



УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“ - СКОПЈЕ
ФАКУЛТЕТ ЗА ДРАМСКИ УМЕТНОСТИ



**ОРГАНИЗАЦИСКА СТРУКТУРА И РАКОВОДЕЊЕ ВО
ИНСТИТУЦИИТЕ ОД ОБЛАСТА НА КУЛТУРАТА
- СТУДИЈА НА СЛУЧАЈ - МСУ СКОПЈЕ -**

ДОКТОРСКА ДИСЕРТАЦИЈА

Кандидат:

Мира Гаќина

Ментор:

Проф. д-р Никос Чаусидис

Скопје
2016

Содржина:

1. Вовед и причина за истражувањето	8
1.1. Предмет и цел на истражувањето	10
а) Установа од национално значење	
б) Комплексна институција со одговорност	
1.2. Хипотеза и истражувачки прашања	13
1.3. Методологија	14
а) Студија на случај	
б) Студија на случај МСУ - Скопје	
2. Теоретска рамка на истражувањето	21
2.1. Музеологија - музејот како институција	21
2.1.1. Дефиниција и функција на музејот	21
а) Образовна функција	
б) Социјализација на поединец	
2.1.2. Поделба на музеите - музеј на современа уметност	30
2.1.3. Музејот на современа уметност - денес	35
а) Глобална уметност	
б) Конзервативизмот на современата уметност	
в) Пост и анте	
2.1.4. Музејски предмет во Музеј на современа уметност - филозофија на естетиката	38
а) Критичарот на уметноста	
2.1.5. Менаџмент на музејот, еден од императивите за музејот на пост-индустриската ера	43
а) Слободен пазар	
2.2. Теорија на менаџментот.....	45
а) Особени квалификации	
2.2.1. Научен менаџмент	47
2.2.2. Квантитативен пристап	47
2.2.3. Класичен пристап	48
а) Лидерство и стилови на раководење	
б) Стимулирање на креативниот дух	
2.2.4. Пристап заснован врз човечките односи	56

a) X / Y	
2.2.5. Системски пристап	59
2.2.6. Пристап прилагоден кон околностите	61
a) Администрирање и управување	
2.3. Методолошка разработка	65
2.3.1 Отворен модел	65
a) Нега како систем	
2.3.2. Менаџмент на промената, потпрен врз развирањето на „втората крива“	67
2.3.3. „Стејкхолдер“ - пристапот во стратешкиот менаџмент	69
3. Прилагодување кон промените - музејот како отворен систем под силно влијание на околината	72
3.1. Историјат и воведни белешки за почетокот на работата на МСУ - Скопје: како е замислен, историскиот контекст, планови, концепти	75
a) МСУ - Скопје како модерна икона на македонската метропола	
б) Галерија или Музеј	
в) Југословенски контекст	
г) Одржливост	
3.2. Како е реализиран МСУ - Скопје / околу неговото постоење, работење, изложби и општествено значење во Р. Македонија	85
a) Колекција	
3.3. Стагнација и опаѓање после зенитот во работата на Организацијата	89
3.3.1. Развојот на МСУ - Скопје изразен преку животниот циклус на пропорциите	92
3.3.2. Овластување, моќ и влијание во МСУ - Скопје	92
a) Менаџерство и лидерство	
б) Подмладување на установата	
в) Стили на лидерство	
г) Менаџерство и лидерство - разлики	
3.3.3. „Кривата“ на животен циклус и МСУ - Скопје	99
a) Go - go	

3.3.4. Системски проблеми - однос на доверувачот и доверителот	104
3.3.4.1. „Стејкхолдери“ во МСУ - Скопје	105
а) Актуелна состојба	
б) СИЗ - Самоуправни Интересни Заедници	
3.3.5. Пет основни стратегии во рамките на „стејкхолдер“ пристапот	110
3.3.6. Филозофија на волонтаризмот	112
3.3.7. Стратегија за менаџирање на врските со заинтересираните страни	112
3.3.8. Хармонична стратегија	113
3.3.9. Стратешки програми	115
3.3.9.1. Стратешка Програма за Промена на Правилата	116
а) Нацрт закон	
3.3.9.2. Офанзивна стратешка програма за соработка со клучните „стејкхолдери“	121
3.3.9.2.1. Меѓународната активност на МСУ - Скопје и неговите „стејкхолдери“	121
3.3.9.2.2. Соработка со „стејкхолдери“ кои делуваат во сродна област	122
3.3.9.2.3. Офанзивна програма за крајните корисници	123
3.3.9.2.4. Офанзивна програма кон заедницата на визуелните уметници	123
3.3.9.2.5. Вработените на МСУ - Скопје како „стејкхолдери“	123
3.3.9.2.6. Публика	124
3.4. Каков треба да биде во иднина МСУ - Скопје / неговата стратегија, предизвик, менаџирање итн.	125
3.4.1. Потребa од рedefинирање на мисијата	125
а) Автономија и авторитарност	
б) Буџет и финансии, нова правна рамка	
в) Доверители и вработени - дистрибуција на моќ	
г) Истражување и / или образование	
д) Светска уметност, регионална уметност	

ѓ) Враќање кон квалитетно делување	
3.4.2. Визија	132
3.4.3. Вредности	133
а) Наследство	
б) Доверба	
в) Интердисциплинарност	
г) Одличност	
д) Јавност, отвореност, инклузивност	
ѓ) Храброст	
е) Партнерство	
ж) Дијалог - подготвена да дебатира, љубопитна да чуе	
3.4.4. Отворен модел на управување - SWOT анализа	142
3.4.4.1. Внатрешни сили и слабости	146
а) SWOT - анализа	
3.5. Стратешко планирање - организација	
и менаџмент, ургентноста на потребата за акција	154
3.6 Стратегија за развој на МСУ - Скопје	161
3.7. МСУ - Скопје како владин агент	163
3.7.1. МСУ - Скопје како социјален агент / економски аген	163
а) Сојуз на бирократијата и просечноста	
б) Важни партнери - градот, невладините организации, семејството...	
в) Туризам	
г) Локални власти	
3.7.2. МСУ - Скопје како образовен агент	167
3.7.3. Музејот како посредник во културната индустрија	168
4. Заклучок	169
Библиографија	173
Анекси	183

Апстракт

Управувањето и организацијата на музеите е проблематика со специфична комплексност која произлегува не само од нивниот непрофитен карактер, туку и од симболичниот авторитет вграден во нив. Овие социјални институции функционираат како отворени системи, трпат силни влијанија од турбулентното опкружување.

МСУ - Скопје како стар член на бројното семејство на музеи на современа уметност во светот, во својата долга историја се соочува со бројни предизвици. Изграден со силна меѓународна поддршка, како институција од регионален карактер е приморан да се адаптира на радикално променетите услови настанати по воениот конфликт во некогашна Југославија.

Истражувањето во трудот е концентрирано на две важни прашања за неговата иднина: како да се спречи неговото натамошно опаѓање и да се искористи скриениот потенцијал и како да се дизајнира стратегија за управување со неговото комплексно опкружување. Преку моделите и техниките на теоријата на менаџмент, особено во рамките на пристапот кон човечките односи, пристапот прилагоден кон околностите и теоријата на водството се нудат одговори за подигнување на претприемачкиот дух и интеграција во опкружувањето за започнување на позитивен тренд на корпоративниот животен циклус. Одбраниот пристап на вклучени страни („стејкхолдери“) на теоријата на Стратешкиот менаџмент и планирање треба да даде одговор на потребата на вклучување на крајните корисници во целиот процес на носење на одлуки. Користената методологија се потпира врз користење на дизајнот и методите на Студијата на случај преку поврзување на широката колектирана база на податоци со дизајнираната теоретска рамка.

Клучни зборови: музеј, музеј на современа уметност, историја на уметност, музеологија, теорија на менаџмент, менаџмент на промени, менаџмент на врски, стратешки менаџмент, менаџмент на музеи, менаџмент на колекции, пристап кон човечки односи, пристап кон вклучени страни, водство.

Abstract

Management and organization of museums is a matter of specific complexity resulting not only from their non-profit nature, but also from the symbolic authority they imply. These social institutions function as open systems and are strongly influenced by turbulent environments.

The Museum of Contemporary Art - Skopje, as an old member of a large family of museums of contemporary art worldwide, has encountered many challenges in its long history. Built with a strong international support, as an institution of regional nature, it was forced to adapt to the radically changed situation caused by the armed conflict in the former Yugoslavia.

The research in this paper is focused on two issues important for its future: how to prevent its further decline and use its underlying potential and how to design a strategy to manage its complex environment. Models and techniques of management theory, in particular the human relations approach, the situational approach and leadership theory provide responses to encouraging the entrepreneurship spirit and integration into the environment for the purpose of starting a positive corporative life cycle. The selected stakeholder approach of the strategic management theory is supposed to provide a response to the need to involve end users in the decision-making process. The used methodology relies on the design and methods of a case study making a link between widely collected data base and the designed theoretical framework.

Key words: museum, museum of contemporary art, history of art, museology, theory of management, management of change, management of relationships, strategic management, management of museums, management of collections, human relations approach, stakeholder approach, leadership.

1. Вовед и причина за истражувањето

Музеите на современа уметност се институции на модерното доба. Модерното доба во светот на современата уметност, во контекст на развојот на музејот на современа уметност, се смета дека историски започнува со создавањето на Музејот на модерна уметност во Њујорк т.н. „МоМА“ и трае до средината на 60-те и појавата на постмодерната. Музеите во контекст на развојот на Републиката добиваат важна улога, да бидат новиот секуларен храм. Постмодерната на музејот му дава дополнителна социјална задача, да биде *храм* на визуелната култура, но истовремено да претставува *форум*, односно простор за јавна дебата.

Музејот на современата уметност во Скопје (МСУ - Скопје) се создава паралелно со развојот на првите музеи на современата уметност во Европа и го дели нивниот концепт, предизвици, проблеми итн. МСУ - Скопје е подготвуван во тесна соработка со тимот што работи на отворањето на идниот париски музеј - Бобур, кога Музеите на современа уметност како концепт се развиваат во Европа. Иако започнат уште во рамките на Федеративна Народна Република Југославија (ФНРЈ) како меѓународен проект, со голема амбиција, стагнира во развојот.

За негова преродба и радикална реформа потребно е да се истражат причините за стагнацијата и да се изнајдат концепти за негово управување и организација, кои ќе овозможат стратешко позиционирање за остварлива редефинирана мисија и концепт на организација кој ќе ги вклучува мерките за подлабока интеграција во општеството, за да музејот прерасне во влијателна институција во културниот живот на државата (и во Регионот, Европа, светот).

Традиционалните национални музеи имаа функција на чувари на посебноста на традиционалното. Уметничките музеи имаа функција да сведочат за културното богатство на една нација и една територија. Музеите на современата уметност се дел од последната генерација на овој вид установи кои националниот престиж го обезбедуваат со својата актуелност, провокативност, отвореност, со космополитски и натпреварувачки дух во исто време.

Предизвикот што овој тип на музеи го прифаќа е од највисок ранг: по дефиниција, тој се занимава со прашањето на можното врвно естетско и тоа без удобноста на историската дистанца.

На тој начин, оваа институција тематски е „осудена“ на исклучителна динамичност, на амбиција да биде современа (иако тешко достапна), на поседување културен код истовремено свртен кон широката публика и кон целата критичка јавност.

Музејот на современа уметност како комплексна институција е под постојан императив за „одличност“ во секој поглед: професионалноста на вработените, адекватноста на музејскиот простор, богатството и континуираното обновување на колекцијата.

Поаѓајќи од основната идеја, секој од музеите на современа уметност, развива посебен профил и карактер.

Музејот на современа уметност во Скопје е создаден во несекојдневни услови и претставува резултат на ентузијазмот на една генерација и висока мотивација на меѓународен план за издржана и обмислена солидарна акција. Во времето на созревањето на идејата за МСУ во Скопје, концептот за музејска презентација на современата уметност бил сè уште нов.

Скопје зачекорува во амбициозна мисија да биде гравитационен центар на едно широко географско подрачје во областа на современата уметност. Половина век по иницијалната идеја, многу е важно музејот да се сврти кон себе за да стане свесен за претходните предизвици, со цел институцијата и неговата мисија да можат да направат ревизија, отфрлање на застареното и соодветно освежување.

1.1. Предмет и цел на истражувањето

Предмет на ова истражување е феноменот на музејот како институција и неговиот потенцијален позитивен импакт во општеството. Тоа е фокусирано на случајот (*организацијата*) Музеј на современата уметност во Скопје заради што во трудот особено ќе биде разгледано и прашањето на специфичниот предизвик за фамилијата музеи на уметноста кои го сочинуваат доминантниот број меѓу музеите во светот.

При дефинирањето на неговата *улога во општеството* ќе се истакнат резултатите од истражувањата на неговата современа позиција и приоритизацијата на неговите функции. Мерило за неговиот успех во обавувањето на мисијата ќе биде вреднуван преку неговиот социјален импакт, мерен во неговата улога како агент на социјалната инклузија, но и институција која претставува активен истражувач. Стефан Веил укажува на комплексноста на евалуацијата на работата на музејот која бара да се мултиплицираат неговите институционални агенди со подеднакво разноликите лични агенди на посетителите на музеите. Тој подвлекува дека, преку квалитативна анализа треба да се развие широк арсенал од побогати и поубедливи начини за да се демонстрираат позитивните резултати на работата на музејот изразени преку конкретен импакт и кон посетителите и кон заедниците. Техниките на евалуација треба да ја опфатат реалната комплексност на она што музејот го прави. Така, според Веил: „... примарна мерка користена за да се оцени вредноста на музејот е позитивната и намерната разлика која ќе биде направена во животите на индивидуалците и заедниците кои ја сочинуваат нејзината целна публика. Тоа е резултатот, достигнувањето, кон кое треба да бидат насочени сите активности преземени во музејот“¹ Од тие причини, нашево истражување најпрво, преку истражување на релевантната литература, ќе изгради теоретска рамка за тоа како МСУ - Скопје да ја продолжи својата трансформација од институција која е *за нешто* во институција која е *за некого*.² Заради комплексноста на проблематиката на менаџирање со музеи,³ трудот ќе адресира неколку прашања поврзани со проблематиката на зголемувањето на социјалниот импакт на Музејот, музејот воопшто и МСУ - Скопје посебно. Од аспект на менаџментот на промените ќе биде анализирана внатрешната структура на музејската организација и нејзиниот однос кон промените како однос со околината.

¹ Weil, E.S. (a) 2007, 203.

² Weil, E.S. (b) 2007.

³ Sandell and Janes 2007.

Од аспект на менаџментот на односите ќе биде адресирано прашањето за соодветен Отворен модел на работен процес, соодветна матрица на управување и партиципација. При тоа особено внимание ќе му биде посветено на прашањето на балансот во односите моќ-пари; довереник-доверител и производ-публика и на интегрирањето на ваквиот пристап во дизајнирањето на стратегијата за проширување на базата на корисници и партнери.

Во трудот, преку дефинирањето на категоријата Музеј и Музеј на современа уметност, ќе биде дадена оценка и за мерливоста на неговата успешност во адресирањето на социјалните потреби.

Второ прашање кое во трудот ќе биде анализирано е дали менаџментот, преку зајакнувањето на партнерства и врски и моделите на организирање на работниот процес може да влијае на успешното обавување на социјалната улога во музејот. При одговарањето на ова прашање ќе се опише и врската помеѓу успешното практикување на социјалната улога на музејот и добриот менаџмент.

По идентификувањето и анализата на практиката на управување, ќе бидат истражени можностите за усвојување на програми за делување во одбран стратешки правец, со цел да се развие соодветен модел за произведување на социјален ефект - социјална инклузивност и квалитетен сервис.

Конечно, третото прашање на кое трудот треба да даде одговор е колку е спроведлив предложениот модел во специфичните услови во МСУ - Скопје, односно кои се лимитите на истражувањето.

Истражувањето ќе биде поделено во три фази. Во првата фаза ќе биде изложена теоретската позадина за оценување на современата улога на музејот во општеството и корисноста на примената на теоријата на менаџментот во остварувањето на целите на оваа установа. Во втората фаза ќе биде претставен Отворениот модел на работен процес во интеракција со опкружувањето. Во третата фаза ќе биде истражена применливоста на овие модели во МСУ - Скопје.

Во првата фаза ќе се идентификува „зошто“ и „како“ музејот не го користи оптимално својот потенцијал. Ќе биде идентификувана перцепцијата за неуспех или неважност кај клучните фактори кои

престануваат да го поддржуваат музејот или активно работат за тој да не успее во својата мисија. Во оваа фаза ќе се идентификуваат и приоритизираат највлијателните партнери и ќе се развие соодветна стратегија за комуникација со нив. Заклучоците од фаза 1 ќе се користат за истражувањата во фаза 3 (структурни или полуструктурни интервјуа).

Во втората фаза, прибраниот истражувачки материјал ќе биде поврзан со одбрани методи и теории на менаџментот.

Во третата фаза ќе се истражи применливоста на моделите за организација и матрицата на управување во МСУ - Скопје.

а) Установа од национално значење

Специфичен предмет на истражувањето во рамките на овој труд е концептот на управување во МСУ - Скопје, како студија на случај на управување и развој на конкретната установа од национално значење во областа на културата. Покрај анализата на релевантните теории и меѓународните практики во оваа област, тој има за цел да предложи модел на управување и организација на установата насочен кон поуспешно реализирање на неговата основна мисија и амбиција. Целите на истражувањето вклучуваат:

- Дефинирање на клучните поими што се предмет на истражувањето: музеј; музеј на современа уметност и менаџмент на музеј;
- Анализирање на спецификите на институцијата;
- Елаборирање на поединечни техники и средства од оваа област.

При истражувањето на наведените цели и извлекувањето на соодветни заклучоци детално ќе бидат анализирани следните аспекти:

- Теоретски пристапи и системи од теоријата на менаџментот, музеологијата и други теоретски области кои од различен аспект ја анализираат уметноста воопшто, современата уметност и нејзината комуникација;
- Селектирани области од историјата и теоријата на современата уметност, новата музеологија, современата филозофија и социологија, стратешкиот менаџмент, како и современите

практики и тенденции кои се во директна релација со предметната анализа;

- Практични искуства на примена на релевантните принципи и методи во рамки на МСУ - Скопје.

б) Комплексна институција со одговорност

Покрај наведеното, предмет на истражувањето ќе биде и досегашниот развој на институцијата Музеј на современа уметност, општо за да се утврдат добрите практики на управување и организација. Резултатите на истражувањата ќе бидат искористени при дизајнирањето на моделот на управување на МСУ - Скопје како комплексна институција со фидуцијарна одговорност во областа на културата.

1.2. Хипотеза и истражувачки прашања

Генерална претпоставка (хипотеза) на трудот е дека МСУ - Скопје има скриени потенцијали да прерасне во институција со влијание врз јавниот живот, институција која може да го збогати идентитетскиот капитал во општеството. Следна претпоставка е дека стагнацијата и падот во развојот на МСУ - Скопје се должат, пред сè, на неадекватното функционирање во променливата средина, неуспехот во дијалогот Основач - Институција, сиромашната внатрешна организација и недовршените системи на информации и процедура. Претпоставка е, исто така, дека новите сознанија во областа на менаџментот со непрофитни организации и новиот пристап кој музеологијата го има кон специфичните структури кои имаат не само музејска, туку и галериска активност, можат да допринесат за осовременување на управувањето и организацијата. На крајот, претпоставка е и дека постоечките внатрешни силни страни на институцијата со подобро користење можат да овозможат обновување на ентузијазмот од времето на основањето на музејот.

1.3. Методологија

Конкретните методолошки постапки вклучуваат:

- Метод на индукција (првенствено преку анализа и систематизирање на актуелни теории во домен на теоријата на менаџментот, музеологијата и другите научни области кои го покриваат овој интердисциплинарен труд - филозофија, социологија, антропологија) и метод на дедукција (нивно воопштување со посебен осврт кон проблематиката на дефинирање на менаџментот на музеите на современа уметност);
- Метод на анализа на податоци од релевантни извори (секундарни и примарни истражувања) и синтеза во соодветни заклучоци;
 - секундарно истражување: стручна литература, извештаи, публикации и анализи од странски и домашни извори;
 - примарни експлораторни / дескриптивни истражувања: Интерни податоци / лични интервјуа / brainstorming - анализа на практики во рамките на МСУ - Скопје; фокус групи - испитување на ставови, однесување и преференци на примарните актери на селектираната организација;
- Метод на компарација (споредба на современите светски искуства со домашната практика - врз основа на резултатите од секундарните и примарните истражувања).

Конкретниот планско-методолошки пристап при изработката на трудот се состои од:

- Поставување на истражувачката проблематика - идентификација на клучни хипотези и нивно дефинирање;
- Дефинирање на конкретните цели на истражувањето;
- Собирање на податоци и нивна систематизација, процесирање и анализа;
- Изведување на заклучоци.

Заклучоците се донесени по пат на дедукција, додека за потврда на веродостојноста на информациите се користени податоци од домашна и странска литература, податоци од останати секундарни извори, како и податоци од спроведените примарни истражувања.

Предметот на тезата е развојот на менаџментот и организацијата на музеите на современата уметност, нејзината примена во Скопје, со паралелна презентација на промените во рамките на објектот на изложување / светот на современата уметност.

а) Студија на случај

Дизајнот на истражувањето и методолошкиот пристап се потпира врз теоретската разработка на спецификите на студијата на случај.⁴ Студиите на случај се применуваат, според овие теоретичари кога се сака да се разбере определен комплексен социјален феномен, при што овој метод на истражувачот му овозможува да ги задржи холистичките и значајни карактеристики на настани од реалниот живот, како што се животните циклуси, организационите и менаџерски процеси, промените во соседството, меѓународните односи и созревањето на индустриите. Ваквата истражувачка стратегија се смета за адекватна кога истражувањето треба да даде одговор на прашањата „зошто“ и „како“. Во студијата на случај тие прашања се врзуваат за *одлуките* - зошто се донесени, како се спроведени и со каков резултат. Во тој смисол се аплицираат на случаи кои адресираат прашања за развојот на една организација, институција, процес, програма итн.

Истражувачкиот дизајн подразбира пет важни компоненти:

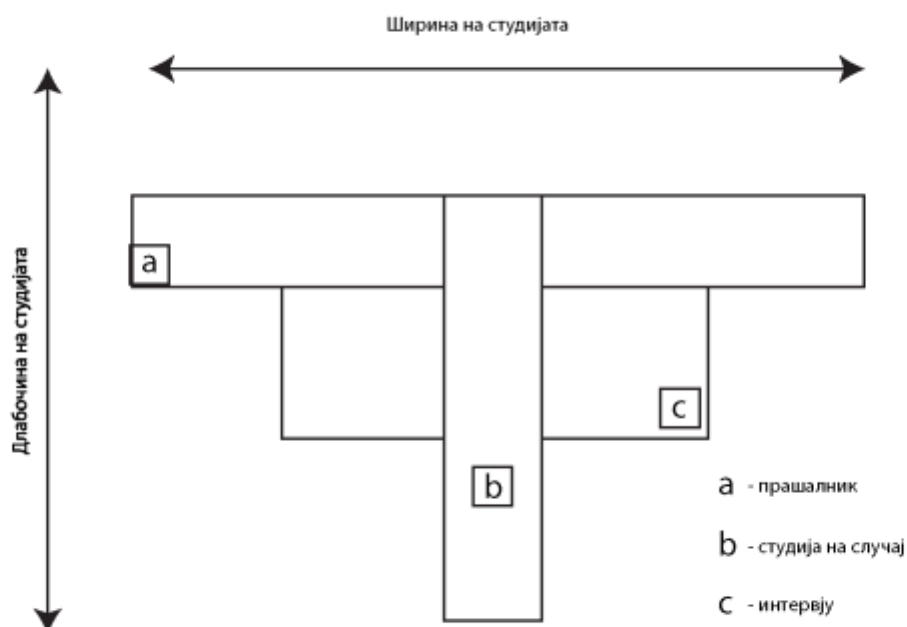
1. истражувачко прашање за студијата;
2. истражувачка хипотеза (предлог);
3. анализираниот предмет (единка);
4. логично врзување на податоците со хипотезата и
5. критериуми за интерпретирање на заклучоците.

Важна фаза во дизајнирањето на истражувањето е одбирот на теории во рамките на кои дизајнот ќе биде илустриран. Со развивањето на теоретската рамка се докомплетира дизајнот на истражувањето,

⁴ Yin 2003.

бидејќи петте компоненти на истражувањето се користат со инструментите и алатките на избраната теоретска основа. Во нашиот случај тоа се органската теорија и „стејкхолдер“ пристапот во рамките на теоријата на стратешки менаџмент.

Студијата на случај е специфична форма на истражување и таа употребува техники различни од другите методи. Нејзино основно својство е дека е длабока, но тесна. На Сл. 1 е покажана разликата меѓу техниките на „прашалник“ кој е широк, но плиток и „интервју“ кое е умерено, длабоко и широко.



Сл. 1. Широчина и длабочина на истражувањето кај различни техники на истражување.

б) Студија на случај МСУ - Скопје

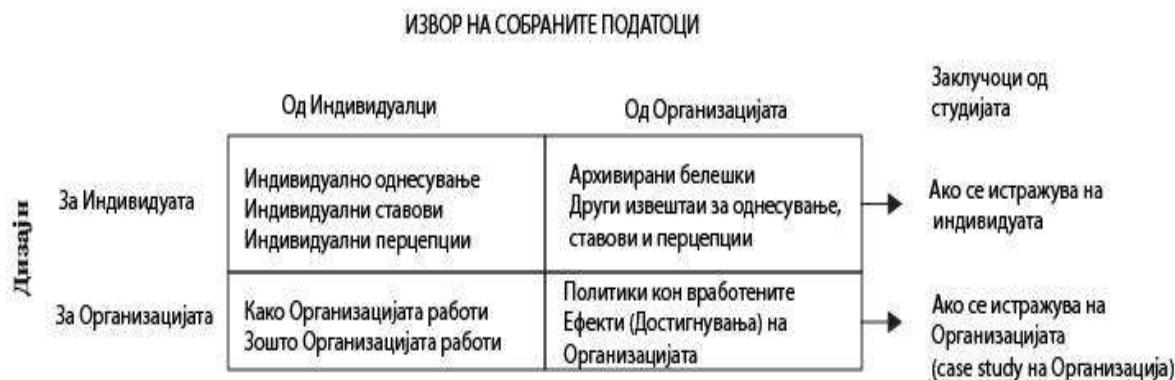
Студијата на случајот МСУ - Скопје како студија на случај главното истражувачко прашање го формулира: зошто *организацијата* МСУ -

Скопје има стагнација во развојот и како да се одбере соодветна развојна стратегија. Претпоставката е дека преку организациските промени може да биде искористен скриениот потенцијал за усвојување на развојна стратегија. Предметот (единка) на анализа е организациската промена на *организацијата* во долгиот период од нејзиното основање до денес (време - лонгитудинална анализа). Собраните податоци за истражувањето ќе бидат поврзани со претпоставката и ќе бидат интерпретирани преку усвоениот теоретски предлог.

Теоретската подлога ќе биде изградена врз наодите на организациските теории кои навлегуваат во организациската структура и функционирање, екселенцијата во организациското изведување и меѓуорганizaциското партнерство.

Базичниот тип на дизајнот за студии на случајот подразбира прецизирање на тоа дали се работи за еден или повеќе случаи и дали се анализира еден или повеќе предмети (единки) на анализа. Истражувањето на случајот МСУ - Скопје спаѓа во анализите на еден случај и на еден предмет во одреден контекст. Во одбирањето на рационалниот принцип за истражувањето како најсоодветен за истражувачката проблематика е оценет т.н. лонгитудинален случај кој подразбира тоа да биде изведено врз ист случај, во два или повеќе временски периоди, при што фокусот да биде насочен кон актуелната состојба. Бидејќи истражувањето е концентрирано на глобалната природа на една организација, за најсоодветен се смета холистичкиот дизајн.

Препорачаниот дизајн за прибирање на податоци при Студија на случајот зависи од природата на истражувачката тема. На Сл. 2 се прикажани разликите во зависност од тоа дали истражувањето за тема ја има Организација или Индивидуа. Кога Случајот што се истражува е *организација*, дизајнот предвидува собирање на податоци од индивидуи за две прашања: како *организацијата* работи и зошто *организацијата* работи; и податоци од *организацијата* за тоа: какви политики кон вработените, какви се достигнувањата на *организацијата*.



Сл. 2. Дизајн за прибирање на податоци.

Врз основа на илустрираниот дизајн на собирање на податоци, податоците се собрани од шест извори.

1. Документација

Информацијата по пат на документација е собрана во многу форми:

- писма, меморандуми и други изјави;
- агенди, свикувања и белешки од состаноци и други пишани извештаи од настани;
- административни документи, предлози, планови и други интерни документи;
- формални студии и евалуации за истата *организација* која е предмет на тезата;
- печат и електронски медиуми.

2. Архивски податоци

За студијата се користени исцрпни архивски податоци:

- извештаи за услугата, односно бројот на клиенти во текот на подолг период;
- организациски извештаи како органиграми и буџети во еден период;
- мапи и карти за географските карактеристики на истражуваното место;
- листи на имиња и листи на други релевантни прашања;
- преглед на податоци, претходно прибрани во врска со истражуваната *организација*;
- лични податоци како што се работни календари и телефонски именици;

3. Интервјуа

За потребите на прибирање на податоци направени се серија на интервјуа, фокусирани и „open ended“ со разновидна структура на вклучени страни во *организацијата*.

4. Директни опсервации

Овој тип на опсервации се специфични по квалитет, бидејќи доаѓаат од директен набљудувач кој не е директно вклучен во работниот процес и се однесува на опсервациите од периодот на волонтирање во *организацијата* на МСУ - Скопје.

5. Опсервации на учесник

Како член на тимот на *организацијата* истражувачот има специфична можност да прави опсервации од внатре. За пристапот студија на случајот, оваа техника на прибирање на податоци е особено важна, бидејќи преку неа се добиваат податоци кои инаку се непристапни за научно истражување.

6. Физички артефакти

За овој тип на студија, кога *организацијата* има специфично поле на активност - излагање на уметничка колекција, самите уметнички дела се исто така значаен ресурс за прибирање на податоци.

Колектираните податоци, почитувајќи го принципот на користење на податоци од повеќе извори до фактите, доаѓаат преку конвергенција на евиденцијата. (Анекс 1)

2. Теоретска рамка на истражувањето

Теоретската рамка за истражувањето се бара во организациските теории за специфична установа - јавна, непрофитна, активна на полето на визуелните уметности, која постои со променлив успех, повеќе од педесет години во европска периферија и крајно турбулентно опкружување.

Во рамките на музеолошката наука ќе бидат илустрирани спецификите на Музејот како институција (особено во областа на визуелните уметности) и нејзиниот пристап кон прашањето на менаџментот во променлива средина.

Преку теоријата на менаџментот се идентификуваат методи за анализа на истражувачкото прашање. Истражувањето е фокусирано на анализа на работниот процес во Организацијата, низ отворен модел. Случајот е истражуван во различни временски периоди, со фокус на подготовките и отворањето и низ развојна анализа на неговиот тренд на стагнација и опаѓање.

Во рамките на теоријата на стратешкиот менаџмент преку „стејк холдер“ (вклучени страни) пристап, ќе биде даден одговор за потребниот менаџмент на врските и менаџмент на водството.

Анализата треба да даде одговор на истражувачкото прашање: како се носат одлуките и во кој контекст.

2.1. Музеологија - музејот како институција

2.1.1. Дефиниција и функција на музејот

Музејот како глобален феномен е дефиниран во глобална рамка. Оваа институција, со комплексна социјална функција која навлегува во областите на образованието, науката и културата, беше одбрана како еден од фокусите на работата на светската организација за образование, наука и култура, УНЕСКО. Во рамките на оваа универзална структура се формирани повеќе стручни тела кои се комплетно посветени на прашањето на развојот на Музејот. Меѓународниот совет на музеите, ИКОМ, најде за потребно да даде универзална дефиниција на музејот: „Музејот е трајна непрофитна институција во служба на општеството и неговиот развој, отворена за јавноста, која стекнува, конзервира, истражува, комуницира и го изложува материјалното и нематеријалното наследство на луѓето и нивната околина за проучување, образование и уживање“.⁵ Оваа дефиниција, иако посочувана како референтна, сепак е предмет на ревизија. Во самиот етички код на ИКОМ се напоменува дека дефиницијата е привремена што се потврдува и со нејзините чести промени, од кои последната е извршена на состанокот во Виена, 2007 година. Една од клучните терминологски дилеми се состои во определувањето на предметот на истражување на музеите, при што во неговото дефинирање се користени и термините *докази, сведочења* за во поново време да се прифати терминот *наследство*. Од тие причини тука ќе биде наведена уште една дефиниција која е често посочувана во стручната литература, од страна на Томислав Шола. Тој се залага терминот *наследство* да биде клучен при научното истражување на

⁵Управување 2009, 253.

музеите, со што научната дисциплина би се именувала „херитологија“: „Музејот е непрофитна организација која колекционира, анализира, чува и претставува предмети кои му припаѓаат на природното и културното наследство, на начин што го зголемува квантитетот и квалитетот на сознанието. Музејот треба да ги разоноди посетителите и да им помогне да се опуштат. Користејќи научни аргументи и модерен јазик тој треба да му помогне на посетителот да ги сфати минатите искуства. Во заемен однос со корисниците, музејот треба во минатите искуства да пронајде неопходна мудрост за сегашноста и иднината“.⁶

а) Образовна функција

Музејот е релативно скорешен феномен, иако во истражувањата на неговите почетоци може да се цитираат структури кои се појавуваат и пред неколку милениуми. Посовремената мисла се концентрира на развојот на музејот од крајот на 19 век до денес. Истражувачите на музејот во своите анализи препознаваат повеќе фази во неговиот развој. Алма Витлин зборува генерално за три фази: класичен период во кој музеите се концентрирани кон централизација, специјализација и класификација на колекциите; период меѓу двете светски војни кога музеите се ориентираат на функцијата *образование* и повоеан период кога пред музеите е предизвикот на истражување и соочување.⁷ За илустрација на првите две фази се индикативни изјавите на пионерите на развојот на музејот како институција. Еден од првите познавачи на оваа институција, Џорџ Браун Гуд од Смитсониан институтот, кој уште во 19 век смета дека: „Музејот на минатото мора да биде ставен на страна, реконструиран, трансформиран од столетието во кое се собираат орнаменти и мали и ефтини декоративни предмети, во негувалиште на живата мисла“.⁸ По првата светска војна, еден друг познат директор на музеј, Џон Котон Дана, препознава во визуелната информација образовна функција: „Музејот треба да биде прв читач на визуелните

⁶ Šola 2003.

⁷ Wittlin 1970.

⁸ Alexander 1983, 296.

инструкции, нешто што ќе му се допадне, ќе го инструктира и ќе го провоцира на мисла и акција, оној што ќе ги користи“.⁹

... трајна институција ...

Значи музејот е дефиниран како трајна институција што предупредува дека при неговото основање треба да бидат направени сериозни и темелни анализи, бидејќи заедницата презема одговорност со неговото основање да го одржува засекогаш. Ваквата негова замислена позиција во општеството му префрла фидуцијарна одговорност и специфичен правен статус. Оттаму неговото управување претпоставува почитување на строги критериуми на етичност и професионалност. Од тие причини, во трудот ќе бидат презентирани и стојалиштата на теоретичарите што ја нагласуваат важноста на бизнис - етиката во теоријата на менаџментот.

... во служба на општеството ...

Препознавајќи во музејот, како и во уметничките дела, средство за подигање на образованието, на ослободување на нашите можности да го разбереме светот што нè опкружува и нас самите во него, се препознава и потребата тие да станат јавно достапни. Она што одамна било возможно да биде конзумирано само од *принцот* и неговото опкружување сега е препознаено како придвижувач на општеството, нешто што може да го унапреди социјалното однесување. Кенет Хадсон¹⁰ констатира дека во 20-от век, таа рестриктирана привилегија станува право. Музејот почнува да станува гледан, како што вели и Тони Бенет¹¹, како еден од елементите за произведување на цивилно општество, граѓанство, водејќи ги луѓето кон созревање. Дали овој републикански идеал е возможен во општество во кое моќта е дистрибуирана нееднакво? Зошто власта воопшто, претходно и денес, би поддржувала институција која по

⁹ Цитирано според Stam, D. C. Museum Management and Curatorship, Vol. 12, 1993, 165.

¹⁰ Hudson 1975.

¹¹ Bennett 1995.

дефиниција би требало да изнесува контровверзни содржини, да провоцира, да наметнува дијалог? Пјер Бурдије објаснува дека *суверенот* развива комплексна интеракција во односот со оваа институција: „Принцот не може да добие од своите поети, сликари и правници реална ефективна симболична услуга на легитимација доколку не им овозможи релативна автономија, што е услов за независна проценка (...) уметноста и книжевноста можат на доминантните да им пружат моќни инструменти за легитимација, директно или индиректно, преку славата која им е наменета и особено заради култот чиј предмет се тие (...) но (...) во мерката во која полето на моќ се диференцира и корелативно, круговите на размена на легитимност стануваат подолги и покомплексни, трошокот на социјалната енергија потрошена на трудот за легитимација се зголемува, како што се зголемуваат и заканите со криза“.¹² Од изнесеното станува јасно дека во практика функцијата на служењето на општеството и неговиот развој е резултат на социјални преговори кои ја рефлектираат дистрибуцијата на моќ во општеството.

... го изложува материјалното и нематеријалното наследство на луѓето и нивната околина за проучување, образование...

Интерпретираното „наследство“, е знаење кое се комуницира, но исто така е и културен производ, но и политичко средство, што значи дека тоа знаење е производ на социјален преговор, плод на надворешните околности. Културите не можат да бидат видени како униформни, туку во постојана репродукција и оспорување. Силните социјални групи, настојувајќи да воспостават културна хегемонија, поставуваат граници на значењето за секого, давајќи им универзално значење на своите сопствени културни вистини. Во концептот на Пјер Бурдије за доминантната идеологија, владеачките елити прават сè за да го освојат културниот капитал, како и процесот на создавање критериуми за вкус при селекцијата и оценката на културните

¹² Bourdieu 2000, 105.

производи. Така, исти производи може да испраќаат различни пораки во различен контекст.

Ваквата самосвест за сопствените лимити, отворајќи кризна расправа, поттикнаа еволуција и отворија многу прашања за вистинската улога и значење на музејот. Постмодерната, како резултат на колапсот на постарите културни хиерархии, го постави прашањето за менување на каноните на вкусот со духот на релативност, надраснувајќи го модернистичкиот етос за социјалниот напредок. Дотогашната верба во надмоќниот културен авторитет на музејот, како церемонијален споменик каде што царува професионализмот, почна да станува гледан како бегство од соочување со реалноста која бара нивната улога да биде проактивна, а не реактивна. Комуникацијата која се бара од музејот во најновиот период треба да има магични и спиритуални, социјални и креативни елементи. Од музеите се бара во нивната интерпретација да биде интегрирана идејата дека има повеќе од една наука, повеќе од една вистина или една серија на факти.

Од изнесеното се гледа дека поимот *наследство* може да биде злоупотребен и да произведе социјални ефекти спротивни на идеалот интегриран во документите на ИКОМ и во изјавите за мисиите на секој конкретен музеј. Следствено и знаењето кое се комуницира треба да биде предмет на постојано истражување со цел интегрирање на новите сознанија во современата интерпретација.

(...) непрофитна институција (...) отворена за јавноста (...)

