциите се во исто време наменети за развој на уметникот, но и за развој на дела. Тоа укажува на спецификите на самата работа во културата и уметноста, каде процесот на учење и развој речиси и да не може да се оддели од процесот на продукција.

Актерите ангажирани на независната културна сцена во Македонија и Србија имаат значајни придобивки од ваквите резиденции. Во Србија и Македонија речиси и да не постојат вакви можности за уметниците и културните работници на независната културна сцена, и ова е поврзано со недостигот на финансиски ресурси и

инфраструктура. За уметници кои доаѓаат од контексти каде има недостиг на простори и ресурси за учење и создавање, ваквите можности се клучни за нивниот личен развој, но и развојот на самата сцена. Па така на пример, познати резиденции од кои имале бенефит уметниците и културните работници во Македонија и Србија се: резиденциите на РАСТ Zollverein и Tanzfabrik Berlin во Германија, резиденциите на Workspacebrussels и културниот центар „Буда“ во Кортријк во Белгија, понатаму резиденцијата на културниот центар Трафо во Будимпешта, резиденции во културни центри во Шведска итн.

Резиденцијата за уметници понудена од културниот центар РАСТ Zollverein во Есен, Германија постои од 2002 година и е отворена за професионални уметници од целиот свет кои работат во полето на изведувачките уметности, перформанс, нови медиуми и музика. Уметниците кои доаѓаат на оваа резиденција по успешно реализирана апликација добиваат можност да користат свој простор за работа и да добијат поддршка да ја унапредат драматургијата во своите дела, понатаму да го унапредат своето знаење за проектен менаџмент како и способност за односи со јавност. Престојот е финансиски поддржан од реионалното министерство за култура и притоа нема барање за уметниците да прикажат финален продукт во јавноста. Ова не е случај со сите резиденции.

Друг пример за институција која пружа можности за резиденции на млади уметници и изведувачи е Workspacebrussels од Белгија. Оваа институција е платформа за експериментирање во различни уметности и дисциплини со цел развој на млади и нови уметници преку соработка со широка мрежа на театри и културни институции во Белгија. Оваа институција ги развива способностите на над 50 уметници на годишно ниво преку низа на проекти, тренинзи и работилници. На оние уметници кои остваруваат резиденција во Workspacebrussels им се пружа шанса да го тестираат своето дело пред јавноста во рамки на фестивалот за недовршени дела кој се одржува секој две години. Ова претставува одлична можност да добијат фидбек од критичари на уметноста, куратори и пошироката јавност со цел развој на нивното дело.

Резиденцијата на Tanzfabrik Berlin овозможува простор за проби и прикажување на дела. Оваа културна институција развива различни форми за добивање на фидбек за уметниците со цел поттикнување на рефлексивни дијалози со публиката и учење. Оваа резиденција е наменета за уметниците од Европската мрежа за унапредување на изведувачките уметности во која беа вклучени и неколку изведувачи од Македонија.

Понатаму, **лабораториите** претставуваат пократкотрајна форма за учење и соработка која се практикува особено во изведувачките уметности. Лабораторијата носи на едно место уметници од различни контексти кои не се знаат меѓусебно и отвара простор за заедничко експериментирање на одедена тема, концепт или со одредена методологија. Понекогаш организаторите на ваквите настани не даваат никакви насоки и оставаат самите учесници да ги креираат правилата на игра и да формулираат цели за настанот. Една ваква лабораторија беше одржана во рамки на фестивалот Локомоушн во 2011, наречена FAST FORWARD Лабораторија за танц и драматургија. Оваа лабораторија беше иницирана од Интеркулт од Шведска и Локомотива од Македонија. Во оваа лабораторија учество земаа учесници од Балканот и Шведска, а фасцилитатори беа Ивана Ивковиќ и Ингрид Когне. Целта на оваа лабораторија беше да им се пружи можност на младите уметници да го пронајдат својот метод на работа кој подоцна ќе им помогне во продукција на дела. За да го постигнат тоа, фасцилитаторите создадоа простор за активна размена на концепти, методолошки предлози, референци и техники за работа. Ваквата размена на знаења и искуства е проследена со делиберација со цел идентификација на протоколи, развој на предлози и методологии за работа и драматургија. Како резултат на овој формат за учење, учесниците иницираа меѓусебни соработки и ги унапредија своите знаења за низа техники. Фокусот на ваквите формати не е создавање на дело, туку размена на знаење и учење водено од конкретните потреби на учесниците.

Како дополнителна можност за развој на човечките ресурси ангажирани на независната културна сцена постојат **подолготрајни програми за неформално дообразување и доквалификација**, понудени од страна на културни организации во регионот и Европа. Уметниците и културните работници од

Македонија и Србија имаат бенефит од неколку такви програми: Лабан Центар, Rotterdam Dance Academy, Salzburg Experimental Academy of Dance 2004, Австрија, Nomad Dance Academy, Dance Web, Критичка Пракса Made in YU и други (Ивановска и Тануровска- Кулаковски 2012, стр. 17). Ваквите програми имаат особено значење за оние кадри кои сакаат да се образуваат во области за кои не постоеле или се уште не постојат образовни програми на универзитетите во Македонија и Србија.