Покрај прашањето на тоа што *музејот произведува*, кое знаење *го шири*, крупна дилема се отвори и околу прашањето *кому тоа знаење му се нуди*. Неговиот непрофитен карактер, барем во Европа, неговиот статус на јавна установа претпоставува дека тој би требало да им биде достапен на сите. Оваа достапност ја проблематизираше Бурдије во повеќе трудови упатувајќи на следново: „Уметничкото дело има значење и интерес само за некого којшто поседува културна компетенција, што значи код во којшто нешто е кодирано (...) Оној кому му недостасува специфичен код се чувствува изгубен во хаосот на звуци и ритми, бои и

линии, без рима или резон ... Така, средбата со уметничкото дело не е „љубов на прв поглед“ како што генерално се претпоставува“.¹³ Следбениците на Бурдије ја разобличуваат и улогата на музеите, во служба на буржујската политичка економија со создавањето на скапи колекции кои на пазарот се појавуваат како симболични банки во „економијата на лошата намера“.¹⁴ Со овие резултати на истражувањето, пред музејот стои крупна задача за инклузивност, за вклучување на гласот на *Другиот*.

... уживање ...

Инклузивноста, сепак, не значи да се произведува ефект на масовност по цена на основните принципи на етиката и професионалноста. Вистина е дека концептот на задоволство, разонода и опуштање се интегрален дел на визијата за музејската функција. Тоа, покрај другото, упатува на јачината на сеприсутното влијание на Сигмунт Фројд во разбирањето на културата, како: „... сето она со кое се обидуваме да се заштитиме од заканите кои потекнуваат од изворот на нашите страдања“.¹⁵ Сепак, во приближувањето на содржината на пораката која е предмет на комуникацијата, музејот треба да ги познава границите на банализирањето на таа порака. Хана Арент во своите размислувања за кризата во културата предупредува дека инсистирањето кон обичното ширење на култура во масите може во потполност да ја уништи културата и да произведе, напосто, забава.¹⁶ Жесток критичар на банализирањето на културниот производ е Жан Бодријар кој, испровоциран од ефектите на Бобур, го нарече културниот центар Жорж Помпиду: машина, предмет, хипермаркет, рафинерија, универзален саем, споменик на културното разуверување, место каде што е погребана културата, антиспоменик еквивалентен со фалусната Ајфелова кула, ремек дело на антикултурата, простор на пародија и хиперсимулација.

¹³ Bourdieu 1984, 2-3.

¹⁴ Shelton 1990, 80.

¹⁵ Frojd 1969, 290.

¹⁶ Arendt 1993.

Според него концептот на визибилитет и поливалентен простор е спротивен на културата, бидејќи културата е место на тајна, на заведување, на иницијација, на тесна симболичка размена која што е високо ритуализирана.¹⁷

... општеството и неговиот развој ...

Развојот на општеството претпоставува општествен амбиент во кој критиката на сегашноста е добредојдена. Таа дава рамки за посакувана интервенција која би донела промени што иницираат напредок. Еден од познатите музеолози, Данкан Камерон¹⁸ се залага револуцијата да биде финансирана од страна на институцијата, давајќи им на уметниците и на социјалните критичари да се искажат, да бидат изложени и да се спротивстават на признатите вредности. Според него музејот треба да функционира истовремено како форум (во кој се води жустра и храбра дебата за социјалните вредности) и храм (во кој се медитира суштината на човечката егзистенција).

Карол Данкан смета дека музејот и галеријата се конструирани за да обезбедат некаков тип на секуларен ритуал. Самата дефиниција на музејот како трајна непрофитна институција која е во служба на духовниот развој на човекот, наликува на дефиниција на храм. Јасната намера да се заземе овој општествен простор што пред тоа го имала црквата се огледа и во дизајнирањето на објектите што му се наменети на музејскиот простор. Тие во релативно долг период од своето постоење до средината на 20 век, потсетувале на храмовите и според својот изглед. Со негирањето на црквата тие ја преземаат естетиката на класичниот антички период за истовремено да ја потврдат својата функција на зданија наменети за контемплација и просветлување. На музејот му се припишува и моќта на ритуален простор, храм во кој се чини дека времето е суспендирано. Уметничката изложба добива функција на просветлување со тоа што му овозможува на посетителот да побегне од

¹⁷ Baudrillard 1982, 3-13.

¹⁸ Cameron 1971, 11-24.

силуетите на секојдневноста и да се запознае себе си во друго светло. Ритуалниот контекст претпоставува и перформанс, при што перформаторот е секако самиот посетител, а музејот го нуди просторот и можното сценарио за таквиот перформанс или, како што вели К. Данкан, музејските поставки се „скрипти или сценарија кои посетителите ги перформираат“.¹⁹

Колку е музејот блиску до обезбедување на ваквото сакано искуство на посетителот? Според Маргарет Мид модерните посетители на музеите и галериите не можат да го достигнат она што го овозможувале примитивните ритуали, осознавање на „симболичниот израз на значењето на животот“.²⁰ Ваквата позиција на музејот, како витрина на вредности и морал, не би требала да биде злоупотребена, при што музеите не би смееле да бидат редуцирани на „палати во кои се слави инсталираниот мит“, бидејќи мора да се знае дека „идентитетот не е во музејот, како што ни бог не пребива во црквата“.²¹ Јозеф Бојс се согласува дека сме во процес на себепрепознавање и дека новиот храм што се гради е задача за некоја иднина: „... катедралата е денеска под нас, старите катедрали се наоѓаат некаде во светот кој сè уште бил заокружен. Светот после тоа станал стеснет со материјализмот, но тоа стеснување било внатрешна потреба, бидејќи човечката совест била префинета со таа редукција, особено во својата аналитичка активност. Сега ние треба да создадеме синтеза, со сета наша сила, а тоа е катедрала“.²²

... проучување, образование ...

Кога се зборува за социјалното влијание на музеите се чини дека постои општа согласност, како во минатото така и денес, дека музејот придонесува за образованието на посетителите. Таквиот придонес е значаен за општеството од повеќе точки на набљудување. Демократскиот капитализам го смета инвестирањето во работната сила (нејзиното

¹⁹ Duncan 2006, 86.

²⁰ Mead 1943, 119-120.

²¹ Šola 2003, 19.

²² Harrison and Wood 1997, 1125.

образование) за инвестиција што многукратно се враќа. Економистот Теодор Шулц²³ заклучува дека повоената економија својот напредок, му го должи, пред сè, на зголемениот хуман капитал, а помалку на капиталот инвестиран во опрема. Повеќе истражувачи докажуваат дека зголемувањето на знаењето и вештините влијаат позитивно и врз намалувањето на општите општествени трошоци со тоа што го подобруваат здравјето, го намалуваат криминалот и ја зголемуваат партиципацијата во граѓанското општество. Развојот се постигнува и со полесниот премин од мануфактурна економија кон економија заснована на знаење и иновации.

б) Социјализација на поединец

Музејот, покрај давањето можност да се зголеми знаењето, поради специфичниот контекст во кој тоа е сервирано, ја зголемува и социјализацијата на поединецот што внесува динамичност во социјалните текови, произведувајќи активен граѓанин.

Особено значајно е самоосознавањето со кое индивидуата се стекнува со вештини за да може да води независен живот. Градењето идентитет преку критичко размислување ги оспособува индивидуите за подобро да ги разберат и да се соочат со најразличните препреки во животот. Тој идентитетски капитал е посакуваниот импакт од конзумирањето на музејскиот производ. Промените во општеството предизвикуваат и промени во потребниот идентитетски капитал.

Според Џејмс Коте²⁴ во предмодерното општество идентитетот се припишува, во раното модерно тој се постигнува, а во доцното модерно е ориентиран и менаџиран кон постигнување на одреден имиџ.

Како што вели Витлин, постмодерниот период е отворен, инклузивен, период на соочување со другоста и себството. Во неговите „Есеи за музеите и нивната теорија“ Шола вели: „Кога и да видиме дека се отвара некој музеј знаеме дека некој идентитет е во опасност“.²⁵ Тој

²³ Schultz 1961, 1-17.

²⁴ Côté 1996, 417-428.

²⁵ Šola 2003, 19.

вели дека музеите ни помагаат „... да живееме понатаму со сопствениот идентитет во кој сме еднакви со сите, но и различни од другите“.²⁶

2.1.2. Поделба на музеите - музеј на современа уметност

Иако повеќе музеи пледираат да бидат третирали како први музеи коишто го негуваат концептот на излагање на уметноста на современото, како класични примери кои се земени како модел во развојот на ваквите институции се сметаат „Стеделијк“ во Амстердам, „Модерна“ во Стокхолм, „Кунстхале“ во Берн и секако „МоМА“ во Њујорк. Нивното ширење секако треба да ѝ заблагодари на политичката симболика која уметноста ја имаше во историјата на 20-от век. Најзапамените тоталитарни режими во скорешната историја, за да ги ограничат слободите заради поефикасно спроведување на своите политики, жестоко удрија по најзначајните правци на уметноста на своето време и со тоа од современата уметност направија симбол на антитоталитарниот израз. Политичкиот врв на западните демократски земји во нив препозна орудие за промоција на вредностите на современите демократски капитализам. Поддржувана во повоен период и од тајните фондови на ЦИА уметноста полесно се пробиваше во контакт со публиката заради своите предвоени и воени „заслуги“ како жртва на тоталитарниот фашизам и комунизам. Овие надворешни околности позитивно влијаеа врз нејзиното ширење и развој.

Поделбата на Музеите во различни групи се прави во зависност од фокусот на нивната дејност. Музејот на современа уметност според категоризациите предложени кај Иво Маројевиќ²⁷ имаат специфични карактеристики.

Доколку се гледа рамката на нивната активност тие се специјализирани музеи за разлика од комплексните кои се одликуваат со енциклопедиски пристап.

²⁶ Ibid., 18.

²⁷ Marojević 1993, 78.

Според видот на предмети кои се собираат, чуваат, обработуваат и излагаат, Музејот на современа уметност им припаѓа на музеите на уметноста и тоа специјализиран за еден период, современа уметност.

Според Мароевиќ, Музејот може да му даде приоритет на некоја од своите функции, односно да одбере дали, пред сè, ќе биде музеј - салон, музеј - школа, музеј - лабораторија, музеј - клуб или музеј - атракција (спектакл). Музејот на современа уметност лесно се препознава во секоја од овие функции и во својата комплексност се обидува да ја игра секоја од наведените улоги. Практикувајќи галериска активност, тој секако претставува пример за музеј - салон, но заради активното едукативно одделение, тој е несомнено и музеј - школа. Повеќе музеи на современа уметност ставаат акцент на истражувачката дејност и имаат специјализиран Институт како независна активност, па ја вршат и улогата на музеј - лабораторија.

Привлекувањето публика и особено негувањето на верна публика се важни стратешки цели на музеите на современа уметност, поради што многу често тие имаат програми на т.н. пријатели на музејот, што им овозможува да функционираат и како музеј - клуб. Обврската тие да бидат фактор на развој на туризмот и да создаваат приходи од продажба на влезници ги насочува во својата програмска политика да практикуваат организација на т.н. блок - бастер изложби, со што му се приближуваат на светот на атракција и спектакл.²⁸

Според субјектот кој ги основа и раководи, музеите можат да бидат приватни и независни, државни или на некоја институција. Музеите на современа уметност во Европа се потпираат главно на јавни средства, но сè повеќе соработуваат и со приватни партнери. Во САД јавноста има големо влијание врз нив (како и врз други музеи) и тоа преку јавна поддршка и соодветна легислатива, но притоа значаен дел од капиталот е приватен.

Во однос на територијата овој тип на музеи можат да бидат и национални и регионални и градски, но колекцијата е речиси редовно свртена кон што поширок и порепрезентативен светски производ.

²⁸ Ibid., 79.

Во однос на категоријата на посетители тие по дефиниција, покрај редовните програми, имаат специјална програма за деца и за други социјални групи.

Во однос на организационата структура можат да бидат вертикално поврзани, да бидат третираны како матични музеи кои имаат специфична одговорност за одредена област во работата со помали музеи, а можат да бидат поврзани и хоризонтално, па дури и да формализираат мрежи. Заради природата на нивните колекции вмрежувањето и надворешната соработка се важен елемент на нивното редовно функционирање.

Според музејскиот предмет којшто се обработува тоа се музеи на антропофакти, т.е. производи на уметноста иако современата уметност во 20 век ги избриша дотогашните граници во светот на визуелната уметност, па во музејски контекст се излагаат и чуваат дела кои не претрпеле човечка интервенција, а специфичните перформанси вклучуваат и живи организми.

Музеите на современа уметност имаат и своја колекција, т.е. музејска збирка која во бројни случаи се третира како културно наследство.

Музеалноста се дефинира: „... како својство на музејскиот предмет, присуствувајќи во една реалност - да биде документ на некоја друга реалност... Притоа, таа друга реалност е некое друго време (минати периоди), друг простор (други географски региони) и друга култура (култури на некои други човекови заедници) “. ²⁹ Другоста на музејскиот предмет во музеј на современа уметност се постигнува на специфичен начин. Бидејќи се работи за рецентна т.е. денешна уметност, другото време е време на некоја идност која авангардно е навестена или пак е будење на некоја праслика, архетип (Карл Јунг во неговата „Психологијата и уметноста“ на уметниците им припишува квалитети слични на видовитите луѓе).

Бидејќи се работи главно за живи уметници, овие музеи имаат и специфики и во однос на основните музејски функции (собирање,

²⁹ Ibid., 69.

конзервирање, комуницирање и излагање). Уште Валтер Бенјамин³⁰ укажува на новите можности кои ги носи развојот на технологијата и појавата на визуелни уметнички дела кои се технички репродуктивни. Тоа го овозможи изумот на фотографијата и на видеото, но исто така и користење во уметничкото творештво на веќе произведени предмети или делегирањето на самата фабрикација на некоја машина или занаетчија. Некои современи аналитичари сметаат дека во визуелната уметност дури има тенденција да се оди од автографски во алогографски дела (автографската како уникатна, својствена на визуелната уметност и втората којашто своето присуство го обезбедува преку репродуцирање, аналогно како музичките или книжевните дела).³¹ Некои од делата на современата уметност се привремени, па не можат да бидат чувани, како оние на Кристо Јавашев. Дел од нив се изработени од материјали кои не се трајни, па авторот дозволува оригиналите, по распаѓањето, да бидат фрлени и заменети со нови или пак се дела во процес кои авторот ги надградува.³²

Во своето не така долго постоење музеите на современа уметност се пројавуваат и како поле на конфликт по неколку линии. Судири може да настанат и заради новите професии во овие музеи како што се дизајнерот и традиционалниот музеограф или меѓу конзерваторот и кустосот во однос на ризикот за очувувањето на колекцијата. Самата архитектура на некои музеи на современа уметност на одредени уметници им изгледаше премногу доминантна поради што тие сметаа дека нивните дела и нивното значење се напосто голтнати од архитектурата на овие музеи.³³ Во тој контекст се забележани повеќе примери на спротиставеност помеѓу кураторот на изложбата и

³⁰ Benjamin 1936.

³¹ Semin 2001.

³² Делото „Plight“ на Јозеф Бојс е добар пример за искажаното. Кога управата на Центарот Жорж Помпиду - Бобур на Бојс му побарала мислење како да се постапи во однос на оштетувањата кои неговото дело со време ги доживеало, Бојс се согласил самиот да изработи нова навлака за клавир од чоја, но оштетената ја задржал како ново дело кое е сега изложено исто така во Бобур.

³³ Ваков коментар е направен повеќе пати, особено во однос на музејот „Гугенхајм“ во Њујорк.

уметникот.³⁴ Предмет на спорот е границата на интервенција во чинот на изложување на уметничкото дело, односно дали кураторската поставка е она што носи нова вредност и претставува специфично дело што трудот на уметникот би го редуцирало на декорација или уметникот има неприкосновено право да оспори одредена интерпретација на неговите творби.³⁵ Истовремено, за да се обезбеди вниманието на посетителот не би смеело да биде приметно како всушност изложбата е направена. Во трудот „Visiting with suspicion“, Крис Вајтхед ја појаснува дилемата: „Да се даде претерано објаснување, значи да се убие вицот, но тоа може исто така значи дека повеќе луѓе ќе го разберат“.³⁶ Сите овие прашања, кои се врзани со работата со жива уметност, ја нагласуваат основната проблематика со која музеите на современа уметност се соочуваат, а тоа е секако недостатокот на историска дистанца, односно ризикот на изложување дела со нееднаква вредност заради настојувањето да се покрие што поширок спектар на современото творештво. Обратно, со ограничувањето само на дела и автори кои веќе имаат добиено признание се става под прашање претпоставената храброст и авангардност на овие институции. Бидејќи музејот по дефиниција има легитимирачка функција, односно дефинира што е уметност и со самото тоа исклучува што не е, одговорноста на музејот како институција е зголемена. Секојдневен ризик за музејот на современа уметност е да биде осуден за клиентелизам и промотор на нешто што се нарекува службена уметност, поддржана од основачите на музејот. Ваквата функција на музеите на современа уметност создава отпор кај оние автори кои сметаат дека нивните творби ќе бидат на некој начин обезвредени со класифицирањето во политички и социјални рамки.

Современата уметност, особено во текот на втората половина на 20-от век, внесе толку многу новини во формата, изразот и структурата што инспирираше бројни изјави на нејзино непрепознавање. Идејата за крајот на историјата со леснотија се пренесуваше во сите дејности што

³⁴ Познато е дека Д. Бурен отворено ја оспорил интерпретацијата која П. Зиман ја дал за неговото дело изложено на Документа 5, 1972 година.

³⁵ Lascault 1975, 58.

³⁶ Whitehead 2006, 94.

резултираше со гледиштето според кое плурализмот на уметничкиот израз е всушност предзнак на крајот на уметноста. Сомнежот во капацитетот на современото уметничко творештво, сепак, се чини, е само продолжување на митот за перфекцијата на античката класика. Музеите на современа уметност се храбри институции кои ги почитуваат актуелните вредности, кои излегуваат од „маѓепсаниот“ круг на повторување на класичните вредности и всушност ја вршат онаа улога која во минатото ја имале други институции свртени, пред сè, кон современите креации. Нашата цивилизација има потреба да создаде однос кон современата уметност, како и кон другите делови на целината на човековата креативност.

2.1.3 Музејот на современа уметност - денес

Повеќе автори забележуваат дека Музејот на современа уметност станува глобален феномен. Ханс Белтинг зборува за експлозија на нови музеи на уметноста, а Клер Бишоп во последната декада забележува пролиферација на нови музеи посветени на современата уметност кои историјата до сега не ги познавала. Белтинг зборува за нов феномен - глобална уметност. И двата автори приметнуваат дека развивањето на уметноста како глобален феномен ја прават уметничката сцена и музеите уште покомплексни категории кои подигаат нови и тешки прашања. Според Бишоп, музејот од 19 век како модел на патријархална институција на елитната култура стана *популистички храм на слободното време и забавата*.

а) Глобална уметност

Бишоп разликува две тенденции, два модела на третирање на современоста, спротиставени еден на друг. Првиот е обележан со неможност да се претстави нашиот момент во неговата глобална целовитост и прифаќањето на таа несеопфатноста како составен дел на сегашната историска ера. Вториот, за кој таа се залага, сегашноста ја гледа на друг начин без да се обидува да биде репрезентативен во однос

на современата продукција (фокус на производот), туку современоста ја разбира како момент за ангажман. Тука современоста е разбрана како „... дијалектички метод и политизиран проект со порадикално разбирање на временоста“. Според неа, тие одново го мислат музејот и категоријата *уметност* која ја претставуваат и начинот на кој ја произведуваат својата публика. Како глобален проблем кој влијае врз музејот на современа уметност таа ја лоцира доминантната логика на приватизацијата која музеите ги прави зависни од донациите и спонзорствата, бидејќи владите полека го повлекуваат од нив своето финансирање заради економската криза и потребата од кратење на јавната потрошувачка. Тоа неопходно го пренасочува фокусот на активноста на музеите, така што тие се помалку се грижат за колекцијата, историјата, позицијата или мисијата, туку современоста повеќе ја гледаат како имиџ - новото, фотогеничното, добро дизајнираното, економски успешното.

б) Конзервативизмот на современата уметност

Според Бишоп, конзервативизмот почнува да станува сè повеќе одлика на изложбите на современа уметност. Таа добива впечаток дека модерната, во своите почетоци во „МоМА“, била прогресивна, оригинална и предизвикувачка, а современата се задоволува да биде неутрална и безбедна, изложувајќи едноставно живи уметници. Не се работи повеќе за следење на некој период или некој стил. Таа тврди дека периодизацијата на современата уметност е: „... дисфункционална, неспособна да ја смести глобалната различност“. Т. Смит смета дека нашата нова современост треба да се позиционира против дискурсите и на модерната и на постмодерната, затоа што е карактеризирана со антиноми и асинхронизитети - симултаната и некомпатибилна коегзистенција на различни модерности и натамошни социјални нееднакости. Разлики кои опстојуваат и покрај глобалното ширење на телекомуникациски систем и универзалноста на пазарната логика.

Бишоп во музеите гледа потенцијал заради тоа што културата станала основно средство за визуелизирање на алтернативите и затоа

колекциите на музеите не треба да се гледаат како трезори, туку како архиви на заедниците. Таа го цитира Бенјамин кој прави дистинкција меѓу историјата изречена во името на моќта (која ги забележува триумфите на заедниците) и историјата што ги именува и идентификува проблемите на денешнината, гледајќи го минатото за да ги открие причините за сегашниот историски момент. Бишоп во новиот музеј гледа преземање на глобалниот амбиент во кој доминираат спекулативните краткорочни инвестиции на сметка на материјалното производство и отсуствува визијата на подолг период.

в) Пост и анте

Бишоп се залага за напуштање на ерата на пост- и влегување во периодот на *анте* - *антиципација*. Таа потенцира дека активната на музејот треба да се одвива „под радар“ за да се надмине сегашната состојба во која неолиберализмот ја гледа културата како луксуз и му ја остава на приватниот сектор, за разлика од образовната и социјалната политика. Затоа таа смета дека треба да се дефинираат нови мисии за музејот за да се избегне тој да стане израз на филантропскиот нарцисизам, наместо да биде рефлексивна на културно-историското размислување.

2.1.4. Музејскиот предмет во Музејот на современа уметност - филозофија на естетиката

Музејската комуникација се остварува низ четири медиуми: вербалниот, аудитивниот, визуелниот и просторно - пластичниот.³⁷ Во Музеите на современа уметност главно се користи третиот, визуелниот или неговата комбинација со останатите, односно четвртиот.

Сетилото на видот отсекогаш било сметано за најважно во збогатувањето на нашето знаење. Во многу индоевропски јазици е сочувана релацијата меѓу зборовите кои означуваат: гледање и знаење.

³⁷ Чаусидис 2012, 133 - 134.

Психоаналитичарот Ернст Шахтел сетилото на вид, кое делува „на дистанца“ и кое добива на значење право пропорционално со растењето на човекот, дава пообјективна и поактивна слика за светот, за разлика од оние сетила кои функционираат „одблиску“ како што се допирот и вкусот.³⁸

Музејскиот предмет во музеите на визуелната уметност се уметничките дела. Доколку во минатото се чинело појасно што претставува едно уметничко дело, денес, особено со новите правци во визуелната уметност, се чини дека било што би можело да биде прогласено за уметност.

Може ли уметноста да се дефинира?

Некои филозофи сметаат дека не може. Меѓу нив спаѓаат и припадниците на онаа струја што се нарекува „семејна сличност“ која своите корени ги бара кај Лудвиг Витгенштајн. Ивица Џепароски потсетува „... дека една од најраните примени на овој став ја среќаваме во есејот на Морис Вајц 'Улогата на теоријата во естетиката' каде што со еден *conversio simplex* на Витгенштајновите категории 'семејство', 'игра' и 'јазичка игра' во 'уметност' и 'уметничко дело', добиваме ситуација во која уметноста и уметничките дела не се обединуваат под заедничкото име *уметност* поради тоа што имаат определени заеднички особини туку затоа што се *слични*: слични не на планот на формата или содржината или појавноста, туку единствено во однос на *концептот* на уметничкото дело или уметноста“.³⁹ Оваа теорија не може да најде заеднички деноминатор за толку различни лица на уметноста, па смета дека треба да се задоволиме со дефинирањето само на уметничките форми, како скулптура, слика, роман, симфонија.

„Теоријата за значајна форма“ чии следбеници се сметаат за приврзаници на мислењата изнесени од страна на Клаив Бел поаѓаат од тоа дека вистинското уметничко дело произведува естетска емоција кај гледачот, емоција која е различна од оние кои човекот ги има во секојдневието, дефинирано со практични грижи. Она што му е својствено

³⁸ Bourdieu 2000, 22.

³⁹ Џепароски 1998, 54.

на уметничкото дело е таа „значајна форма“ која произлегува од неговата структура и односите помеѓу деловите на некој објект. Комбинацијата на сите елементи на една слика (бои, текстура, композиција итн.) прават тоа својство да биде интуитивно препознаено од упатен, чувствителен критичар. Оваа теорија е критикувана како циркуларна, односно дека не носи никаква новост за нашето сознание освен дека некои објекти имаат својство да ја разбудат таа естетска емоција. Истовремено теоријата не може да биде ниту отфрлена, бидејќи оние што почувствувале возбуда при конзумирањето на уметност може да се каже дека имаат капацитет тоа да го направат, додека оние кои немале такво искуство може да се рече дека го немаат тоа сензитивно око. Така е невозможно да се утврди кој е во право.⁴⁰

Идеалистичката теорија чиј најпознат претставник е Робин Џорџ Колингвуд смета дека уметничкото дело не е физичко, дека тоа е идеја или емоција родена во мислата на уметникот. Оваа теорија не ги смета за уметност ниту религиозните дела ниту делата што се создаваат за забава на набљудувачите, ниту пак за уметност ги смета продуктите на занаетот, бидејќи тие се создадени со некоја цел, а вистинската уметност е самата цел на себе. Иако ваква теорија може да биде разбрана кога се работи за музика и литература потешко може да се примени на визуелната уметност заради бројните ограничувања кои ја исклучуваат архитектурата и сите други дела за кои може да се каже дека се нарачи и кои имаат специфична цел.⁴¹

Институционалната теорија чиј претставник е Џорџ Дики смета дека за уметнички дела треба да се сметаат артефактите создадени од уметник или просто прогласени како такви од некој уметник и препознаени од страна на експерт како што е галерист, куратор или историчар на уметност, со други зборови, она што е уметност е препознаено како такво од страна на уметничкиот свет - уметниците и критичарската елита. Она што ѝ се префрлува на оваа теорија е исто така дека е циркуларна, што кажува дека уметност е она што уметничката

⁴⁰ Bell 1987.

⁴¹ Colingwood 1958.

елита го нарекува уметност. Нејасно е зошто е неможно да се каже по кои критериуми таа се води при прогласувањето на нешто за уметност ниту пак прави некаква градација меѓу различни уметнички дела. Истовремено, се чини, дека таа не тврди оти постои некој вечен канон според кој се утврдува уметноста, туку таа зависи од социјалните институции во различни периоди.⁴²

а) Критичарот на уметноста

Видовме дека трите, погоре изложени теории, му препишуваат решавачка улога во препознавањето на тоа што е уметност на познавачот, т.е. критичарот на уметноста. Ова, од своја страна, ја иницира дебатата околу суштината на уметничката критика. Анти-интенционалистите сметаат дека критичарот треба да биде концентриран на делото, и на неговото „зрачење“, а не на намерата на уметникот. Во тој смисол Роланд Барт ја прогласи смртта на авторот, аргументирајќи дека уметничкото дело по создавањето и припаѓа на публиката и критиката.⁴³

Современата уметност отвори дебата и по проблемот на автентичноста поставувајќи го прашањето за особините на оригиналното дело кои би биле различни од совршениот фалсификат. Смееме ли, со други зборови, уметничките дела да ги гледаме како некакви реликвии?

Од погоре изнесеното се чини јасно дека пред стручниот тим на музеите на современа уметност стои голема одговорност. Доколку дилемата што може да биде внесено во институција која се нарекува музеј е многу појасно дефинирано во друг тип на музеи (археолошкиот музеј на пр. кој му е посветен на периодот на антички Рим има методологија да утврди дали некој артефакт заслужува, според неговата старост, потекло да биде вклучен во колекцијата) во музеите на современа уметност кустосот, критичарот на уметноста е крајниот арбитер. Неговото претходно знаење, неговото следење на развојот на уметноста е пресудно за одлуката дали некое рецентно дело ќе биде или

⁴² Dickie 1969.

⁴³ Barthes 1986, 176-180.

не, вклучено во колекцијата и ќе биде третирано како артефакт. Она што се случува во пракса е ваквите одлуки да бидат критикувани и оспорувани, едноставно преку оспорувањето на канонот што конкретниот кустос го прифатил.

Ален Бадју, на една конференција одржана 1993 година во Бобур, изнесува споредба за односот меѓу филозофијата и уметноста која подоцна станува дел од неговото дело.⁴⁴

При објаснувањето на овој однос, тој се потпира врз концептот на Жак Лакан за релацијата меѓу маестрото и хистерикот. Во таа релација, мајсторот т.е. филозофијата има само два избора - или да го следи хистерикот - уметноста како свој идол или пак да го избрка со стап.

На своите ученици може да им се советува да се држат што подалеку од хистерикот т.е. уметноста ако се грижат за своето образование, или пак напротив - да им се укаже дека единствено уметноста не учи дека вистината е онаа која наредува што знаењето треба да произведува.

Врз темелот на овие различни пристапи Бадју дефинира три категории на односот на филозофијата кон уметничкото творештво. Првата ја нарекува дидактизам, според која вистината и уметноста се исклучуваат, при што уметноста е вон полето на аргументацијата обезбедувајќи ѝ само шарм на вистината, која всушност пречи во процесот на аргументација. Во оваа група тој ги става следбениците на Платон и Русо. Другата категорија ја нарекува „романтичари“ кои сметаат дека токму уметноста не ослободува од субјективниот стерилитет на концептот. Смета дека на оваа категорија, покрај другите им припаѓа Мартин Хајдегер. Третата категорија, која според Бадју најдобро ја застапуваат Аристотел и Спиноза, во уметноста не идентификува капацитет за трагање по вистината. Филозофите кои припаѓаат на оваа категорија сметаат дека тоа и не е нејзината амбиција, туку дека нејзината доблест, пред сè, е што има терапевтски карактер. Според него самиот дваесетти век не ја сменил структурата на филозофската мисла во однос на уметноста. На дидактизмот му припаѓаат, пред сè, марксистите, додека „романтичарите“ се претежно хајдегеријанци, а пак третата група,

⁴⁴ Badiou 2005.

која Бадју ја нарекува класичари, се служи со психоанализа. Според тоа, првите се залагаат за образовен надзор врз активностите на уметникот кој нè оддалечува од вистината, другите во уметноста гледаат реализација на ултимативното субјективно образование на филозофската идеја, додека третите сметаат дека уметноста ја восприема желбата и подучува како таа да се трансформира со предлог за нејзиниот наводен предмет.⁴⁵

Дали визуелната уметност е добар водич кон знаењето или е ирационална замка која од него нè оддалечува? „Уметноста не го репродуцира она што е видливо, туку овозможува видливост“ вели Пол Кле.⁴⁶ „Кога стварноста директно би удираше на нашите сетилиа и нашата свест, кога би можеле да влеземе во непосредна комуникација со предметите и со нас самите ... уметноста би била бескорисна“, вели Анри Бергсон.⁴⁷

2.1.5. Менаџмент на музејот, еден од императивите за музејот на пост-индустриската ера

Една од промените на која музејот мораше да ѝ се прилагоди беше соочувањето со глобалните економски кризи. Тие, економските кризи, наметнаа потреба од посилна аргументација на оправданоста на трошоците во музејот. Потребата од поекономично користење на расположливите ресурси наметна развој на процеси и процедури во рамките на музеите инспирирани од бизнис - моделите и бизнис - менаџментот. Мерките коишто започнаа да се практикуваат по периодот на големите економски кризи, одат во правец на партнерството со бизнисот и третирањето на „производот“ на музејот како било кој друг производ за пазарот. Така, изложбите, истражувањата, јавните програми и музејскиот простор нужно започнаа да се гледаат низ призмата на нивно користење за обезбедување приходи, односно профит на овие

⁴⁵ Ibid.

⁴⁶ Kle 1968, 182.

⁴⁷ Bergson 1914, 150.

(инаку непрофитни) институции. Музејот започна да се третира и како елемент од туристичката индустрија⁴⁸ што резултираше со внесување во неговата организациона структура, нови одделенија кои работат на односи со јавноста и маркетингот.

а) Слободен пазар

Музеите со овој изменет пристап кон прашањето на управувањето се користат со добрите практики употребувани во корпоративниот сектор. Очекувањата од промените во организацијата и управувањето со музеите се големи. Се смета дека и во непрофитниот сектор, достигнувањата на теоријата на менаџментот ќе придонесе овие структури да се раздвижат и да остваруваат многу поголеми резултати. Се јавуваат дури и мислења дека треба да престане третирањето на музеологијата како наука,⁴⁹ па и такви теоретичари кои се застапуваат за сосема слободно претприемаштво во бизнис менаџмент моделите за музеите.⁵⁰ Од овие институции се бара да се докажат на пазарот под оправданието дека постојат заради публиката, поради што и производот треба да се прилагоди кон барањето на клиентот.

Повикот за промени во музејската практика од деведесетитте години на минатиот век укажа на повеќе важни аспекти насочени кон поуспешно обавување на функциите, со констатација дека промените треба да одговорат на повеќе прашања кои управувачкиот апарат треба да ги преземе. Пред сè, станува збор за промени во организационата структура, во односот на вработените кон клиентот и крајниот производ, во ново согледување на теоријата и техниката на изложување, класификацијата, користењето на медиумите и управувачките менаџмент - практики.

Новата музеологија се залага за уривање на бариерите меѓу традиционалните одделенија во музејот, што значи обезбедување на перманентна соработка помеѓу одделението на кустоси и на пример

⁴⁸ Canon-Brookes 1991, 351-8.

⁴⁹ Washburn 1985, 18-25, 70-71; Weil 1988, 30-4.

⁵⁰ Prud'homme 1992, 40-2.

одделението за образование, односно во секоја од активностите сите одделенија да препознаваат реализирање на еден сегмент од нивните цели.

Во однос на вработените треба да се прифати ставот дека јавниот интерес се чини секундарен во работата на музеите, при што, се добива впечаток дека примарен статус има кураторската кариера.⁵¹ Се очекува фокусот на музејската активност да се префрли од предметите кон односот на луѓето кон предметите. Треба да се напомене дека овие нови согледувања бараат неопходен соодветен тренинг кој сега е неопходен за сите вработени, независно дали се тоа чувари или административци.

Од изнесеното може да се заклучи дека од музеолошки аспект постои согласување на големото мнозинство автори во врска со следните прашања:

- Музеите се соочуваат со криза генерирана, пред сè, од глобалните промени, економска криза, криза во меѓународните односи, криза на идентитетот, криза на прилагодување кон пазарот, криза предизвикана од турбулентни промени во сите сфери на живеењето предизвикани од технолошките промени, криза од поинаква распределба на моќта.

- Менаџментот е препознаен како соодветен одговор на предизвикот за управување со промените, при стратешкото позиционирање на организациите од областа на културата генерално и музеите посебно се упатени да се користат со методологијата на бизнис - менаџментот, се гради и сопствен, оригинален пристап кон прашањето на менаџментот, се развива дисциплината на менаџирање со музеи.

- Подвлечени се како релевантни пристапите кои најдобро ја илустрираат комплексноста на прашањето на менаџментот на музеи, препознавајќи во музејот отворен модел за организација на работниот процес, теоријата на когнитивност (случајност) како најадекватна рамка

⁵¹ Kadis 1977.

за анализа на организацијата која е изложена во сложено и променливо опкружување. Препознаена е широка и разновидна листа на вклучени страни („стејкхолдери“) која изискува соодветен пристап во менаџирањето на заемните врски. Потенцирана е важноста на соодветната рамнотежа во практикувањето на менаџментот на различни нивоа и водството.

Мнозинството на авторите се сложуваат и во однос на прашањето зошто музејот како организација работи. Утврдена е потребата, музејот да биде фокусиран на социјалниот импакт што го има без да се задоволува едноставно со подигнувањето на квалитетот на крајниот производ.

2.2. Теорија на менаџментот

Анализата на Музејот од аспект на теоријата на менаџментот е релативно нов феномен. Тоа, пред сè, се должи на специфичноста на Музејот како институција која обезбеди развој на една посебна дисциплина, (музеологијата) и една академска активност карактеризирана како музејски студии.

Истражувањето се потпира врз достигнувањата на теоријата на менаџментот и посебно на менаџментот на непрофитните институции. Особено внимание му е дадено и на оригиналното истражување на Исак Адигес и тоа од две причини: неговото познавање на функционирањето на оригиналниот менаџмент во времето на СФРЈ; препознавањето на неговите истражувања од страна на други истражувачи на управувањето со музеите заради применливоста на неговата теорија на органски развој на етапите во развојот на музејот на современата уметност.

а) Особени квалификации

Теоријата на менаџментот може да даде одговори кои се чинат премногу механицистички т.е. технички. Тие бараат адекватно читање,

за да можат без адаптација да бидат применети на сите посебности кои музејот ги има како институција. Од тие причини при анализата е неопходно да се води сметка за специфичните цели кои ги има третиот сектор, секторот на услуги. Самата работна сила во музејот (нејзиниот креативен дел) го претставува релативно мала група на специјалисти кои имаат посебни мотиви во својата кариера и големо ниво на ентузијазам. Новата дејност е академска и според својот контекст и надворешност. Следна особеност на оваа институција е утврдениот факт дека и самите посетители, т.е. корисници на нејзините услуги, поседуваат особени квалификации кои во терминологијата на Бурдие се нарекуваат *културен* код. Имајќи ги во предвид овие ограничувања на музејот како институција, а кои во детали ќе бидат разработени во делот посветен на настанокот и развојот на оваа институција, можеме да ѝ пристапиме на примената во пракса на научните достигнувања во областа на теоријата на менаџментот.

Теоретската мисла во менаџментот е со релативно кратка историја, но сепак доволна за да се развијат неколку доминантни школи (правци), од кои секоја доаѓа до сознанија што можат да најдат практична примена и во управувањето со музејската институција.

2.2.1. Научен менаџмент

Научниот менаџмент, чии принципи беа развиени од Фредерик Винслоу Тејлор, поаѓа од претпоставката дека секогаш е можно да се најде најдобриот пат за максимален просперитет како за сопственикот, така и за вработените. Според Тејлор, менаџментот претставува развивање на најдобри методи за извршување на задачите до кои се доаѓа преку научна анализа и експеримент, избор и обучување на работници и соработка помеѓу менаџерскиот тим и директните произведувачи во примената на избраните методи. Уште на самиот почеток критиката на тејлоризмот⁵² беше фокусирана на третманот на човечките ресурси. Овој пристап беше гледан како нехуман, редуцирајќи

⁵² Pruijitt 2005.

ги луѓето на ниво на машини или роботи. Овие критики на идеите на Тејлор во теоретската мисла се однесуваат особено на нивната примена во секторот на услуги. Кога се работи за музеите ваквата критика е уште пооправдана, бидејќи се знае дека вработените во овие институции имаат други мотиви во работниот процес. Анализата на мотивацијата кај вработените во оваа област покажува дека за нив поважна од платата е возбудата во креативниот процес кој претпоставува висок степен на независност. Сепак, достигнувањата на научниот менаџмент наоѓаат своја примена и во управувањето со музеите преку практикувањето на основните принципи и воведувањето на стандарди.

2.2.2. Квантитативен пристап

Квантитативниот пристап произлезен од развојот на теориите на Тејлор се потпира врз изработката на математички модели кои тестираат ситуации придружени со соодветни податоци. Ваквата математичка анализа, е широко користена во поново време, особено заради развојот и поинтензивната примена на компјутерите кои обезбедуваат брзи резултати при постоење на соодветен математички модел. Класични примери во примената на овој пристап помагаат во разни аспекти: предвидување на реакции во ситуација на претпоставен проблем; помош во утврдувањето на интензитетот и сензитивноста на различни проблеми; тестирање на остварливоста на целите и границите на капацитетите; спроведување на математичка анализа на определени проблеми со мултифактор - анализа; утврдување на постоењето и нивото на влијание на т.н. „тесни грла на организацијата“.