Особено значајна образовна програма на регионално ниво во која биле вклучени голем број уметници и културни работници од независната културна сцена е Номад Танц Академија. Главната на оваа програма е професионализација на современиот танц на Балканот. Едукативната програма се фокусира на млади уметници, кореографи и танчери кои се во раната фаза на кариерен развој и трае четири месеци. Учесниците на програмата патуваат и живеат заедно за време на целата програма и имаат шанса да учествуваат во работилници, предавања, простор за истражувачка работа и студиски посети. Слична програма на Номад Танц Академијата е програмата Dance Web која е отворена за учество на изведувачи од целиот свет. Селектираните учесници имаат шанса да изберат од големата понуда на работилници, проекти и продукции на фестивалот Импулстанц и да изработат уникатен распоред според нивните потреби. Во Македонија, во 2016 година беше иницирана програмата Култренинг која е наменета за сите оние кои се заинтересирани за современ танц и беше реализирана во рамки на програмата на Кино Култура. Програмата беше предводена од страна на професионалци во областа на современиот танц.

Уште еден интересен пример на програма за неформална едукација во контекст на регионот е програма Критичка Пракса Made in YU, која е наменета за развој на критичари и теоретичари за современ танц и перформанс. Оваа програма е организирана на годишно ниво од 2014 наваму и иако се фокусира тематско на пост-југословенскиот контекст, програмата е отворена за учесници од целиот свет. Целта на оваа програма е да ја адресира потребата од поголема видливост во јавноста на независната сцена за изведувачки уметности, како и развој на дискурс за современите изведувачки уметности. Оттаму, програмата се фокусира на

професионален развој на автори, истражувачи, теоретичари и писатели. Учесниците имаат шанса низ неколку настани организирани од страна на партнерите на програмата да се запознаат со актуелни прашања од критичка теорија, уметничка пракса и културна политика. Групата на учесници е предводена од ментор во текот на целата година кој ги фасцилитура дискусиите и дава фидбек на напишаниот материјал. Оваа програма има особено значење за учесниците од независната културна сцена во Србија и Македонија бидејќи во овие земји не постојат студии за перформанс, ниту пак развиена критика и јавен дискурс за современа уметност и современи изведувачки уметности. Додека во Србија постои постдипломска програма специјализирана за културен менаџмент и културни политики, во Македонија не постои ваква програма на универзитетите.

Програма *Teaching the Teachers* е имплементирана во рамки на Номад Танц Академијата и поддржана од програмата *Jardin d'Europe*. Оваа програмска линија е наменета за културни менаџери, теоретичари и кореографи кои работат како едукатори и тренери на независната културна сцена. Целта на оваа програма е да се евалуираат методите за едукација кои учесниците ги применуваат, но и да се запознаат со предизвиците за пренесување на знаење. Оваа програма е замислена како размена на искуства и евалуација на претходни образовни програми со цел развој на нови кои би ги задоволиле потребите за развој на човечките ресурси во областа на изведувачките уметности. Во извештајот за средбите одржани во Скопје и Белград се вели дека размената на знаења и формати на образование се главни теми околу кои се организирана самата мрежа. Сесиите кои се одржале во Скопје и Белград биле посветени на размена на знаење за различните формати кои се применуваат за размена на знаење на независните културни сцени во двата контекста. Самата програма била организирана врз принципите на самоорганизираност, хоризонтално донесување на одлуки и децентрализирана форма на комуникација и соработка. Истовремено, програмата го евалуирала потенцијалот на самата мрежа за поддршка на самоедукација во услови на независна работа во културата. Оваа програма ја тестираше зрелоста на регионалната мрежа Номад танц академија како референтна точка за едукација во поширокиот систем на едукација во областа на културата и уметноста на Балканот.

Како последен пример ќе се осврнеме на проектот нарешен Рашколувано знаење кои беше спроведен со актери од независните културни сцени на подрачјето на поранешна Југославија. Овој проект имал за цел да понуди истражувачка платформа и знаење кое е алтернативно на хиерархиските модели на образование кои се уште доминираат во уметноста и културата во овие земји. Целта е да се актуелизира и промовира отворено и колективно образование на само-организирани и хоризонтално организирани групи наспроти авторитетно и експертско знаење. Овој проект траел три години и бил организиран од две организации, Теорија која хода од Белград и Контрапункт од Скопје. Овој проект е резултат на доминантниот дискурс во врска со развој на човечките ресурси на независните културни сцени на Балканот. Па така, се фокусира на промоција на самодукацијата и неформалното образование како начини за развој на сцената. Според организаторите и идеолозите на овој проект:

„Проектот се базира врз трендовите на алтернативно образование што се појавија кон крајот на 20 век во контекст на пост-фордистичките капиталистички општества. Разновидни иницијативи се обидуваат критички да го промислуваат класичниот образовен систем и да понудат различни алтернативи, кои се посоодветни за новите општествени односи и растечкото значење на услужните дејности. Нашиот проект е насочен кон независната културна сцена на Балканот, каде самоорганизацјата и самообразованието се нужни за учесниците критички да дејствуваат и да бидат општествено релевантни и ангажирани. Теориската основа на проектот ја сочинуваат авторите: Жак Рансије и неговите согледби дефинирани во книгата Ignorant Schoolmaster, тезите на Жан Лук Нанси за соработка и припаѓање, како и радикалните размислувања на Иван Илич од неговата книга Deschooling Society.,” (Рашколувано знаење, ТкХ генератор 2009).

Тематски, оваа програмата вклучувала учење и развој во областа на визуелни и изведувачки уметности, кураторски практики, драматургија и нови дигитални технологии и софтвер. Како дел од проектот биле организирани низа настани во различни формати: обуки за раководење со граѓански здруженија, работилници,

предавања и презентации за самообразование и самоорганизација, летна школа и работни групи.