2.2.3. Класичен пристап

Класичниот пристап во теоријата на менаџментот се потпира врз текстовите на Анри Фајол.⁵³ Тој го дели менаџментот на следните

⁵³ Wren; Bedelan and Breeze 2002, 906-918.

активности: предвидување и планирање, организирање, командување (издавање директиви, водство), координирање и контрола. (Сл. 2)

1. Планирање

Определување на тоа **што** треба да се направи, *од кого, до кога* и *по кој редослед*:

- а) *Задача*, таргет или квота што треба да се постигнат за определено време.
- б) *Програма*: стратегија што треба да се следи и главни акции кои треба да се преземат за да се постигнат главните цели.
- в) *Распоред*: план кој покажува кога индивидуалните или групните активности ќе започнат и ќе се комплетираат.
- г) *Буџет*: планирани трошоци неопходни за да се постигнат целите.
- д) *Предвидување*: проекција на тоа што би се случило во одреден временски период.
- ѓ) *Политика*: општ водич за донесување одлуки и акции на поединци.
- е) *Процедура*: детален метод за да се спроведе политиката.

2. Упатување

Спроведување на потврдените планови од страна на потчинетите за да се постигнат целите:

- а) *Вработување*: за секоја работна позиција да бидат одбрани квалификувани личности.
- б) *Обука*: да се поучат индивидуалци или групи како да ги исполнат своите задачи и одговорности.
- в) *Надгледување*: давање дневна инструкција, водство и обезбедување на дисциплина кај потчинетите за да ги исполнат нивните задачи и одговорности.
- г) *Мотивирање*: охрабрување на потчинетите во работата, со исполнување или повикување на нивните потреби.
- д) *Советување*: одржува приватни дискусии со “подредените” за подобрување на нивната работа, решавање на личните проблеми или постигнување на нивните амбиции.
- ѓ) *Комуникација*: размена на информации со “подредените”, партнерите, надредените и информации за плановите, напредокот и проблемите.

е) *Одлучување*: просудување за насоката на акцијата што треба да биде преземена.

3. *Организирање*

Адекватна подготовка за најефикасно исполнување на задачите од страна на инволвираните вработени:

а) *Развој на организационата структура*: идентификување и групирање на активностите според нивното значење, со минимум конфликти.

б) *Делегирање*: доделување работа, одговорност и авторитет за “подредените” со цел максимално да се искористат нивните способности.

в) *Востановување на добри односи*: создавање услови неопходни за заеднички кооперативен напор на вработените.

4. *Контролирање*

Мерење на напредокот во сооднос со зацртаните цели, оценувајќи при тоа што е потребно да се направи, и преземање корективни акции за да се постигнат целите:

а) *Стандард*: дефинирање на адекватно или прифатливо ниво на индивидуалното и групното постигнување.

б) *Мерење*: определување преку формални или неформални извештаи на степенот до кој е постигнат напредок кон целите.

в) *Оценување*: утврдување на причините и можните начини на реагирање во однос на значајните отстапувања од планираните постигнувања.

На Сл. 3 е илустриран распоредот на одговорности на различно ниво во хиерархијата на управување во однос на четирите функции на менаџментот на Фајол.

Од приложената шема се гледа дека секое од нивоата на управување има специфична одговорност во исполнувањето на функциите на менаџментот. На врвот од хиерархијата на менаџирањето одговорноста е поголема во однос на планирањето и организирањето, а помала во однос на упатувањето и контролата. Средното ниво на менаџмент има поголема одговорност од врвот во однос на упатувањето и контролирањето, а помала во планирањето и организирањето. Конечно, првата линија на менаџментот, заради веќе добиените глобални

програми на планирање и организирање има уште помала одговорност во овие две области, а уште поголема од средното ниво во однос на контролата и упатувањето. Според изнесеното, во зависност од местото во хиерархијата на управување, зависи и одговорноста. Вработениот кој напредува на скалата на менаџментот, го зголемува времето и вниманието што му го дава на планирањето и организирањето во однос на упатувањето и контролата.

Класичниот пристап е заснован на логиката и на добриот смисол и од тие причини може да се каже дека емпирискиот т.е практичниот метод на менаџментот, кој најчесто се користи од менаџерите во музеите, е најблизок до оваа теорија. Неговата подреденост и дефинираност се причината поради која тој е најприфатлив за музејските професионалци. Сепак, бидејќи се потпира на раната научна мисла во теоријата на менаџментот, овој *класичен пристап* не може да се гледа како оптимален. Подоцнежниот развој на научната мисла во теоријата на менаџментот ќе укаже на важни прашања поврзани со управувањето, како што се авторитетот, меѓучовечките односи, природата на функционирање на системот, кои не можат да бидат заобиколени во формулирањето на модел за управување на институциите каков што е музејот.

Еден од позначајните придонеси кон класичниот пристап е делото на Честер Барнард⁵⁴ кое ги обработува функциите на извршниот директор. Неговата теорија се занимава со прашањето на прифаќање на авторитетот. Успешноста на организацијата е секако во голема мера условена од препознавањето на авторитетот кај „водачот“ на организацијата, спремноста на вработените да го следат „водачот“, бидејќи веруваат во неговите компетенции и пристап. Од тој аспект ефикасноста би се однесувала на прифаќањето за спроведување на наредбите кои ги исполнуваат следните услови: ако вистински ги разбираат наредбите, ако се чувствуваат способни да ги спроведат, ако се убедени дека тие се од интерес за организацијата и во согласност со нивниот личен систем на вредности. Позицијата *директор во музеј* е

⁵⁴ Williamson 1995.

функција со голема одговорност. За тоа сведочи и нејзиното нормирање на меѓународно ниво (ИКОМ пропишува норматив за избор на највисоката менаџерска позиција во вакви установи). Од тие причини, при формулирањето на моделот за управување со музеј е неопходно да бидат вклучени теоретските премиси на Барнард за улогата на прифаќањето на авторитетот во успешното менаџерско функционирање. Авторитетот на “водачот” во музејот е несомнено услов за ентузијастичко вклучување на вработените во исполнувањето на добиените задачи. Од тие причини, прашањето на лидерството е пошироко разработено подолу.

а) Лидерство и стилови на раководење

Позицијата на *директор на еден музеј* е посебно обработена во етичкиот кодекс на музеи на ИКОМ. Овој прирачник, утврден од страна на меѓународната организација формирана под покровителство на УНЕСКО, чиј член е Македонија, пропишува: „Директорот или раководителот на музејот претставува клучна функција, поради што раководните тела кога прават назначувања, треба да ги имаат предвид знаењето и вештините кои се потребни за ефикасно пополнување на таа функција.

Во овие квалитети треба да спаѓаат и соодветната интелектуална способност и професионалното знаење, дополнето со високи стандарди и етичко однесување. Директорот или раководителот на музејот треба да биде директно одговорен и да има непосреден пристап до релевантните раководни тела. Раководното тело никогаш не треба да бара од музејскиот персонал да се однесува на начин кој може да биде препознаен како судир со прописите на овој етички кодекс или со било кој национален закон и стручен етички кодекс“.⁵⁵

Ова подразбира дека личноста на директорот во себе треба да ги обединува високите познавања на областа којашто музејот ја покрива и да биде свесен за универзалните вредности кои треба да ги „брани“ преку

⁵⁵ *Управување* 2009, 254.

крајниот производ на институцијата. Познавањата од областа на управувањето со финансии, обезбедувањето средства и маркетингот се несомнено важни за исполнувањето на функцијата *директор на музеј*, но сепак секундарни во однос на професионалноста и етиката. Тешко може да се верува во успехот на една институција која се нарекува *музеј*, која претендира да биде чувар на наследството и знаењето и поттикнувач на творештвото, доколку не се придржува кон вредностите кои сите нации ги препознаа како вредност и конкретно ги наброија во документите на организациите како што се: ОН, УНЕСКО, ИКОМ, АИКА и др. Во претходното поглавје, како најважен пропуст во последните години, беше посочено потпирањето во процесот на управување врз вредностите коишто му се туѓи на карактерот и физиономијата на ваквата установа.

Како што се гледа од етичкиот кодекс на ИКОМ, „водачот“, т.е. директорот треба да поседува моќ (доверена моќ, но и потполна моќ). Во случајот на еден јавен музеј властите мора да му го дадат она што се нарекува „full powers“. Тоа значи дека претседателот, премиерот, ниту пак која било друга власт не може да се меша во креативната работа на музејот која е под стручна контрола на најодговорниот.

Во теоретскиот дел кој ги претставува стојалиштата на теоретичарите на менаџментот беше укажано дека за тип на установа како што е музејот се исклучително важни позициите на теоријата на човечките односи. Релативно ниските плати во институциите на културата укажуваат на тоа дека мотивацијата кај вработените треба да доаѓа од задоволството произлезено во текот на креативниот ангажман, при што треба да им се обезбедени и друг тип на привилегии за да можат да им пристапуваат на работните задачи достоинствено, но и со ентузијазам. Се наметнува ставот дека стилот на „водачот“ треба да се прилагоди кон очекуваниот профил на вработените во овие институции.

Практикувањето на моќта која е инвестирана во директорот тој ја црпи од два извори, едниот е документот кој го легитимира како „водач“ и му обезбедува употреба на „морков и стап“, а другиот - од неговата личност и авторитет, базирани на неговите знаења и карактер. Моќта

којашто произлегува од знаењето е од една страна базирана на неговата стручност, а од друга на неговото познавање на „големата слика“. Личниот пример на „водачот“ може да биде извор на инспирација за некои од вработените, но и за целиот тим.

Во теоретскиот дел, при разгледувањето на придонесот на Барнард, беше изложена теоријата според која водството е успешно ако работно „подредените“ него го прифаќаат, заради препознавањето на стручноста, а со тоа и на доверените задачи. Со самото тоа тие ја препознаваат и сопствената стручност за спроведување на задачата, но исто така препознаваат дека таа е соодветна и во согласност со нивниот личен систем на вредности и достоинство. Веруваат дека нејзиното исполнување е во согласност со утврдената стратегија и немаат дилема во однос на нејзината јасност и прецизност. *Теоријата на водство* и *теоријата на мотивација* имаат повеќе гранки од кои некои беа изложени во теоретското поглавје.

Една од основните разлики во стилот на водството е дали се работи за соло - „водач“ или тимски „водач“. Некои ситуации иако побаруваат силна личност која има моќ да донесе радикална промена, сепак се покажува дека денес поголеми успеси постигнуваат оние „водачи“ кои знаат да го инспирираат тимот и да делегираат, почитувајќи го фактот дека работат со други луѓе.

Теоретичарите на менаџментот кои се потпираат на психологијата, велат дека основната грешка која се прави во односот шеф - подреден е: претпоставката дека реалниот свет е единственото што треба да се земе во предвид; претпоставката дека сите имаат исти цели: претпоставката дека фактите зборуваат сами за себе, односно дека секој ја разбира пораката.⁵⁶

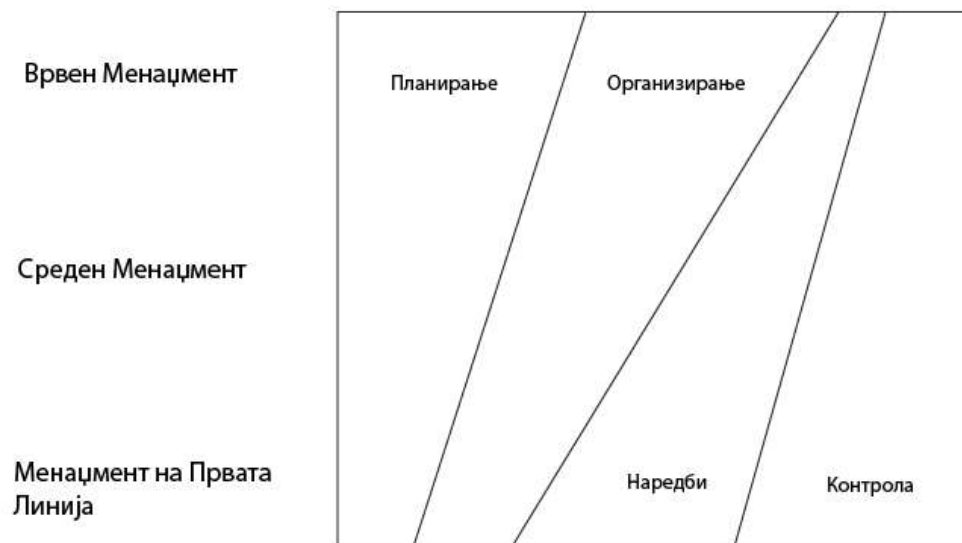
б) Стимулирање на креативниот дух

Во управувањето со други луѓе една од основните грешки е верувањето дека оние што размислуваат различно не се во право. Секој

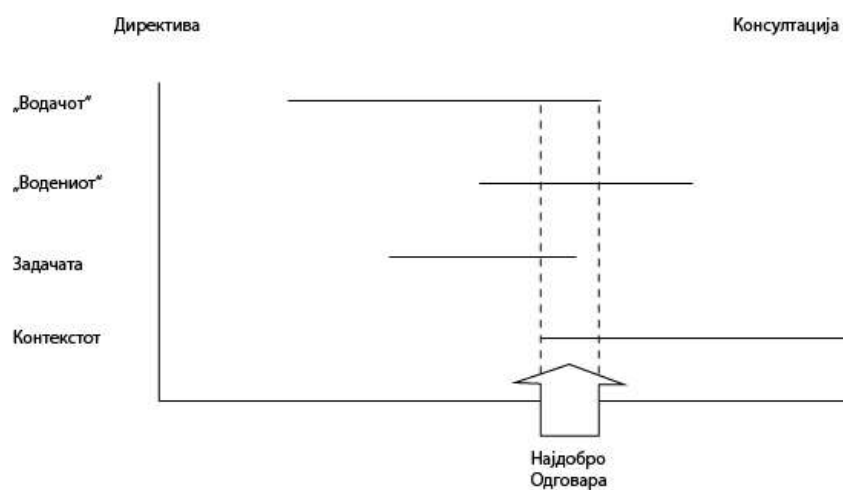
⁵⁶ Leavitt 1972.

човек има сопствено верување за тоа како изгледа реалниот свет па следствено на тоа, не го дели мислењето за конечната цел на една дејност, а со тоа и насоката на нејзиното одвивање. Веќе беше нагласено дека вработените во еден музеј по дефиниција се високомотивирани од природата на работата за која се определиле при што најуспешен пристап во такви организации е пристапот на теоријата на човечки односи, а целта е стимулирање на креативниот дух и создавање на позитивен работен амбиент. Различните пристапи во теоријата на водството резултираат со следните заклучоци: директорот треба да развива складна соработка со раководното тело, Управниот Одбор и тоа во амбиент на неспротивставување, за да добие од една страна континуирана и силна поддршка за предложените активности, а од другата да се потврди како авторитет и симбол на организацијата. Истовремено, тој треба да работи во тим делегирајќи одговорности, водејќи сметка за потребите на вработените, во честа комуникација, обезбедувајќи демократски амбиент.

Она што во овој момент на МСУ - Скопје му е потребно како „водач“ е не само некој што ќе знае да пренесе, да трансмитира, туку некој што ќе има моќ да инспирира промена, да трансформира. Подолу се приложени примери кои покажуваат како водството делегира одговорност за основните функции на менаџментот (Сл. 3) и како се утврдува видот на консултација соодветен за одредена задача. (Сл. 4).



Сл. 3. Делегирање на задачи зависно позицијата во хиерархијата на менаџментот.



Сл. 4. Пример кога е најпогодно задачата да ја преземе средниот менаџмент.

2.2.4. Пристап заснован врз човечките односи

Истражувањата во областа на менаџментот со време покажаа дека добрите човечки односи се еден од најважните фактори за мотивацијата

на вработените. Познатиот Хоторн - ефект (Hawthorne effect) покажува дека група на вработени кои уживаат посебно внимание даваат поголем ефект. Набљудувањата покажаа појава на повеќе феномени во група на која ѝ е обезбедено посебно внимание. Групата развива свој сопствен идентитет, развива свои сопствени норми и идеи за тоа како работите можат да се завршат на најдобар и најчест начин. Групата дури отстапува од политиката на организацијата и на тој начин го надминува проблемот на монотонија зацврстувајќи го социјалниот контакт меѓу вработените, со што индивидуалниот резултат расте право пропорционално со социјалната интеграција на вработените во групата. Елтон Мајо,⁵⁷ студирајќи го Хоторн - ефектот, заклучува дека: вработените се главно мотивирани од нивните социјални потреби; рационализацијата на трудот води кон губење на смислата на работата доколку не е поврзан со социјалните односи на работното место; за резултатите и однесувањето фокусот на работната група е поважен отколку казните и контролата на менаџерите; надгледувачот може да биде ефикасен во онаа мера во којашто ги задоволува социјалните потреби на „подредените“. Ваквите заклучувања направија сериозно отклонувања од претпоставките на тејлоризмот и развија култ кон групата. Ренсис Ликерт⁵⁸ продолжува со истражувањата кои покажуваат дека успехот е поголем ако „водачот“ се адаптира и води сметка за очекувањата и вредностите на оние со коишто работи.

Водењето сметка дека се има реалција со индивидуалци произведува многу полесна форма на контрола, а тоа се компензира со усвојување на многу високи стандарди на извршување, постигнати со мотивација. Оваа филозофија на управување е особено препорачлива во работата со професионалците во музејот, особено во одделенијата за кураторство и истражување.

a) X / Y

⁵⁷ Mayo 2005.

⁵⁸ Likert 1959.

Во оваа теоретска мисла спаѓа и истражувањето на Даглас Мекгрегор⁵⁹ и неговата теорија X/Y. Овој истражувач прави две групи на претпоставки во врска со вработениот во некоја организација. Теоријата X поаѓа од тоа дека една просечна личност по природа е индолентна, работи колку што е можно помалку, нема амбиции, не сака одговорност, сака да биде водена, се спротиставува на промени, не е многу бистра и не е заинтересирана за потребите на организацијата. Земајќи го ова предвид менаџментот треба ваквите вработени да ги убедува, наградува, казнува и контролира. Менаџментот е единствен одговорен за организацијата, ги респектира вработените и во рамките на своите акции се обидува да го смени нивното однесување за тоа да коренсподира со потребите на организацијата, мотивирајќи ги и контролирајќи ги нивните активности.

Од друга страна, теоријата Y, во принцип не ги гледа луѓето како пасивни или со отпор кон потребите на организацијата. Смета дека тие можат да станат такви како резултат на нивното искуство во организацијата. Мотивацијата и потенцијалот за развој, капацитетот на преземање одговорност, спремноста да се насочат кон целите на организацијата се вообичаено присутни кај луѓето. Менаџментот е одговорен да создаде амбиент за реорганизација и развој на овие човечки карактеристики. Суштинска задача на менаџерот е да создаде услови и методи за работа со цел вработените да можат да ги остварат своите цели со сопствен напор што, од своја страна, доведува и до остварување на целите на организацијата. На тој начин менаџерот најдобро работи во интерес на самата организација.

Пристапот кон човечките односи, за музеите е сосема релевантен, бидејќи е насочен кон индивидуалците како личности, а не како работи.

Исто така е особено значајна и неговата примена во контекст на музеите заради тоа што упатува на управување со различна и широка група луѓе со различни академски и интелектуални способности. Тој од една страна бара решавање на дневни административни проблеми, но и

⁵⁹ McGregor 1960.

дискусија, мотивација и контрола на работата на највисоко академско ниво. Сепак, во управувањето со музеите треба да се истражат и резултатите на другите, посовремени пристапи во кои се вклучени и некои актуелни проблеми на менаџмент.

Една од теориите која извршила големо влјание во рамките на теоријата за човечки односи е *теоријата на човековата мотивација*, дело на Абрахам Маслов.⁶⁰ Таа поаѓа од важноста на принципот на исполнување на задоволството и ја анализира хиерархијата на личните потреби, како што се физиолошките, сигурноста, припадноста, почитувањето и самоостварувањето. Според неа овие потреби можат да бидат мотив за вработениот доколку тие, преку работата можат да ја задоволат својата потрага по лично самоостварување. Тука менаџерската улога се состои во идентификување на најадекватниот пат за вработениот да ја препознае својата работна задача и како лична потреба, односно за да ја доживее како процес за нејзино задоволување.

2.2.5. Системски пристап

Овој пристап ја подвлекува важноста на меѓусебната условеност на деловите од една целина.⁶¹ Во него се истражува интеракцијата на четирите елементи клучни за менаџирањето: луѓето, системите, задачата и околината. На системот на организација како социо-економски систем се гледа како на биолошки систем при што се избегнува замката *pars pro toto*, односно дека треба да се разгледува целината, а не нејзините изолирани делови. Треба да се анализира како секој од деловите се однесува во различни услови.

Во секој систем постојат потсистеми при што секоја промена во менаџментот на било кој од потсистемите делува врз целината. Системскиот пристап ја подвлекува важноста на човечкиот елемент како подсистем кој заслужува подеднакво, ако не и поголемо, внимание од техничкиот подсистем. Организацијата се студира како „отворен“ систем

⁶⁰ Maslow 1954.

⁶¹ Bartol and Martin 1997, 54-57.

кој е под силно влијание на она што се нарекува „околина“, така што менаџирањето на „границите“ му одзема на менаџерот најмногу време и напор (под „отворен“ систем се подразбира дека структурата што се анализира има фреквентна комуникација со се што ја опкружува и во случајот претставува нејзина „околина“. Менаџментот на таа комуникација е менаџмент на „границите“ на структурата со неговата „околина“).

Овој пристап акцентот го става врз протекот на материјали низ организацијата, на човечките ресурси, на финансиите и информациите. Музеите се толку зависни од информацијата што се смета дека менаџерската работа е, пред сè, обезбедување на адекватен проток на податоци. Ваквиот пристап е особено значаен за музеите, бидејќи проектите во рамките на музеите според својата природа се циклични. Првиот чекор во практичната примена на овој пристап е идентификувањето на елементите, чија промена, влијае на останатите елементи во системот. Шемата на контролно коло (Сл. 2) ја интегрира идејата за „feed-back“ како важен системски концепт кој дозволува да се преземат корективни акции веднаш штом ќе бидат детектирани девијациите.



Сл. 5. Контролно коло.

Концептот на отворен систем и корективна акција се применливи на музејската работа, бидејќи дозволуваат анализирање на составните делови на музејот како систем и определување на начинот на кој тие влијаат еден врз друг. Во основа, овој системски пристап ги предвидува следните чекори:

1. Анализа на системот со цел да се идентификуваат неговите составни елементи, влезовите, излезите, процесите и контролните механизми.
2. Определување на тоа каква интеракција постои меѓу секој од нив и тоа преку набљудување на ефектите на промените на еден дел врз целината или врз друг дел.
3. Идентификување на промените кои доаѓаат од околината, лоцирани надвор од системот, што помага во адаптирањето на системот кон околината.
4. Одбирање на критериуми за воспоставување на контролниот механизам.
5. Утврдување на потребите во системот, бидејќи излезите од еден систем може да бидат влезови во друг систем, поради што тие треба да кореспондираат со посакуваниот квалитет, квантитет и зачестеност.
6. Откако ќе се добие детална информација за системот, тој може да биде дизајниран и документиран.
7. Дизајнираниот систем може да овозможи предвидувања.

Ваквиот теоретски пристап одговара на потребите на музеите и може да биде користен за поедноставни или посложени потреби, и тоа во рамките на поголеми или на помали музеи. Усвојувањето на системскиот пристап во проектите во музејот може да има брзо и големо влијание врз ефикасноста на управувањето, особено доколку системот е ефектно дизајниран и успешно ги идентификува клучните променливи. Сепак, би било погрешно да се смета дека оваа теорија обезбедува решение за сите

проблеми. Во секој случај системското размислување тежнее да симплифицира процеси кои по природа се мошне комплексни.

2.2.6. Пристап прилагоден кон околностите

Оваа теорија е создадена поаѓајќи од проблемот констатиран во практиката дека голем број на променливи при анализата не се земаат во предвид, односно дека реалните случувања во голема мера зависат од условите.⁶² Ситуациониот пристап, спротивно на тејлоризмот, признава дека нема едно решение кое е најдобро во сите ситуации. Самата структура на организациите е контингент, случајност т.е. резултат на случајни околности. Тоа наметнува пристап кој бара постојана адаптација на структурите и административната работа кон потребите за исполнување на некоја задача, кон големината на целокупната операција и кон сложеноста на промената на која организацијата треба да се прилагоди.

Широки и сложени по композиција музеите се чини поседуваат тешко споива организациона структура составена од различни делови, поради што теоријата на случајности може да придонесе кон подобро разбирање на прашањето на организирање и управување на музејот за да се дојде до сет на рационални заклучоци и да се разбере различноста. Во својата потрага по објаснување на функционирањето на организациите теоретичарите ги класифицираат системите во *механистички* и *органиски*. Механицистичките организации ги имаат следните карактеристики:

- а) Разликувањето на функционалните задачи е засновано на специјализација при што секоја функционална улога е дефинирана со права, обврски и со соодветни технички методи.
- б) Хиерархиската структура има авторитет врз контролата и комуникацијата; линиите на внатрешна комуникација се главно вертикални.
- в) Работните методи се пропишани во инструкциите.

⁶² Ibid.

г) Подвлечена е лојалноста кон организацијата и надредените при што се цени, пред сè, внатрешното искуство.

Органскиот тип на организација ги има следните карактеристики:

а) Индивидуалните одговорности кон организацијата се широки и не се прецизирани.

б) Основа за санкционирање на вработените не е договорниот однос со водството на фирмата, туку претпоставениот заеднички интерес на сите вработени.

в) Општата смисла не се добива одозгора, така што знаењата и точките на иницијатива можат да бидат лоцирани било каде во организацијата.

г) Внатрешната комуникација е повеќе хоризонтална отколку вертикална, при што таа не ги зема предвид разликите во рангот. Информацијата, консултацијата и советот се користат повеќе отколку командувањето. Постои спремност за соработка во име на унапредувањето на целите на организацијата.

д) Приврзаноста кон организацијата и „технолошкиот етос“ (професионална етика) е повеќе вреднуван отколку лојалноста и покорувањето.

Ваквата поделба потсетува на теоријата Х и теоријата У на Мекгрегор и е можеби преедноставна бидејќи претпоставува два спротивставени модели кои не ги опишуваат организациите од покомплексен тип. Во секој случај, она што на теоријата на случајност и припаѓа како новост во теоријата на менаџментот е заклучокот дека практиката на менаџирањето мора да варира во согласност со промените во околината, задачите, функцијата, технологијата итн. Оттаму, за отворени системи, каков што е музејот, кој во голема мера зависи од надворешните промени, теоријата на случајност укажува дека менаџерот треба да прави систематска анализа на ситуациите со кои организацијата се соочува не потпирајќи се само на интуицијата и способноста за адаптација.

Може да се резимира дека теориите на менаџмент имаат значење за управувањето со музеите така што ги развиваат следните алатки корисни за управување со музеи: класичниот и научниот менаџмент даваат информација за природата на структурата, овозможувајќи избор на модел, како и групирање на индивидуалните работни места во

организација, согласно научните принципи на менаџментот; теориите за човечки односи ја подвлекуваат примарноста на менаџирањето со луѓе, особено во институции како музеите; системскиот менаџмент го истражува односот меѓу структурите и луѓето т.е. вработените, како систем на меѓузависност; теоријата на случајност и ситуациониот пристап ги акцептираат сиве овие информации и влезови користејќи ги за повторно враќање и соочување со специфичниот проблем и индивидуалната ситуација.

а) Администрирање и управување

Едно од клучните прашања при одлуката за применување во музејска пракса на достигнувањата на теоријата на менаџмент е идентификувањето на природата на менаџирањето во организации како што се музеите. Менаџерската функција има две лица, од кои едното е администрирање, а другото - управување. Администрирањето подразбира сервис, помош и услуга, додека самото управување дозволува примена на различни стилови. Нема сомнение дека во музејот има потреба од администратор, но јасно е дека одлуките за политиката на музејот треба да бидат носени од страна на менаџер што наметнува и потреба од професионално познавање на музејот. Тешко е замисливо главната менаџерска улога да функционира без познавања на природата на кураторството. Истовремено, потребите на музејот како организација можат да бидат разбрани само со соодветна менаџмент - обука. Како императив се појавува потребата професионалниот менаџмент во музеите да евалуира како продолжение на академската природа на кураторската функција.

Како заклучок се наметнува дека анализата на менаџментот на музејот треба да се потпира врз сознанијата содржани во класичниот пристап, но заради природата на установата, тој треба да биде комбиниран, пред сè, со научните сознанија во рамките на пристапот заснован врз човечките односи и системскиот пристап. Елементи на

пристапот прилагоден кон околностите, исто така, заслужуваат да бидат интегрирани во методите за анализа на менаџментот во музеите.

Теоретичарите на менаџментот, во пристапот кој поаѓа од потребата организацијата да се прилагодува кон промените, зборуваат и за важноста на напуштањето на утврдени обрасци. Интензитетот на промените соодветно бара менување и на правилата кои ги дефинираат границите во рамките на кои се дизајнира работната активност.

Развојот на технологијата, но и менаџерското искуство наметнуваат дефинирање на нови обрасци кои ја следат технологијата на промената. Знаејќи дека музејот, особено музејот на визуелна уметност, е под силно влијание на развојот на технолошките можности, неопходно е редовно технолошко надградување и соодветна промена на методологијата во третманот на информациите, нивната анализа и претставување. Поновите теоретски разгледувања изразуваат голем сомнеж и во традиционалните индикатори за успехот во менаџирањето, укажувајќи на поголем број прифатени заблуди во менаџерската анализа кои треба да бидат корегирани. Меѓу нив се истакнува заблудата што се нарекува „хало - ефект“ којашто се однесува на покажани позитивни резултати кои неправилно му се припишуваат на успешниот менаџмент, а *де факто* се резултат на некоја претходна активност. Ова истражување, пред сè, ќе се потпира врз методите развиени во рамките на пристапот прилагоден кон околностите, односно менаџмент на промените во турбулентно опкружување и со методите на теоријата на стратешки менаџмент со т.н. „стејкхолдер“ пристап.

2.3. Методолошка разработка

Кога станува збор за организациониот дизајн, теоријата на менаџментот прави разлика меѓу органскиот и механицистичкиот концепт. Според Вилијам Бернс: „Уметничките организации тежнеат да бидат на органскиот крај на низата од механицистички и организациони структури. Истакнати карактеристики на органските организации се помалку централизирана структура, малку детални правила и прописи, често нејасна поделба на работата, широк распон на контролата или

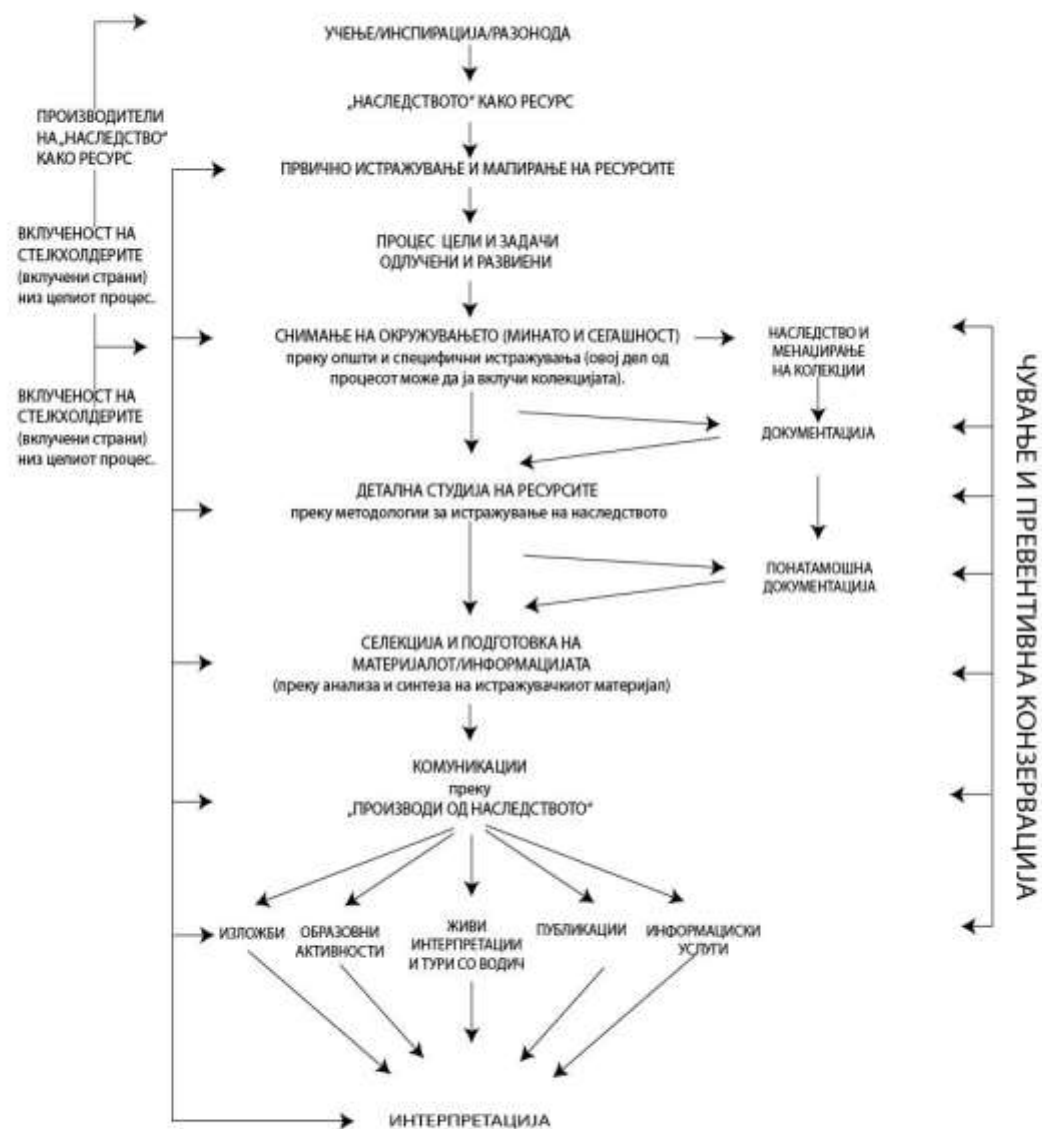
повеќе функции, помалку формални и лични облици на координација“.⁶³ За да се илустрира процесот на работа на музејот во отворен систем ќе биде користен моделот предложен од страна на Герард Корсејн⁶⁴, адаптиран за потребите на дизајнирањето на модел за работен процес во специфичниот случај на МСУ - Скопје.

2.3.1. Отворен модел

Во прикажаната шема (Сл. 3) се гледа комплексноста на процесот на производство на крајниот продукт на музејот - интерпретацијата на конкретните активности (изложбени, образовни, информативни, издавачки и перформативни). Ваквиот сложен процес бара соодветна внатрешна организациона шема која ќе биде анализирана низ дизајниран органиграм.

⁶³ Berns 2009, 210.

⁶⁴ Corsane 2006.



Сл. 6. Отворен модел на работен процес во музејот.

а) Негата како систем

Од десната страна на прикажаниот модел е подвлечена важноста на негата во управувачкиот процес (Сл. 6). Тука потсетуваме на стојалиштето на Веил дека најдобар стил на менаџмент е секојдневната нега на музејот како систем. За да се интегрира аспектот на конзервација во стратегијата за развој на музејот ќе бидат наведени конкретни предлог - мерки оценети како корисни во литературата за менаџментот на музеите за заштита и превенција.

Клучни во моделот се влезните елементи кои во рамките на контролниот систем не само што одлучно влијаат врз производот, туку и го контролираат и оценуваат неговиот квалитет и влијаат врз неговото подобрување. Од моделот се гледа дека на процесот влијаат три групи - добавувачите, управувачите и вработените.

2.3.2. Менаџмент на промената, потпрен врз развивањето на „втората крива“

Соодветен одговор за комплексноста на проблематиката на менаџментот со музејот актуелните теоретичари наоѓаат во т.н. органски пристап кон менаџментот. Овој пристап на музејот гледа како жив организам кој поминува низ различни фази во своето постоење низ растење, напредок и опаѓање. За да се превенира фазата на опаѓање, теоретичарите на менаџментот со музеи препорачуваат менаџмент кој се потпира на концептот на „втора крива“.⁶⁵ Вообичаената илустрација на животниот циклус на една установа е кривата во облик на своно која го прикажува растот и развојот на една установа до нејзиниот оптимум и нејзиното стареење и опаѓање, како што тоа се случува со органските структури. Бидејќи установата не мора нужно да западне во опаѓачи тренд, препорачливо е да се реагира на знаците на стареење на начин кој би обезбедил втор почеток, второ „лансирање“ на нов животен циклус, втора сигмоидна крива.

⁶⁵ Sandell and Janes 2007, 7.

Еден од позначајните теоретичари на менаџментот кој ја заговара анализата на установата како органски систем е Адигес. Тој развива методологија за идентификување на „животните фази“ во развојот на установата и препорачува менаџерски пристап како реакција на знаците на стареење.

На илустрацијата (Сл. 7) е прикажан циклусот кој Адигес го развива во неколку фази: додворување, детство, луди години, адолесценција, зрелост, аристократија, бирократија и смрт. Аналитичкиот апарат што Адигес го претставува во неговото управување со корпоративните животни циклуси ќе биде искористено за да се идентификуваат проблемите во конкретната институција МСУ - Скопје за да се утврдат менаџерските техники кои би биле применливи за запирање на неговиот опаѓачки тренд и влегувањето во „втора крива“ на развој.

Адигес смета дека: „За да ги споведат одлуките што ги решаваат проблемите, менаџерите имаат потреба од определена енергија. *овластување, моќ и влијание* се изворите на таа енергија“⁶⁶ Адигес *овластувањето* го дефинира како право да се донесе одлука, да се рече да и не на промените; *моќта* како способност за казнување или наградување, а *влијанието* како способност да се предизвика луѓето да делуваат без користење на овластување или моќ.⁶⁷ Комбинацијата на овие три основни елементи овозможуваат менаџерот да преземе енергична акција. Таа комбинација тој ја илустрира на следниот начин: „... овластување (законско право да се донесе одлука), моќ (способност да се задржи посакуваната и очекувана соработка) и влијание (способност да се предизвика самонасочено однесување преку стручно знаење)“.⁶⁸ Авторот утврдува силна зависност помеѓу животниот циклус на една организација и организациското однесување. Тој организациското однесување го илустрира со „свонестата крива“ која ја следи кривата на животниот циклус.

⁶⁶ Адигес 2010, 289.

⁶⁷ Ibid. 289-291.

⁶⁸ Ibid. 294.



Сл. 7. ги прикажува фазите во развој на една *организација* и правопрпорционалната зависност на ангажираниот менаџерски потенцијал во работата на *организацијата*. Capі (Combination of authority, power and influence) е патентиран концепт на авторот кој претставува вкупна менаџерска енергија на комбинирани елементи на менаџерската контрола - *авторитет, моќ и влијание*.

2.3.3. „Стејкхолдер“ - пристапот во стратешкиот менаџмент

Клучно прашање во анализата на студијата на случај е начинот на кој се носат и комуницираат одлуките.⁶⁹

Најважната одлука - за правецот во кој ќе се делува за да се прилагоди на опкружувањето, на „пазарот“ не се носат еднаш за секогаш и влијаат врз сите нивоа на *организацијата* преку промена на политиките, распоредот на средствата и промена на природата на мапата на „стејкхолдери“ на *организацијата*. Одлуките за промена на правецот се последица на промената на вредностите на Организацијата и на менаџментот. Проблемите настануваат кога ќе се покаже дека утврдените вредности не се споделувани меѓу вклучените страни,

⁶⁹ Yin 2003, 12.