Освен овие програми за неформално образование и доквалификација, актерите ангажирани на независната културна сцена имаат на располагање и други модели за развој на човечките ресурси. Културните менаџери и вработените во независните културни организации можат да учествуваат во работилници и тренинзи за јакнење на капацитетите на поширокото граѓанско општество. Пример за вакви работилници и тренинзи се: обуки за раководење со ЕУ проекти, општи обуки за проектен менаџмент, пишување на проекти и извештаи, финансиски менаџмент, обуки за односи со јавност, користење социјални медиуми, обуки за застапување и заговарање на политики итн. Исто така вреди да се спомене трендот на обуки преку онлајн ресурси како што се вебинари, онлајн обуки и предавања кои се достапни од меѓународни и странски фондации и институции во културата, а кои актерите од независната сцена можат да ги користат.

Според напишаното, можеме да заклучиме дека на независната културна сцена не постојат развиени стратегии на ниво на организација за развој на човечките ресурси. Развојот на човечките ресурси се одвива со здружени сили и координирани напори од страна на различни актери кои сметаат дека инвестирањето во развој на компетенции и доквалификација е корисно не само за кариерниот развој на индивидуите ангажирани на независната културна сцена, туку и за развој на самите сцени. Алокацијата на можности за развој се врши врз принципот на идентификувана потреба од страна на самиот корисник како дел од неговата/нејзината потреба од самоведукација. Учеството во овие програми се доделува врз принципот на заслуга (успешна апликација) или пак заради припадност кон одредена мрежа/ организација. Интересно е да се согледа дека сите овие формати низ кои се развиваат компетенциите и капацитетите на човечките ресурси во овој сектор имаат неколку заеднички елементи. Тоа се: 1) учење и развој преку критичко размислување и дијалог каде тој што учи истовремено учествува во креирање на знаењето (интерактивно учење и учење со помош на фидбек механизми); 2) учење во група наспроти самостојно учење 3) стекнување со алтернативно знаење и способност за експериментирање и иновација. Речиси сите

програми се спроведени надвор од работната организација и работното место. Честопати во рамки на презентираниите формати се воведува менторство како метод за развој на човечки ресурси (пр. програмата Критичка пракса и Dans Web).

Она што е загрижувачки е дека по здобивањето на нови компетенции и доквалификацијата голем дел од човечките ресурси ангажирани на независната културна сцена во Србија и Македонија ја напуштаат земјата. Тоа значи дека не постојат услови за задржување на квалификуваната работа сила, но и работни ангажмани каде актерите од оваа сцена би се реализирале професионално. Уште повеќе, можеме да тврдиме дека токму овие програми за развој кои се спроведуваат во развиените земји ги мотивираат актерите од независната културна сцена да ги напуштат своите локални контексти во потрага по нови можности за развој и подобри работни услови. Па така, овие можности за развој на сцената преку развој на човечките ресурси и нивна социјализација во за европските контексти на култура стануваат сведевидна пречка за опстојување на сцената на долг рок. Секако, ова е поврзано со поширокиот економски и политички контекст во Македонија и Србија. Во следниот дел ќе се осврнеме токму кон задоволството од работата кај културните работници ангажирани на независната културна сцена.

4.11 Задоволство од работата

Независниот културен сектор претставува неистражен терен во однос на состојбите со трудот и генералните услови за работа. Многу актуелно се наметнува прашањето за мотивацијата на уметникот да создава наспроти малите финансиски добивки и лошите услови за работа во независниот културен сектор. При испитување на задоволство од работата кај културните работници се зема во предвид односот, ставовите и перцепциите кон работата сфатена во една поширока и квалитативна смисла. Работата не се сведува само на искуството со непосредното работно место во рамки на една организација бидејќи помеѓу овој тип на работници често е присутна самовработеноста или фриленс и портфолио кариера. Интересно е да се истражи особено задоволството од работата кај оние културни работници ангажирани во овој сектор со цел да се открие што е она што ги “држи” да бидат ангажирани во овој

сектор. Па затоа, откако ги претставивме недостатоците и тешкотиите со кои поединците, организациите и неформалните групи се соочуваат при нивната работа, сега ќе се фокусираме на задоволството од работата.

Како што елаборивавме во теоретскиот дел, голем број на фактори влијаат врз задоволството од работата, а пред се карактеристиките на работното место како што се: можноста од развивање на талентите и вештините, признавање на добро сработената работа, можности за развој во рамки на работната организација итн. Секоја идна политика која ќе се занимава со уредување на статусот на културните работници и условите во кои работат треба да се темели на емпириски податоци за тоа кои се изворите на задоволство/незадоволство на културните работници, како на индивидуално ниво, така и на ниво на организација и сектор.

Задоволство од работата може да се дефинира како индивидуалното чувство за работата или пак, ставовите за различни аспекти од работа, но и перцепциите за работата од кои во голема мера зависи степенот на совпаѓливост меѓу потребите на индивидуата и оние на организацијата (Лумлеј ет ал. 2011,102). Задоволството од работата се манифестира како индивидуално чувство иако се формира под влијание на надворешни фактори.

Некои трендови низ Европските држави како што покажува компаративната студија на Еурофонд посочуваат на позитивен однос помеѓу сигурноста на работно место и задоволство од работата. Уметниците кои работат надвор од институциите, се оставени сами на себе многу често и немаат структури кои би им помогнале и би им понудиле финансиска стабилност (Doro 2015). Прегорувањето (burnout) од работа или заморот се предизвици со кои се соочуваат работниците во многу современи компетитивни професии. Сепак, ова претставува многу честа појава за работниците ангажирани во независниот културен сектор (Doro 2015). Прегорувањето е проследено со губење на физичка и ментална енергија. Главниот притисок доаѓа од фактот дека овие работници иако висококвалификувани, живеат во постојана финансиска несигурност. Од една страна овие работници работат на повеќе проекти истовремено, и под зголемен стрес, а од друга страна не обезбедуваат редовни примања за остварениот труд.