менаџерот и тимот. Стејкхолдер пристапот е често користен и од авторите кои се залагаат за бизнис-етика, посочуван како оправдан и во анализата на стратешкиот менаџмент. Клучното прашање кое теоретичарите на менаџментот на музеи го идентификуваа при анализата на кризата на овој тип институции е прашањето на усвоениот стратешки правец - пред се кон производот, а не кон неговиот импакт. За да се исправи оваа аномалија, неопходно е да се преземат стратешки одлуки како: „... акции со намера, дизајнирани да извршат контролна мерка врз идната (и сегашната) состојба во *организацијата*“.⁷⁰ Посакуваниот правец на промената во музејското организирање и управување бара промена на системот на вредности и разбирање на социјалната средина во која се делува.

Листата на „стејкхолдери“ во музејот како отворен систем е разновидна (Сл. 8). Едвард Фримен ги дефинира „стејкхолдерите“ како: „Било која група или индивидуа којашто може да влијае или да биде влијаена од достигнувањата на целите на *организацијата*“.⁷¹ За потребите на овој труд ќе се користи „стејкхолдер“ за означување на категоријата која на македонски најблиску би се превела како „вклучени страни“ или „заинтересирани страни“. За подобро да се разбере неговата позиција во однос на околината таа ќе биде илустрирана со шема на сложени односи кои менаџментот ги има на повеќе нивоа: кон внатре, кон долу (хиерархиски), кон назад (примена на наученото), кон напред (планирање и набавка), странично (во натпревар и партнерство со структури на слично ниво), кон горе (спонзори) и кон надвор (корисници, публика, влада, град итн.)

⁷⁰ Freeman 1984, 86.

⁷¹ Ibid.



Сл. 8. Опкружување на Организацијата.

Ваквиот комплексен систем на управување ја оправдува анализата на прашањето за водството (leadership) кое ќе биде анализирано преку стиловите на водство кои теоријата на менаџментот на музеи ги оценува како најсоодветни за обезбедување на успешен развој на установата. Поаѓајќи од триангуларната врска помеѓу *поддржувачот* и *извршителот*, поврзани преку систем на односи (Сл. 10) ќе биде анализирана природата на односите кои ги поврзуваат „стејкхолдерите“ во заеднички систем. За избирање на соодветен модел на управување на односите со партнерите ќе бидат користени “стејкхолдер” шеми кои ќе дадат основа за изработка на стратегија за поголема инклузивност и создавање на *разлика*, социјален импакт. Истовремено МСУ - Скопје ќе биде разгледуван како „стејкхолдер“ во групата на „стејкхолдери“ на музеи на современа уметност. Музеите на современа уметност се родени и развивани во определена блиска заедница на интелектуална и

уметничка елита кои самите себе си се идентификуваа како посебна група со засебни проблеми. Дobar пример за ваквата блискост помеѓу овие *организации* се честите средби и расправи на овој круг на индивидуалци и Организации и нивната меѓусебна соработка.⁷²

Теоријата на менаџментот нуди широк и богат избор на техники за менаџерска анализа на една организација. Покрај вообичаените техники за истражување на потенцијалите на организацијата како што се SWOT-анализата, временските табели итн. за анализа на конкретниот случај на организациската структура и функционирањето се користат техниките утврдени од Адигес при неговата разработка на принципите за водење на организациски промени разгледувани во повеќе негови трудови.⁷³ За активирањето на потенцијалот на организацијата ќе биде користена теоријата на стратешки менаџмент со фокус врз менаџментот на партнерските врски користејќи го т.н. *пристап на вклучени страни* („стејкхолдери“).

3. Прилагодување кон промените - музејот како отворен систем под силно влијание на околината

Како што веќе беше нагласено, менаџментот во отворените системи, во голем дел од менаџерската активност ја насочува кон надвор,

⁷² Веќе во 1971. списанието *Museum* ја објави размената на мислења на тема „Проблемите на музеите на современа уметност на Западот“ на која учествуваат голем број од личностите кои влијааа на правецот на развојот на овие музеи како Жорж Анри Ривиер, Понтус Хултен, Харолд Зиман и др. (на листата на поканети и консултирани музеи кои учествуваат во оваа размена на мислења, по покана од УНЕСКО, од истокот на овој западен форум се поканети само Народната Галерија од Прага, Народниот Музеј од Краков и од Лоѓ и Модерната Галерија од Љубљана. Најверојатно, МСУ - Скопје не е покането, бидејќи зградата била сè уште во изградба).

⁷³ Исак Адигес е одбран како референтен за прашањето на менаџирање на организациите од областа на уметноста, особено на просторите на некогашна Југославија заради неговите бројни трудови кои ги обработуваат двете теми, управувањето во СФРЈ и управувањето во уметничките организации.

кон околината, за да ги менаџира „граничните активности“. Опкружувањето на музејот како отворена структура може да биде разгледувано на различни начини: како економско, политичко и правно, културно и општествено, демографско, технолошко, образовно. Опкружувањето и неговите промени можат значајно да влијаат врз институционалното здравје на организацијата.

1. Економската состојба е исклучително влијателна надворешна сила. Позитивните и негативните трендови во економијата, економските циклуси на просперитет и рецесија значајно влијаат врз работата на музеите. Во периоди на опаѓање на стандардот на населението за очекување е неопходните заштеди да се прават најпрво на сметка на она што во такви услови се чини луксуз - културата и уметноста. Во неповолна економска клима уметничките организации по дефиниција добиваат помали средства од редовните извори како што се владините средства, а намалена можност за убедување тие имаат и на планот на мобилизирањето на донации. Проблемот може да биде особено голем доколку рецесијата трае во подолга низа години што може да ги загрози виталните функции на организацијата која има се поголем проблем да ја аргументира потребата од своето постоење во амбиент во кој е очекувано да се нема слух за ваков тип проблеми. Од тие причини исклучително е важно менаџерот да предвиди резервни планови и да преземе активности за вонредни ситуации. Економските анализи во развиените држави даваат поголем број примери на успешна работа на непрофитните организации од областа на уметноста и културата и покажуваат дека и овој тип на организации, со добро обмислена стратегија и планско работење, може да бидат придвижувачи на економијата и да создаваат значајни приходи. Бројот на работни места што овој тип на организации ги создаваат во светските културни центри покажуваат колку погрешно би било во време на кризи да се омаловажува потенцијалот за создавање на нова вредност што овој тип на структури го има.

2. Политичкото и правното опкружување може да има дури и поголемо влијание врз работата на овие организации. Студиите на Бурдие покажаа во која мера културниот капитал е важен за политичкиот врв, како во однос на обезбедувањето поддршка од страна на гласачите, така и во општата манипулација со јавното мнение. Правниот субјективитет на непрофитната организација е од клучна важност за нејзиниот развој и за изборот на методологијата на работа на менаџерот. Политичките и правните околности имаат поголемо влијание врз организациите кои имаат јавен сервисен карактер отколку врз приватниот сектор и заради нивното резервирано место во управните тела на овие организации што овозможува подиректно влијание и врз изборот и контролата на менаџерскиот тим.
3. Културните и општествените услови како агрегат на вредности и верувања на едно општество се специфичен предизвик за организациите чиј производ директно ги иницира тие вредности и верувања, како што е тоа случај со музеите, особено музеите на современа уметност. Самата менаџерска работа во вакви институции може да доживува сериозен хендикеп во опкружување кое е инертно во однос на менувањето на своите навики, обичаи и убедувања.
4. Демографската слика во смисла на староста на населението, неговото ниво на образование, географска распореденост и животен стандард е со двојно значење. Локалното население, не е само доминантна публика (во случај кога не се работи за организација која функционира во значаен туристички центар), туку и значаен извор на информации, корективен механизам кој е клучен за унапредување на содржината и методот на работа на организацијата. Промените во демографската структура (анализите на Бурдие тоа го покажуваат) се особено значајни во однос на нивото образование.
5. Технолошките промени во време на технолошки бум, особено во информативната технологија, создадоа императив за прилагодување на организациите од културата (особено на

уметничките музеи), кои мора да се изборат за свое место во сферите на визуелното.

3.1. Историјат и воведни белешки за почетокот на работата на МСУ - Скопје: како е замислен, историскиот контекст, планови, концепти

МСУ - Скопје е замислен, подготвуван и реализиран во рамките на мега-планот (и неговиот естетски концепт) за обновување на Скопје разрушено во земјотресот 1963 година. Современата архитектура и современата уметност на почетокот на 60-те директно влијаеле врз урбаниот план на градот чиј значаен сегмент е зградата на МСУ - Скопје лоцирана во непосредна близина на тврдината Кале. Генералниот урбан план на градот е инспириран од нацртите на Кензо Танге, кој е едно од најголемите имиња во тогашната современа архитектура. Објектот на МСУ - Скопје може да биде класифициран како доцна модерна. Големите имиња на современата уметност (Пикасо, Калдер, итн.) одговарајќи на апелот на AIAP (меѓународно здружение за пластични уметности) за донација на дела во име на солидарноста, допринесоа да се донесе одлука Скопје да добие институција (музеј) кој ќе го следи и претставува современото уметничко творештво. Музејот е замислен е како охрабрување на духот на граѓаните на Скопје низ реализација на мисија сродна на сите тогашни (малубројни) структури кои денес ги препознаваме како тип музеи на современа уметност.

МСУ - Скопје како модерна икона на македонската метропола

Музејот на современа уметност е замислен како препознатлив дел на една културна метропола. Скопје на тој план веќе имал искуство. Се наоѓал на списокот на патувачки изложби уште од 50-те, заедно со Белград, Загреб и Љубљана каде во тој период е изложувана репрезентативна селекција на современи автори од САД, Велика Британија, Франција, Германија и Италија.

Скопје имало искуство и на планот на изложување на врвот на светската уметност, создадена публика и прва генерација на експерти и развиена уметничка сцена (социјал-модернизам, социјал-естетизам). Како што била лесно прифатена естетиката на доцната модерна, во естетскиот концепт на МСУ - Скопје навлегуваат и елементи од првите знаци на постмодерната. Гледано од естетски аспект музејот на современа уметност е замислен како музеј отворен за сè што е ново и предизвикувачко на меѓународната современа ликовна сцена.

МСУ - Скопје е дебатиран и подготвуван во специфичен меѓународен политички контекст. Исклучително заострените односи меѓу Западниот и Источниот блок околу кубанската криза препознаа во трагичниот настан на земјотресот во Скопје можност да ја потврдат својата длабока хумана определба и солидарност. Тукушто развиениот медиум, телевизијата, помага во градењето на силна акција на солидарност. На оваа акција и се придружуваат не само имињата на политичките водачи на државите, туку и водечката светска интелектуална елита, Жан Пол Сартр, Алберто Моравија, Пабло Пикасо, Александар Калдер итн. Олеснувачки фактор е и дестинацијата на солидарната помош - неврзаната СФРЈ, водена од харизматичниот Тито. За прв пат нациите се обединети во ОН поради природна несреќа. Замислен како отворен, МСУ - Скопје е приемчив и кон такви географски простори и континенти, како што се Јужна Америка, Австралија и Азија. Управувањето со Музејот е најпрво замислено како отворено за меѓународниот фактор, препознавајќи ја важноста на донаторската акција за иднината на установата. Во текот на подготовките се прават крупни отстапки од таа замисла, при што исчезнува не само меѓународната компонента, туку и југословенската. Управувачкиот модел кој е на крајот одбран, ја концентрира одговорноста за формирањето на моделот, пред сè, во градот Скопје, но со релативно широки овластувања за „водачот“ на проектот (Борис Петковски) којшто, во оваа фаза, заради кусите рокови, е препознаен како иден директор.

Уште пред земјотресот скопската уметничка сцена се залага за востановување на музеј на ликовната уметност. Обновата на разурнатиот град е видена како можност ваквата потреба да биде реализирана.

Групата ентузијастички успеваат во генералниот план за обнова да биде вклучена и зграда која дури ќе добие и приоритет.

Младата Република која во не толку долг период искусила сложена транзиција од статусот на провинција на Отоманската Империја, најјужен дел на монархистичка Југославија и дел на фашистичката целокупна Бугарија, имала потреба од доизградување на својот културен и национален идентитет.

Музејот е институција која го адресира прашањето на идентитетот. Од тие причини на географските простори на Р. Македонија, обиди да се развие музејската активност постоеле во времето на Кралството Југославија (сериозни иницијативи за музејот на јужна Србија во 30-те, охрабрување на работата на тнр. јужносрбијански уметници),⁷⁴ но и за време на бугарската власт во Втората светска војна.⁷⁵ Голем дел од културното богатство на овие простори е запленил, уништен или изгубен за време на балканските и светските војни, како и за време на српската колонизација. Од тие причини, уште првиот Иницијативен Одбор, на пионерските состаноци ја напушта првата замисла да се основа Уметничка галерија така што се носи одлука за формирање институција која ќе има многу поголема амбиција - Музеј (со концептот Музеј, активноста не би била ограничена само на галериска работа, туку и на истражувачка итн.). Една од првичните дилеми било и името на установата. Иницијативниот Одбор донел револуционерна одлука да ја користи придавката „современа“, а не „модерна“, респектирајќи го тукушто развиениот теоретски концепт на поделбата на *модерна* (која има веќе доволно долга историја за да биде опсервирана како историски период) и *современа* како одраз на „живата“ уметност (*art vivant*).⁷⁶

Клучен термин во раните текстови кои ја анализираат идната активност на музејот е физиономијата. Од сведочењата на првиот

⁷⁴ Lazeska 1984, 14. (Лазеска наведува дека за време на бугарската окупација дошло до реорганизација на музеите, така што дотогашниот музеј на јужна Србија е преименуван во Народен музеј, а во својата активност тој се обидува, преку музејски поставки и публикации, да докаже дека Македонија е бугарска земја, а македонскиот народ бугарски).

⁷⁵ Ibid.

⁷⁶ Петковски 2001, 35.

директор станува јасно дека музејот ќе има амбиција широко да ги користи искуствата на тогашните водечки западни институции во светот на современата уметност: Музејот на современа уметност на градот Париз, лондонскиот „Тејт“, американската „МоМА“, холандскиот „Стедејлик“, стокхолмскиот „Модерна“ и повеќе живи структури на Центри за современа уметност и слични институции од Германија и Швајцарија. Во периодот на формирање на МСУ Скопје, односно во 60-те години, помеѓу теоретичарите на историјата на уметноста е раширена идејата дека музеите на современата уметност се посебен феномен, одговор на потребите на современиот човек. Музеите на современа уметност, заради своите карактеристики, се третираат од страна на музеолозите како посебни за што сведочат и бројните симпозиуми и научни трудови кои се занимаваат исклучиво со овој тип на музеи. Оттаму, не зачудува што раководечката структура во тукушто формиранит МСУ - Скопје се обидува да најде решенија за неговото идно функционирање, следејќи ја будно меѓународната расправа за иднината на овој тип музеи. Во таа смисла, заради сродноста, се смета дека за нивното функционирање ќе биде важно тие да бидат вмрежени, бидејќи следат иста област - светската современа уметност. Б. Петковски го цитира Франческо Поли: „... системот на современата уметност изгледа тешко замислив, без интернационална мрежа на музеи...“.⁷⁷ Ваквиот пристап има силна поддршка од градските власти и од републичката влада, што овозможува кон реализацијата на целата замисла да се пристапи веднаш. Основачкиот акт на музејот е донесен веќе на почетокот од 1964 година, а уште пред изградбата на објектот, во разурнатото Скопје, се обезбедени услови институцијата да покаже исклучителни активности. Смелата идеја за формирање на престижен музеј со вдохновена мисија, во комунистичка држава, на балканските простори изненадувачки добро функционира во подготвителниот период, особено заради отсуството на идеолошки притисок.⁷⁸

⁷⁷ Ibid.

⁷⁸ Ibid., 37. (Петковски појаснува дека тој имал креативна слобода и можел, доколку постоеле технички можности и интерес, да носи и такви контроверзни автори како што е Јозеф Бојс што било незамисливо и во многу подемократски средини).

Стилот на управување со овој музеј, очекувано и оправдано поради постојните околности имал карактеристики на „адхократија“. Ад хок-работните тела добиваат конкретни задачи и конкретни средства за нивна реализација. Понесени од ентузијазмот тие наликуваат на ударничките бригади од работните акции во повоена Југославија. Во трка со времето се поставуваат рекорди, градежните работи се завршуваат година ипол пред време, проследени со педантна административна активност (тендери за архитектонско решение, за изградба, правен легитимитет на установата, план за развој на човечките ресурси). Одржувањето на интересот кај донаторите се задржува, а според првите спонтани реакции, се развива сериозна административна и суштинска соработка со врни институции од областа, кои обезбедуваат и обука на првите кадри. МСУ - Скопје има визибилитет ширум СФРЈ и во референтни странски списанија, така што целата активност наликува на она што Адижес го нарекува go-go период.

Одлуката за тоа што ќе се колекционира ги следи најсовремените трендови, така што покрај слики и скулптури, предвидено е колекционирање и на применета уметност, фотографија и филм.

Самиот објект е конципиран врз основа на големата амбиција. Предвиден е изложбен простор од огромни 5.000 м². (Анекс 2) Во основачките замисли на МСУ - Скопје ваквиот амбициозен пристап се покажа како многу пооправдан, од паралелните мега - проекти во „обновено Скопје“ кои денес имаат пренаменета функција (МРТВ, Нова Македонија). Овој период на функционирање на МСУ - Скопје како институција којашто го чека својот објект, има карактеристики типични за компаниите што растат: личниот успех доаѓа од преземениот ризик; луѓето се фокусираат на прашањата *што правиме* и *зошто тоа да го правиме*; се е дозволено освен ако не е експлицитно забрането; проблемите се перципираат како можности; одговорноста е помала од овластувањето; менаџментот е двигател на импулсите; промената во лидерството може да доведе до промена во организациското однесување;

на организацијата и се потребни консултанти; организацијата постои за да создаде вредност.⁷⁹

Визијата развивана во подготвителниот период укажува на раната одлука, новата институција да биде од оној тип, кој токму во тој период бил замислуван и дебатиран како генерален концепт за одговор на феноменот на голем интерес на глобално ниво за современи дела од страна на публиката. Тој модел е практикуван и дообмислуван во структурите кои на себе ја преземаат обуката на пионерскиот кадар на МСУ - Скопје.⁸⁰ Поради тие причини, стручниот тим на кустоси има препознатлив вкус и интерес во анализата на домашната ликовна сцена. Визијата дебатирана уште на првиот состанок на Иницијативниот Одбор открива дека иницијаторите имаат голема амбиција. Се бара „... мошне одговорен однос према акцијата...“ и се дебатира за „... висок ранг и квалитет на идната институција“.⁸¹

а) Галерија или Музеј

Дилемата *галерија или музеј* покрената веќе на првиот состанок, е разрешена итно кон поамбициозна цел - *музеј*. Понесена од високо поставените цели, во амбиент на натпреварување во посветеноста кон обновата на Скопје, високо се лицитира и покрај првите знаци на можни буџетски проблеми. Дали градот има финансии за таква амбиција? Во одлуката за основање буџетската конструкција предвидува приходите во музејот да се слеваат по три основи: од сопствена дејност, преку продавање билети, каталози и др., преку дотации од Собранието на град Скопје и преку дотации од стопанските и други организации и фондови. Во град со димензии на Скопје (тогаш со околу двеста илјади жители), неразвиен како туристичка дестинација, издржувањето од сопствена дејност не можело да претставува сериозна опција. Се сметало на помошта од бизнис - заедницата и специјализираните фондови.

⁷⁹ Адижес 2010.

⁸⁰ Во своите трудови, Б. Петковски, С. Абациева и Н. Лазеска даваат податоци за обуката на првите вработени во МСУ Скопје.

⁸¹ Билтен 1.

Замислата на овој начин и била практикувана во подготвителната фаза, „Интеримпекс“ е првиот стопански субјект кој отстапува простории, но доколку во Њујорк, Амстердам и Париз овој трет извор на приходи има традиција и искуство, тој сепак бил проблематичен во услови на социјалистичката југословенска економија.

б) Југословенски контекст

Во југословенски контекст, финансирањето на културата воопшто било комплексно буџетско прашање. И покрај тоа што мисијата и задачите на Музејот се да собира „... високо квалитетни творби од современата југословенска и светска ликовна и применета уметност;“⁸², југословенската култура отсекогаш била гледана како агрегат, збир на повеќе култури, хрватска, српска, македонска Тоа наметнува административен и буџетски проблем. Проектот е градски, на град Скопје, но амбицијата е на врвно државно ниво, југословенска. СФРЈ (тогашна ФНРЈ) им остава полна дискреција и самостојност на сите федерирани републики во областа на културата и образованието. Тоа значи дека, соодветно, и буџетите за овие намени се републички, а не југословенски, на федерално ниво. Од визијата за изградба на МСУ Скопје, сепак не се отстапува, иако и организациски и финансиски ги оптеретуваат главно С. Р. Македонија и градот Скопје. Собранието на Македонија, и покрај сериозните отпори, одобрува финансирање на 5 000 квадратни метри изложбен простор. Се одобрува вработување според организациона шема која треба да задоволи потреби на институција од таа големина, со соодветни квалификации. Прибрана е и бројна колекција која вклучува и звучни имиња. Согласно оптимизмот на пионерските напори се смета дека во адекватни услови, следејќи испробана постапка, Скопје ќе може да се интегрира во посакуваниот круг на сцената на современата светска уметност. Замислената естетска лабораторија е подготвена да работи на збогатувањето на духот на „... современиот човек ...“.⁸³ Импресивно во овие пионерски години е што во

⁸² Билтен 2.

⁸³ Ibid.

Скопје, паралелно со големите светски центри, на музејот се гледа како на инструмент за социјализација. Сериозноста на ова прашање е потврдено и со вниманието што му го посветува едниот од најголемите умови на социологијата на 20 век, Бурдије. Во својата студија тој заклучува дека музејот (особено музејот на современата уметност) е привилегија на елитата, бидејќи бара поседување на „културен код“ за да се ужива процесот на декодирање.

Во одлуката за основање основачите со сличен марксистички пристап зборуваат „... за изградување на општа висока визуелна и ликовна култура...“ и ... „образовно воспитно влијание врз општо - културно ниво на младината и возрасните.“⁸⁴ Неоправданиот оптимизам дека внимателно подготвен тип на музеј на современа уметност може да дејствува надвор од кругот на светската или локална елита е вграден во визијата и на овој, како и нему сродните тогашни музеи и проекти. Доколку овој оптимизам му е својствен на времето, буџетскиот оптимизам би требало најверојатно да ѝ се припише на постоечката еуфорија на новозамисленото постземјотресно Скопје. Клучното прашање во ова наше истражување е во која мера бил разработен менаџерскиот аспект на овој музеј, односно на кој начин е пристапено во делот на применување на одлуката за основање. Визијата ја гради *утопијата МСУ - Скопје* врз испоетизирана претпоставка дека: „... желбата на ликовниот творец од сите простори е да вткае со своето уметничко дело своевиден придонес во ренесансата на културниот живот во разурнатиот град.“⁸⁵ Оттаму се чувствува и одговорноста: „... за одговарање на една обврска спрема меѓународната јавност, што продолжително го насочува и ќе го насочува својот интерес кон овој град.“ Според иницијаторите, во овој нов град „... што изронува од вчера “... „ незамисливо е да изостане репрезентативна институција на ликовната уметност, во идната фреска на уште поразвиеното културно жариште на Скопје.“ Мотивите се оправдуваат и со традицијата и тоа не само на фреско - сликарството, туку и на „... скромните и неуморни

⁸⁴ Ibid.

⁸⁵ Билтен 1.

зографи... “ што би требало да биде доволно за повторна ренесанса. И додека јазикот на одлуките и заклучоците е одмерен и логичен, објаснувачките текстови укажуваат на не до крај јасната слика за содржината на програмите. Така, се смета дека тие би требало да вклучуваат и „... разработен систем за разновидни образовни форми: курсеви за ликовно образование, предавања, прикажување на филмови и низа приредби, што нема да се откажат од камерен концерт на сериозна музика, поетски рецитал и сè она што ќе значи можност за едно подлабоко естетско доживување.“ Дури и зградата треба да одразува пркос кон природната несреќа, ренесанса: „... во урбанистичката целина на градот (...) музејот (...) треба да претставува високо естетски градежен лик (...) еден од оние симболи во ново Скопје, на животот што се раѓа од урнатините за уметноста и човечкото достоинство.“⁸⁶

Како да се достигне посакуваниот врвен квалитет? Основачите сметаат - со примена на современи научни принципи од страна на стручни соработници, организации, институции и поединци. Периодот што би бил опфатен е дефиниран како 20 век, поделен на две фази, до Втората светска војна и после неа. Првиот период е замислен како историски увод и би бил презентираан преку фондусот на југословенското ликовно творештво и тоа со ретроспективен карактер. Вториот „... ќе треба да даде најширок и најпотполн преглед на современото ликовно творештво во Југославија и во светот.“ Се планира експонатите да бидат третираны како органска целина, независно од националните рамки и географските региони, со соодветна корекција кога ќе се прикажуваат школи и тенденции карактеристични за одделни културни центри. Се верува во таков „комбиниран метод“ кој од една страна го истакнува она што е општо, а од друга страна она што е специфично. И основачите препознаваат дека ваквата амбиција, ќе зависи „... од профилот на кадарот што ќе работи во него.“ Дадена е и визија за организационата структура по одделенија која предвидува шест стручни кустоси: за стручен архив и документација; за постојана поставка; за повремени изложби; педагог; за применета уметност; за депои. Во иницијалните

⁸⁶ Билтен 1.

документи се даваат и идеи за контурите на идната зграда за која се смета дека треба да биде „...околу бившиот центар на Скопје, во близина на Камениот мост...“, со изложбен простор кој би можел да обезбеди: „...најголема адаптивност и по потреба проширување на корисниот простор.“, како и да претставува органска целина што ќе овозможи изложби и на ликовна и на применета уметност.

в) Одржливост

Согледано од менаџерски аспект планирањето како прва и најважна фаза, претпоставува решавање на две крупни прашања: *дали е целта остварлива и дали за неа има средства?*

Прашањето на одржливост е особено важно за мега-проект од типот на МСУ - Скопје. Трошоците за функционирање на институции од ваков тип мора да предвидуваат долгорочна посветеност затоа што еднаш направената зграда, еднаш формираната колекција и стручен персонал создаваат трошоци за одржување. Еднократното одвојување на средства за голема зграда треба да предвидат дека градежните трошоци се само дел од потребните, така што финансиски откажувања ќе бидат неопходни и во иднина, бидејќи одржувањето на ваков тип објект побарува големи средства секоја година. Се чини дека во иницијалниот пристап на дизајнирање на стратегијата е испуштен еден клучен елемент: донациите не го решаваат проблемот на потребните средства за функционирање на музејот; музејот прави трошоци, и тоа значителни, и кога прима донации. Не е невообичаено музеите да примаат донации и да сметаат на донаторство како значајна ставка во извршувањето на задачата на собирање, но фиксните трошоци на институцијата за секое дело остануваат големи и заслужуваат да бидат дел од стратешкото планирање. Од тие причини, во трудот особено внимание ќе ѝ биде дадено на изработката на модел кој укажува на начинот на интегрирање на овој трошок во вкупниот менаџерски план.

МСУ - Скопје е плод на иницијативата да се искористи укажуваната можност настаната заради невообичаените околности, предизвикани со земјотресот во Скопје, овој најсиромашен дел на ФНРЈ

да се „просветли“ со „излог на модерниот дух“ следејќи го веќе започнатиот тренд во другите културни центри на државата - Белград, Загреб, Љубљана. Очекувањата (донекаде оправдан) дека ентузијазмот за солидарност ќе трае долго не е проследен со соодветна техничка подготовка. Набрзина формираната установа во долг период е оставена во специфично лимбо, разбирливо како заради специфичните околности произведени од земјотресот, така и заради комплексноста на функционирањето на федеративната Југославија. Набргу, целиот проект организациски ќе биде препуштен на малубројниот тим во Скопје кој ќе работи паралелно на повеќе не до крај координирани активности. Од една страна успешно ќе се презентира она што може да се очекува од „физиономијата“ на оваа институција,⁸⁷ преку обмислените патувачки изложби организирани од страна на Франција, САД и други западни земји. Од друга страна ќе се бори со ад хок решенија за административни и технички подготовки насочени кон востановување на вистински Музеј, со зграда, стручен тим и програма.

Реализацијата на МСУ - Скопје ќе биде претставена хронолошки, односно ќе бидат одвоено разгледани фазите на неговото функционирање до изградбата на зграда на музејот и потоа.

3.2. Како е реализиран МСУ - Скопје / околу неговото постоење, работење, изложби и општествено значење во Р. Македонија

Добивање на свој објект - зграда

Музејот е по дефиниција јавна установа. За негово основање, се претпоставува, е неопходно да биде добро организирана јавна расправа на стручно и пошироко ниво. Во музеологијата е прифатено дека музејската услуга не може да биде ефикасна доколку ја нема довербата на јавноста. Од тие причини е особено важно да се анализира јавното мислење во Скопје, во периодот кога МСУ - Скопје започнува да се

⁸⁷ Оваа опсесија од „физиономијата“ е сеприсутна во јавните дебати, при што во суштина се работи за одбрана на моделот на МСУ кој паралелно се брани и во Љубљана, Загреб и Белград.

остварува. Од расположивите информации, во архивите на МСУ - Скопје се добива впечаток дека при неговото основање е направен напор за обезбедување на таа поддршка од јавноста. Комунистичкото раководство на Р. Македонија и на градот Скопје му даваат безрезервна поддршка на замислениот Музеј. Во невообичаените околности создадени по земјотресот се верува дека замислата да се изгради таква престижна институција, ќе го доближи провинцијалното Скопје до високите музеални стандарди во Југославија и во светот. Ваквата доверба, сепак, не е проследена со адекватна логистика. Институцијата во долг период има де факто еден вработен, нема стални простории, ниту соодветна администрација. И во такви услови музејот има забележителен импакт врз јавноста со изложбите организирани во подготвителниот период во 60-те години кои се организираат со сесрдна помош на Власта, во простории кои неа ја симболизираат (Собрание на СРМ). Официјалната политика го поддржува она што во тој момент се смета за „храбро“ и „ризишно“. Отпорите на „конзервативната струја“ не се доволни за авторитетите во новата институција да препознаат ривали или опасност. Духот на 60-те е заводлив за комунистичката елита што е доволно за да бидат отфрлени критиките кои се обидуваат да ја предупредат јавноста на ризикот од инвазија на поинакви вредности, но и на површност, субјективизам и фаворитизам. Сепак, заради неискуство и отсуство на посериозно планирање, овој период на управување со Музејот е обележан со импровизација, а довербата во крајниот резултат меѓу другото се темели врз наивното верување дека странците и остатокот од Југославија веќе знаат како да се доврши амбициозната идеја. Оттука не е преземена сериозна разработка на мисијата, на целите и политиките на оваа институција во основање. Паралелно течат повеќе подготвителни процеси: простории; обука на персонал; градење на партнерство.

Импровизираните простории за работа се дел од поплаките на пионерскиот состав на институцијата. Голем број од подарените дела во 60-те (моментот кога донаторската активност е најсилна), не е реализиран заради непостоењето на посериозна организација за нивен прием. Со тоа е испуштена можноста импресивниот интерес на меѓународно ниво да биде подобро искористен. Разбирливо е што

спремноста за донирање избледува кога донаторот е соочен со ризикот, неговата донација да заврши на непозната дестинација, ризикувајќи да биде затурена во бројните пратки на хуманитарна помош. Еднаш констатирано како крупен проблем, прашањето на простории се решава со радикален чекор, импресивно голем објект замислен да вдоми илјадници дела и да одговори на замислената „врвна институција на југословенско ниво“. Донесена е исклучително важна одлука, архитектонскиот проект да биде предмет на сериозно подготвен конкурс од страна на расположениот донатор Полска (откако е напуштена првичната идеја да се добие името број еден на меѓународната сцена, Ле Корбизје).

Иницијаторите на проектот, се соочени со неможноста да се смета на вработени кои ќе бидат на ниво на замислената врвна институција. Сепак, решени подготовката да биде со високи стандарди, тие го ползуваат позитивниот амбиент во државата и на меѓународен план за да организираат обука на првите идни директори во престижни институции. Резултат на овој пионерски чекор на одлучување е релативно добрата подготовка на одреден број водечки фигури на МСУ - Скопје, особено во сферите на документацијата, конзервацијата, реставрацијата, развивањето вкус и донекаде на планот на истражувањето. Амбицијата за докажување на врвен естетизам се гледа и од предвидената структура на работниот тим во која доминира настојувањето тимот на кустоси да биде на висина на задачата, така што неговиот број расте подготвувајќи се за истражување и интерпретација на повеќе илјади подарени дела. Се инсистира на научен пристап, а младиот тим е очигледно импресиониран од големите очекувања и комплексноста на задачата. Техничките аспекти на подготовка и менаџерските вештини се ставени во втор план со очекување дека ќе можат да бидат решавани тековно и дека за нив е доволно да се има средно обучена економско сметководствена единица (во тоа време ова не е невообичаено, за менаџментот и во други музеи во светот кој не е сметан за важна компонента на музејската дејност). Без подлабока анализа, разбирлива за постземјотресниот период, решавано е и прашањето на безбедноста, при што се потценувал фактот дека

уметничките дела се една од најпримамливите мети за ситниот и организираниот криминал. Од тие причини во обуката на персоналот не е вклучен елементот за безбедност. Се сметало дека музејските работници треба да се фокусираат на научното и естетското.

Најголем недостаток во планирањето е што не е утврден детален план по прашањето на финансирање на целата операција. Во сиот подготвителен период прашањето на финансирање се решава ад хок и тоа се подредено на една цел - конечното пуштање во употреба на зградата и претставувањето на колекцијата.

а) Колекција

Колекцијата на МСУ - Скопје претставува посебен и сериозен проблем. И покрај определбата за високо квалитетни творби од Југославија и од светот, како и јасната цел пред директорот и неговиот тим, во практика е тешко да се најде решение за хетерогениот карактер на донациите. Иако во оваа фаза младиот и малуброен кураторски и раководечки тим, јасно разликува кој дел од колекцијата заслужува да биде третиран како дел на утврдената политика на набавување и придодавање, тој нема технички можности во целост да ја реализира својата намера. Солидарната позиција на сродните институции од Љубљана, Загреб и Белград, иако охрабрувачка, не е доволна заради отсуството на институционална поврзаност со тукушто креираната установа. Југословенската администрација во голема мера е некооперативна, особено во периодот кога во СФРЈ се подготвуваат уставни измени, кои заради спецификите на Југославија, предвидуваат автономна активност на републиките во областа на културата. Теренската работа се сведува на неколку плодни посети во странство од страна на првиот директор. Тој има работни средби во институциите кои веќе покажале интерес да го поддржат храбриот чекор на Скопје. Тука, пред сè, се мисли на Франција, која ја има институционализирано својата Помош за Скопје, но и други западни држави (САД, Италија, Германија итн.). Се добива впечаток дека е пропуштена можноста да се искористи моментумот со засилена и конкретна активност кон меѓународните

партнери. Може да се претпостави дека во тој прв период, во кој интересот за помагање на Скопје е навистина голем, првиот Директор на МСУ би забележал многу поголеми резултати, доколку неговата иницијативност била соодветно помогната од страна на југословенскиот политички врв. Другите држави би реагирале со многу позначајни донации доколку целата акција би била претставена како врвен југословенски приоритет. Тоа би овозможило изработка на детална и конкретна политика на набавување и придодавање која би резултирала со многу повредна колекција и формални партнерства. Крајниот и долго очекуван резултат дава впечаток на недовршеност. Раководниот тим сепак верувал дека во нови услови, со зграда, персонал, значајни имиња во колекцијата (која може да биде основа) и продолжителната спремност на Македонија да земе учество во глобалните случувања на светската сцена на современа уметност, недостатоците ќе можат да бидат корегирани.

3.3. Стагнација и опаѓање после зенитот во работата на Организацијата

Својот зенит музејот го постигнува со активното учество во подготовките на мега - изложбата „Уметноста на Југославија од праисторијата до денес“ реализирана после долги подготовки и поставена во Гран Пале во Париз (сведочењето на Б. Петковски интегрално претставено во Анекс бр. 3), при посетите на Тито и Премиерот на Претседателот Помпиду, а особено со препознавањето на МСУ - Скопје како „водач“ на југословенската презентација на Венециското Биенале 1978. За стагнација и опаѓање во релативна смисла може да се зборува за целокупниот период што следи. Низ истражувачкиот материјал беа забележани повеќе конкретни недостатоци:

Зграда

И покрај одличната оценка за целата постапка, изборот на архитектонско решение и неговата успешна изведба, објектот на МСУ - Скопје подоцна ќе создаде сериозни проблеми на функционирањето на институцијата, заради непостоењето на усвоена политика на негово одржување и развивање.

а) Безбедност.

Безбедоносниот аспект е почитуван од страна на изведувачите на проектот, но игнориран од страна на раководството и од институциите на републиката (државата). Тоа беше практично посведочено со кражбата на најпознатото дело на колекцијата, *Главата на жена* од Пикасо, украдена не долго по свеченото отворање на музејот.

б) Одржување.

Долги години изложбената активност е стопирана заради несовесноста во однос на редовно издвојување на средства за одржување на објектот.

в) Опрема.

И покрај амбицијата музејот да биде активен и во областа на прикажување на видео арт, филм и дела кои побаруваат современа технологија, отсуствува редовна ставка во наменетиот буџет за овие потреби.

г) Научно-истражувачки дел (библиотека и документација) и едукација.

д) Замислените бифе, book shop, сувенирџилница остануваат како нереализирана амбиција и покрај тоа што во одреден период се покажуваат како важен елемент за привлекување и задржување на публиката.

ѓ) Владение со просторот што му припаѓа на Музејот.

Значаен дел од импресивните 5 000 метри квадратни МСУ - Скопје ги губи од владение.

е) Отсуство на договорен однос со компетентни институции за различни аспекти врзани со одржувањето на објектот и неговата околина.

Персонал

а) Несоодветна организациона структура: силна кураторска екипа без големи задолженија, несоодветен технички персонал, неадекватна поделба по одделенија, отсуство на повеќе важни елементи во структурата, опаѓање на меѓународната соработка итн. Непостоење на политика на перманентна обука и дообука, усовршување и стимуланс за научно-истражувачка работа, статичен тим, неразвиена волонтерска пракса.

Колекција

а) Непостоење на кохерентна и јасна политика за набавка и дополнување.

б) Нејасна улога на стручниот тим во одлучувањето за тоа што се собира.

Мисија

а) Отстапување од амбицијата за југословенска и светска колекција.

б) Неселективно прибирање на македонското творештво.

в) Долги периоди на потполно откажување од активност за збогатување на колекцијата.

г) Отсуство на искрена, продлабочена научна дебата за редефинирање на мисијата.

д) Игнорантски однос кон публиката.

Односи со основачот

- а) Нејасност на одговорностите на линијата *Град - Република*.
- б) Заборавена институција, опаѓање на интересот за современата уметност кај *Власта*.
- в) Обид за користење на институцијата во популистички цели.
- г) Отсуството на стратегија за областа современа уметност заменета со владин волунтаризам во областа и креирање на антиподи во музеалната дејност и финансирањето на современото творештво (Скопје 2014).

Меѓународна соработка

- а) Инцидентна, непланирана, неформална.
- б) Инертна меѓурејубличка соработка (СФРЈ).
- в) Пасивен прием на проекти обмислени во други центри.
- г) Без стратегија за долгорочен и формален партнерски однос со водечките и други институции од областа.

3.3.1. Развојот на МСУ - Скопје изразен преку животниот циклус на корпорациите

МСУ - Скопје во своето долгогодишно постоење се соочува со повеќе сериозни кризи и долги периоди на пасивност, стагнација и назадување. Радикалните промени во неговото опкружување се главните причини за специфичните кризи низ кои поминува. Листата на неговите основни поддржувачи се менува, а со тоа и нивните очекувања, додека системот кој ги утврдува односите помеѓу организацијата и поддржувачите се дегенерира. Според временската табела која ги отсликува неговите активности музејот покажува сериозни знаци на стареење и нефункционалност кои бараат интервенција во системот за да се создадат услови кои овозможуваат започнување на „втора крива“ на развојот.

3.3.2. Овластување, моќ и влијание во МСУ - Скопје

Системот на односи помеѓу поддржувачите и организацијата искажани преку овластувањето, моќта и влијанието, се препознатливи во фазите од „детство“ до „зрелост“ и во установата МСУ - Скопје со карактеристики на политичкото и правното опкружување во социјалистичка Југославија. Од прикажаната временска табела на развојот, видливо е дека опаѓањето е поврзано со опаѓањето на квалитетот и карактерот на односот со Поддржувачите. Суштината на актуелниот однос, развиен во третманот на феноменот *култура* во младата европска демократија е однос на заемна недоверба. Како што веќе беше нагласено, музејот како трајна установа која обезбедува специфична услуга за граѓанството како целина, во самата негова дефиниција во документите на ИКОМ претпоставува однос на доверба со државата - поддржувач.⁸⁸ Овластувањата треба да бидат широки за да ја обезбедат автономијата, додека моќта би требало да произлегува од симболичниот авторитет што установата со самото име Музеј го има. Влијанието се обезбедува со пропишувањето на строги услови за избор на директорот, лидерот, потенцирајќи ја на тој начин важноста на водството во менаџментот на ваков тип установа која побарува високи критериуми за професионалност и етичност.

Она што се препознава како внатрешна контрадикција на улогата на музејот (особено на оној на современа уметност) е: „... дека тој е епитом на системот, но во исто време релативно слободен да го критикува ... Идеалниот музеј би бил оној кој би бил затворен од властите“.⁸⁹ Таа внатрешна контрадикција е особено потенцирана со турбулентните промени на околината кои на некогашниот југословенскиот простор имаа исклучителна комплексност: „про-западната“ социјалистичка Југославија со плодна и жива уметничка сцена беше наследена од повеќе мали национални држави соочени не само со транзицијата од социјализам во демократски капитализам, туку и со воен конфликт. Таквото опкружување за резултат имаше повеќе

⁸⁸ *Управување* 2009, 18.

⁸⁹ *Museum* 1972, 6.

културни последици,⁹⁰ меѓу кои и затворање на музеи (во Босна и Херцеговина е затворен националниот музеј како резултат на непрепознавање на кохезивниот босански елемент на трите владеачки национализми).

Во Македонија, светот на политиката во балканско опкружување како приоритет го препозна градењето на националниот идентитет оспоруван и на внатрешен и на надворешен план. Доколку во првата деценија на независноста симболичната моќ на музејот и неговата манипулација не беа препознаени од власта, во последната деценија државата се вклучи во незапамтена експанзија на градење на националното чувство преку музејската дејност. Таа е препознатлива и во содржината на усвоената стратегија на развојот на културата која ги подвлекува традиционалното, етничкото и фолклорното, гледајќи ја националната култура како загрозувана од надворешни колонијалистички влијанија. Тоа најдобро се отсликува преку буџетските издвојувања. И покрај недоволните статистички податоци кои се должат генерално на односот кон статистиката (Македонија е една од ретките држави што нема направено попис на населението од 2001 година) од јавно објавените податоци се гледа дека, Македонија, како и порано, издвојува релативно голем дел од буџетот за култура (цифрата од 53,4 милиони евра годишно наведена во прашалникот на Советот на Европа, наведува дека издвојувањата се поголеми од 1,5% од буџетот, над европските стандарди). Во оваа цифра се маскирани издвојувањата направени за Новите институции на културата (новиот - стар МНТ, Археолошки музеј, музеј на ВМРО, новата опера, балет), а за програмски активности издвојувањата се, и во релативни и во апсолутни цифри, многу ниски.⁹¹

Комбинацијата на влијание, моќ и овластување во МСУ - Скопје, наликуваат на состојбите кои Адижес ги опишува за корпорации кои се соочуваат со состојба на агонија и смртна закана. Водството во подолг период им се препушта на „надворешни“ менаџери без професионално искуство и познавања од областа, моќта се ограничува на оперативни

⁹⁰ Драгиќевиќ - Шешиќ и Драгоевиќ 2011, 10.

⁹¹ Вецовски 2014.

буџетски операции со средства за програмска активност кои се помали од средствата што просечно невладината организација ги предвидува за скроман проект (вкупните средства за програмски активности се приближно 20.000 евра), а овластувањата се условни, обновливи и дневни, без можност за било какво независно планирање од главниот програмер - Министерството за култура. Ваквиот начин на организација и водство се сведува на следење на упатства и фригидни и рутински операции.

а) Менаџерство и лидерство

Шемата на управување (Анекс 4), не овозможува критичка анализа на сработеното што би послужила за планирање на идните активности. Од шемата се гледа дека директорот е биран во кругот на политичките поддржувачи или во профилот на неутрални млади менаџери - консултанти што Адижес го смета за основна грешка при адресирањето на проблемот на организациско стареење.⁹² Министерството за култура нема директен контакт со управните механизми, така што нема можност ниту да биде објективно информирано за реалноста на проблемите со кои установата се соочува. Управниот Одбор, по својот состав наликува на проширен колегиум каде е симболички претставено учеството на уметниците (ваквиот пристап во музеи на современа уметност е сериозно критикуван уште во 1972 година) и претставниците на граѓаните преку службеник од администрацијата на градот Скопје. Ваквата поставеност продуцира апсурдни ситуации, а теоретичарот на Менаџмент на апсурдот, Ричард Фарсон, излез од ваквата состојба, во праксата, гледа во внатрешниот бунт.

Авторите на студијата на Менаџментот на уметноста на некогашните југословенските простори, прецизираат дека Истражувачот на оваа комплексна проблематика на турбулентните балкански простори треба да се одлучи за предвидување на промените во опкружувањето за

⁹² Адижес 2010, 410-411.

да пристапи кон изготвување на стратегија за развој. Прашањето кое тие го покренуваат е (не) извесноста на интеграцијата на балканските држави во ЕУ. Прифаќањето на европската регулатива може да внесе јасност во правното и политичкото опкружување кое би овозможило стратешко позиционирање во полесно предвидливи правни и политички услови.

Во претпоставени услови на забрзан процес на интеграција на државата во европскиот правен и политички простор би овозможила надминување на апсурдноста на сегашните односи помеѓу установата и доверителот, што би довело и до поквалитетна комуникација по прашањето на овластување, моќ и влијание.

б) Подмладување на установата

Адижес идентификува четири фактори кои влијаат на претприемаштвото во животниот циклус, што тој го смета како најважно во подмладувањето на установата. Тој претприемништвото го дефинира како функција на посакуваното и очекуваното, при што староста ја одликува задоволство од очекуваното, додека подмладувањето претпоставува посакувања кои се значајно поголеми од она што може да се очекува.

Факторите тој ги дели на човечки и организациски. Човечките ги сведува на два: лидерски квалитети - возрасност и функционален стил. Организациските се однесуваат на познавањето на внатрешната структура (организацијата на установата) и структурата на опкружувањето (свеста за „пазарот“ што се покрива).

Адижес, возраста ја гледа на ментално ниво и посакуван лидер за него е ментално младиот, спремен на ризик, спремен да порасне, спремен да учи. „Кога менталната возраст на луѓето коишто ја контролираат организацијата е таква што тие го прифаќаат очекуваното како посакувано, организацијата започнува да старее. Менталната возраст на организацијата е, во такви случаи, функција на менталната возраст на лидерството. Организацијата старее бихевиористички,

бидејќи нема движење и нагон за промена, што потекнува, како што се очекува, од центарот на контрола“.⁹³

в) Стили на лидерство

Стиловите на лидерство, Адигес ги дели според функционалните улоги на лидерот изразени преку неговата шема на целисходност (Ц), администрација (А), претприемаштво (П) и интеграција (И). Лидерот кој се држи единствено до целта (Ц), тој го нарекува осамен јавач, опишувајќи ги овие лидери како неспособни за раководење, без визија или желба да се ризикува, но сепак продуктивни заради внимателноста, посветеноста, трудољубивоста и над се лојалноста кон повисоката инстанца и зададената цел.

Вториот тип на лидери кои предност му даваат на администрирањето ги нарекува бирократи. Тие инсистираат на процедури, состаноци и нивните компании како се водени, така и банкротираат.

Стилот на лидерите кои се фокусираат на претприемаштво заради динамиката, иновацијата, авторот ги нарекува *Паликуќи*. Нивната дезорганизација, дневна промена и постојано движење создава хаос што тешко се контролира. Иако иновативни и динамични, претприемачките лидери мора да имаат некоја примеса на другите стилови за да не предизвикаат деструкција.

Четвртиот тип на лидери кои се фокусираат на интеграција, авторот ги нарекува *Супер следбеници*. Според него, тие не водат, туку само следат. Манипулирајќи со информациите што ги поседуваат, тие упеваат да се одржуваат на површина и кога политичката клима се менува и кога има незадоволство во колективот.

Авторот заклучува дека вистинскиот лидер треба да ги поседува и комбинира сите овие стилови во зависност од фазата на развој на корпорацијата што ја управува. Во речиси целиот процес најважен елемент на стилот на лидерство е претприемачкиот дух (П). На

⁹³ Адигес 2010, 318.

илустрацијата подолу (Сл.), се гледа каков стил авторот препорачува, за секоја од фазите на органскиот развој на корпорацијата.

г) Менаџерство и лидерство - разлики

Адижес се осврнува и на разликата помеѓу менаџерството и лидерството. Тој изразува несогласување со тврдењето на Џон Пол Котер дека треба повеќе лидери, а помалку менаџери и упатувајќи со тоа на потребата од тимска работа. Додека Котер, менаџерите, пред сè, ги гледа како концентрирани на целта (Ц), а претприемаштвото и интеграцијата ги става во портфолиото на лидерите, Адижес не ја прифаќа неговата поделба. Претпоставената оптимална ситуација за Адижес е кога функциите *целисходност*, *администрација* и *претприемаштво* се успешно делегирани на извршните менаџери. Лидерот во ваква ситуација само интегрира посакувани конфликти и дава насока. Самото претприемаштво е споделено, на високо ниво со тимот, како што се гледа во неговата шема.

Експертите за менаџмент со музеи⁹⁴ препознаваат разлика меѓу менаџментот и лидерството. Тие ги гледаат како две страни на иста паричка. Според нив, лидерите, пред сè, треба да мотивираат и инспирираат, да даваат насока, но и да бидат инклузивни, моделирајќи го соодветното однесување и препознавајќи и наградувајќи успех. Важен принцип кој лидерот не смее да го запостави е „принципот на систематски немар“ кој бара тој да приоретизира и да занемари сè што е ниско на скалата на приоритети, усмерувајќи ја така свесно енергијата кон едни цели и занемарувајќи ги другите. Така, тој промените изразени низ секојдневни ситуации ги гледа, пред сè, како можност и помалку како закана. На тој начин, тие се карактеризираат со постојана будност и разумна вознемиреност.

Според Адижес, организациските фактори што влијаат на претприемаштвото се перцепцијата за релативниот удел на пазарот и функционалната организациска структура.

⁹⁴ Janes and Sandell 2007, 7.

Перцепцијата на лидерот за релативниот удел што корпорацијата го има на пазарот е клучна за неговата мотивација за претприемаштво. Доколку се смета дека пазарот е освоен, тоа значи дека се нема нова визија, бидејќи пазарот е всушност секогаш многу поширок од перцепираниот. „Кога лидерството на една компанија верува дека не мора повеќе да се натпреварува за да ги задоволи перцепираните потреби на своите корисници, односно, верува дека нејзините клиенти се маѓепсана публика којашто нема алтернативи, тогаш страдаат претприемничкиот дух и желбата и тенденцијата за приспособување кон средината“.⁹⁵ Авторот смета дека е нужно постојано да се редифинира својот пазар и да се поместуваат хоризонтите.

Особено значење за успешно претприемаштво за овој автор претставува структурата на организацијата. Според него не може да се обмисли стратегија без таа да е потпрена на соодветна структура. Клучна негова препорака во однос на структурата е создавањето соодветен баланс и внатрешен систем на менаџиран конфликт помеѓу спротиставените функции на продажба и маркетинг, на производство и инжињеринг на финансии и администрација.

Авторот се осврнува и на прашањето на интервенцијата која што е препорачлива за корпорации кои имаат тренд на опаѓање. За сите фази кои се илустрирани на симнувачката крива од најблагата до фаталната, според него е клучен претприемачкиот дух. Суштината на неговата препорака е наоѓањето начин да се искористат постоечките креативни ресурси, бидејќи во организации што постојат подолг период претприемачкиот дух е потиснат од долгогодишните погрешни насоки кои ги потенцирале бирократската администрација и интегративното прилагодување, но не е потполно уништен. Според него, голема грешка би било ваквите ситуации да се решаваат со надворешни обучени специјалисти, бидејќи: „ ... специјалистите за организациски развој се обучени за, и имаат тенденција да ја извршуваат само улогата И (интеграција)⁹⁶.

⁹⁵ Адигес 2010, 3-4.

⁹⁶ Ибид, 411.

3.3.3. „Кривата“ на животен циклус и МСУ - Скопје

Основното мото кон кое Адигес се придружува разработувајќи ја теоријата на организациски живот на циклуси е: „Проблемите се манифестации на дезинтеграција предизвикани од промени“.⁹⁷ При излагањето на историскиот развој на МСУ - Скопје беа потенцирани проблемите на интеграција со кои Организацијата, заради промените, се соочува од самото свое основање. Проблемот на ефикасност изразен преку функцијата на администрирање и интеграција е проблем што се јавува уште во почетоците и е типичен за она што Адигес го препознава како проблеми од детството што ја обележуваат *Организацијата* во текот на целиот животен век. Решавањето на проблемите со пристап на *адхоккратија*⁹⁸ не можат да бидат адекватно решение за административните проблеми. Специфичниот проблем на МСУ - Скопје е што посакуваната висока интеграција е започнувана, менувана и продолжувана во радикално променети надворешни услови.

Првичниот концепт кој *Организацијата* ја гледа како сервис и гордост на градот (за кои цели е дизајниран и усвоен современ и логичен план за администрирање и интеграција, какои контрола на ефикасноста) практично никогаш не функционира. Причините за тоа се следните: за остварувањето на целта замислена како врвна југословенска институција која архивира и колекционира современа светска уметност, не обезбедува кај основачот - градот, соодветна логистика. Причините се промените во политичкото и правното опкружување кои условија децентрализација кон федерираните републики, но никогаш соодветна децентрализација кон градот. Со тоа се напушти концептот кој водството на МСУ - Скопје го следи како пример од почетокот: музеј на градот што „зрачи“ меѓународно, прифатен од страна на етаблираните примери (МОМА, Стедејлик, Модерна Музет во Париз).

⁹⁷ Masterpasqua, F. Perna, P. 1997. *The Psychological Meanings of Chaos: Translating Theory into Practice*. Washington, DC: APA, цитирано според Адигес 2010, 9.

⁹⁸ Fopp 2003, 142.

Организацијата, функционирајќи во најсиромашната република во Југославија не успева да се наметне, од објективни причини, како водечка југословенска институција што би и обезбедило и соодветна интеграција на „меѓународниот пазар“. Од тие причини, уште во почетната фаза која Адигес ја именува *додворување*, се јавуваат проблеми кои авторот ги нарекува и карактеризира како абнормални. Прашањата на кои Основачот им дава јасен одговор во основачките акти мора да добијат поинаков одговор поради овие констатирани проблеми: „Контролата на основачот е чувствителна“, односно „водачот“ е нереално фанатичен.

Прашањата *зошто го правиме ова, кој ќе го направи, што точно, како и кога*, беа идентификувани како: целта е да се унапреди визуелната култура; тоа ќе го направи комплексен и компетентен југословенски меѓународен тим интегрирајќи ја *Организацијата* во светската фамилија на музеи на современа уметност преку амбициозна политика на колекционирање, излагање и вклученост на што пошироки и поразновидни партнери и тоа во краток период. Повлекувањето на југословенската димензија се одразува и врз капацитетот на меѓународната активност на *Организацијата*. Водството во овој прв период успева да ги надмине надворешните закани преку успехот во убедувањето на основачот да преземе крупен ризик што според Адигес е основниот услов за премин во втора фаза, *детство*. Преземениот ризик е вграден во можноста која градот ја препознава во Планот за обновување на Скопје издвојувајќи импресивна сума за зградата на музејот.

Фазата *детство* е препознатлива во развојот на МСУ - Скопје. Во овој период *Организацијата* е високо централизирана, практично водена од еден човек кој е приморан да работи во период на криза и да носи крупни одлуки за формирање на компетентен тим и одржување на приврзаноста на основачот што во оваа фаза е најважниот елемент за преживување. Иако кризните состојби се сериозен предизвик, водството успева да го менаџира со вештина на управување со ад хок ситуација (укажавме дека адхок-кратијата теоретичари на менаџментот со музеи ја сметаат за важна вештина во управување со музеите) и работи на

остварување на приоритетните цели за тој период: фокус врз изградбата на зградата; успешно градење на партнерство со надворешни партнери; успешно изведена обука на првиот тим, усвоена организациона шема за работење, според искуствата на „МОМА“. Сепак, можеме да препознаеме дека МСУ - Скопје го има она што Адигес го нарекува *детска болест* која подоцна се одразува преку три поголеми проблеми⁹⁹ кои потоа ќе влијаат на развојот на музејот и ќе ја отежнуваат неговата интегративна функција:

- Основачот ја губи контролата: иницијативниот одбор помага градот Скопје да ја преземе обврската да негува музеј на современа уметност во Скопје, но правно-политичкото опкружување спречува музејот да го добие замисленото регионално влијание и поддршка.
- Пролонгирано детство: амбициозниот градежен проект го фиксира отворањето на музејот во почетокот на седумдесеттите, седум години по првата иницијатива, заради што го пропушта моментумот погоден за фокус врз важната активност на колекционирање.
- Краткорочно финансирање за долгорочни инвестиции: планот за изградбата на музејската зграда се потпира врз фондот на Планот за обнова на Скопје и не предвидува долгорочен фонд за негово основно одржување. Овој проблем е својствен за тоа време така што и други музејски потфати испуштаат од предвид дека одржувањето е висока ставка во ваков тип на градби.

a) Go-go

Во Организацијата можеме да ги забележиме и карактеристиките на следната неизбежна фаза во развојот, фазата Go-go. Во овој период организациите се соочуваат со проблемот на Ароганцијата на водството кога интеграцијата треба да се деперсонализира и да се започне со соодветна децентрализација. Според Адигес, децентрализацијата

⁹⁹ Адигес 2010, 53-54.

обезбедува центрифугална сила, што наложува менаџментот да наметне центрипетална сила за да ја задржи контролата. Почнува периодот во кој се пропишуваат политики и процедури. Овој период коинцидира во МСУ - Скопје со големите законски промени со усвојувањето на Законот за здружен труд. Новововедената филозофија на управување која во областа на културата создаде специфична координативна структура - самоуправни интересни заедници - ги усложни заради прилагодување дотогашните процедури.¹⁰⁰ Ова е период во кој се менува водството и МСУ - Скопје ги препознава вообичаените проблеми од оваа фаза¹⁰¹: барање што друго да се прави; компанијата е предмет на критики; основачот е незаменлив.

Периодот на созревање се карактеризира со свртување кон внатре и преиспитување на целите, а проблемите кои го карактеризираат со:¹⁰² привремено губење на визија, отстранување на основачот (Градот не може повеќе да ги сноси трошоците, тие се селат на „републичко ниво“); прифаќање на организацискиот суверенитет од страна на наследникот на Основачот; тешкотии во промена на стилот на лидерство; чести промени во системот на контрола.¹⁰³

Во фазата на зрелост, компанијата се соочува со своите лимити, при што доаѓа до преиспитување на целите. МСУ - Скопје во овој период препознава дека нема капацитет во целост да ја исполнува, пред сè, функцијата на колекционирање на светска и југословенска уметност така што колекционирањето комплетно се фокусира врз македонската уметност.¹⁰⁴ Тоа комплетно ја реориентира организацијата и во однос на другите конкретни музејски функции, како што е истражувањето и презентацијата кои се со амбиција на локално ниво.

Организацијата и натаму соработува во југословенски контекст, препознаена е и како „водач“ на југословенската репрезентација на важни меѓународни настани (венециско биенале), но ги има и двата

¹⁰⁰ Абаџиева 2004.

¹⁰¹ Адигес 2010, 82.

¹⁰² Адигес 2010, 103-104.

¹⁰³ Абаџиева 2004.

¹⁰⁴ Ibid

проблеми кои Адижес ги препознава во раната зрелост: недоволен менаџерски капацитет и недоволна децентрализација. Тие неизбежно водат во нови проблеми и опаѓања кои авторот ги препознава во: потпирање врз она што било успешно во минатото; зголемување на фиксните трошоци како процент во вкупните; поместување на моќта кон функции што се далеку од линиско ниво и губење на визијата. Авторот посочува дека во животниот циклус, низ фазите, се трансформира и интересот на *организацијата* во која со време опаѓа интересот (до исчезнување) и во однос на потрошувачот и за самата *организација* и нејзиниот менаџмент (Сл. 9).

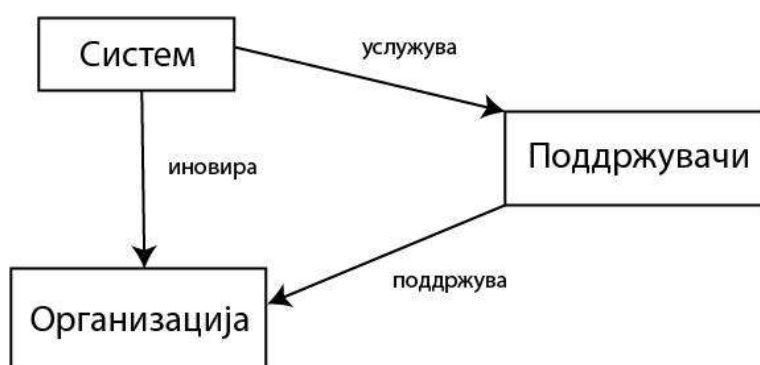
Труд				Труд	Труд			П О Л И Т И К А	
Организација				Капитал	Капитал	Труд			
Капитал			Организација	Организација	Организација	Капитал			
Менаџмент		Менаџмент	Менаџмент	Менаџмент	Менаџмент	Организација			
Потрошувач	Потрошувач	Потрошувач	Потрошувач	Потрошувач	Потрошувач	Менаџмент	Капитал		
Додворување	Детство	Go-Go™	Адолесценција	Примарна фаза Зрелост	Опаѓање	Аристократија	Градот Салем	Бирографија	Смрт

Сл. 9. Интереси низ животниот циклус.

Авторот заклучува дека проблемите не можат да се решат само со промена на водството. Напротив тој смета дека она што треба најпрво да се менува е самиот систем - организациската структура, текот на информации и клучните врски.

3.3.4. Системски проблеми - однос на доверувачот и доверителот

Од сликата бр. 10 се гледа дека мерка за функционалноста на системот е динамиката со која се идентификуваат иновации кои обезбедуваат применетата поддршка да произведе посакувана услуга. Перцепцијата кај организацијата дека поддршката не е доволна или пак кај поддржувачот дека услугата е неадекватна се знаци кои упатуваат на потреба од иновација на самиот информативен систем. Клучно за функционалноста за системот е квалитетот на односот помеѓу поддржувачите на организацијата, установата и претставниците на установата. Од тие причини многу важно прашање на менаџментот е менаџирањето на овие врски кои понатаму се илустрирани преку „стејкхолдер“-пристапот.



Сл. 10. Триаголник на зависност

3.3.4.1. „Стејкхолдери“ во МСУ - Скопје

Во конципирањето на МСУ - Скопје учествуваат бројни и разновидни „стејкхолдери“. Првиот Иницијативен Одбор ги собира директорите на водечките институции во областа на уметноста во тогашна Југославија. Тука се галериите од Љубљана, Загреб и Белград, Претседателот на Академијата за наука и уметност на Југославија, а се планира во идниот Управен Одбор да има и меѓународни авторитети. Првиот директор, планирајќи го развојот на институцијата, смета на

преземената одговорност на долгата листа спонзори и поддржувачи. Во шеесеттите и почетокот на седумдесеттите години на 20 век, во реализација на замислениот МСУ - Скопје, бројот и профилот на поддржувачи се менува како што се менува и правното и политичко опкружување во Југославија и на глобално светско ниво. Иницијалниот концепт кој МСУ - Скопје го гледа како потсистем во глобалниот систем на вмрежени полови на развој (центри за уметност), ја нема целосната и силна политичка поддршка, а правната основа радикално се менува. Опкружувањето во кое МСУ - Скопје започна со работа е значајно променето: установата што требаше да биде водечка и репрезентативна на југословенско ниво и да има таква тежина и во меѓународната соработка, полека ги губи ветените поддршки „од горе“, „од надвор“ и „од страна“. Уставните и законски измени во Југославија условуваат значајна промена во правното опкружување: културата е децентрализирана на ниво на федерираните републики; нема буџетски поддршки од сојузно, југословенско ниво, што ја намалува преговарачката позиција на установата на меѓународен план. Кон крајот на седумдесеттите години на 20 век Установата се одлучува за нова листа на приоритети во функционирањето, наметната од настанатите промени и ја ограничува својата интеракција со надворешните соработници на локално ниво, задржувајќи ја релативно пасивно својата соработка на меѓународно ниво. Распаѓањето на Југославија и транзицискиот период, проследен со меѓуетнички судири и растење на национализмот, дополнително го усложнуваат нејзиното опкружување.¹⁰⁵ Културните политики се концентрираат на изградбата на национален идентитет и во усвоената стратегија не го препознаваат местото и улогата на еден од најстарите музеи на современа уметност на Балканот. Музејот се повеќе ја ограничува својата комуникација со опкружувањето за да дојде до сегашниот степен на изолација во кој има ослабени партнерски врски со сите традиционални партнери.

а) Актуелна состојба

¹⁰⁵ Драгиќевиќ - Шешиќ и Драгоевиќ 2011, 10-11.

Шемата (Анекс бр. 4) покажува дека директорот на МСУ - Скопје има само еден клиент - Владата и ограничени овластувања. Неговиот Управен Одбор претставува де факто проширен колегиум во кој симболично се претставени уметниците и градот Скопје. Соработката, долга повеќе од педесет години, со меѓународните партнери се ограничува на пасивно примање на поддршка. Новите партнери се одбираат случајно, без план за долгорочна стратегија на соработка. Од анализата се гледа дека клиентот (владата) нема обезбедено инволвирање на крајните корисници во механизмот на управување и со тоа значајно ја оштетува аналитичката активност на контролата која би требало да се базира врз повратната информација, од крајниот корисник. Ако научните истражувања потврдуваат дека шансите за успех на некој проект во голема мера зависат од вклучувањето на крајните корисници,¹⁰⁶ најзначајна измена во менаџирањето на опкружувањето на музејот е да се создаде цврст однос на интеракција помеѓу публиката и менаџерскиот тим. Новиот однос кон опкружувањето, изразен со партиципација на крајните корисници, е прикажана подолу. Од него се гледа дека еден од клучните услови за успешен менаџмент во отворен систем е умешното водство (leadership).

При анализата на развојот на МСУ - Скопје беше видливо колку значајна е улогата на меѓународните партнери во изготвувањето на програмите на музејот. Тие се важен „стејкхолдер“ и за идните активности на музејот. Скопскиот музеј, заради своето долго постоење, има долгогодишна соработка со повеќе важни партнери на глобално ниво кои покажуваат во континуитет голем интерес за продлабочување на соработката, доколку структурата со којашто соработуваат има капацитет да развива партнерски однос.

Анализата на работата на МСУ - Скопје покажува дека во почетокот вредностите кои го водат правецот на неговите активности се, пред сè, естетски со оценка дека самото интегрирање на Организацијата

¹⁰⁶ Hancock 1999.

во замислениот меѓународен систем на мрежно поврзување на современата глобална уметност ќе произведе т.н. просветителски ефекти.

Посакуваниот резултат на овој стратешки правец е креирање на домашна современа уметничка сцена која ќе го „достигнува“ нивото на меѓународен план и ќе допринесе за меѓународна афирмација на Скопје како југословенски „просветителски“ центар во областа на современата уметност.

Ваквиот стратешки правец дава резултати во областа на акцијата (не оптимално посакуваните, но сепак значајни), но води и кон криза која ја споделуваат и оние поголеми Организации кои се земени како пример и следени.

Клучниот констатиран недостаток е пропуштањето на посилно вклучување на клучните „стејкхолдери“, пред сè, крајните корисници. Организацијата во овој прв период како успех бележи презентација на современите текови на светската уметничка сцена (реализирано во соработка со меѓународни „стејкхолдери“ - културни институти на развиените западни држави); значајна позиција во претставувањето на „југословенската“ (и македонската) современа уметност во светот (во тесна соработка со „стејкхолдерите“ од југословенските простори); изградба на храм на уметноста, современа и голема музејска зграда (во соработка со планот за обнова на Скопје како „стејкхолдер“); колекционирање на значајни светски имиња во уметноста (звучни светски имиња како „стејкхолдери“); развивање масовна акција на колекционирање и истражување на младата современа уметничка сцена во Македонија (заедницата на уметници како „стејкхолдер“).

б) СИЗ - Самоуправни Интересни Заедници

Критиката на дотогашниот концепт е, пред сè, насочена кон фактот што се игнорира една од најзначајните вклучени страни („стејкхолдери“) - крајните корисници. Ваквата критика е присутна и во рамките на веќе развиената музеолошка наука во Југославија и светот. Социјалистичкиот југословенски систем наметнуваше нов концепт со намера за обезбедување на посоодветна комуникација помеѓу

заинтересираните страни, со воведувањето на системот на самоуправање во чии рамки функционира утопијата - Самоуправни Интересни Заедници во културата.

Овој период се одликува со долгогодишно адаптирање на новиот систем и стратешки правец кој се концентрира на локалната сцена со продолжителен фокус врз заедницата на уметници, критичари и симпатизери. И покрај преземените активности, во овие два периоди, во духот на авангардата (соработка со фабрики, училишта, војска) ориентацијата и натаму останува „елитистичка“ и социјалниот ефект врз крајниот корисник е ограничен. Како особеност пројавена во социјализмот кој се карактеризира со специфичен елитизам, треба да се наведе и односот кон т.н. „официјална уметност“.

Дезинтеграцијата на Југославија генерираше дополнителни нејасности во системот кој ги поврзува Организацијата и нејзините поддржувачи. Организацијата продолжува да ја губи важноста во скалата на приоритети на новата Република и е принудена, заради опстанок, да импровизира барајќи поддршка насекаде (продолжува соработката со меѓународните „стејкхолдери“, а на „пазарот“ се појавуваат и нови меѓународни актери како што е фондацијата Сорос.¹⁰⁷

Во последните десет години е направена радикална промена во системот на вредности при што усвоена е и нова стратегија која се одликува со јакнење на националното чувство и негување на традиционалното.¹⁰⁸ Ваквиот правец се карактеризира со враќање кон дамнешните функции на музејот. Тој е препознаен како моќен симболички авторитет во градењето на Нацијата. Ваквата политика се одликува со големи јавни трошоци за редизајнирање на целите во културата воопшто и кон музеите посебно.

МСУ - Скопје добива „конкуренија“ во скапите новоизградени музеи кои треба да го јакнат националниот дух (музејот на ВМРО, Археолошки музеј) иако при тоа тој сепак успева да добие одобрение за решавање на некои од елементарните проблеми на одржување на МСУ -

¹⁰⁷ Janson 2005, 983.

¹⁰⁸ Национална Стратегија за развој на културата на Македонија и нејзиниот акциски План за имплементација, - официјална веб страница на Министерство за култура.

Скопје (поправки на кровот, интервенција во внатрешната архитектура на музејот, одобрение за нови аквизиции, нови вработени, меѓународна активност). Сериозниот проблем со кој денес се соочува Организацијата е што вредностите кои се прифатени за одбирањето на стратешкиот правец не се широко споделени од бројни и клучни „стејкхолдери“ (конфликт на вредности помеѓу вработените и менаџментот; конфликт помеѓу политички поларизираното население изразено преку Шарената револуција и контрапротестите; конфликт со меѓународната и домашна стручна јавност; конфликт во рамките на заедницата на уметници поделени на привилегирани и запоставени; конфликт во органите на управување на државата и парализирање на Владата и Парламентот). Големите промени се посакувани и побарувани како од јавноста, така и од надворешните фактори.

Еден од важните документи - препораки за заземање на нов стратешки правец со конкретни предложени мерки и активности е т.н. *извештај на Прибе* кој, пред сè, бара реформа на администрацијата што е жртва на политизацијата и партизацијата.

Клучно за бараната реформа е реформата на усвоените вредности кои значајно отстапуваат од генерално декларираниите т.н европски вредности. Во областа на културата тие упатуваат на осмислена децентрализација¹⁰⁹ фокусирана врз произведувањето на социјален импакт.

3.3.5. Пет основни стратегии во рамките на „стејкхолдер“ пристапот

Готови формули за менаџментот на конкретна организација не постојат, стратешките одлуки треба да бидат базирани врз анализа на опкружувањето и внатрешната структура. Теоретичарите на стејкхолдер

¹⁰⁹ *Управување* 2009, 164.

(во текстот се подвлекува современата замисла на „субсидијарност“ која подразбира донесувањето на одлуки и одговорноста секогаш да биде делегирана на најниското можно ниво на која било владина хиерархија или хиерархија на вработување).

пристапот во стратешкиот менаџмент разликуваат пет основни стратегии на Организацијата:¹¹⁰

- специфична „стејкхолдер“ стратегија (ориентирана кон максимизација на корисноста за еден или мал број на „стејкхолдери“);
- стратегија на акционерите (свртена кон максимизирање на корисноста за акционерите и т.н. „финансиски стејкхолдери“);
- утилитарна стратегија (која за цел има максимизирање на корисноста за сите „стејкхолдери“, односно за подигање на просечната благосостојба на целокупното население, односно општеството);
- стратегијата на Роулс (насочена кон подигнувањето на стандардот, благосостојбата на најсиромашните „стејкхолдери“);
- стратегија на социјална хармонија (насочена да одржи или креира социјална хармонија и да обезбеди консензус во општеството).

Промените во стратешкиот правец на МСУ - Скопје и ефектот од делувањето покажуваат дека главни корисници во подолг период на неговото постоење е една конкретна заедница - заедницата на уметници и нивното опкружување. Ваквиот ефект не е оној што оригиналната мисија на музејот го посакува, а тоа е подигнувањето на визуелната култура на граѓанинот. Сведоштвата на креаторите и спроведувачите на стратешкиот правец на Организацијата укажуваат дека декларираната мисија е во практика трансформирана, оваа ориентација е видлива и од денешната артикулација на смислата на постоењето на оваа Организација.

Комплексното опкружување на МСУ - Скопје - самиот град Скопје со своето мешовито население, метропола на независна балканска република, со исклучително богато и разновидно културно наследство како избор ја наметнува стратегијата на социјална хармонија. Интеграцијата на МСУ - Скопје неизбежно мора да помине сериозно

¹¹⁰ Freeman 1984, 102.

подготвена активност за ширење на основата на својата аудиенција. Хармоничната стратегија подразбира свртување кон близок однос со локалните заедници и „прегрнување“ на вредноста на комунитаријаризмот.¹¹¹ Организацијата, значи, конечно треба да го препознае својот идентитет и поле на активност најавено уште во неговото оригинално име МСУ - Скопје. Новиот урбан предизвик е широко препознаена иницијатива за фокус на активноста на *современ музеј на современа уметност*.

3.3.6. Филозофија на волунтаризмот

„Стејкхолдерскиот“ пристап подразбира корпоративно освестување во однос на сопствената одговорност кое за филозофија го има волунтаризмот. Едвард Фримен, го дефинира волунтаризмот со следната изјава: „Волунтаризмот значи дека една Организација мора да се потпре на самата себе, за да преземе задоволување на своите клучни стејкхолдери“.¹¹² Кога Организацијата ќе препознае дека самата на себе си е најголем непријател, таа може да преземе волунтаристичка акција (претприемаштво) за радикална реформа на внатрешната структура и нов концепт на менаџмент на врските со опкружувањето преку стејкхолдер пристап (интеграција).

Основна вредност во изборот на хармоничен менаџмент и офанзивна стратегија треба да биде дијалогот - внатре во организацијата и со сите останати „стејкхолдери“. Дијалог како вредност се нарекува *прифаќање на комуникација* која за цел има креирање на амбиент на перманентно усогласување, до консензус.

3.3.7. Стратегија за менаџирање на врските со заинтересираните страни

¹¹¹ Freeman 1984, 106-107.

¹¹² Ibid, 74.

Утврдено е дека главната причина за стагнација и опаѓање во работата на било која Организација е дезинтеграцијата.¹¹³ Во овој трудот се истражува стратешки одговор во правец на интеграција. Тоа најдобро ќе се постигне преку зајакнување на врските со највлијателните „стејкхолдери“. Резултат на практикувањето на успешното менаџирање на врските ќе ја оспособи Организацијата да биде поефективна, особено во однос на социјалните прашања.

Клучниот проблем кој треба да се адресира во стратегијата на Организацијата е надминувањето на длабокиот јаз на недоверба создаден помеѓу Организацијата и нејзините „стејкхолдери“. Најчеста причина за креирање на овој јаз е разочарувањето во сопствените резултати, и тоа како последица на неискреноста во односот на Организацијата со поединечните „стејкхолдери“. Јазот се формира кога функциите *контрола* и *сопственост* (ownership) се одвоени така што *Организацијата* се повеќе се одалечува од својата внатрешна вредност која е и основниот мотив поради кој на Организацијата и се доверени фидуцијарни одговорности.¹¹⁴ Кога кредибилитетот е изгубен, комуникацијата е невозможна. Оттаму, стратешкиот менаџмент не може да се изведе во услови на изолација од „стејкхолдерите“ кои влијаат на Организацијата како што и таа влијае на нив.

3.3.8. Хармонична стратегија

Во изборот на стратегијата на МСУ - Скопје треба да се идентификуваат неуспесите на претходно практикуваните стратегии.

Најавената утилитарна стратегија во оригиналната мисијата на МСУ - Скопје, во процесот на спроведување преминува во нејзината „bad faith“ која се преведува како утилитарноста да се постигнува автоматски, преку остварувањето на интересите на главните акционери. Оваа верзија е забележена и критикувана и во практиката на музеите сродни на МСУ - Скопје со практикувањето на просветителски однос кон крајните

¹¹³ Адигес 2010, 9.

¹¹⁴ Freeman 1984, 108.

корисници проследено со нереално верување дека нивните вистински потреби се идентификувани. Ова е ароганција својствена за модернизмот дека големите сознанија се освоени и потребно е само да се дистрибуираат. Ефектот е всушност позитивен само за одбрана заедница која има карактеристики на елита. Ефектот на ваквата стратегија на МСУ - Скопје е неспорен. Оваа заедница на лојални и вклучени „стејкхолдери“, која ги подразбира уметниците, стручната критика и интелектуално политичка елита, несомнено влечат корист од работата на музејот. Овој импакт треба да се цени, оваа верна заедница на музејот му е потребна, но времето покажа, а теоретската анализа потврди, дека Музејот треба да делува со многу помалку „ароганција“ и со многу поголема посветеност кон декларираната цел, утилитарноста во однос на сите, социјален ефект видлив во порастот на сечија благосостојба (во конкретниот случај генералниот бенефит се состои во генерално подигнување на визуелната култура).

Соодветна стратегија за наредниот период за МСУ - Скопје треба да биде хармоничната стратегија која бара идентификување на заедниците со кои музејот комуницира или треба да комуницира и усвојување на стратегија на комуникација со секој од нив за да се оправда суштината на мисијата на музејот, неговото *зошто*, кое лесно можеме да го препознаеме и во оригиналната мисија, свртена кон граѓанинот и неговата потреба за социјална комуникација и сопствена надградба изразена преку зголемувањето на индивидуалниот културен / социјален / хуман/ идентитетски капитал.¹¹⁵ Оваа свртеност кон заедниците и кон Градот, кон новата урбана реалност, е значаен современ предизвик забележен од повеќе автори (Клер Бишоп, Антонио Негри).