Ваквата состојба дополнително може да се објасни и преку спецификите на самата работа на сцената. Работниците кои се делот сцената се идентификуваат со нејзе и таа претставува извор на идентитет за нив. Работата е повеќе од работа за нив, па затоа и тешко им е да се исклучат од таквата припадност, што се трансформира во тенденција постојано да работат (пр. Работа за викенди, долги часови во денот, одбегнување на слободни денови или годишен одмор итн.). Истражувањата сепак покажале дека постои негативна врска помеѓу задоволство од работата и прекувременото работење. Замаглувањето на границата помеѓу професионалниот и приватниот живот е причината зошто овие работници се соочуваат со синдромот на прегорување. Дополнително, ова објаснува зошто овие работници постојано прифаќаат работни задачи и проекти кои се малку платени или воопшто не се платени. Бидејќи работата во оваа сфера е имагинативна и креативна во својата природа, таа подразбира висок емотивен влог од страна на работникот, што дополнително го исцрпува. Во постмодерната организација, работниците се иложени и на поголема одговорност во рамки на проектите, нешто што во посратите модерни форми на бирократија би било ексклузивна одговорност на претпоставените.

Во Македонија, според аналитичарот на култура, Роберт Алаѓозовски „недостатокот на признание и конкретна поддршка длабоко ги фрустрира културните работници.“ (Неделковска 2015). Маријана Цветковиќ, културен менаџер од Србија смета дека независниот сектор е место за професионално себеостварување, но не и за заработка. Слободните културни работници и во Србија и во Македонија, во медиумите често го изразуваат незадоволството од улсовите во кои што работат.

Ивана Драгшиќ вели дека секој работен ангажман во независниот културен сектор ја инспирира да учи и да се развивава понатаму (Лице в лице бр. 12). Со други зборови, на независната културна сцена постои можност за развивање на вештини и учење, но од друга страна не постојат механизми и услови за валоризација на трудот во општеството и посебно во финансиска смисла. Иако ова е сектор на ентузијастичност, ентузијазмот е потрошно добро, и ако не поддржан со соодветни услови за работа и парична валоризација на трудот, се губи. Оттаму, многу од слободните културни работници ја напуштаат својата сцена и земја и се преселуваат во

развиените земји каде постојат соодветни услови за работа и финансиска поддршка. Па така, и во Србија и во Македонија може да се зборува за излевање на мозоци во овие сектори. Ваквата стратегија за излез е слична на напуштањето на работното место во рамки на организацијата и сигнализира незадоволство од работата.

5. Заклучоци и предлози за понатамошно истражување

Централното прашање кое го водеше истражувањето презентирано во оваа теза е: Какви се организациските и менаџерски практики на културните работници во постсоцијалистичките земји кои работат надвор од државните културни институции, и надвор од доменот на слободниот пазар (комерцијална култура, културни индустрии)? Каков тип на работна сила е ангажиран на независната културна сцена?

Со цел давање на еден прв одговор на овие прашања, ова истражување се потпираше главно на концепти и теории од од литературата за менаџмент на човечки ресурси, организациската теорија, културниот менаџмент, литературата за граѓанскиот сектор и граѓанските организации и психологијата на трудот. Понатаму, направи анализа на секундарни и примарни извори на податоци. Главен извор на податоци беа интервјуа со актери од независната културна сцена во Македонија и Србија, како текстови собрани преку онлајн извори и медиуми. Како што беше посочено, ова истражување не тестираше теории туку се обиде да даде прва мапа на состојбите со организациските практики и менаџментот на човечки ресурси на независната културна сцена во Македонија и Србија.

Притоа, ова истражување иако е експлоративно по својот карактер, разви неколку тези кои го водеа и структурираа собирањето и анализата на емпириските податоци. Врз основа на анализата можеме да изведеме заклучоци и да дадеме одговори на неколкуте истражувачки прашања.

Првото поконкретно прашање кое го постави оваа теза е: Кои се доминантните модели на финансирање на организациите и професионалците во овој сектор? Врз

основа на приложеното, можеме да заклучиме дека актерите на независната културна сцена во Србија и Македонија работат во неповолно финансиско опкружување. Организациите, формални и неформални, како и поединците-професионалци ангажирани на независната изведувачка сцена се доминантно финансирани од проектни активности поддржани од странски јавни и приватни фондации како и проекти на Европската унија. Имено, постојат малку финансиски извори за оддржливост, а и оние кои се на располагање не се лесно достапни со оглед на барањето за кофинансирање. Државната поддршка на сите нивоа на владеење е минимална. Од аспект на инфраструктура, организациите работат со минимални ресурси. Тие немаат ниту доволно простории за работа ниту пак простории за уметничка продукција и презентација на дела. Од аспект на работнички права, во овие земји културните работници кои дејствуваат слободно во рамки на независната културна сцена остануваат незаштитени, без социјално и здравствено осигурување кое е тешко да се покрие преку малите хонорари. Исто така, законите за култура не ги опфаќаат новите професии во уметноста и културата.