Во услови кога социјализирањето се практикува во нови форми израснати во информатичката револуција, Музејот може да биде препознаен како место на среќавање и социјализација на различни заедници кои изгубија некои традиционални простори на социјализација. Негри потсетува дека денес е послаба директната физичка комуникација. Фабриците се исчезнати, а со тоа и просторот за

¹¹⁵ Newman 2006, 228-237.

социјализација на работното место. Од тие причини Негри смета дека градот има нагласена потреба од простори како *музеи, библиотеки и кина*. Тој нив ги гледа како некој тип на „плата“ на граѓаните. Музејот може да ја искористи оваа криза на социјализација како можност за повторна афирмација на сопствениот капацитет за социјализација и развивање на компонентата Форум во своите програми.

3.3.9. Стратешки програми

„Стејкхолдер“ пристапот во стратешкиот менаџмент идентификува специфични стратешки програми за развивање на односите со различни „стејкхолдери“.

За МСУ - Скопје особено значаен е стратешкиот програм кој се однесува на регулирање на односите со клучниот „стејкхолдер“, владата и примена на специфична програма за Промена на Правилата. Ваквата програма ги бара следните активности: формално менување на правилата преку *Влада*; промена на форумот за донесување на одлуки; промена на начинот на кој одлуките се носат и промена на процесот на трансакција. Во сериозна криза на доверба кон институциите за ваков пристап се залага стручната заедница која го оценува правно политичкото опкружување во Македонија кое боледува од недостаток на воља и капацитет за спроведување на преземените реформи во процесот на интеграција во ЕУ.¹¹⁶ Ваквата промена на програмата се наметнува и заради неуспехот на претходно практикуваната програма која се карактеризираше со основните одлики на т.н. програма на чекање и одржување: да не се прави ништо и да се надгледуваат постоечките програми; да се засилуваат тековните верувања за *организацијата*; да се заштити од барањата за промени во процесот на трансакција.¹¹⁷

¹¹⁶ Во извештајот на т.н „група на експерти“ водена од Reinhard Priebe, The former Yugoslav Republic of Macedonia: Recommendations of the Senior Experts' Group on systemic Rule of Law issues relating to the communications interception revealed in Spring 2015, Brussels, 8 June 2015.

¹¹⁷ Примен, во неговата книга *Strategic Management, A Stakeholder Approach* идентификува четири трансакциони процеси во комуникација со „стејкхолдерите“: игнорирање; употреба на PR и јавни т.е отворени преговори.

Односот кон мнозинството на другите „стејкхолдери“ треба да има карактеристики на офанзивна програма која ја одликуваат следните активности: промена на верувањата за *организацијата*; создавање на разлика¹¹⁸ во однос на затекнатата ситуација; акција во правец на менување на целите на другите „стејкхолдери“; усвојување на некои позиции на „стејкхолдерите“; врзување на програмите со други што „стејкхолдерите“ ќе ги гледаат со поддршка; менување на трансакцискиот процес.

Бројот на „стејкхолдерите“ на Музејот е значаен. Неопходно е да се препознаат и приоритизираат најважните. Оваа хиерархија на приоритети треба да биде потврдена со соодветна алокација на ресурсите, односно буџетската распределба.

Во односот со најважните „стејкхолдери“ треба да биде креирана т.е. обновена довербата преку принципот на партиципација во споделени програми, врз основа на споделени вредности. При тоа треба да се има во предвид спецификата на *Музејот* во однос на временскиот менаџмент. Бишоп и Негри потенцираат дека временската димензија на работниот процес во музејот и воопшто во визуелната уметност е различен од временските рамки во кои поддржувачите ги контролираат и очекуваат резултатите. Негри дури смета дека *Биеналињата* се премногу кратки периоди за квалитетна комуникација на визуелната култура. Бишоп, од своја страна, смета дека кризата наметната со пречестата контрола на отчетноста на музеите на современа уметност треба да се искористи за музејот повторно да ја освои својата автономија и при програмирањето да го максимизира користењето т.е. препознавањето на своите потенцијали. Така би се надминале очекувањата за краткорочен поврат на инвестиции и долгорочна успешност.

3.3.9.1. Стратешка Програма за Промена на Правилата

За остварување на програмата која има за цел менување на правилата, треба да бидат преземени следните акции:

¹¹⁸ Weil 2007, 204.

а) Изработување нацрт модел на правна легислатива

Важечката легислатива е со сериозни недостатоци и се применува во специфични услови на транзиција на општеството правен систем на владеење на правото. Стручната јавност често и аргументирано ја критикува практикуваната политика во областа на културата и посебно во однос кон музеите.¹¹⁹ Процесот на реформи во рамките на напорите за интеграција во ЕУ произведоа повеќе закони, сè уште ретко практикувани, кои со соодветна примена можат да го олеснат стратешкото позиционирање на музејот во однос на други „стејкхолдери“. Во нив спаѓаат: законот за здруженија и фондации и неговите амандмани (Службен весник на Р. М бр.52/2010. и 135/2011.); законот за лобирање и неговите амандмани (Сл.в. на Р.М бр.106/2008. и 135/2011.); законот за донации и спонзорирање на јавните активности со неговите амандмани (Службен весник на Р.М 47/2006., 86/2008 и 51/2011); законот за лотарија и неговите амандмани (Службен весник на Р.М 24/2011. и 51/2011. и 148/2011); законот за волонтерство и неговите амандмани (Службен весник на Р.М 85/2007 и 161/2008.). Во процес е влезен и новиот нацрт - закон за музеи, чие усвојување може да биде искористено за осмислена стратешка акција во дизајнирањето на неговата содржина. Новиот закон во нацртот предвидува МСУ - Скопје да ја преземе улогата на матичен музеј кој би му обезбедил т.е. наметнал нова, координативна улога во однос на другите препознаени „стејкхолдери“ во државата активни на полето на современото визуелно уметничко творештво.

Ваквата нова улога несомнено претставува можност за практикување на посилна претприемачка и интегративна функција на музејот, доколку бидат отстранети, во широко отворен и јавен дијалог постоечките закани во опкружувањето кои се веќе идентификувани како проблеми во турбулентните подрачја¹²⁰ На просторот на Балканот

¹¹⁹ Вецовски 2014.

¹²⁰ Драгиќевиќ - Шешиќ и Драгоевиќ 2011, 9-12.

авторите идентификуваат специфични закани со значаен потенцијал: дезинтеграција на политичкиот систем, економска криза, опаѓање на стандардот, интернетички, интеркултурни конфликти, политичка изолација и корупција. Тие како последица предизвикуваат отсуство на системска културна политика, намалена партиципација во културниот живот, гетоизација на културата, намален обем на меѓународна културна соработка и отсуство на меѓународни културни програми, несигурност во планирањето итн.).

а) Нацрт закон

Новиот нацрт закон би можел да создаде услови и за усвојување на посебен закон за МСУ - Скопје со практикување на особеностите на континенталното право, најблиско до македонскиот правен систем, кое се карактеризира со утврдување на детали во законските текстови кои внесуваат поголема јаснотија и со тоа полесна спроведливост. Новиот закон би требало да ја потврди и обезбеди нужната автономија во водството на музејот и планирањето и програмирањето на конкретните политики на музејот во однос на неговите специфични функции: политика на прибирање, чување, истражување и презентација. Правната рамка би требала да обезбеди слобода која овозможува планирана соработка со широка и разновидна групи на „стејкхолдери“ што на музејот истовремено ќе му овозможи практикување на замислената координативна улога како национална установа.

б) Отворен дијалог со клучните претставници на законодавната активност

Организација со препознаена национална улога би морала во управниот одбор да има претставник на законодавната власт што овозможува перманентен дијалог и преиспитување на заземениот стратешки правец во тесна соработка со претставници на легислативната власт кои благодарение на воспоставената доверба прераснуваат во „пријатели на музејот“.

в) Обезбедување обврска на претставниците во легислативните тела кои ќе ги бранат правните решенија

Претставеноста на *Парламентот* во *Управниот Одбор* на музејот би наметнала продлабочување на дијалогот и соодветна партиципација на претставници на музејот во специјализираните тела на законодавната власт. Таквото решение би било во целосна согласност со декларираните принципи на македонската власт, прифатени во процесот на реформата насочена кон интеграција во ЕУ: заемна доверба, партнерство, независност, плурализам, партиципација, транспарентност, одговорност, еднакви можности и недискриминација.

г) Развивање на лоби со клучните тела во фазата на расправа и утврдување на конечниот текст

За успешно скицирање на конечните законски решенија, особено е важно да се дебатира стратешката рамка во која е замислено функционирањето на законите. Тоа би значело дека дебатата и лобирањето како таргет би го имале и текстот на самата стратегија за културата¹²¹ која со усвоените вредности значајно ги лимитира креативните процеси во *Организацијата*. Лобито треба да ги опфати сите политички групи, кои по правило, ги отсликуваат и интересите на широката листа на „стејкхолдери“ што го чинат опкружувањето на *Музејот*.

д) Обезбедување на силна поддршка од „стејкхолдерите“ кои се спремни да настапат во коалиција

Нови законски решенија и новата културна стратегија се амбициозни цели и за институција која има таков симболичен авторитет како што е МСУ - Скопје. Членови на коалицијата треба да бидат сите

¹²¹ Национална Стратегија за развој на културата на Македонија и нејзиниот акциски План за имплементација, - официјална веб страница на Министерство за култура.

препознаени клучни „стејкхолдери“, бранејќи го и својот сопствен интерес, утврден во преговори со музејот.

Ваквата лоби - активност треба да биде насочена кон што посепопфатно решение во легислативата кое на долг рок би елиминирало и две крупни прашања. Првото се однесува на распоредувањето на буџетските средства. Законското решавање на комплексното прашање на музеите отвара можност во него да бидат интегрирани и буџетските обврски на државата во однос на овие државни институции. Се покажа дека трошоците за одржување се или игнорирани или потценети. Неопходно е оваа буџетска обврска да биде утврдена законски со многу реална оценка за одржувањето на инфраструктурата и нејзината редовна контрола. Најсоодветно би било ваквото решение да биде проследено со вклучување на МСУ - Скопје во целина како објект, колекција и вработени во листата на културно наследство на државата. Ваквиот пристап би ја зацврстил трајноста на обврската кон музејот. Вториот проблем, кој во законските решенија исто така треба да биде интегриран, е прашањето на начинот на носење одлуки и на природата на тие одлуки. Одлучувањето во институција како што е музејот бара почитување на принципот на партиципација, односно вклученост на конечните корисници на услугата во процесот на донесување одлуки. Тоа е правецот на акција кој музеологијата најсилно го препорачува, а музеите на современа уметност го практикуваат.

Соодветно, принципот на партиципација треба да биде применет во главните органи на *организацијата*, пред сè, во насока на репрезентативност. Треба да биде сменета структурата на Управниот Одбор. Сегашниот Управен Одбор, онака како што е поставен, не може да обезбеди дебата, бидејќи не ги вклучува клучните „стејкхолдери“ при што е обезбеден од покренување на било каков креативен конфликт и анализа на вистинските потреби. Музеј со амбиција да делува како отворен форум за важни социјални прашања мора да има и адекватен форум за носење на одлуки. Од тие причини трансакциониот процес треба да биде воден во форма на експлицитни преговори кои ќе резултираат со адекватни шеми за носење на одлуки кои овозможуваат

стратешко размислување и одлучување во адекватна процедура и креативна автономија.

Само во услови кои ќе предвидат ваква легислативна реформа, на *Организацијата* ќе и се овозможи да го планира својот развој и да усвојува офанзивни стратешки програми. Во услови кога преживувањето е обезбедено, кога од страна на власта се преземени оперативните делови на буџетот, таа може во поголема слобода да усвои одвоен стратешки дел од буџетот и да го користи за соработка и коалиции со различни „стејкхолдери“, користејќи се со можностите кои ги даваат претходно наведените усвоени закони.

3.3.9.2. Офанзивна стратешка програма за соработка со клучните „стејкхолдери“

Суштината на офанзивната стратешка програма е да се променат верувањата на „стејкхолдерите“ во однос на *Организацијата*. За тоа е неопходно да се смени настапот со потенцирање на промената и разликата. Со ваквиот пристап би се влијаело на промена на целите на „стејкхолдерот“, но и на преразгледување и освојување на неговите позиции. Трансакцискиот однос треба да вклучи и соодветна политика на односи со јавноста и директни експлицитни преговори. „Стејкхолдерите“ кон кои ќе биде применета офанзивната стратегија би вклучила редица од меѓународни актери кои повеќе децении делуваат како спонзори, односно партнери во програмацијата и редица на институции кои спаѓаат во заедниците кои практикуваат слични полиња на активност. Овие две групи на „стејкхолдери“ им припаѓаат на групите „стејкхолдери“ (Сл. 5) означени со „над“ и „странично“. Во илустрацијата за успешен менаџмент на овој тип врски се бараат посебни вештини и знаења кои подразбираат соодветно искуство и мудрост. Овие вештини некои теоретичари ги нарекуваат *вештини на третата димензија* кои бараат компетенции што се од онаа страна на менаџментот и водството.

3.3.9.2.1. Меѓународната активност на МСУ - Скопје и неговите „стејкхолдери“

Од основањето на МСУ - Скопје меѓународната соработка е исклучително важна компонента на неговиот редовен работен процес. Дobar дел од изведените програми, порано и денес, се реализирани со овие меѓународни структури. Офанзивната стратегија во овој дел како почеток би го иницирала менувањето на уверението коешто постои за самата *Организација* - голем скриен потенцијал и долгогодишна пасивност т.е. парализа заради мачниот транзициски период. Клучно за менување на имиџот што *Организацијата* го има кај меѓународните партнери би била измената на позицијата на владата, односно прифаќањето на програмот *Промена на Правилата*.

Од спроведените анкети и интервјуа може да се заклучи дека меѓународните партнери имаат спремност за повисок степен на соработка, но бараат јасна и конкретна посветеност во однос на сопствената инвестиција во програмата за меѓусебна соработка. Станува правило не само за проектите кои можат да се реализираат со ЕУ, туку и за соработката со билатерални партнери дека финансирањето на договорената соработка треба да биде од двете страни. Меѓународните партнери би биле спремни да ги сменат своите сегашни цели и да ангажираат повеќе ресурси во офанзивна програма доколку македонската страна се обврзе и самата реципроцитетно да се пронајде во познатите и прифатени стратегии на меѓународните партнери. МСУ – Скопје, како ретко кој музеј од регионот бележи долга и плодна соработка со Франција, Италија, Германија, Велика Британија и САД кои значајно ја обогатуваат неговата програма. Во приложената табела (Анекс 8) е илустрирана можноста за развивање на офанзивна програма со овие „стејкхолдери“.

3.3.9.2.2. Соработка со „стејкхолдери“ кои делуваат во сродна област

Тука спаѓаат локалните музеи, галериите, културните центри, образовните установи (особено во областа на историја на уметност и ликовна уметност) и други институции. Офанзивната стратегија во однос

на овие партнери е направена во контекст во кој МСУ - Скопје има специфична одговорност и делегиран авторитет како матичен музеј. Офанзивната програма ги илустрира можностите да се создаде разлика¹²² и генерира соработка на нови основи.

3.3.9.2.3. Офанзивна програма за крајните корисници

Погоре беше елаборирано дека вистинската причина за постоење на музејот треба секогаш своето оправдување да го бара врз социјалниот импакт што тој го има врз оние на кои им е наменети, т.е. крајните корисници. Истовремено, предизвикот што се поставува пред секој музеј е што голем дел од претпоставените крајни корисници и припаѓаат на големата заедница на оние кои не се негова публика. Во овој дел на офанзивната програма тој бара да биде највисоко во хиерархијата на клучните „стејкхолдери“. Комплексноста на групата на крајни корисници може во офанзивната програма да биде сегментирана, а стратегијата да вклучува и елементи на стратегијата на Роулс за фокус врз најмаргинализираните заедници. Претставената програма вклучува и разработка на инструмент, користен и во други музеи за водење на политика на „пријатели на МСУ - Скопје“.

3.3.9.2.4. Офанзивна програма кон заедницата на визуелните уметници

Анализата на работата на Организацијата покажа дека оваа група на „стејкхолдери“ и нејзините интереси биле високо во хиерархијата на приоритети на влијателни „стејкхолдери“. Тоа овозможи реализација на квалитетни програми не само во рамките на изложбената активност, туку и на истражувачки план. Во последните години оваа група не ужива исто внимание, иако таа во секој поглед тоа го заслужува. Офанзивната програма во работата со оваа група треба да биде интегрален дел на усвоената политика на колекционирање.

¹²² Веил смета дека причината заради која првенствено музејот како претпријатие е конструиран, е да направи *разлика*, која што е всушност посакуваниот резултат.

3.3.9.2.5. Вработените на МСУ - Скопје како „стејкхолдери“

Оваа група на „стејкхолдери“ се веќе опфатени во програмата на *Промената на Правилата* со мотивациониот елемент содржен во усвоен и испреговаран колективен договор кој сега има интегрирано мотивирачки елементи. Оваа „стејкхолдер“ група, како клучен „стејкхолдер“ за *организацијата*, во офанзивната програма може да биде вклучена со прифаќање на политиката на поттикнување на волонтери и со усвојување на стил на раководење кој предвидува тимски менаџмент. Персоналот на музејот е од толкава важност за самата *организација* што некои автори на него гледаат како на интегрален дел на културното наследство. Духот на тимот се гради и со специфична заедничка договорена дефанзивна програма усвоена за да се одбрани професионалноста во работниот процес и да се сочува високиот квалитет на нејзините производи.

3.3.9.2.6. Публика

Се разбира публиката е најважниот „стејкхолдер“ за било кој музеј на современа уметност. За осмислување на сериозна програма која би можела да понуди услуги за кои навистина има потреба во општеството, вообичаено е музеите да усвојат и разработат специфичен инструмент - *картичка на верните посетители* која обично се нарекува „пријатели на музејот“. Офанзивната програма за публиката, покрај програмирањето на изложбените и други активности, треба да вклучува и картичка која би ја фиделизирала публиката заради серијата на услуги што таа ги овозможува: паркинг, попуст во бифето, книжарницата итн.¹²³ Во Анекс 7 се претставени карактеристиките на инструментот „пријатели на МСУ - Скопје“ како најзначаен дел на офанзивната програма која ја таргетира публиката како специфичен „стејкхолдер“ со генералните цели на една офанзивна програма: промена на верувањата за МСУ - Скопје;

¹²³ Slater 2007, 377-399.

акција за подвлекување на разликата во пристапот; менување на целите на „стејкхолдерот“; усвојување на позициите на „стејкхолдерот“; поврзување со програми кои „стејкхолдерот“ веќе ги гледа како атрактивни и менување на трансакциониот процес преку пристапот *Односи со јавност*.

3.4. Каков треба да биде во иднина МСУ - Скопје / неговата стратегија, предизвик, менаџирање итн.

За да се даде одговор на прашањето за иднината на НУ МСУ - Скопје неопходно е да се даде оценка за потребата од менување на правната рамка во којашто институцијата функционира. Оценка треба да се даде и за одржливоста на клучните елементи на функционалната структура на установата. За тие цели, ќе биде направена анализа на потребата за ревизија на неговата мисија, како и за потребата од унапредување на неговата визија редефинирање на вредностите кои институцијата сака да ги афирмира. По направената анализа на силните и слабите страни на внатрешната организација и околината во која функционира, ќе бидат приложени, стратегии, програми и шеми на управување кои можат да одговорат на предизвикот на утврдената нова Мисија.

3.4.1. Потреба од редефинирање на мисијата

Од изложеното во претходните две поглавја видливо е дека музејот имал тешкотии во остварувањето на мисијата од повеќе причини. Во основачкиот акт (кој за периодот кога е изработуван претставува навистина солидна правна основа за функционирање на една установа од тој тип) е предвидено постојано делување. Музејот, напротив, во многу долг период не даваше никаква јавна услуга иако формално не беше затворен. Точно е дека сите музеи со толку голем простор имаат честа потреба од реновирање, но таа потреба иако е констатирана, отсуствува задоволувачки одговор.

а) Автономија и авторитарност

Актот за основање прецизира дека се работи за самостојна установа така што вака замислената поставеност предвидува заштита на автономијата. Во анализата покажавме до кој степен таа самостојност во долг период беше грубо нарушена. Тука се покажува и основниот проблем на околината во која музејот опстојува - транзиционо општество во кое авторитарноста е и натаму доминантниот модел на управување со општеството. Значи, во такви услови е неопходно најпрво да се надмине правно-политичкиот вакум и културата на живеење во која постои навика дека власта најдобро знае кои се вистинските социјални потреби на населението. Се чини залудно да се проблематизира *Изјавата за мисијата на музејот* кога историјата покажува дека не се почитувани основите на почетната зацртана мисија. За да се предложи адекватен модел на управување со оваа установа неопходно е повторно задлабочување во тоа *Што музејот ќе прави*. За да заклучиме што би содржела *Изјавата за мисијата на музејот* и за да ја доближиме до денешната реалност, треба да ги препознаеме специфичните предизвици со кои музејот се соочувал во минатото и денес, преку трите кризи кои ги идентификува Стефан Веил¹²⁴.

б) Буџет и финансии, нова правна рамка

Првата компонента се однесува на прашањето на финансирање. Бидејќи се работи за јавна институција, финансиските проблеми потекнуваат од варијациите во политичките агенди и во нив содржаните приоритети кои се однесуваат на поддршката на уметноста и културата. Самиот музеј нема многу простор за да влијае одлучно врз процесот на донесување одлуки. За да ја засили својата позиција на тој план, *Изјавата за мисијата* треба да ја содржи определбата на музејот за отворен однос и кон други извори на финансирање. Тука не се мисли само на извори надвор од јавното финансирање, туку и извори кои

¹²⁴ Weil 1983.

потекнуваат од партнерски односи со други институции од јавен карактер, како и со други претставници на власта, на локално ниво. Почетоците на работата на музејот се врзани за градот Скопје. Самата меѓународна акција беше поврзана со идентитетот на градот и нема причина зошто музејот не би востановил интензивна соработка со локалните власти кои можат лесно да препознаат социјален бенефит на локално ниво, како резултат на заедничка соработка. Комбинирањето на ресурсите со други блиски институции за сродни цели треба исто така да биде вклучено како принцип во работата. Ваквото позиционирање во пракса би било олеснето (одржливо) во услови во кои би била практикувана новата правна рамка настаната како резултат на реформите за интеграција во ЕУ. Тука, пред сè, станува збор за новите закони кои ја уредуваат областа за основање фондации и спонзорства.¹²⁵ Позиционирањето на идната работа на музејот би била во правец на афирмирање на вредностите на партнерството и одговорноста. Сегашните извојувања за редовна работа на музејот се релативно ниски и објективно е да се очекува, во услови на партнерство и освоена самостојност, буџетот да се дуплира, па дури и трајно да се зголеми.

Сметаме дека кризата *пари* би требало да биде надмината со оригиналниот концепт дискутиран од првиот *Иницијативен Одбор* - музејот да биде финансиран од посебен фонд наменет за неговите буџетски потреби. На тој начин најдобро ќе биде избегната погоре констатираната надворешна закана на спекулативно трошење на фискалните приходи од страна на власта за што зборува и Петер Слотердијк.¹²⁶ За да се обезбеди одржливост и развој интегриран во моделот на управување, неопходно е најнапред да се донесе конкретен закон за МСУ - Скопје. Во него би биле вклучени и можностите за

¹²⁵ Законот за здруженија и фондации и неговите амандмани (Службен весник на Р. М бр.52/2010. и 135/2011.), законот за лобирање и неговите амандмани (Сл.в. на Р.М бр.106/2008. и 135/2011.), законот за донации и спонзорирање на јавните активности со неговите амандмани (Службен весник на Р.М 47/2006., 86/2008 и 51/2011) и законот за лотарија и неговите амандмани (Службен весник на Р.М 24/2011. и 51/2011. и 148/2011) и законот за волонтерство и неговите амандмани (Службен весник на Р.М 85/2007 и 161/2008.).

¹²⁶ Sloterdijk 2010.

практикување на директната соработка со донатори и спонзори. Ова би значело и спроведување во практика на започнатите реформи во правниот систем во областа на регистрираните фондации, како и во областа на донации и спонзорства. Законот може и да го претцизира статутот на *фондот* на МСУ - Скопје. Со ваквата поставеност се афирмира и идејата еден од водечките концепти во практикувањето на музејската интерпретација да биде вредноста на солидарноста, чинот на давање кој го афирмира Љиљана Неделковска¹²⁷ во нејзиниот апстракт кон последната постојана поставка, „Солидарност - недовршен проект?“. Ваквиот пристап ќе дозволи афирмирање на вредностите на плурализмот кои произлегуваат од разновидноста на финансиското портфолио и партиципативноста, проширувајќи ја при тоа базата на заемна доверба меѓу давателот на услуга и неговите корисници. Во шемата на партнерства истакнато место треба да му биде дадено на Градот кој во првичниот концепт е само корисник.

За успешна подготовка на прашањето за финансиите како критична точка на развојот на институцијата која може да продуцира криза во конечниот модел за управување ќе биде интегрирана пресметка за долниот праг на одржливост. При нејзиното определување ќе биде применета специфична квантитативна метода која ги детерминира фиксните трошоци што институцијата ги прави во претпоставена цикличност на фиксните трошоци неопходни за обавување на елементарните функции на установата.

в) Доверители и вработени - дистрибуција на моќ

Вториот однос кој генерира криза во работата на музејот, за која зборува Веил, е оној помеѓу доверителите и вработените. Од претходно изложеното заклучивме дека во долг период, а и денес, музејот се соочува со кризи од различен карактер произведени од променливиот однос на *Доверителот* кон музејот. Ако првиот проблем беше *проблем на пари* и нивна дистрибуција, вториов Веил го нарекува *проблем на моќ*

¹²⁷ *Солидарноста* 2014.

и нејзината дистрибуција. Во анализата на работата на музејот препознаваме периоди во кои *Доверителот* има мал или никаков интерес за музејот, периоди кога музејот е намерно заобиколуван, како и такви во кои неговата симболична моќ е злоупотребена од политичко-популистички мотиви. Во сиве овие случаи се констатира проблемот на нејасноста на прашањето *за што музејот е овластен, во што е самостоен*. Кога се анализира влијанието на надворешниот фактор врз автономноста на музејот, не треба да се прескокнат ни проблемите кои произлегуваат од мешањето на уметниците во неговата работа, особено на онаа нивна „заедница“ којашто обично се препознава како *официјална уметност*. Во позиционирањето на музејот една од вредностите која треба да биде подвлечена како важна е неговата Независност, автономија во однос на неговите основни функции.

г) Истражување и / или образование

Третиот потенцијал за криза Веил го гледа во односот кој музејот го има кон своите сопствени приоритети, при што тука станува збор за криза на идентитетот. Клучно прашање во пронаоѓањето на вистинскиот баланс и откривањето на сопствениот идентитет е одлуката *што е основен приоритет на музејот* - истражувањето (на објектите) или образованието (на публиката). Се чини дека дилемата е неразрешлива, бидејќи и двете функции се нераздвојни од суштината на природата на оваа институција. Во претходните поглавја беа претставени повеќе различни размислувања за баланс и помирување на овие две функции. Сметаме дека позицијата на Бишоп дека треба да собереме сила за да го мислиме музејот на современа уметност одново и радикално, црпејќи сила од корените е императив на нашето време. Таа потсетува дека „задачата за артикулирање на културната вредност денес е итна и во музејот и во академијата“.¹²⁸ Таа повикува музејот да ја користи можноста која за него се отвора заради примораноста да бара алтернативи за своето опстојување. За неа периодот на „пост“ (пост-

¹²⁸ Bishop 2013, 62.

воени, пост-колонијални, постмодерни, пост-комунистички) е зад нас така што денешнината музејот треба да ја гледа како почеток на нов период за оваа институција во којашто тој антиципира и нуди визија за иднината.

Поуките од претходните периоди треба да бидат интегрирани во новиот музеј, тежнеејќи кон баланс кој ги помирува истражувањето и образованието. Тоа значи дека од една страна треба да се овозможи практикување на поливокалност во интерпретацијата за која се залагаше постмодерната (плурализам во излезниот елемент), како и од него зависниот плурализам како влезен елемент односно интеракција со надворешната средина. Елиминирајќи го елитизмот кој му беше префрлуван на музејот на модерната, неопходно е да се задржи сериозноста на научниот пристап, односно засилениот професионализам во работата. Решението на паралелно функционирање на музејот како храм и форум се чини сè уште како добар модел врз кој може да се надградува идентитетот на оваа институција.

Современа артикулација на она кон што е усмерена активноста, „постојано квалитетно делување“ наоѓаме во оригиналната изјава за мисијата - *општа висока визуелна култура*. Визуелното како поле на работа, истражување и интерпретација е ставено во центарот на современите мисии на повеќе музеи.

Генерална претпоставка е дека со градењето на повисока визуелна култура се интервенира на начин на кој се унапредува процесот на создавање, односно се доаѓа до суштината на односот на означувачот и означеното и со тоа се зголемува капацитетот за разбирање. Пренесувањето на ова знаење, како што покажавме во претходните поглавја, го зголемува хуманиот, културниот, идентитетскиот капитал, односно создава од клиентот (во оригиналната мисија современиот човек, значи *граѓанин*) поефикасен перформер. Се чини дека и во оваа област оригиналната мисија задржала современост т.е. актуелност.

д) Светска уметност, регионална уметност

Музејот прилично рано ја сметал за неодржлива својата функција на собирање, а тоа значи селектирање, односно колекционирање на светската уметност, а подоцна југословенската, трошејќи ја енергијата на педантно и исцрпно колектирање на локалната, македонска уметност. Со тоа не само што се изневерува почетниот концепт за модел на музеј на современа уметност кој е свесен за процесите на глобализација и мондијализација и современоста нужно ја смета за транснационална, претпоставка дотолку поважна за музеј во релативно мала средина која располага со исцрплив извор на домашна продукција. Без вклучување на компонентата на *собирање на светска уметност*, музејот го стеснува до неодржливост и остварувањето на другите свои основни функции. Што инаку стручно би обработувал, проучувал, оценувал, објавувал и чувал? Доколку тоа е само македонската уметност, тогаш дури и името на музејот станува незаслужено. Во пракса, во некои периоди, документирањето на домашната продукција оди до таму што (да се потсетиме на забелешката на Веил во однос на мешањето на уметниците) речиси сите членови на ДЛУМ се селектирани како творци во процесот на репрезентативна селекција на македонската „жива“ уметност.

Истовремено со манупалитивниот пристап практикуван повеќе од една деценија колекцијата не е соодветно освежена со средната и новата генерација на македонски уметници. Напротив, без соодветна процедура се потрошени навистина огромни суми јавни пари за дела на дебитанти изложени насекаде низ јавниот простор, какво владин проект „Скопје 2014“.

ѓ) Враќање кон квалитетно делување

Значи, во практиката на музејската работа на МСУ - Скопје мора да се врати она што во оригиналната мисија се нарекува *квалитетно делување*, односно она што е претпоставена константа во списокот на вредности кои музејот во мисијата си ги припишува како водечки. Екселенцијата односно “одличноста”, претпоставениот врвен квалитет во обавувањето на функциите, е сериозно и длабоко нагризан од постоечката корупција. Политичкиот модел кој се практикува во

Македонија во последната деценија има многу заеднички карактеристики кои се нотирани и истражувани како пракса во бившите советски републики - Украина, Русија итн. Корупцијата во образованието во ваквите посткомунистички простори доведе до ситуации во кои до академски образовни титули се доаѓа преку политички врски и на тој начин се инфицира вредносниот модел во општеството.

Новата мисија значи може со сигурност да се потпре на оригиналната, освежувајќи ја со епитетите кои развојот на музејот ги наметна како негова нова фаза - храброст, спремност за експеримент, отвореност, провокативност, инклузивност, оригиналност. Хендикепот што го имаат музеите од овој тип, кои се надвор од големите метрополи, може да биде гледан и како предност. Многу истражувачи продолжуваат да сметаат дека периферијата располага со голема енергија која сè уште не е разбудена.¹²⁹ Маргинилизираната заедница е видена како потенцијал на иднината кој чека да биде препознаен и вклучен. Во тој правец треба да се гледа и задачата зацртана во оригиналната мисија на МСУ - Скопје, тој да биде активен и надвор од основните музејски функции, за да „спроведува разновидни дејности“.

Во таа смисла новата работна изјава за мисијата на МСУ - Скопје би требала да ги содржи следните елементи: отвореност, динамичност, храброст, одговорност. Значи, оригиналната мисија, треба да биде надополнета со видлива решителност на музејот да се наметне како активен актер на социјалната и културната сцена, убеден во сопствената сила да создава и исполнува социјална потреба на граѓанинот на Скопје и неговите посетители. Во духот на 21 век, мисијата треба да биде дополнета со препознавање на институцијата како отворена и храбра во својата отвореност, да ја вклучува, одразува и навестува динамиката на промената на шареноликото опкружување.

3.4.2. Визија

¹²⁹ Obrist 2010, 3.

МСУ - Скопје, како препознаен и јавно поддржуван социјален и културен агент и поттикнувач на културната индустрија е избрана дестинација на разновидно, шарено (богато со различности) население заинтересирано за социјална средба во вечно динамичниот амбиент кој го афирмира визуелното како култура неопходна за поуспешен перформанс, за социјално интегрирање и адаптација кон промените во животот на индивидуата. При тоа треба да се потпира на своите вредности, меѓу кои едно е несомнено - богатото наследство, и тоа не само како приказна, туку и материјалното (зграда со исклучителен потенцијал, искусен кураторски тим, значајна колекција, импресивна листа на формални партнерства од минатото). МСУ - Скопје може да биде местото за социјална средба, за културна надградба, за креативен партнерски ангажман, отворен простор во кој не виреат болестите што го нагризнуваат потенцијалот на индивидуата како што е национализмот, дискриминацијата итн.

3.4.3. Вредности

а) Наследство

Една од несомнените вредности на овој музеј, кој постои повеќе од педесет години, е она што можеме да го артикулираме како *наследство*. Наследена е не само богатата историја на соработка со домашни и меѓународни актери, туку и материјалното наследство - зграда со исклучителни квалитети, креативен тим богат со разновидни искуства, значајна колекција и препознатлива област на делување. Парализираниот потенцијал на институцијата во форма на наследство е темелна вредност врз која се потпира презентираниот визија.

б) Доверба

Обезбедената редовна буџетска контрибуција е неопходна компонента во исполнувањето на визијата која музејот има потенцијал да ја развие. Во услови на отворена и фокусирана јавна расправа, не е

тешко да биде одбранета една многу позначајна улога на оваа формално препознаена јавна институција во реализирањето на друга, поинаква државна стратегија во образовната и културната политика на *Владата*. Сегашните издвојувања се евидентно под егзистенцијалниот минимум и не му овозможуваат на музејот да го искористи својот потенцијал. Во услови во кои финансиите се вклучени во списокот на вредности на установата (односно избегнати се состојби во кои музејот пропушта да реализира партнерски проекти заради тоа што на финансиски план е неубедлив партнер), музејот би можел самиот да генерира мобилизација на значајни средства преку партнерства и соработки. Ваквата нова доверба и делегирано овластување од страна на основачот и управникот (владата, градот, собранието) не бара преземање на значајни средства од јавниот буџет, туку поинаква култура во спроведувањето на политиките во која МСУ - Скопје може лесно да биде препознаен како институција со капацитет за имплементација. Дури и без зголемување на сегашните средства (кои за илустрација не преминуваат 200.000 евра, односно грубо земено 6 денари по жител годишно) со префрлувањето на широки овластувања и автономија во менаџментот со тие средства не е можно да се постигнат крупни и видливи резултати. Значи, неопходно е зголемување на довербата констатирана како услов и стандард и од страна на ИКОМ. Се чини логично институција која има квази - монопол во областа на своето делување да произведе импакт со рационален менаџмент во позитивна околина. Дека средства постојат за стимулирање на современата ликовна креација доказ е проектот „Скопје 2014“ кој својот неуспех, пред сè, му ја должи не само на видливата корупција, туку и на фактот што во неговата подготовка и изработка е потполно заобиколена стручната јавност и клучниот партнер на стручен план (екселенција), Музејот на современата уметност - Скопје.

в) Интердисциплинарност

МСУ - Скопје е замислен како *културен центар*. Покрај излагањето на ликовната уметност, *центарот* би требал да биде отворен и за другите уметности: театарот, музиката, филмот. Ваквиот

интердисциплинарен концепт беше развиван и во културниот центар Жорж Помпиду.

Интердисциплинарноста е практикувана и може да биде развивана во рамките на МСУ - Скопје.

Комплексниот истражувачки производ може да добие своја рамка во артикулиран истражувачки центар (институт, со свои публикации). Во тој контекст треба да биде развиена и Библиотеката на МСУ - Скопје.

Применетите уметности и дизајнот се присутни во програмите на *организацијата*. Интегрирањето на дизајнот во дисциплините на културните центри се покажа како оправдано.¹³⁰ Центарот за дизајн во МСУ - Скопје со користење на добрите практики може да биде значајна активност на *организацијата*. Расположивиот простор овозможува користење на витрините на продавницата за сувенири за дополнителни приходи на институцијата. Колекцијата на применета уметност треба да биде ставена во функција на развојот на оваа дисциплина.

Просторите на МСУ - Скопје треба да останат отворени за партнерства со другите уметности: театарот, музиката, филмот. Богатството на овие програми обезбедува публика и за програмите на визуелната уметност.

г) Одличност

МСУ - Скопје не може да се откаже од вклучувањето на „одличноста“, екселенцијата во својата редефинирана мисија и покрај тоа што, како што видовме, современата музеологија и современата теорија на менаџментот во непрофитниот сектор подвлекуваат дека стратешкиот фокус на институцијата треба да биде посетителот (публиката, индивидуата, современиот човек, граѓанинот). Оригиналната мисија подвлекува дека делувањето на музејот ќе биде постојано и квалитетно. Акцентот ставен врз публиката би требало да претставува, истовремено и ориентација кон поквалитетен производ.

¹³⁰ Европската Унија со интерес гледа на развојот на оваа дисциплина во нашиот регион.

Задачата што се поставува пред музејот е не само да задоволува потреби на публиката, туку активно да ја креира таа потреба.

Од тие причини ориентацијата кон публиката мора во себе да ја содржи определбата за создавање на соодветен производ кој ќе ја привлече публиката не само поради вложената енергија во маркетингот, туку и подигнувањето на квалитетот на маркетинганата услуга. Музејот, во својата стратешка определба, треба да предвиди надополнување на колекцијата, во рамките на можностите што политиката на мобилизација на ресурси ќе го овозможи, особено во однос на две важни компоненти кои колекцијата би ја направиле позначаен ресурс во формирањето на квалитетниот јавен сервис. Една од тие компоненти е современата светска визуелна креација. Значајните дела добиени во почетниот период заслужуваат дополнување кое ќе овозможи основната активност на музејот - изложувањето и интерпретацијата, да биде извршувана со поголем професионализам, свежина и оригиналност. Продолжувањето на колекционерската активност во областа на светската современа уметничка сцена, од една страна ќе го оправда името на музејот и неговиот иницијален правец на развој, а од друга ќе претставува значаен елемент во стратегијата за привлекување публика. Втората компонента која бара активност во политиката на прибирање на дела е средната и помладата генерација на современи и активни македонски автори. Во моментот, на официјалната веб страница на институцијата е видлива внатрешната слабост одразена преку непрепрезентативноста на колекцијата во овие два сегменти. Од неа може да се заклучи дека оваа институција има псевдо-монопол во областа на колекционирањето на современи дела во Македонија. Прибирачката активност нема натамошна амбиција на планот на дополнување на светската колекција, додека македонската сцена е поддржана само во оној дел во кој се поклопува со новоутврдениот канон на вкус на власта. МСУ - Скопје овој канон го инструментализира како културен агент за зачувување и промоција на сегменти од контроверзниот проект „Скопје 2014“. Музејот поседува неискористена енергија и вредности (содржани, покрај другото, и во наследената историја на партнерство со водечки институции надвор од земјата) за да

ја исполнува првата од задачите содржани во мисијата - *систематски да собира преку подароци, откупи и на друг начин високо квалитетни творби*. МСУ - Скопје како најстара и најголема установа која е активна во областа на современата визуелна креација не би смеела да се откаже од своите активности во делот на истражувањето. Напротив, оваа активност таа треба да ја прошири и да се труди резултатот на тој истражувачки фокус да добие меѓународно признание и визибилитет. Амбицијатата да се биде пол на развој за поширокиот регион е оправдана не само поради долгата историја, туку и со оглед на спорото вклучување на слични институции од источна Европа во меѓународната соработка, што остава простор за развој на оваа институција во тој правец.