Второто конкретно прашање кое го постави оваа теза е: Какви организациски практики и модели се карактеристични за овој сектор? Врз база на анализата, можеме да заклучиме дека независниот културен сектор функционира во рамките на цивилното општество, оттаму и независната изведувачка сцена ја сочинуваат невладини организации, асоцијации, образовни институции, истражувачки институти, независни културни центри, неформални групи на изведувачи, културни работници и уметници-изведувачи кои работат самостојно. Овие актери се вмрежуваат национално и регионално во различни мрежи со цел поголема соработка и одржливост. Главниот организациски модел е оној на постмодерната организација која е карактеристична за економијата на знаење и глобалната ера на технолошки иновации. Притоа, главни карактеристики на пост-модерните организациските практики во оваа сфера се флексибилноста во организирањето на работата, експериментирање со различни форми на донесување одлуки и неконвенционални начини на продукција. Главен принцип на донесување одлуки е одоздола нагоре, со посебен акцент на одржување на хоризонтална организација која овозможува партиципативност и инклузивност на различности. Во рамките на

различните проектни активности, постои ротација на улоги и авторитети во зависност од карактерот на работните задачи. Особено се практикува работа во тимови со флексибилна структура кои овозможуваат автономија на индивидуите, посебен фокус на процесот на работењето и еднаква можност за партиципација.

Можеме да заклучиме дека организациите на независната културна сцена се хибридни организации кои вршат повеќе важни задачи 1) имаат мисија да промовираат културни вредности кои се различни од доминантните вредности во општеството; и 2) овие организации нудат услуги на своите членови и јавноста како метод кој води кон општествена промена; 3) имаат за цел да ги задоволат идентитетските потреби на своите членови/вработени преку градење на колективен идентитет; и 4) стануваат хибридни организации преку следење на различни организациски логички кои се позајмени од општествените-политички движења, волонтерски организации и непрофитни организации кои нудат услуги на заедницата, односно имаат повеќе различни цели на постоење.

Третото, конкретно прашање кое го постави оваа теза е: Како идентификуваните организациски практики се разликуваат од оние на културните државни институции во контекстот на поранешните Југословенски републики и државите од Централна Европа? Можеме да заклучиме дека независната изведувачка сцена во контекстот на постсоцијалистичките земји е суштински различна од јавните културни институции кои се карактеризираат со застарен модел на управување, затвореност, нереспонзивност кон опкружувањето, хиерархиска организираност на човековите ресурси, неефикасност, непотизам, културна политика на лични контакти како и недоволен проток на информации и комуникација со надворешни актери. Јавните институции во културата имаат организациски модели кои одговараат на моделот на бирократија. Според наративите на самите актери на сцената, и врз база на анализа на интервјуата, можеме да заклучиме дека дефинирањето на границите на независната културна сцена и во двете земји се одвива низ процес на спротивставување и оддалечување од државните институции во културата. Со други зборови, за самите актери на сцената, независната културна сцена е антитеза на државните институции во културата и сè она што тие претставуваат.

Четвртото прашање кое го постави оваа теза е: Каков тип на менаџмент со човечки ресурси се практикува и кои се главните функции и задачи на културниот менаџер во однос на човечките ресурси на независната изведувачка културна сцена? Менаџментот на човечките ресурси се карактеризира со висок степен на самоменаџирање на професионалците и нивна автономија во избор на ангажмани и соработки. Културните менаџери на чело на организациите од овој сектор се карактеризираат со висока квалификуваност и имаат задача да фасцилитураат услови за независно и автономно функционирање на сцената како и нејзина оджрливост. Во постмодерните организациски форми какви што доминираат на независната културна сцена, менаџерот има за задача да ги менаџира работниците одвнатре (Loncar 2006). Со други зборови, менаџерот има задача да ги менаџира чувствата на работниците и да ги придобие, а не да го контролира нивното однесување со цел да ја осигури нивната лојалност кон мисијата на организацијата (Loncar 2006).

Петтото конкретно прашање во оваа теза е: Каков тип на професионалци се ангажирани на оваа сцена од аспект на формално, неформално образование, работни компетенции и искуство? Професионалците ангажирани во независниот културен сектор се висококвалификувани кадри вклучени во континуиран процес на неформална едукација, самоедукација и со развиени специфични професионални компетенции, но и силно изразени интерперсонални вештини. Како што беше забележано и претходно, главните вештини со кои располагаат вработените во независниот културен сектор се: флексибилно менаџирање на проекти, пишување на проекти, работење со индикатори, нивен мониторинг и евалуација, работа со различни донатори истовремено, стратешко планирање и вештини за застапување на политики (Cveticanin 2011, стр. 280).

Шестото прашање кое го поставува оваа теза е: Какви карактеристики има развојот на човечките ресурси во овој сектор? Отсуствува систематско планирање на развојот на човечките ресурси на ниво на организации и развојот на човечките ресурси повеќе се манифестира како заеднички ангажман на повеќе актери на регионално и меѓународно ниво кои нудат едукативни програми за различни потреби на актерите од независната културна сцена. Развојот на човечките ресурси се темели

на различни формати, меѓукои доминираат: резиденции за уметници, изведувачи и куратори, лаборатории, неформални едукативни програми за дообразување и доквалификација на уметници, изведувачи, менаџери во културата, и критичари – теоретичари, и обуки и работилници за јакнење капацитети за застапување или проектен менаџмент во рамки на граѓанското општество. Овие формати за развој на човечките ресурси имаат задача да фасцилитураат развој на креативни, флексибилни, критични работници, кои располагаат со различни компетенции, се автономни во својата работа, способни да работат во тимови кои се менуваат и поседуваат позитивни ставови за потребата од континуирано учење и самоедукација.

Седмото, и последно прашање кое го постави оваа теза е: Како условите за работа во овој сектор влијаат на мотивацијата и задоволството од работата кај човечките ресурси во овој сектор? Човечките ресурси ангажирани на независната изведувачка сфера во земјите од поранешна Југославија работат во услови на недостиг на финансиски ресурси, инфраструктура во смисла на работен физички простор приспособен за работа на изведувачи уметници и културни работници, редовен персонален приход и социјална заштита, недостиг на буџетски програми за поддршка на едукација, проекти и меѓународни соработки специфично дизајнирани за изведувачките уметности. Имајќи во предвид дека досегашните истражувања покажале дека околината односно работната организација во голем дел го објаснува задоволството од работата, можеме да заклучиме дека условите за работа на независната културна сцена во контекстот на земјите од Балканот, поконкретно Македонија и Србија негативно влијаат врз мотивацијата и задоволството од работата на човечките ресурси.

Со цел продлабочување на наодите на оваа мапирачка и експлоративна студија, потребно е да се спроведе понатамошно и пофокусирано истражување преку анкета и длабински студии на случај. Потребни се дополнителни дескриптивни податоци за условите за работа како и квалитетот на културната продукција со цел овозможување на посистематски и интегриран пристап во креирањето на културните политики кои ќе ги земе во предвид и потребите на културните работници на независната културна сцена. Ова е возможно само доколку овие

работници и нивните потреби излезат од сивата зона на нерегистрираност односно почнат да се прават истражувања и да се бележат во бројки актерите кои се дел од овој сектор, како и доминантните организациски практики и состојбите со човечките ресурси во овој сектор.

Библиографија

Здравковска, Жанета. 14ти август 2016. Не за уметност изолирана од општествениот живот, Утрински весник, пристапено на:

<http://www.utrinski.mk/default.asp?ItemID=6991E1F1144E3345B70689F44742507F>

Ивановска, Милка. 2015. Нефинансиски форми на поддршка за граѓанските организации од Балканот и Турција, пристапено на:

http://www.balkancsd.net/novo/wp-content/uploads/2015/08/NFS_MK_web_03042015.pdf

Ивановска, Милка и Биљана Тануровска- Кулавковски. 2012. Реформи во културната политика за независната сцена за современ танц и современ театар (Извештај за состојбите, заклучоци и препораки). Пристапено на:

http://www.lokomotiva.org.mk/Archive/Archive_2012.html

Илиевска-Таневски, Наташа. 2015. БИЉАНА ТАНУРОВСКА КУЛАВКОВСКИ: „КИНО КУЛТУРА“ МОЖЕ ДА СТАНЕ СИМБОЛ ЗА СЛОБОДНО ИЗРАЗУВАЊЕ, пристапено на: <http://www.maticanaiselenici.com/?p=16141>

Јолевски, Љупчо. 25ти април 2016. Бош фестивал - без конзервативности, без презервативи, пристапено на: <http://www.slobodnaevropa.mk/a/27943688.html>

Јолевски, Љупчо. 7ми јули 2016. (Ре)дефинирање на терминот културен работник, пристапено на: <http://www.slobodnaevropa.mk/a/27842322.html>

Манди, Сајмон. 2000. Културна политика: Краток водич, Фондација Институт Отворено општество – Македонија

Меијерс, Ф.1998. Развој на кариерен идентитет. Меѓународно списание за унапредување на советувањето, 20:191-207

Неделковска, Маја. 2015. Ентузијаста ја одржуваат во живот алтернативната уметност во Македонија, Balkan Insight

Николовски, Томе. 2005. Психологија на трудот, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ - Скопје, Филозофски факултет

Саздовска, Сунчица, Чичева, Валентина и Весна Димовска. 2008. Менаџмент со човечки ресурси, Прирачник, Македонски центар за меѓународна соработка, Скопје, пристапено на: <http://www.mcms.org.mk/images/docs/2008/priracnik-za-menadzment-so-covekovi-resursi-2008.pdf>

Тануровска Кулачковски, Биљана и Соња Здравкова Џепароска: ЕДНА ИСТОРИСКА КОНСТРУКЦИЈАЗА РАЗВОЈ НА СОВРЕМЕНАТА ТАНЦОВА СЦЕНА ВО МАКЕДОНИЈА - ДЕЛ 2, Медијантроп, пристапено на: <http://www.mediantrop.rankomunitic.org/biljana-tanurovska-kulavkovski-i-sonja-zdravkova-dzeparoska-edna-istoriska-konstrukcijaza-razvoj-na-sovremenata-tancova-scena-vo-makedonija-del-2>

Извори на англиски јазик:

Anheier, Helmut K. (2000) Managing non-profit organisations: towards a new approach. Civil Society Working Paper series, 1. Centre for Civil Society, London School of Economics and Political Science, London, UK.

Beyers, Jan, Eising, Rainer and William Maloney. 2008. Researching Interest Group Politics in Europe and Elsewhere: Much We Study, Little We Know? *West European Politics*, 31:6, 1103-1128.