д) Јавност, отвореност, инклузивност

Една од клучните дилеми на современата музеологија е каков баланс да се обезбеди помеѓу функциите кои се концентрирани на производот и оние чиј фокус е потрошувачот, посетителот и публиката. Се чини, мнозинството денес, се согласува дека приоритет треба да биде публиката и оттаму трансферот на знаење т.е. интерпретацијата на значењата, е услугата со која музејот ги оправдува јавните средства инвестирани во него. Типот на знаење што се пренесува е повисок ниво на визуелна култура која од индивидуата - посетител прави поуспешен перформер.¹³¹ Видовме дека истражувањата покажуваат оти Музејот е социјален агент кој дава резултати на повеќе полиња.

Тоа беше илустрирано преку збогатувањето на човечкиот, културниот и идентитетскиот капитал на индивидуата, издигнувајќи го неговиот капацитет за поголем успех во социјалната средина. Активниот однос на музејот ги таргетира како слабости на општеството, не само недостатокот на визуелната култура, туку и социјалните болести како што е национализмот, дискриминацијата итн., намалувајќи ги на тој начин изворите на социјална тензија кои се докажани кочничари на општествениот развој.

¹³¹ Newman 2006.

Ставајќи го знаењето како вредност во приоритетите на активноста на музејот се претпоставува идната активна и формализирана улога на установата во комуникацијата со различни сегменти на публиката - млади, возрасни, маргинализирани заедници итн. Корисник на услугата заснована врз вредноста - знаење ќе се бара не само во граѓанинот на Скопје и македонската периферија туку, благодарение на технолошкиот развој и социјалните мрежи, и надвор од овие физички граници. Користењето на современата технологија во создавањето на знаењето и неговото ширење може да биде мултиплицирачки фактор кој ќе овозможи поширок дијалог и интерактивност.

Една од основните замерки што на музејот од периодот на модерна и доцна модерна заслужено му беше упатувана е неговото самоуверено позиционирање како елитна установа. Исто така во почетоците на МСУ - Скопје беше прифатен концептот на модерната според кој музејот поседува знаење кое тој треба да го искомунцира до инфериорната публика. Постмодерната критика аргументираше дека музејот треба да се откаже од својата моновокалност и да ги отвори вратите за интерактивност, со широките слоеви на публиката и дистанца и интелектуален сомнеж во интерпретацијата. Денес се бара отвореноста и инклузивниот карактер да се комбинираат со оригинално и креативно користење на сите расположиви ресурси, задржувајќи го стекнатиот авторитет на понудени толкувања на денешницата здобиени со долгогодишна професионалност.

Според повеќе критериуми МСУ - Скопје е затворена институција. Нејзиното отворање е процес кој мора да започне веднаш. Првите чекори во тој правец не се однесуваат само на ширењето на портфолиото на клиенти и на влезните и излезни компоненти, туку и во остварувањето на неговата физичка и временска реална отвореност. Работното време на музејот, пред сè, треба да се прилагоди на ритамот и потребите на секојдневниот живот на граѓанинот на Скопје. Попладневното и вечерно работење, функционирањето на пропратните активности за привлекување на публика (бифето, библиотеката, кино салата) треба да бидат организирани во период на денот и неделата во кои потрошувачот вообичаено го користи своето слободно време за музејска посета.

Реалноста која Скопје и Македонија ја има денес, создаде публика која е гладна (во услови на информативна блокада) за толкувања на природата на социјалните промени. Она што го нарекуваме маргинализирана заедница денеска во државата претставува огромно мнозинство. Тоа е клиент заинтересиран за услугата за која музејот е реномиран - сознанија низ разонода и опуштеност, терапија за социјалниот стрес. МСУ - Скопје може да ја искористи постоечката празнина во понудата на ваков тип јавен сервис и да одигра позначајна улога во трансформацијата на заболеното општество, афирмирајќи ја при тоа отвореноста.

ѓ) Храброст

Храброста на институцијата која изложува современа уметност во услови на чувство за сопствената сила, одговорност и знаење со кои се има стекнато во повоениот период, е императив на денешницата. Нема оправдување за отсуството на актуелни тематика во неговата работа, критички однос кон правецот на социјалниот развој, особено во услови на широко сфатените причини за општествената криза. Современата уметност е, како што веќе покажавме, проверен сојузник во борбата за прифаќањето на слободата на изразување и мислење како темелна вредност на денешнината, претпоставка за индивидуалниот развој. Кризите на идеологијата на неолиберализмот бараат храбра реакција на музејот и како социјален и како културен и како образовен агент, со дефинирана самостојност во демократско општество. Храброста треба да се огледува во одолевањето на притисоците кои доаѓаат од авторитетните позиции на институциите кои го испробуваат своето конзервативно влијание, било да доаѓаат од власта, или од анахроните наследни конзервативни структури.

е) Партнерство

МСУ - Скопје започна со моќни партнерства, изгубени, заборавени или пасивно практикувани. Неопходно е музејот да се реафирмира како

партнер и на внатрешен и на надворешен план. Партнерството со Министерството за култура - единствената институција која во моментот има директен однос со музејот, треба да биде поставена на поинакви основи. Клучно при тоа е да биде јасна делегираната одговорност, додека и корисноста на договорениот ангажман да биде широко прифатена. Нови незаобиколни партнери за оваа институција, за која е резервирано (а не до крај дефинирано) местото на национална установа, се секако Министерството за образование, но и сите други образовни, културни и социјални агенти кои можат да препознаат преклопувања на јавната одговорност во реализирањето на своите мисии.

На меѓународен план музејот не треба да биде само пасивен примач на реализирани проекти од големите центри кои ја таргетираат европската периферија, туку да се промовира во активен соработник со внатрешна сила унапредена преку соодветно планирање, организирање и менаџирање за специфична интеграција во меѓународната програмација. Комбинирањето на ресурси со меѓународни партнери може да претставува и значајно унапредување на ефикасноста и ефективноста на работата на организација во целина.

ж) Дијалог - подготвена да дебатира, љубопитна да чуе

Дијалогот е инструмент за надградба на сопствениот капацитет и запознавање на клиентот т.е. партнерот и неговите потреби. Претпоставува силна интерактивност.

Храм и форум. Во претходните поглавја детално беше објаснет концептот кој музејот го замислува како простор што може да понуди средство за преобразба на индивидуата низ сценарио кое употребува техники на ритуал и потребата од перманентен форум кој би обезбедувал паралелна отворена дебата за прифатените вредности интегрирани во храмот. Ваквиот концепт стимулира инклузивност без да прави компромис со своите професионални стандарди, креирајќи истовремено конкретен простор во кој се практикува дијалог.

Еден од квалитетите кои и се припишува на ликовната уметност е вистинската мерка, пронајдената рамнотежа во формата која носи

суштинско значење. Во современото општество оптоварено со натпреварувачки дух и стресно секојдневие има потреба од смирувачкиот и инспиративен амбиент на институцијата која ја истражува визуелноста како култура на утврдување на светот по мерка на човекот.

Следните елементи заслужуваат да бидат разгледани за вградување во стратешките програми:

Зграда

Збогатување на содржините:

- а) Услови за научно истражувачка работа.
- б) Услови за едукација на најмлада публика.
- в) Библиотека, видео арт дел.
- г) Бифе, сувенирница.
- д) Писмени изјави и процедури за безбедност
- ѓ) Писмени изјави и процедури за одржување.
- е) Интегрирање на локацијата во урбаната културна патека.
- ж) Обмислување на непосредната околина на музејот.

Персонал

- а) Модел на управување - отворен
- б) Стил на раководење - хоризонтален
- в) Нова организациона структура
- г) Стратешки план за обука и дообука: усовршување и специјализирање.
- д) Подмладување на кадарот, хонорарни вработени, волонтери и уметници.

Колекција

- а) Строга селекција на наследените дела добиени со акцијата на солидарност.

- б) Писмена изјава и процедура за нова методологија на набавка и дополнување.
- в) Динамична и оригинална изложбена програма.
- г) Нови форми на добавување: заеми, долгорочни заеми и формални договори за партнерство со сродни институции за конципирање на излагачка активност која користи партнерски позајмици за тематски изложби.
- д) Обновување на наследените партнерства.

3.4.4. Отворен модел на управување - SWOT анализа

За изработка на Стратегија за управување и организација на МСУ - Скопје, заради фактот што музеите се по дефиниција отворена организација во интензивна комуникација со опкружувањето, неопходно е после долгиот период на постоење на организацијата да се направи анализа на опкружувањето во коешто тој денеска делува, за да се утврдат настанатите промени и мерките неопходни за прилагодување кон условите.

а) Економско опкружување

Економското опкружување е сменето и со тенденција да продолжи да се менува кон пазарна економијата. За очекување е, како што е тоа пример и во други земји, како заради транзицијата, така и заради продолжителните ефекти на економската криза, јавниот буџет да бара посилни аргументи за одобрување на бараните средства и можеби да инсистира на намалување на расходите. За прилагодување кон оваа ситуација, неопходно е паралелно да се планираат две конкретни активности. Првата бара анализа за можните заштеди во рамките на сегашниот буџет (сериозна задача за одделението за финансии). Се работи за проблем што укажува на потребата од намалување на оваа слабост во внатрешната организација која до сега немала ниту внатрешна сила ниту искуство во покомплексна анализа на приходната и расходната страна на буџетот. Од тие причини стратешкиот план треба

да смета на ангажирањето на надворешен експерт или, доколку тоа со време работните задачи го оправдуваат, вработување на финансиски менаџер. Втората задача која се наметнува е изработка на план за привлекување на донатори, користење на можностите кои постојат во соработката со ЕУ, како и со национални фондови на држави кои имаат практика на донаторска активност во оваа област (Швајцарија, Норвешка и др.). Планот треба да предвидува и логично објаснување на придобивките кои државата односно донаторот би ги имал со својот финансиски ангажман. Зголемувањето на културното богатство на државата (уметничките дела претставуваат не само објекти кои инспирираат, туку имаат и конкретна вредност со која се зголемува вкупното богатство на нацијата и претставува потенцијал за развивање на економската активност во различни области - туризам итн.). Докажано е дека визибилитетот и можноста да се земе учество во управниот или почесниот одбор на институцијата, може да бидат примамливи за повеќе успешни компании (донатори).

б) Политичко и правно опкружување

Важен дел на опкружувањето во кое работи една институција е постоечката правна рамка. МСУ - Скопје е основано уште во 1964 година. За неговото функционирање во континуитет постои буџетска ставка, најпрво во рамките на градскиот буџет, а подоцна и во буџетот на Р. Македонија. Препознавањето во рамките на правниот систем и во годишниот буџет претставува предност за функционирањето на институцијата. Оваа предност во наредниот период треба да се развива. Претојните правни реформи предвидуваат измени во законот за музеи, документите во нацрт го третираат МСУ - Скопје како матичен музеј. Ваквата негова нова правна позиција во SWOT анализата треба да биде препознаена како можност. Законската регулатива на Македонија како земја во транзиција и натаму ќе продолжи да се менува. Можноста да се има авторитетна позиција во процесот на дебатирање на законите кои ја уредуваат културата и музеите како институции треба да биде искористена, особено во правец на принципот на субсидијарност кој ЕУ

го прифати како основа за правно уредување. Тоа значи дека одлуките треба да бидат донесувани на што е можно пониско ниво.¹³² Ова на МСУ - Скопје би му овозможило да се избори за правна регулатива во која професионалците ќе имаат одлучувачка улога во однос на прашањата кои бараат експертиза. Неопходната мерка за постигнување на оваа цел е овозможување на редовна и интензивна лоби - активност на директорот со законодавното тело, министерствата и градските власти. Политичката криза која денес е заострена, но постои во континуитет, како заради недемократската основа на претходниот, комунистички режим, така и заради мачната транзиција и меѓународна изолација е постојана закана и една од причините што МСУ - Скопје е во многу тешка состојба.

в) Културно и општествено опкружување

Културниот и општествениот амбиент во Македонија е радикално променет од времето кога е родена идејата за МСУ - Скопје. Со развојот на новите технологии алтернативната понуда на пазарот на слободно време на глобално ниво донесе нови актери и нов интерес за публиката. Уште посериозна закана за МСУ - Скопје е што власта, како онаа во комунистичкото време, така и онаа во транзицискиот период, не го препознаа потенцијалот на институцијата и му наштетија со својата незаинтересираност. Последните години се случи феномен кој е веќе предмет на академски интерес. Владата на Македонија на најрадикален начин се обидува да му наметне вкус на населението и огромни буџетски средства потроши на продукција на дела со многу низок квалитет, пропагирајќи кич - форми како врвни уметнички достигнувања. Се наметнува ставот дека МСУ - Скопје има специфична одговорност во ваквото опкружување. Институција која би требала да работи како матичен музеј, по дефиниција треба да има одлучувачка улога кога станува збор за оценување на квалитетот на современото уметничко творештво. Во своите активности, МСУ - Скопје треба да вклучи организирање на дебати, јавни настапи и преку мобилизирање на

¹³² *Управување* 2009, 164.

стручната јавност во земјата и во светот да делува во одбрана на професионалното и етичкото. МСУ - Скопје треба да даде клучен придонес во формулирањето на стратегијата на културата во Р. Македонија. Сегашната стратешка определба за потенцирање на традиционалното, етничкото и националното создава амбиент кој претставува сериозна надворешна закана што може да продолжи да ја деградира оваа институција, особено заради самоволното и незаконско именување на политички поддржани личности без неопходни квалификации на позицијата директор.

Состојбата е крајно сериозна и заради наметнувањето на искривени културни вредности и во образовниот систем на државата. Се наметнува потреба од итна и осмислена контра - акција во директен дијалог со образовните институции во земјата.

г) Демографско опкружување

Една од перманентните закани за МСУ - Скопје е и фактот што Македонија е мала земја што само по себе значи и ограничен број на публика. Ситуацијата се влошува и со масовната миграција на младата и стручна популација од земјата. Неопходно е утврдување на мерки за да се прошири кругот на вообичаени посетители со повеќе мерки: активна и редовна работа со нижите и средните училишта и факултетите, компаниите како и вклучување на МСУ - Скопје во туристичката понуда на градот. Една од значајните мерки мора да биде и оживувањето на партнерството со галериите и музеите во внатрешноста.

д) Технолошко опкружување

Револуционерниот напредок на технологијата создаде императив за постојано технолошко унапредување на музеите. Современата уметничка сцена често се користи со новите технологии и новите медиуми како изразно средство. Недоволното следење на технолошкиот развој го условува не само опаѓањето на интересот кај публиката која се навикнува на новите стандарди, туку ја намалува и мотивацијата кај уметниците за

учество во проектите на музејот. Се наметнува итна проценка на потребите од технолошка иновација за што треба да се побара надворешна експертиза или да се размислува за отворање на хонорарни места за ваквите потреби.

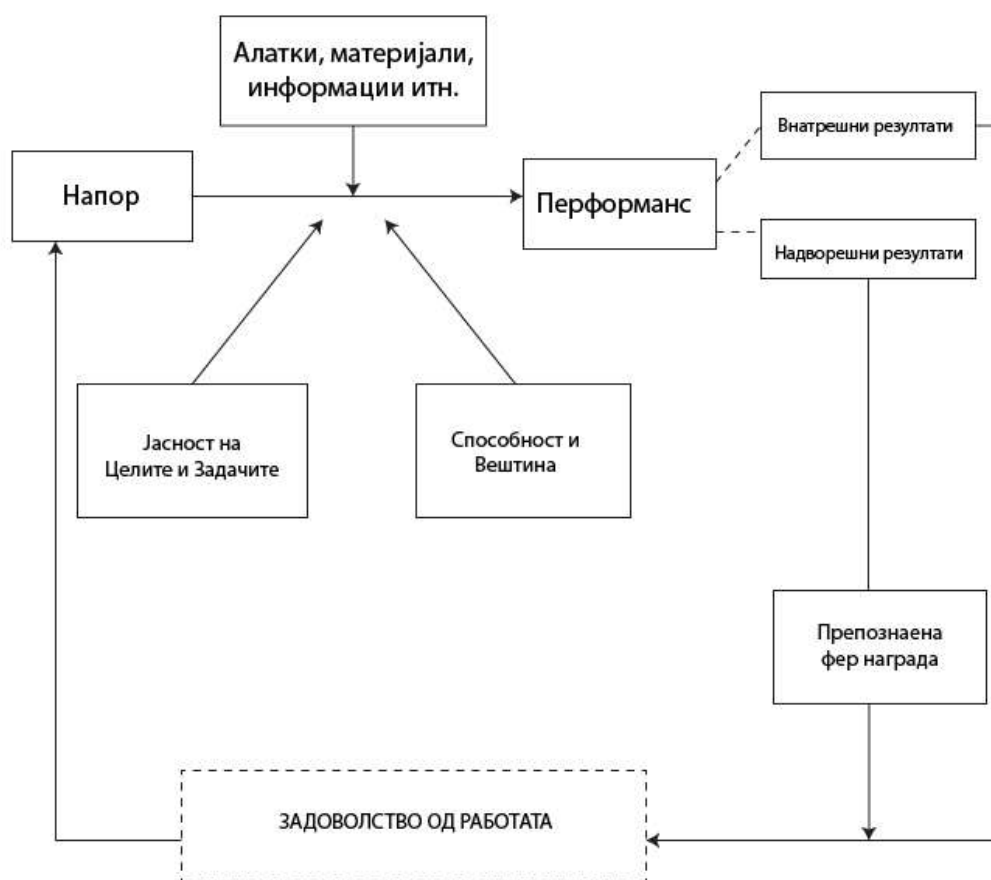
ѓ) Меѓународно опкружување

Меѓународното опкружување отсекогаш имало позитивно влијание врз работата на МСУ - Скопје. Самиот музеј е музеј на солидарноста, а голем дел од неговите програми не би можеле да бидат реализирани без соработка со странскиот фактор. Симпатиите кои Скопје ги ужива не само заради веќе дамнешната трагедија од 1963, туку и заради наследените контакти, претставуваат предност која треба да биде искористена. Се чини дека е голем организационен пропуст што музејот, од самиот почеток па до денес, нема одделение за меѓународна соработка. За една мала држава како што е Македонија речиси секоја компанија треба да им дава предност на меѓународните контакти. Тие се далеку поважни од внатрешните, од проста причина што внатрешниот пазар е премал, како во однос на набавката, така и за продажбата. Речиси во сите производни трговски и услужни капацитети 90 посто од работата е поврзана со странски партнери. Сериозно меѓународно одделение во рамките на МСУ - Скопје би можело да ја искористи отворената можност за обновување, продлабочување и развивање на контактите и соработката со партнерите како „Тејт“, „Стеделик“ итн. Треба да биде исто така унапредена досегашната соработката со меѓународните културни центри (Британскиот совет, Францускиот институт, германскиот Гете институт итн.). Веќе постоечките значајни дела во колекцијата, по потекло од овие држави, можат да бидат мотив за осмислена програма на дополнување на колекцијата и соработка која оди понатаму од пасивното примање на патувачките изложби низ регионот.

3.4.4.1. Внатрешни сили и слабости

Силна страна на МСУ - Скопје секако претставува просторот кој е докажан како предизвик за уметниците. Неодржувањето и внатрешните интервенции, како и волонтаристичкото одземање на дел од зградата се слабост која е поправлива. За нагласување на оваа предност на музејот е неопходна надворешна експертиза за повторно обмислување на внатрешноста и околниот простор со цел создавање нови содржински целини (библиотека, парк итн). Тимот на кустоси е со големо и сестрано искуство кое вклучува учество на водечките меѓународни манифестации и докажана професионалност и етичност. Сепак, заради недостаток на мотивација се чувствува замор и незаинтересираност, особено во услови кога нема можности за негово креативно изразување. Неопходно е развивањето на пракса на примање на волонтери и особено раздвижување на тимот на кустоси со воведување на институцијата *curator in residence*. Една објективна анализа би заклучила дека за таков броен тим на кустоси и нема доволно работа, па заради намалувањето на програмата, отсуството на набавки, дури се добива впечаток на превработеност.

Заморот и немотивираноста на вработените, пред сè, на тимот на кустоси, е комбиниран со отсуството на квалитетни програми кои пак, од друга страна, отсуствуваат заради непостоење на „водство“ кое би имало способности нив да ги препознае и соодветно да ги одбрани при одобрувањата на буџетот. Од тие причини е неопходно, при изборот на водство, да се смета на неопходноста од солидно искуство и креативен потенцијал, особено при назначувањето на шефот на тимот и на директорот. При тоа, е особено важно водството да го содржи елементот на создавање мотивација кај вработените користејќи се со механизмите и алатките обмислени и тестирани во рамките на теоријата на менаџментот (Сл. 8).



Сл. 11. Фактори што влијаат врз мотивацијата.

Покрај мотивирачкото водство неопходно е и усвојување во редовните годишни програми на планови за работа со волонтери и стажанти. Заради квалитетот на конечниот производ на МСУ - Скопје особено е важно усвојувањето и на детална програма за обука, дообука, усовршување, специјализација, студиски престој на вработените, задача која би требало да биде изработена од одделението за човечки ресурси (кое претходно и самото треба да биде зајакнато или адекватно обучено). Една од континуирано изразените слабости на оваа установа е недостатокот на средства за поинтензивна активност, на што се должи и впечатокот за превработеност. Бројниот тим би можел да изработува многу побогата програма, а со тоа и крајниот производ да биде поубедлив и со поголем импакт, дури и на финансиски план, доколку обучено одделение за финансии, како што беше спомнато, би ги

користело постоечките можности за проширување на листата на контрибутори во буџетот на МСУ - Скопје. Неопходно е во среднорочниот план свој придонес (секој од свој аспект) да дадат одделението за ширење и развој и одделението за финансии.

Тука треба да се даде одговор на прашањето за маркетиншкиот пристап. Во воведниот дел беа спомнати резервираноста којашто музејот по дефиниција ја има кон пазарот и пазарните закони. Но, земајќи ја предвид постојаната потреба од прилагодување кон промените што организации од овој тип треба да го имаат во својот стратешки пристап, компонентата *маркетинг* заслужува да биде проучена и вклопена во специфичното функционирање на МСУ - Скопје. Истовремено е неопходно преземање мерки за одбегнување на ризикот од нарушување на професионалните и етички принципи на организацијата. Силен аргумент за соодветна маркетинг - стратегија е фактот дека објектите кои МСУ - Скопје ги колектира се наоѓаат на пазарот и се под влијание на пазарните закони, кои една непрофитна организација не може да ги игнорира. Одделението за развој и маркетинг ќе треба да изработи конкретна програма за маркетинг потпрена врз следните стратешки маркетинг – определби - *кој е пазарот и кои се клиентите*.

Поранешните директори на МСУ - Скопје признаваат дека, иако бројна, колекцијата е далеку од она што е посакувано во иницијалната визија на МСУ Скопје. Сепак таа има значајни имиња кои илустрираат повеќе важни правци во уметноста од 50-те, 60-те и 70-те години на 20 век. Собирањето на современи дела надвор од Македонија веќе одамна не функционира. Тимот на кустоси треба да добие задача да утврди кои се реалните можности за нова акција за дополнување на она што се нарекува *странски дел на колекцијата*. Ова е сложена задача, за која е потребна тимска работа, која ќе даде одговори на следните прашања: што е предмет на колекционирање на МСУ - Скопје; која е спецификата што при тоа треба да биде нагласена. Исклучително е важно тоа да се направи без претерано робување на веќе постоечката колекција. Дел од заморот што тимот на кустоси го има е што истите дела се предмет на негово повеќедецениско истражување итн.

Списокот на внатрешни слабости е подолг од списокот на силни страни. Една од слабостите која е перманентна, уште од постоењето на МСУ - Скопје е практично непостоењето на Управниот Одбор. Градските и републичките власти од самиот почеток и со многу доверба, малку интерес и скромни финансии, ја поддржуваат континуираната стагнација на институцијата. Непостоењето на сериозен интерес за музејот се должи, пред сè, на непрепознавањето на неговиот потенцијал. Во современиот менаџмент, особено кога се работи за јавна институција, еден заинтересиран *Управен Одбор* може да биде од голема полза во лобирањето за препознавање на важноста на развојот на МСУ - Скопје за градењето на здраво граѓанско општество. Од тие причини е неопходно со многу внимание и детално, да бидат подготвувани годишните состаноци на ова тело кои би биле неопходен контролен механизам во процесот на доброто владеење. Издвоените финансии од јавниот буџет за функционирање на МСУ - Скопје заслужуваат посериозна анализа во однос на проверката на успехот на програмираните акции. Од тие причини, како посебна мерка, неопходно е одделението за развој и ширење да изработи анализа на можностите за среднорочен и долгорочен развој задолжителна би била изработката на петгодишен развоен план кој би вклучил планирани мерки за адресирање на утврдените слабости од буџетска природа и подготвување аргументација за очекуваните ефекти по преземената акција.

Музејот треба да биде активен учесник во актуелните дебати за етичките норми во општеството. Оваа цел се наметнува како одговор на повеќедецениското игнорирање на неговата улогата во социјалниот живот на општеството. Самиот музеолошки концепт на музеите на современата уметност во ваквите институции содржи инструмент за поттикнување на дебата за општиот општествен развој, особено во етички контекст. Принципите на постмодерната наметнуваат музејот да го смени својот однос, бидејќи тој не може повеќе да презентира и пренесува апсолутно знаење и не може да биде гледан како да има ист авторитет аналоген на поранешниот. Со други зборови, тој не треба повеќе да биде моновокален, туку треба да има видлива поливокалност. Музејот би требало да се третира како место каде што може да биде

сместен дијалогот, арената за оспорување која стимулира контроверзи. Потребно е да се преземе и ризик со презентирање на јавни програми што ќе бидат предизвикувачки и стимулирачки, во кои секогаш ќе има потенцијал за контроверзи.

Работата на тимот на МСУ - Скопје во оваа област е да одлучи кои гласови од многугласието ќе бидат претставени и што да се направи за тие да допрат до публиката. Поради тоа посебна задача за тимот на кустоси треба да биде внимателното и посветено следење на актуелниот развој во социјалното опкружување и препознавањето на фокусот на социјалната дебата.

МСУ - Скопје, доколку е лојален кон сопствените концепти кои во постмодерниот период еволуираа во својата мисија, треба да интегрира изјава или стратешка определба дека во својата продукција ќе тежнее кон храбра и свежа интерпретација. Од тие причини, во планот за работа на тимот на кустоси треба да бидат вклучени програми на изложби кои се инспирирани од актуелната и контроверзна социјална јавна дебата. Одделението на кустоси исто така треба да изработи посебна програма за редовни и чести формални и неформални тркалезни маси, средби на експерти итн. кои можат да дадат придонес кон продлабочувањето на дебатата, внимавајќи при тоа на обезбедувањето многугласие.

а) SWOT - анализа

SWOT - анализата е еден од вообичаените методи на анализирање на работа на *Организацијата*. Тој подразбира констатирање на силните и слабите страни, можностите и заканите и придонесува кон донесувањето заклучок за правецот на стратешката активност. SWOT анализата е прикажана табеларно (Анекс 5). Табеларно е прикажан и планот за акција. Врз основа на овие анализи треба да се изготви стратешки и оперативен план. Стратешкиот план треба да вклучи редефинирана мисија и визија (како и стратегија) која во себе ќе содржи план за стабилизација, развој и корекција на утврдените слабости во структурата на трошоците. За секоја од утврдените стратешки цели треба да бидат изработени соодветни акциони и оперативни планови, како и

предвидувања кои претставуваат основа за донесените стратешки одлуки.

Стратешкиот и оперативен план е правен земајќи ги во предвид спецификите на актуелната состојба, проценета како кризна и земајќи ги во предвид постоечките ограничувања. Како поволен момент за воведување на промените се цени и констатацијата на Ричард Фарсон во неговиот „Менаџмент на апсурдот“ во која се наведува дека промените се често последици на побуни од внатре.¹³³ Долгиот период на стагнација на МСУ - Скопје, во услови на загрижувачка севкупна општествена криза во Македонија, влијае на создавањето амбиент во самата организација во кој сите повикуваат на темелни промени во сè поорганизиран бунт.

Организационата структура на МСУ - Скопје треба да биде соодветна на природата на оваа институција како систем. Од тие причини моделот на организирање, својствен на МСУ - Скопје, е модел на отворен систем. Овој пристап, кој ја препознава органската структура на организацијата, бара сéопшта студија (истражување) третирајќи ја организацијата како биолошки систем кој се раѓа, созрева и старее. Од тие причини во претходните две поглавја беа претставувани истражувањата на Адигес. Претходно предложениот модел покажува дека процесот треба да биде гледан како циркулаторен и динамичен според својот карактер. Тој во себе ја има вградено основната идеја за преиспитување на резултатите, односно *контролно коло* (Сл. 2). Предложениот модел претпоставува дека МСУ - Скопје се прилагодува на постмодерната реалност која бара поголема транспарентност, демократизација и јавно учество во сите фази и активности, вклучувајќи го и влијанието врз одлучувачкиот процес. Се гледа, дека тој претпоставува постојана, интензивна и симултана комуникација со сите заинтересирани страни. Од „влезната страна“ се очекува влијание и информација од „производителите“ на уметнички дела, од сите акционери, стручната јавност, верната публика, органите на основачот т.е. финансиерот и, се разбира, вработените. Заради комплексноста, самиот процес е разгранет, укажувајќи на важноста на она што Андре Гоб

¹³³ Farson 1997.

го нарекува конзерваторска и научна функција (документирање, истражување).¹³⁴ Врвот на започнатиот процес стартува со акцијата на учење / инспирација / одржување, при што крајниот резултат, т.е. излезот го дава конечниот производ (она што кај Гоб се функциите *излагање* и *анимација*). Финалната фаза во оваа комуникација на повеќе продукти го дава конечниот интелектуален производ - *интерпретацијата*. Интерпретацијата како конечен и специфичен производ беше, и сè уште е, предмет на теоретска анализа во чија основа стојат шестте принципи на интерпретација дефинирани од страна на Тилден Фримен:¹³⁵

1. Секоја интерпретација која не го поврзува на еден или друг начин она што е изложено или опишано со некој личен елемент или искуство на посетителот ќе биде стерилна.
2. Информацијата како таква не е интерпретација. Интерпретацијата е откривање засновано врз информација. Двата концепти се комплетно различни. Сепак, секоја интерпретација подразбира информација.
3. Интерпретацијата, без разлика дали презентираниот материјал е научен, историски или архитектонски, е уметност која комбинира многу други. Секоја уметност во една одредена мера може да се учи.
4. Основна цел на интерпретацијата не е инструкцијата, туку провокацијата.
5. Интерпретацијата треба да бара презентирање на целината, повеќе отколку на делот, при што треба повеќе да му се обраќа на човекот како целина отколку на некое од неговите лица.
6. Интерпретацијата која им се обраќа на децата (на пример на возраст до 12 години) не треба да биде дилуција на она што им се претставува на возрасните, туку треба да следи фундаментално

¹³⁴ Gob 2009.

¹³⁵ Tilden 1977.

различен пристап. За да биде совршена, таа побарува засебен програм.

Предложениот модел на анализа на процесот на музејската работа дава јасна слика за основниот проблем со кој се соочува МСУ - Скопје. Во сегашната состојба, влезната страна е ставена во пасива, внатрешниот процес е заморен од репетитивна акција базирана врз дамнешните влезови кои на крајот на процесот даваат неубедлив производ. Анализата укажува на итна потреба од придвижување на кругот на циркулација преку обмислена акција за динамизација на целиот процес.

Во класификацијата на Адигес, лесно можеме да препознаеме организација која од многу одамна покажува знаци на брзо стареење или состојба на кома. Апаратите за одржување се сè уште вклучени, но без сериозни напори да се применат методи за будење на заспаниот „бел лебед“ (Блаже Конески), осуден да го набљудува од ридот цветањето на современиот кич на мега проектот Скопје 2014. Подолу е приложена новата организациона структура на овој музеј прилагодена кон неговите утврдени стратешки цели за наредниот период, интегрирана во предложениот модел на глобалниот процес на работа на музејот. Заради веќе изнесените специфики на управување, МСУ - Скопје има повеќе елементи на хоризонтална координација кои претпоставуваат водство кое има широки стручни познавања насочени кон обезбедување на потребата од силен авторитет и јасна линија на комуникација. Ваквата организациона шема заслужува посебна анализа на прашањето околу профилот на лидерот и стилот на неговото управување. (Анекс 5)

3.5. Стратешко планирање - организација и менаџмент, ургентноста на потребата за акција

Стратешкиот план за МСУ - Скопје треба да биде со комбиниран пристап, но со јасен приоритет во комбинирањето на пристапите. Од досега изнесеното е јасно дека неопходен е консолидациски пристап, бидејќи организацијата е под удар на сериозни надворешни закани и долго одлагани внатрешни реформи кои би можеле да бидат одговор за

внатрешните слабости. Сепак, консолидацијата мора да биде проследена со доминирачки развоен пристап во усвоената политика на акции и мерки. Причината за ваквиот пристап е што организацијата која стои во место, всушност назадува заради тоа што околината за тоа време се менува. Ваквото аналитичко и стратешко размислување е дотолку пооправдано што треба да биде смислен стратешки план за институција со релативна големина, за која прашање на одржување е постојаното ширење и продлабочување на нејзините активности. Големите организми бараат поголема енергија и редовен проток на продуктивна информација. Адигес советува проактивниот став да биде задржан со преформулацијата на *повеќе е подобро во подобро е повеќе*, нагласувајќи ја важноста на ефикасноста, производениот импакт, профитот од ефикасноста во произведувањето на истиот производ кој веќе не е прилагоден на промените на пазарот.

Прилагодувањето кон надворешните услови е сложена задача за организација која преживеала крупни стресови, а и понатаму преживува т.е. вегетира во турбулентно опкружување. Во неодамнешната студија „Менаџмент на уметноста во турбулентно опкружување“ можат да бидат препознаени проблемите со кои менаџментот на уметноста се соочува во целиот балкански регион и други турбулентни и општества во транзиција. Констатираните системски проблеми во усвоената стратегија за култура во неспроведувањето на усвоените политики ќе бидат конкретно адресирани во делот на стратешката програма за *Промена на Правилата* која ќе содржи конкретни акции и мерки за надминување, пред сè, на односот на основачот кон организацијата како креатор на опкружувањето.

а) Консолидација

Во консолидацискиот пристап организацијата треба да подготви стратегија за афирмација на своето наследство, односно за реафирмација на идентитетските елементи кои се содржани во новиот посакуван имиџ на организацијата. Бидејќи оваа установа е заглавена во онаа фаза која Адигес ја нарекува „бироократија“ во која во активноста на установата

исчезнува сè освен политиката, излезот треба да се бара во директниот дијалог со сите што влијаат врз политичкиот свет.

Адижес смета дека во состојба на криза организациите се враќаат во претходната фаза. Значи, би било неопходно организацијата да се потсети на *Капиталот* што сè уште го поседува (Сл 9). Кризата во која што се наоѓа државата е инспирирачка за ново стратешко позиционирање на организацијата во духот на гласно навестените промени. Од тие причини примарни целни групи се идните реформирани слободни медиуми, новата класа на пост-кризни политичари, лидерите на јавното мислење, дипломатските претставништва во минатото докажани партнери како на МСУ - Скопје и очекуваниот резултат - интегрирање на установата во културната стратегија на државата и во мрежите (формални и неформални) на сродните институции во регионот, Европа и светот.

Во стратегијата за консолидација треба да биде адресирано и прашањето на финансии. Притоа, ресурси би биле мобилизирани не само од Министерството за култура како претставник на јавните средства. Заради препознавањето на МСУ - Скопје, не само како културен агент, туку и како образовен и социјален агент и агент на културната индустрија вклучени се и сите претставници на јавниот сектор кои имаат преклопувања во активностите со МСУ - Скопје: Министерство за образование, Министерство за труд и социјална политика, Министерството за економија и туризам, Министерство за надворешни работи. Согласно усвоената мисија и визија, особено значаен партнер и финансиски поддржувач се гледа во градот Скопје, неговите општини и другите локални власти во државата.

Ваквото потпирање врз финансиска поддршка треба да биде оправдано со препознаен интерес од страна на финансиерите, заради што стратегијата, и од консолидациски и од развојни причини, бара утврдување и на посебна стратегија за развој на партнерство. Во презентираната стратегија се гледа дека резултати од ваквата партнерска стратегија се очекуваат, пред сè, заради продолжувањето на започнатите односи на соработка. (Анекс 8, пример за продолжување на соработката со Франција).

б) Екселенција

Иако како највисока цел ја препознаваме инклузивноста, односно ширењето на базата на публиката, пред да започне, но и паралелно со него, организацијата сепак треба да ја заврши неопходната консолидација и да го софистицира својот производ бидејќи, како што видовме, проблемите во матрицата на одлучување и протокот на информации во толкава мера влијаат врз квалитетот на производот што концентрирањето кон публиката без измена на производот што се нуди може да даде несакани резултати. Екселенцијата преведена во професионалност и етика е длабоко нагризена со системските промени на опкружувањето, така што целта - *дифузија на високата визуелна култура* може да произведе сосема спротивен ефект ако се претвори во дифузија на „ниска“ визуелна култура. Значи, најпрво е потребно реафирмирање на вредностите и идентитетот на институцијата и нејзиниот производ. Од тие причини најпрво понудивме нови методи на администрирање и интегрирање кои процесот го враќаат во нормала и го извлекуваат од замката на корупција во која е заплеткан, а потоа утврдуваме стратегија на претприемаштво со цел производот да добие во квалитет пред да започне исполнувањето на стратегијата за негова консумација од страна на корисникот.

в) Итни мерки на внатрешен план (простор, колекција, програмација, обука, диверзификација)

За подобрување на квалитетот на производот ќе бидат потребни следните мерки:

1. Мерка - функционална преадаптација на просторот. За постигнување на оваа мерка ќе се преземат следните активности: надворешна нарачка за изработка на нова професионална студија за оптимално користење на просторот; договор со надворешен партнер за спроведување на прифатениот план, вклучувајќи ги

соодветните анимации на бифето, бук-сторот, библиотеката, пристапот итн;

2. Втора мерка - усвојување на политика за дополнување на колекцијата. Активности: изработка на *Изјава*; основање на фондација за целите за надополнување на колекцијата; создавање на партнерства за надополнување на колекцијата.

Комплексноста на менаџментот на музеите го содржи и специфичниот момент на менаџирање на колекцијата. Во теоретската литература ова прашање е адресирано од повеќе аспекти.¹³⁶ Ан Фахи, во воведот на едицијата за менаџмент на колекциите, подвлекува дека „Преку утврдување на минимум стандарди за негување на колекцијата и јавниот сервис, музеите се оспособуваат да ги подобрат стандардите или да ја користат шемата како средство за добивање фондови за да се спроведат проектите со кои ќе се подигнат стандардите“.¹³⁷ Со ваквиот пристап таа смета дека ќе биде зголемена и охрабрена јавната доверба, што ќе овозможи полесен пристап кон давачите на донации, од кој и да е извор. Воедно, таа го потенцира и значењето на утврдувањето на типот на трошоците.

За да се направи соодветна анализа на трошоците, некои автори нудат нивна пресметка на трошоците според категории.¹³⁸ Трошоците на колекционирањето тие ги делат на трошок за набавување на дела за колекцијата и оперативни трошоци за нивно негување. Оперативните трошоци ги делат на директни и индиректни. Директните оперативни трошоци подразбираат две категории: трошоци за сите кураторски функции и за безбедност. Тие сметаат дека индиректните трошоци може да бидат пресметани со формула: формулата за индиректни трошоци е следнава:

$$I = [100 - (a + c)] \times a + b \times c$$

¹³⁶ Fahy 2005.