Brikend, Aziri. 2011. Job satisfaction: A Literature Review, *Management research and practice*, vol. 3 (4): 77-86

Clark, A. E. 1998. "Measures of Job Satisfaction: What Makes a Good Job? Evidence from OECD Countries", *OECD Labour Market and Social Policy Occasional Papers*, No. 34, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/670570634774>

Coyle-Shapiro, J. and K. Hoque, I. Kessler, A. Pepper, R. Richardson and L. Walker. 2013. Human resource management, Undergraduate study in Economics, Management, Finance and the Social Sciences University of London

Cunningham, Ian. 1999. Human Resource Management in the Voluntary Sector: Challenges and Opportunities, *Public Money & Management*, 19:(2), 19-25

Cvejic, Bojana (2006) "The Alliance Is Over! "Conceptual Dance" and "Performative Theory" - East and West' *Mobileacademy-berlin on-line* [Online], Available from: <http://www.mobileacademy-berlin.com/englisch/2006/texte/cvejico1.html> [Accessed 20th March 2015]

Cvejic, Bojana & Ana Vujanovic (2012) *Public Sphere by Performance: b_books: Berlin – Les laboratoires d'Aubervilliers: Pariz – TkH: Belgrade.*

Cveticanin, Predrag. 2011. *VANINSTITUCIONALNI AKTERI KULTURNE POLITIKE U SRBIJI, CRNOJ GORI I MAKEDONIJI*, Centar za empirijske studije kulture jugoistočne evrope, Niš

DiMaggio, Paul J., and Walter W. Powell. 1983. "The iron cage revisited: Institutional Isomorphism and collective rationality in organizational fields." *American Sociological Review* 48 (2):147.

Dragičević Šešić, M. 2010. Strategic Approach in NGO Capacity Building and Professional Development, пристапено на: http://www.culturecongress.eu/en/ngo/ngo_bestpractice_sesic на 16.02.2015

Dragičević-Šešić, Milena, Aleksandar Brki, & Hristina Mikić (2003/2014) Country profile: Serbia, 4. Current issues in cultural policy development and debate. [Online] In: Compendium of Cultural Policies and Trends in Europe 14, p. 23–42. Available from: http://www.culturalpolicies.net/down/serbia_012013.pdf. [Accessed: 24th March 2015]

Dragičević-Šešić, Milena, Tomka, Goram and Hristina Mikic. 2015. "Compendium of Cultural Policies and Trends in Europe" Country Profile Serbia, Council of Europe/ERICarts, 17th edition

Teodosievski, Zlatko. 2015. "Compendium of Cultural Policies and Trends in Europe" Country Profile The Former Yugoslav Republic of Macedonia, Council of Europe/ERICarts, 17th edition

Dore, Madeleine. 16th of October 2015. Why we are burning out in the arts, Accessed at: http://performing.artshub.com.au/news-article/career-advice/performing-arts/madeleine-dore/why-we-are-burning-out-in-the-arts-249582?utm_source=ArtsHub+Australia&utm_campaign=db3e688be0-UA-828966-1&utm_medium=email&utm_term=0_2a8ea75e81-db3e688be0-303862409 on 30.11.2015

Fitzgerald, Sandy. 2008. Managing Independent Cultural Centers, A Reference Manual, Asia – Europe Foundation

Garboua, Louis Lévy. Claude Montmarquette. 2004. Reported job satisfaction: what does it mean?, *Journal of Socio-Economics*, 33: 35–15

Gielen, Pascal. 2009. The Murmuring of the Artistic Multitude, *Global Art, Memory and Post-Fordism*, Antennae Valiz, Amsterdam

Grlja, Dušan & Jelena Vesić (2007) The Neoliberal Institution of Culture and the Critique of Culturalization [Online] *Transversal texts*, European center for progressive cultural policies, Available from: <http://eipcp.net/transversal/0208/prelom/en> [Accessed: 26th March 2015]

- Hammersley, M., & Roger G. (2008). Assessing the Radical Critique of Interviews. in Hammersley, M., *Questioning Qualitative Inquiry* (pp. 89-100). London: Sage Publications.
- Inkei, Peter. 2009. Culture and development 20 years after the fall of communism in Europe, Background Paper1 to the Conference Cracow, 4th- 6th of June
- Jørgensen M., & Phillips L. (2002). *Discourse Analysis as Theory and Method*. London: Sage Publications
- Kirchner, Theresa A. & John B. Ford. 2011. "The Arts and Nonprofit Organizations" in *Leadership in Nonprofit Organizations: A Reference Handbook* by Agard, Kathryn A., SAGE Publications, Inc.
- Kramer, Ralph M. 1994. "Voluntary agencies and the contract culture: "Dream or nightmare?"" *Social Service Review* 68 (1):33–60.
- Lang, Sabine. 2012. *NGOs, civil society, and the public sphere*. Cambridge: Cambridge University Press.
- LaPointe, Kirsi. 2009. Narrating career, positioning identity: Career identity as a narrative practice, *Journal of Vocational Behavior*
- Loncar Dragan. 2006. POSTMODERN ORGANIZATION AND NEW FORMS OF ORGANIZATIONAL CONTROL, *Economic Annals* no 165
- Lumley, E.J., Coetzee, M. R. Tladinyane & N. Ferreira. 2011. Exploring the job satisfaction and organisational commitment of employees in the information technology environment, *Southern African Business Review*, 15 (1)
- Menger, Pierre-Michel.1999. Artistic Labor Markets and Careers Author(s): Source: *Annual Review of Sociology*, Published by: Annual Reviews, Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/223516>. Accessed: 17/06/2013 07:16)
- Nguyen, Anh Ngoc, Taylor, Jim and Steve Bradley. 2003. Job autonomy and job satisfaction: new evidence, Lancaster University Management School Working Paper

Paquette, Jonathan and Eleonora Redaelii. 2015. Arts Management and Cultural Policy Research, Palgrave Macmillan

Pavić, Katarina. 2016. New models of governance of culture пристапено на:
<http://www.eurozine.com/new-models-of-governance-of-culture/>

Power, Nina (2012) 'The only good public is a moving public', ТкН, 20, p.10-15.

Saari, M. Lise. Judgem, Timothy A. 2004. EMPLOYEE ATTITUDES AND JOB SATISFACTION, Human Resource Management, 43 (4): 395–407

Scheid, Kevin. 2011. Job Satisfaction: What is it? Why is it Important? How can you get it?) Пристапено на:
<http://www.bcwinstitute.com/Learningcenter/Press/Job%20Satisfaction.pdf>

Swanson, Richard A. and Elwood F. Holton III. 2001. Foundations of Human Resource Development, Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Tella, Adeyinka C.O. Ayeni, S.O. Popoola. 2007. Work Motivation, Job Satisfaction, and Organisational Commitment of Library Personnel in Academic and Research

Yanow, D., & Schwartz-Shea P. (2006). Interpretation and Method: Empirical Research Methods and the Interpretive Turn. New York City: M.E. Sharp.

Онлајн извори:

Afirmator. 2013. Milan Mijatović o Nezavisnoj Sceni Srbije, broj 20, пристапено на:
<http://afirmator.org/milan-mijatovic-o-nezavisnoj-sceni-srbije/>

Balkan Insight (2012) Македонската стратегија за култура: Пресвртница или листа со желби? Пристапено на 18.05.2015 на: <http://goo.gl/vJV5vt>

Европска Фондација за подобрување на животните и работните услови. 2007. Мерење на задоволството од работата со анкети – Компаративно аналитички извештај

Јадро Асоцијација. 2013. Пристапено на: <http://jadro.multiplace.org/>

Окно. 13ти август 2016. Уметниците од независниот културен сектор во Македонија разочарани од условите во кои работат, пристапено на: <http://okno.mk/node/57902>

SeeCult. 2010. Borba nezavisnih za opstanak, пристапено на: <http://www.seecult.org/vest/borba-nezavisnih-za-opstanak>

Tanzfabrik: <http://www.tanzfabrik-berlin.de/en/residenzen>

Workspacebrussels: <http://www.workspacebrussels.be/>

Pact Zollverein: <http://www.pact-zollverein.de/en/artists-centre>

Локомотива – центар за нови иницијативи во уметноста и културата:
www.lokomotiva.org.mk

Press to exit project space: www.presstoexit.org.mk

Установа Центар за современи уметности Скопје: www.scca.org.mk

АКТО Фестивал за современа уметност www.aktofestival.com

Здружение на граѓани Плоштад слобода: www.plostadsloboda.org

Здружение на граѓани Контрапункт (Културен центар Точка): www.kontrapunkt-mk.org
www.ngo-kontrapunkt.blogspot.com

Fast Forward Dance and Dramaturgy Lab 2: <http://nomaddanceacademy.org/fast-forward.html>

Critical Parctice Made in YU: <http://criticalpractice-madeinyu.info/about/>

Рашколувано знаење (2009): <http://www.deschoolingclassroom.tkh-generator.net/2009/05/17/commodification-of-knowledge-iva-nenickomodifikacija-znanja-iva-nenic/?lang=MK>

Прилози

Прилог 1: Листа на интервјуа во списанието „Лице в лице“ бр. 12
(<http://licevlice.mk/brojmagazin/17-brojmagazincategory/427-12>)

1. Филип Јовановски
2. Биљана Тануровска-Кулавковски
3. Бесфорт Идризи
4. Славчо Димитров
5. Драги Неделчевски
6. Ивана Драгшиќ
7. Киријана Николовска
8. Велимир Жерновски
9. Небојша Вилиќ

Дополнителни интервјуа со менаџери во културата од Србија:

10. Маријана Цветковиќ
11. Ксенија Цуровиќ

Прилог 2. Прашалник за интервјуата во „Лице в лице“ бр. 12

- Како Вие го разбирате активизмот во уметноста?

- Постојат ли, според Вас, повеќе типови/форми активизам во уметноста и кои би биле тие?
- Дали независното и алтернативното секогаш одат рака под рака со ангажираното?
- Што е за Вас независна културна / уметничка продукција?
- Според Вас, во што се огледува независноста на независните културни сцени на пост-југословенскиот културен простор?
- Мислите ли дека независноста, вонинституционалноста, пред сè, е организациски (продукциски) модел или тоа има и некаков вредносен предзнак?
- Според Вас, кој е најголемиот квалитет на независната сцена, во однос на уметничката продукција во рамки на државните институции на културата, посебно во областите во кои и самите сте дел? Ве молиме наведете ни некои добри примери.
- Од Вашето искуство, што би навеле како основни проблеми на делувањето на независната културна сцена?
- Дали Ви се чинат засновани обвинувањата дека таа е често свртена самата на себе и недоволно комуникативна според потребите и интересирањата на заедницата во која настанала?
- Дали гледате некои модели за подобрување на постоечката состојба, оние кои веќе постојат во други земји, или сосема нови и во што би се состоеле тие?

Прилог 3: Прашалник за интервјуата со менаџери во културата

- Како би ја дефинирале независната културна сцена?
- Каков тип на професионалци се ангажирани на локалната сцена? Со какво образование и вештини располагаат тие?
- Каково влијание имаат работните услови во секторот врз задоволството од работата?

- Ве молам опишете го доминантниот модел на менаџирање на трудот во овој сектор?
- Кои се главните задачи на менаџерот во културата во рамките на независната изведувачка сцена?
- Кои се доминантните организациски практики и модели во овој сектор?
- Како се донесуваат одлуки?
- Како организациските практики на независната изведувачка сцена се разликуваат од оние во државните институции во културата?
- Какво влијание има регионалното вмрежување врз развојот на независниот сектор?

Слика 1: Систематизација на работни места во Македонска опера и балет



МИНИСТЕРСТВО ЗА КУЛТУРА
НА Р. МАКЕДОНИЈА

ДИРЕКТОР

УПРАВЕН
ОДБОР