¹³⁷ Ibid, 3.

¹³⁸ Lord, B.; Lord, G. D. and Nicks 2005, 65-75.

Во неа **a** се директните трошоци, **c** се трошоците на одржување (греење, осветлување итн.), **b** е процентот од просторот кој колекцијата го зазема. Индиректните трошоци со оваа формула ќе бидат изразени како процент од вкупните трошоци во музејот. Оваа формула овозможува да се добие претстава каков е односот на директните и индиректните оперативни трошоци за одржување на колекцијата и нивниот однос во вкупните трошоци. Овие трошоци треба да бидат калкулирани пред секое дополнување на колекцијата, било по пат на купување или по пат на примање на донација.

Калкулацијата направена за МСУ - Скопје (која би можела да се доуточни кога би биле расположиви уште подетални статистички податоци) покажува дека овој трошок на директни и индиректни оперативни трошоци е нешто над половината од вкупните оперативни трошоци на годишно ниво.

Свеста за високите оперативни трошоци врзани со менаџментот на колекциите може да биде искористен во привлекувањето на донации. Со други зборови, имањето колекција, претставува трошок за поединечните колекционери, музејот и донаторот. Оттука тие можат да најдат заеднички интерес, преку разни форми на соработка, колекцијата да биде ставена во изложбена функција без поголеми дополнителни трошоци од страна на музејот, а донаторот да профитира од професионалноста на структурата со искуство во менаџмент на колекциите. Ваквиот пристап на подобро познавање на структурата на трошоците на музејот може да ја олесни стратегијата која се потпира врз силните страни на користењето на професионално набљудуваниот простор на установата.

3. Мерка - утврдување на политиката и динамиката на останатите изложбени активности кои не се врзани за колекцијата. Активности: пограма за повремени изложби; формални партнерства за прием и изложување на патувачки изложби.

4. Мерка - подигање на работните капацитети на вработените. Активности: обука; дообука; волонтери; партнерство со сродни институции за комбинирање на човековите ресурси.
5. Мерка - Диверзификација на услугата. Активности: библиотечен сервис; угостителски сервис; бук – шоп; сувенири; сервис; кинотечна програма; специјални одделенија; едукативна услуга.

г) Стратешко размислување

За воопшто да биде возможно завземање на стратешки правец и усвојување на стратешки програми, неопходно е Организацијата стратешки да почне да размислува за потребата од радикална реформа која треба, покрај другото, да вклучува:

1. Редефинирање на мисијата и вистинско интегрирање на МСУ- Скопје во стратегијата на развојот на културата на Македонија - иницијатива кон Парламентот на Македонија;
2. Немешање на Владата во креативниот дел на управувањето со Музејот - водство од страна на познавач и професионалец;
3. Отворен модел на управување, конкретен;
4. Унапредена комуникација со клиентите (публика, донатори итн.)
5. Изработување на професионални Изјави за политиките на музејот за да се установат јасни критериуми што го олеснуваат процесот на донесување одлуки;
6. Унапредување на внатрешните процедури;
7. Професионален финансиски менаџмент;
8. Развивање на специфична маркетинг - акција која не носи ризик на загрозување на социјалната мисија на институцијата (ризик: баналност, поп култура, супер маркет, Бодријар);
9. Воведување на редовна дообука на вработените, покрај другото за менаџерски вештини;
10. Долгорочен план за одржување;
11. Дефинирање, прифаќање на политиките на МСУ - Скопје (политика на изложување).

3.6. Стратегија за развој на МСУ - Скопје

Во претходните поглавја, низ ситуационата анализа, поткрепена со становиштата на современата музеолошка теорија и теоријата на менаџментот, беше заклучено дека МСУ - Скопје треба да развие стратегија која ќе овозможи амбиент за практикување на: политика на образување во текот на целиот живот; образовна политика која дава можност за здобивање со знаење и вештина за декодирање на пораките; социјална политика која го препознава правото на култура како право на секоја индивидуа; инклузивна политика која овозможува корисниците да бидат вклучени во процесот на одлучување. Со ваквиот пристап Организацијата се препознава како актер кој треба да се докаже преку конкретен социјален импакт во опкружувањето кое турбулентно се менува.

При одбирањето на правецот на стратегијата беа изложени типовите на стратегии кои ги разликуваат теоријата на стратешки менаџмент во рамките на т.н. „стејкхолдер“ пристапот (вклучени страни пристап) - стратегијата на специфичен „стејкхолдер“, акционерската стратегија, утилитарната стратегија, стратегијата на Роулс (Rawls) и хармоничната стратегија при што беше заклучено дека елементи од овие типови на стратегии треба да бидат интегрирани во долгорочната стратегија на организацијата. Укажавме и на потребата од развивање на цврсти односи со локалните заедници што е во суштината на хармоничната стратегија; на неопходноста *Организацијата* да се препознае како агент на социјалната промена, што е карактеристика на стратегијата на Роулс; но, пред сè, на утилитарната стратегија која акцентот го става врз одговорноста за генералното подобрување на благосостојбата во општеството, односно корисноста како социјална корисност која адресира потреби на широка и разнолика група на „стејкхолдери“ (вклучени страни). Заради релативната моќ на поедини „стејкхолдери“, стратегијата на организацијата ќе вклучува и специфични акции како дел на специфичната стејкхолдер стратегија. При ситуационата анализа беше нагласена важноста на надминување на

конфликтите кои произлегуваат, пред сè, од разликата во внатрешните и инструменталните вредности на извршителите и самата организација, како и меѓу вредностите на „стејкхолдерите“. Поаѓајќи од анализата на релативната моќ на вклучените и заинтересирани страни, во стратегијата ќе бидат интегрирани специфични стратешки програми за клучните „стејкхолдери“. Од анализата се утврди дека *Организацијата* е во фаза кога може да процени дека има релативно висок кооперативен потенцијал соочен со релативно висока закана од клучен „стејкхолдер“. Поради тоа најпрво треба да се усвои стратегија која ќе бара менување на правилата на играта што ги дефинира интеракциите во нејзиното опкружување. Клучно, значи во стратешкиот пристап ќе биде да се променат правилата на играта. Паралелно со проценката дека односот на силите, заради одлучната акција, ќе биде сменет и во стратегијата ќе биде вклучена офанзивна програма, таква која ќе овозможи бенефит од започнување на втора нагорна крива на развој. Притоа ќе бидат користени заклучоците донесени преку анализата на животниот циклус на *Организацијата* - јасни цели, силно зајакнато претприемаштво и интеграција. Воедно, ќе биде направена и соодветна „хиерархија на приоритизирани стејкхолдери“.

Претходно беше изнесена програмата која се однесува на „промена на правилата“ која подразбира четири главни промени:¹³⁹

1. Менување на формалните правила преку Владата;
2. Менување на форумот што носи одлуки;
3. Менување на видот на одлуките што се носат;
4. Промена на процесот на трансакција.

Со намалувањето на заканата од „конкуренцијата“, стратегијата интегрира офанзивни програми:¹⁴⁰

1. Менување на верувањата за *Организацијата*;

¹³⁹ Freeman 1984, 145.

¹⁴⁰ Ibid.

2. Пправење на нешто (било што) различно;
3. Обид да се сменат целите на стејкхолдерот;
4. Усвојување на позициите на стејкхолдерот;
5. Врзување на програмата со други коишто стејкхолдерот го гледаат попозитивно;
6. Менување на процесот на трансакција.

Конкретната акција, по изборот кој го направивме на стратешкиот правец (социјален импакт) и стратешката програма (менување на правилата и офанзивна програма) треба да ги истражи буџетските можности. Претходно го утврдивме долниот минимум на буџетот за одржување, но за офанзивна програма е неопходно, како што тоа го прецизира Питер Лоранџ,¹⁴¹ стратешкиот дел од буџетот да биде јасно издвоен од оперативниот при што на првиот да му се даде јасна предност (што побарува во стратегијата на развој да биде интегриран дел кој се однесува на мобилизацијата на ресурси и градењето на партнерства).

Активностите во рамките на програмата на менување на правилата ќе вклучуваат: изработка на нацрт - модел на легислатива; отворен дијалог со клучните претставници на легислативната власт; лоби во Парламентот; коалиција со одбрани „стејкхолдери“.

Во прилог (Анекс 6) е прикажана стратешката програма за Промена на Правилата, додека во анексите бр. 7 и 8 офанзивни програми за одредени „стејкхолдери“.

3.7. МСУ- Скопје како владин агент

3.7.1. МСУ - Скопје како социјален агент / економски агент

МСУ - Скопје од своето основање си ја препознава социјалната улога во рамките на тогашната водечка идеја за модерната уметност во глобален контекст. Пристапот кон опкружувањето што институцијата тогаш го има може да биде видена како дел на утопијата која за

¹⁴¹ Lorange 1983.

инспирација го има евроцентристичкото гледање на просветлувачката мисија на музејот инспирирана од претходно препознаената авангардна улога на уметноста во периодите на ренесансата и просветителството. Во таквиот пристап музејот се гледа како секуларен агент кој треба да влијае врз духовното издигање на масите надвор од конзервативизмот на традиционалното. Неговата социјална, интегрирачка улога е конципирана во услови во кои музејот е препознаен актер во тогашна СФРЈ. Според зборовите на Б. Петковски Југославија е меѓу водечките нации кои го развиваат музејот како нов социјален инструмент. Во обавувањето на таа функција МСУ - Скопје ги пресретнува проблемите кои можат да се препознаат и кај други негови сродни современици.

а) Сојуз на бирократијата и просечноста

Социјалната улога на овој музеј е доведена под прашање заради елитизмот, евроцентризмот, самоувереноста, флертот со либералниот капитализам. Осудуван и за лажен авангардизам, сепак, неговите иницијатори звучат пророчки кога ја потенцираат потребата од неговиот коректив, иако доживуван како диктат во комплексната културна средина во која делува. Ке ја наведеме како илустрација реакцијата на М. Протиќ на противниците на МСУ - Скопје, насловена „Творците се плашат од сојузот на бирократијата и просечноста“, објавена во НИН, година дена пред студентските демонстрации, на 11 јуни 1967 година. Тој во написот предупредува дека се прави повторно сојуз на бирократијата и просечноста, дека демократијата се користи демагошки за да се воспостави превласт на квантитетот над квалитетот, дека конзервативизмот сака да го оневозможи модернизирањето, победата над повисоката општествена етичка и естетска свест. Заклучува дека во нашата ниско развиена средина нема опасност врвната култура да стане монопол. За него многу пореална е опасноста од монопол на просечното и недаровитото, од вулгарниот економизам во кој кичот опстојува зошто е економски цврсто втемелен. Дека популизмот во ново формираните демократии може да доведе до злоупотреба на културната сфера, најдобар пример е диспаритетот во издвојувањето за културни потреби

во Македонија кои промовираат кич за сметка на опстанокот на институции кои се видени како потенцијална опасност во социјалниот преговор за вредностите врз кои се гради општеството. Истовремено, не се без основа ни забелешките кои одат на адреса на оваа институција како елитистичка. Таквата критика, особено по истражувањето на Бурдие, останува како неисполнета обврска на замислената улога на музеите на уметноста.

б) Важни партнери - градот, невладините организации, семејството...

Музејот на уметноста од 21 век треба да се препознае како социјален агент кој со посветен интерес ја следи во пракса, на терен, социјалната промена. Развојот на цивилното општество беше проследено со раѓање на голем број невладини организации кои фрлија ново светло на маргинализираната заедница, која со економската криза се позначајна категорија во современиот град. МСУ - Скопје мора да го препознае овој предизвик и да го интегрира во својата програма како приоритет. Скопје е конкретен град, со конкретни проблеми и МСУ - Скопје без дискриминација треба различните негови групи и заедници да ги обедини во изградена заедница на клиенти на музејот. Дobar пример на таргетирањето на различни сегменти од „пазарот“, може да бидат видени во сродни музеи на МСУ - Скопје. Програмата се прилагодува кон опкружувањето, а за некои прашања на маргинализираните заедници се преземени и меѓународни обврски. Сепак, и покрај тоа што се во непосредното соседство, големата и важна ромска заедница на Скопје не се најде како програмско прашање во неговата долга историја, иако музеи на оддалечени места во светот и со многу помало познавање на заедницата ги исполнуваат обврските што ги имаат преземено во декадата на ромите.¹⁴² Недоволно или никакво внимание не им се дава на другите социјални структури кои можат да бидат негови чести клиенти и (како реакција) создавачи на програмата. Семејството како специфична структура не може да се препознае во

¹⁴² „Модерна Музет“ во Стокхолм во својата програма има интегрирано активност директно врзана со културата на ромите.

програмата во која еден така важен клиент (кое по правило е чест потрошувач во институции сродни на музејот - зоолошка градина, забавен парк) е без причина запоставен. Невладините организации, особено оние кои се активни во областа на човековите права и слободи, не се препознаени како партнери во изведување на активности кои би ја афирмирале слободата на изразување и правото на култура, како универзално право. Во своите почетоци музејот, по примерот на руската авангарда од почетоците на советската држава, се обидува да ја привлече работничката класа со активности во фабричките хали. Денес, како што тоа Негри го констатира,¹⁴³ со новите технологии, фабричката хала како социјален амбиент полека исчезнува, но потребата за музеј постои дотолку повеќе како простор во кој социјализацијата е возможна, на директно ниво. Во средина како Скопје (и Македонија) соодветна програма може да биде дизајнирана за да се привлече и задржи едниот од најважните клиенти, дури и во владеачката логика на системот на доцниот капитализам - даночниот обрзник кој сè уште не разбрал на што се трошат парите кои тој ги издвојува за култура. Еден од најкрупните предизвици за музејот ќе биде и прифаќањето на критиката за некритички увезениот евроцентризам и препознавањето и прегрнувањето своето непосредно опкружување.

в) Туризам

Локацијата на музејот треба да биде искористена за декларираната цел за која е и создаден, да ја издига визуелната култура без дискриминација и идеолошка и друга предрасуда, а неговото единство со стариот град и чаршијата треба да претставува не само допринос кон зближување на различните културни заедници, туку да биде и основа на неговата стратешка определба во областа на туризмот. Сите овие активности, се разбира, не смеат да бидат вулгаризирани во едноставна политика на омасовување на производот, инаку целата акција би била

¹⁴³ Obrist 2010, 1.

контра - продуктивна. Маркетинг ефектот би следел како последица на осмислена социјална акција.

г) Локални власти

Демографските промени во државата се уште еден социјален аспект на делување на музејот. Голем дел од неговата потенцијална публика - млади и образовани - ја напушта државата, особено од провинцијата. Неопходно е меѓу активностите „во сидовите на музејот“ да биде вклучена интензивна активност по другите градови низ Македонија со порано препознаени партнери и ново создадени и асистирани структури. Со развивањето на процесот на децентрализацијата, општините можат да станат многу силен партнер на музејот и некакво посистематско делување во другите средини, вклучително и преку постојани антени. Ваквиот пристап би дал и нова содржина на замислената, но неконкретизирана идеја за МСУ - Скопје како национална, координативна установа.

3.7.2. МСУ - Скопје како образовен агент

Видовме дека теоријата во музејот, сè уште, препознава установа која дифузира знаење. Тоа секако е дел и од сегашната и поранешната пракса, музејот по дефиниција да има активна истражувачка улога. На овој план МСУ - Скопје може да препознае своја улога.

Образовниот систем во Македонија, традиционално јавно финансиран, во транзициониот период направи повеќе експерименти дизајнирајќи ја програмата во основните и средни училишта, а во последно време и на високите школи. Една од празнините во образованието од кои се препознаени се препознаени и многу други е нудењето информации за ликовното творештво во блиското минато без основни знаења во оваа област, музејот има потешка работа во исполнувањето на својата мисија. Од тие причини формална, редовна и цврста соработка треба да се воспостави со образовните институции на сите нивоа. Близок партнер на овој план музејот треба да види во

Ликовната академија, Факултетот за историја на уметност, Филозофија, но и со интелектуалци - поединци кои се стручни во областа. Музејот би требало да почне да ја истражува можноста и самиот да биде центар на високо образовна установа, институт за современа уметност. Издавањето или патронството во издавачката дејност треба да биде развиено како пракса. Големиот интерес за книги од уметноста се докажува и како комерцијален потфат. Особено важно е во обавувањето на оваа функција во внатрешната организација на музејот да се стимулира заеднички пристап на повеќе различни одделенија. Интердисциплинарноста на музејот побарува силна хоризонтална соработка на вработените.

3.7.3. Музејот како посредник во културната индустрија

Заради економските кризи, пред сè, јавната корисност на музеите во современи услови е предмет на општествена дебата. Бранителите на музејот, во дебатата не пропуштаат да ги наведат директните и индиректните економски бенефити на активниот и посветен музеј. Податоците од различни средини убедуваат дека културната индустрија вработува голем дел од населението и остварува уверливи приходи. Некои од најголемите музеи само од продажба на влезници остваруваат неколку пати поголем приход отколку што е јавното издвојување. Најдобар пример за тоа е и најславниот, Лувр. Музејот може да игра корисна посредувачка улога и да стимулира креативност во подиректен контакт со културната индустрија, што на некој начин е веќе вклучено во неговата оригинална мисија која ги подвлекува како свои дејности, применетата уметност и дизајнот. Ваквата можност ќе биде оперативно уште поспроведлива во услови на интегрираност во ЕУ која културната индустрија ја препознава како една од предностите на европскиот континент и нејзин важен извозен продукт. Во амбициозната организациона структура може да се предвиди и посебно одделение во рамките на музејот насочени кон оваа цел.

Во Анекс 9 е даден пример како МСУ - Скопје би можел да биде препознаен како владин агент во спроведување на веќе усвоена стратегија.

Емпириската анализа укажува на следното:

- Неопходна е суштинска измена на Системот кој ги поврзува *Поддржувачот* и *Организацијата - давач на услуги*. Поддршката треба да обезбеди средства за реалните (одново пресметани) потреби за одржување на организацијата. Системот треба да биде сменет во правец на реафирмација на релативната автономија на организацијата согласно меѓународно проценетата природа на таа автономија. Системот треба да овозможи вклучување на главните вклучени страни („стејкхолдери“) во целиот процес на одлучување.
- Неопходна е радикална промена во внатрешната структура на организацијата за да се искористат постоечките потенцијали. Новата организациска структура треба да обезбеди амбиент за практикување на тимски менаџмент, интер-секторска соработка и водство кое адекватно ги менаџира надворешните „граници“ на организацијата.
- Неопходно е усвојување на соодветна стратегија за зајакнување на врските со клучните „стејкхолдери“, пред сè, за да се предизвика посакуваниот социјален импакт врз таргетираната „заедница“.

4. Заклучок

Во изложените поглавја од овој труд се покажа дека основен проблем за развојот на МСУ - Скопје е неговата околина и правно-политичкиот систем во кој е приморан да функционира. Системскиот проблем, тоа го покажаа анализите, е матрицата на управување која музејот го претвора во уште една од јавните институции во која власта го има парализирано системот на давање јавни услуги со усвојување на политички цели кои не се во сферата на јавниот интерес, туку се инструмент на националистичката политика и корумпираната влада.

Извештајот на Прибе укажува на методите со кои се практикува ова узурпирање на јавниот интерес.¹⁴⁴ Практикуваниот модел на управување, како што беше покажано, нè доведува до апсурдна ситуација во која Министерството за култура е единствен и недопирлив авторитет во одлучувањето за спроведување на политиката за „подигање на визуелната култура“. Во последните десет години Владата на Р. Македонија вложи исклучително големи напори и средства за да го промени идентитетот на Скопје. Идентитетот кој најмногу ја иритираше Власта во овој период беше оној на постземјотресно Скопје. Неприфаќањето на доцниот модернизам (со успешни и помалку успешни реализации во архитектурата на Скопје) беше препознаен како застранување инспирирано од насоката која што ја велича едноставноста и функционалноста. Главниот виновник е виден во спојот на комунистите со Кензо Танге. Жртва на таквиот пристап неизбежно станува и институцијата МСУ - Скопје која Власта во еден период ја игнорира, се обидува да ја прилагоди кон популистичките очекувања и ја држи на страна од сите поважни одлуки за тоа како се трошат јавните пари наменети за стимулирање на уметничката продукција. Скопје 2014 е квази постмодернистички одговор на грубоста на Арт брут.

Реформата на администрацијата во правецот на препораките од ЕУ ќе ослободи голема некористена енергија во заробените институции. Покажавме дека реформата во МСУ - Скопје, треба да оди во правец на практикување поинаков модел на управување, финансирање, организација и планирање. Анализата покажа и дека институцијата има долга и турбулентна историја на интеграција во сферата на културата и опстојува натаму надживувајќи ги стресните промени во опкружувањето. Специфичното искуство на функционирање во различни средини (Титова социјалистичка Југославија, лидер на неврзаните, транзициона Македонија во услови на конфликт во соседството и внатрешни етнички судири и изолирана автократска Македонија) е од голема вредност за

¹⁴⁴ Во извештајот на т.н „група на експерти“ водена од Reinhard Priebe, The former Yugoslav Republic of Macedonia: Recommendations of the Senior Experts' Group on systemic Rule of Law issues relating to the communications interception revealed in Spring 2015, Brussels, 8 June 2015.

нејзиното идно функционирање од повеќе причини. МСУ - Скопје е прв Музеј во комунистичкиот свет што се определува да ја следи идејата за креирање на музеј на 20-от век како европски одговор на престижната МоМА. Педесетгодишното искуство и покрај долгите периоди на многу мала активност, претставуваат голема внатрешна сила што треба да се искористи во планот за „ренесансата“ на институцијата.

Понудениот модел на работа во услови на функционална држава обезбедува комуникација со опкружувањето која ќе го внесе неопходниот корективен механизам во текот на целиот работен процес и ќе обезбеди услови за високо квалитетна услуга која е неразделна од неговата мисија. Збогатувањето на импутот, влезната страна на моделот на работа вклучува во почетокот на работниот процес разновидно и богато портфолио на соработници, партнери и клиенти. Ваквиот пристап обезбедува и консолидација и развој на буџетот на институцијата, што од друга страна ја збогатува програмата и го подига квалитетот на јавната услуга. Разработената организациона шема, со многу нови елементи во системот, со менаџмент кој ја потенцира хоризонталната комуникација и делува мотивирачки на вработените таа ги става во функција несомнените предности кои институцијата ги има во оригиналната и функционална зграда во историјата на партнерство со најпрестижните институции во областа, во потенцијалот и спецификата на колекцијата и во освоено то формално место на авторитет во областа. Очекувани и антиципирани позитивни ефекти во скора иднина, по прекилот на изолацијата на Македонија од евро - интергациите, МСУ - Скопје може да биде препознаен не само како еден од клучните културни агенти, туку и како силен образовен и социјален агент и корисен посредник во развојот на индустријата на културата.

Ренесансата на музејот отвора крупно прашање и за неговиот старо-нов идентитет. Како музеј на современа уметност, особено заради својата историја и во новата негова мисија, тој треба да продолжи да се гледа како музеј на 20-от и 21-от век. Кризите низ кои поминувале и поминуваат сродните институции во Западна Европа и светот се предност при утврдувањето на стратегијата и при одлуката за избраниот фокус. Фокусот, без сомнение треба да биде публиката. Тука неизбежно

се наметнува уште еден важен елемент на неговиот идентитет содржан во оригиналното име на институцијата, а тоа е градот Скопје. Тука почнува стратегијата за продолжување со недовршената мисија на музејот и исправање на насоката на развој на градот заземен со усвојувањето на мега - проектот „Скопје 2014“.

Библиографија

Aagard-Mogensen, L. (ed.). 1988. *The idea of the Museum: Philosophical, Artistic, and Political Questions, Problems in Contemporary Philosophy*. vol 6. Lewiston, NY and Quenstron, Ontario: Edwin Mellen Press.

Абаџиева, С. 2004. *Музеј на современата уметност - Скопје 1977 - 1985 - Континуитет*. Скопје: Едиција Досие МСУ/книга 2.

Adižes, I. 2008. *Menadžment za kulturu*. Beograd: ASEE doo.

Адижес, И. 1998. *Овладување со промените*. Скопје: Детра.

Адижес, И. 2010. *Управување со корпоративни животни циклуси*. Скопје: МАНУ/М6 Едукативен центар.

Adorno T.W. 2005. *The Culture Industry*. United Kingdom: Routledge.

Alexander, E.P. 1983. *Museum masters: Their Museums and Their Influence*. Nashville: American Association for State and Local History.

Alpers, S. 1991. *The museums as a way of seeing* во Karp, I. and Lavine, S.D. (ed.). *Exhibiting Cultures: The poetic and Politics of Museum Display*. Washington: Smithsonian Institution.

Appleyard, C. and Salzmann, J. *Corporate*. 2012. *Art Collections (a handbook to corporate buying)*. United Kingdom: Lund Humphries in association with Sotheby's Institute of Art.

Arendt, H. 1993. *Between Past and Future: Eight Exercises in Political Thought*. London: Penguin Books.

Азбучникот на колекцијата на Музејот на современата уметност Скопје. 2002. Скопје: Музеј на современата уметност Скопје.

Badiou, A. 2005. *Handbook of Inaesthetics (Meridian: Crossing Aesthetics)*. Stanford: Stanford University Press.

Baudrillard, J. 1982. *The Beaubourg - Effect: Implosion and Detterrence*. October vol. 20, Cambridge: MIT Press.

Bauman, Z. 2004. *Culture and Management*. United Kingdom: Routledge.

Barthes, R. 1986. *Smrt autora, u Suvremene književne teorije*. (ur.) M. Beker, Zagreb: SNL.

Bartol, K.M. and Martin, D.C. *Management*. 1997. 3rd Edition, Boston: McGraw-Hill.

Bell, C. *Art*. 1987. 3rd ed., Oxford: Oxford University Press.

Bennett, T. 1995. *The Birth of the Museum. History, Theory, Politics*. London: Rutledge.

Bergson, H. 1914. *Laughter, an essay on the meaning of the comics*. New York: The MacMillan Company.

Benjamin, W. 1936. *Illuminations*. New York: Schocken.

Berns, Dž. V. 2009. *Menadžment i umetnost*. Beograd: Clio.

Билтен. Музеј на современа уметност Скопје. бр. 1, октомври 63 - мај 64.

Билтен. Музеј на современа уметност Скопје. бр. 2, април - декември 1964.

Bishop, C. 2013. *Radical Museology, Or, What's Contemporary in the Museums of Contemporary Art?* London: Koenig Books.

Bourdieu, P. and Darbel, A. with Schnapper, D. 1991. *The Love of Art: European Art Museums and Their Public*. Cambridge: Polity Press.

Bourdieu, P. 1984. *Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste*. Cambridge: Harvard University Press.

Bourdieu, P. 2000. *Pascalian Meditations*. California: Stanford University Press.

Canon-Brookes, P. 1991. *Museums, theme parks and heritage experiences*. Journal of Museum Management and Curatorship, n. 10, 351-8.

Carbonell, M (ed). 2004. *Museum studies, An anthology of Contexts*. United Kingdom: Blackwell.

Chapin, D. and Klein, S. 1992. Museum News, forum: *The epistemic museum*.

Чаусидис, Н. *Музеологија*. 2012. Скопје: Филозофски факултет – Скопје.

Colingwood, R.G. 1958. *The Principles of Art*. London, Oxford, New York: Oxford University Press.

Corsane, G. (ed.). 2006. *Heritage, Museums and Galleries* London and New York: Routledge.

Де Ру, Ц, Р. 2013. *Основање на Музеи и современата уметност* (Политиката на уметничкиот приказ на Франција по 1968 година). Кочани: Европа 92.

Dickie, G. 1996. *Defining Art*. American Philosophical Quarterly. vol.6, no.3 (Jul. 1969), Champaign: University of Illinois Press, 1969.

DiMaggio P.J. 1986. *Nonprofit Enterprise in the Arts*. USA: Oxford University Press.

Џепароски, И. 1998. *Уметничкото дело*. Скопје: Култура.

Djurić, D. and Šuvaković, M. (ed.). 2003. *Impossible Histories, Historical Avant-gardes, Neo-avant-gardes, and Post-avant-gardes in Yugoslavia, 1918 - 1991*. Cambridge, Massachusetts, London, England: The MIT Press.

Драгиќевиќ - Шешиќ, М.; Драгоевиќ, С. 2011. *Менаџментот на уметноста во турбулентно опкружување*. Скопје: Готен.

Duncan, C. 2006. *The art Museum as a ritual*; in *Heritage, museums and galleries* (ed. Gerard Corsane). New York: Routledge.

Edson, G. and Dean, D. 1996. *The handbook for museums*. London: Routledge.

Fahy, A. (ed.). 2005. *Collections Management*. London and New York: Routledge.

Farson, R. 1997. *Management of the Absurd: paradoxes of leadership*. New York: Touchstone.

Feldstein, M. (ed.). 1991. *The economics of Art Museum*. Chicago and London: The University of Chicago Press.

Fernie, E. (ed.). 2005. *Art history and its methods (a critical anthology)*. Phaidon Press Limited.

Finlay, I. 1977. *Priceless Heritage: The Future of Museums*, London: Faber and Faber.

Fopp, M.A. 2003. *Managing Museums and Galleries*. London and New York: Routledge.

Freeman, R. E. 1984. *Strategic Management, A Stakeholder Approach*. London: Pitman.

Gari, E. (ed.). 2003. *Muzei i etika*. Beograd: Clio.

Gerhard, M. with a contribution by Szeemann, H. 1999. *Art Museums into the 21st Century*. Birkhäuser.

Gob, A. i Druge, N. 2009. *Muzeologija, istorija, razvoj i savremeni izazovi*. Beograd: Narodni Muzej, Clio.

Hancock, E. 1992. *CHAOS: A Recipe for Success*. CHAOS University.

Harrison, C. and Wood, P. (ed.). 1992. *Art in Theory 1900-1990*. United Kingdom: Blackwell.

Hazthausen, C.W. 2002. *The Two Art Histories: The Museum and the University*. Cambridge: Yale University Press.

Hill, L; O'Sullivan, C. and O'Sullivan, T. 2003. *Creative Arts Marketing*. United Kingdom: Butterworth - Heinemann.

Hudson, K. 1975. *A Social History of Museums: What the Visitors Thought*. University of Michigan: Humanities Press.

Janson, H. V. i Janson, E. F. 2005. *Istorija umetnosti* (dopunjeno izdanje).Varaždin: Stanek.

Јунг, К.Г. 2007. *Психологијата и уметноста*. Скопје: Ѓурѓа.

Kadis, P.M. 1997. *Who should manage museums?* Art News, Oct. 76.

Karp, I. and Lavine, S. 1991. *Exhibiting cultures: the Poetics and Politics of Museum display*. Washington: Smithsonian Institution Press.

Kle, P. 1968. *Creative Credo*. во Chipp, H. B. comp. *Theories of Modern Art: A Source Book by Artists and Critiscs*. Berkeley: University of California Press.

Kolber, F. 2010. *Marketing u kulturi i umetnosti*. Beograd: Clio.

Lascault, G. 1984. *Le musée comme échec indispensable, Beaubourg et le de demain*, L'arc n. 63, Paris.

Lazeska, N. 1984. *Muzej suvremene umjetnosti u Skoplju: 1964 - 1984*. Magisterski rad, Zagreb: Sveučiliše u Zagrebu.

Leavitt, H.J. 1972. *Managerial Psychology*. Chicago, Illinois: University of Chicago Press.

Likert, R. 1959. *A motivation approach to a modified theory of organization and management theory* во M. Haire (ed.), *Modern Organization Theory: A Symposium of the Foundation for Research on Human Behaviour*. New York: Wiley.

Lorange, P. 1983. *Strategic Control*. во Lamb, R. (ed.). *Latest Advances in Strategic Management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Lord, B., Lord, G. D. and Nicks J. 2005. *A framework for management* во Fahy', A. (ed.). *Collections Management*. London and New York: Routledge.

Lyotard, J-F. 1995. *Što je postmoderna?* Beograd: KIZ "ART PRESS".

Marojević, I. 1993. *Uvod u muzeologiju*. Zagreb: Zavod za informacijske studije.

Марстајн, Ц. (уред.). 2009. *Нова музејска теорија и пракса*. Нампрес.

- Maslow, A. H. 1954. *Motivation and Personality*. New York: Harper and Row.
- Mayo, E. 2005. *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Vol. VI, BO Thompson, K. (ed.), *Early Sociology of Management and Organisations*. London and New York: Routledge.
- McGregor, D.V. 1960. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Mead, M. 1943. *Art and reality from the stand point of cultural anthropology*. vol 2, n° 4, College Art Journal.
- Miles, R. and Zavala, L. (ed.). 2002. *Towards the Museum of the Future, New European Perspectives*. London and New York: Routledge.
- Museum, Vol. XXIV, n° 1. 1972. *Problems of the museum of Contemporary art in the West*. Lausanne, Switzerland: Presses Centrales S.A., UNESCO.
- Newman, A. 2006. *Understanding the social impact of museums, galleries and heritage through the concept of capital* BO Corsane, G. (ed.). *Heritage, Museums and Galleries* London and New York: Routledge.
- Obrist, H.U. 2010. *In Conversation with Antonio Negri*. e-flux journal #18 - September.
- Parson, E. and MacLaran P. 2009. *Contemporary Issues in Marketing and Consumer Behaviour*. United Kingdom: Elsavier.
- Pearce, M. S. (ed.). 2003. *Interpreting Objects and Collections*. London and New York: Routledge.
- Pearce, M. S. (ed.). 1990. *Objects of Knowledge*. London: Athlone Press.

Петковски, Б. 2001. *Музеј на современата уметност - Скопје (1964-1976)*. Скопје: Едиција Досие МСУ/книга 1.

Pets, B. 1980. *Psihologija u ekonomskoj propaganda*, Hrvatska : DEPTH.

Pruijt, D.H. 2005. *Job Design and Technology, Taylorism vs. Anti-Taylorism*. London and New York: Routledge.

Sandell, R. and Janes, R.R. (ed). 2007. *Museum Management and Marketing*. London and New York: Routledge.

Shelton, A. A. 1990. *In the lair of the monkey: notes towards a post-modernist museography* во Pearce, S. (ed.). *Objects of Knowledge*, London: Athlone Press.

Shiner, L. 2003. *The Invention of Art: A Cultural History*. Chicago: University of Chicago Press.

Semin, D. 2001. *L'art contemporain échappe-t-il à la collection ?, L'avenir des musées*, Paris : RMN.

Serota, L. 2000. *Experience of Interpretation: Dilemma of Museums of Modern Art*. London: Thames & Hudson.

Sigmund, F. 1969. *Nelagodnost u kulturi, Iz culture i umetnosti*. Novi Sad: Matica Srpska.

Slater, A. 2007. *Revisiting membership scheme typologies in museums and galleries*. во Sandell, R. and Janes, R.R. (ed). *Museum Management and Marketing*. London and New York: Routledge.

Солидарноста - недовршен проект? Постојана поставка 2014 . 2014.
Скопје: Музеј на современата уметност Скопје.

Sloterdijk, P. 2010. *The Grasping Hand, The modern democratic state pillages its productive citizens*, во the Magazine CITY Journal.

Šola, T. 2003. *Eseji o muzejima i njihovoj teoriji (Prema kibernetičkom muzeju)*. Zagreb: ICOM.

Šola, T. 2001. *Marketing u muzejima ili O vrlini i kako je obznaniti*. Zagreb: Hrvatsko muzejsko društvo.

Šola, T. 1989. *Nove tendencije u teoriji i praksi muzeja*. Osijek: Osječki zbornik, Muzej Slavonije.

Šola, T. 1987. *The concept and nature of museology*. Museum 153.

Thompson, A. and Strickland, A.J. 1992. *Strategic management*. Irwin: Homewood, IL.

Tilden, F. 1977. *Interpreting Our Heritage*, Chapel Hill: University of North Carolina Press.

Управување со Музеј: практичен прирачник. 2009. Скопје: издавачки центар Три.

Вецовски, И. 2014. *Стратешко позиционирање на организација од културата и уметноста - фундамент на ефективна комуникација со публиката*. Скопје: докторска дисертација.

Verbanova, L. 2013. *Strategic Management in the Arts*. United Kingdom: Routledge.

Vergo, P. (ed.). 1989. *The New Museology*. London: Reaktion.

Washburn, W. 1985. *Professionalizing the muses*. Museum News, 64 (2).

- Weil, E. S. (a) 2007. *Beyond Big and Awesome, Outcome - based evaluation* BO Sandell, R. and Janes, R. R. (ed). *Museum Management and Marketing*. London and New York: Routledge.
- Weil, E. S. (b) 2007. *From Being about Something to Being for Somebody* BO Sandell, R. and Janes, R.R. (ed). *Museum Management and Marketing*. London and New York: Routledge.
- Weil, E. S. 1990. *Rethinking the museum; an emerging new paradigm of essential museum functions reduces the number three: preserve, study, and communicate*. Museum News 69.
- Weil, E. S. 1988. *The ongoing pursuit of professional status*. Museum News, 67 (2).
- Whitehead, C. 2006. *Visiting with suspicion* BO Corsane, G. (ed.): *Heritage, Museums and Galleries*. London and New York: Routledge.
- Williamson, O. E. 1995. *Organization Theory, From Chester Barnard to the Present and Beyond*. New York and Oxford: Oxford University Press.
- Wittlin, A. S. 1970. *Museums: in search of usable future*. Cambridge: MIT Press.
- Wren, D.A; Bedelan, A.G. and Breeze, J.D. 2002. *The foudations of Henry Fayol's administrative theory*. Management Decision, 40/9.
- Yin, R.K. 2003. *Case Study Research, Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Анекс 1

Собрани податоци за истражувањето од повеќе извори

1. Документација

- Писма од уметници, експерти, членови на Иницијативен Одбор, членови на Управен Одбор, меморандуми, изјави на директни учесници во подготовките, политичките преговори, техничката реализација и утврдувањето на политиката на Организацијата;
- Дневни редови, свикувања на состаноци, белешки од состаноци на Управниот Одбор, стручниот совет, ад хок состаноци и други состаноци, извештаи од организираните настани, официјални годишни извештаи, извештаи до Републичкиот завод за статистика, извештаи до меѓународните организации, белешки од состаноци на градско собрание на Скопје, Републичко Собрание, извештаи од состаноци на Влада, расправа за предлог закони, решенија и други правни документи;
- Административни документи, предлози за утврдување на политики, внатрешни решенија, нацрт планови, нацрт годишни планови и други интерни документи;
- Студии за работата на Организацијата, внатрешни евалуации, истражувања поврзани со темата;
- Извадоци од македонскиот печат, југословенскиот печат, странскиот печат, појавувања во електронските медиуми, билтени, најави, каталози, пропагандни печатени материјали врзани за настаните.

2. Архивски податоци

- Интерни извештаи за резултатот од настаните, бројот на посетители, оценки за успешноста на манифестациите;
- Организациски анализи, органиграми, селектирани буџетски информации;

- Мапи и студии за географските карактеристики на локацијата на музејската зграда и поврзувањето со непосредното географско опкружување;
- Листи на имиња на соработници, уметници, добавувачи, изведувачи, институции, меѓународни структури;
- Претходно прибрани и обработени податоци релевантни за истражувањето;
- Лични податоци во форма на работни календари, телефонски именици, работни дневници и др.

3. Интервјуа

- Направени се серија на интервјуа со сите структури на вработените во Организацијата, поранешните вработени, уметниците кои соработувале и изложувале во музејот, критичари на уметноста кои ја следеле музејската практика на Организацијата, универзитетски професори, истражувачи, верни посетители, политички ангажирани лица, невладини Организации, членови на т.н. не - публика.

4. Директни опсервации

- Во улога на директен набљудувач кој не е формално вклучен во работниот процес, направени се директни опсервации во периодот на волонтирање на Истражувачот во Организацијата во периодот 2004 - 2008.

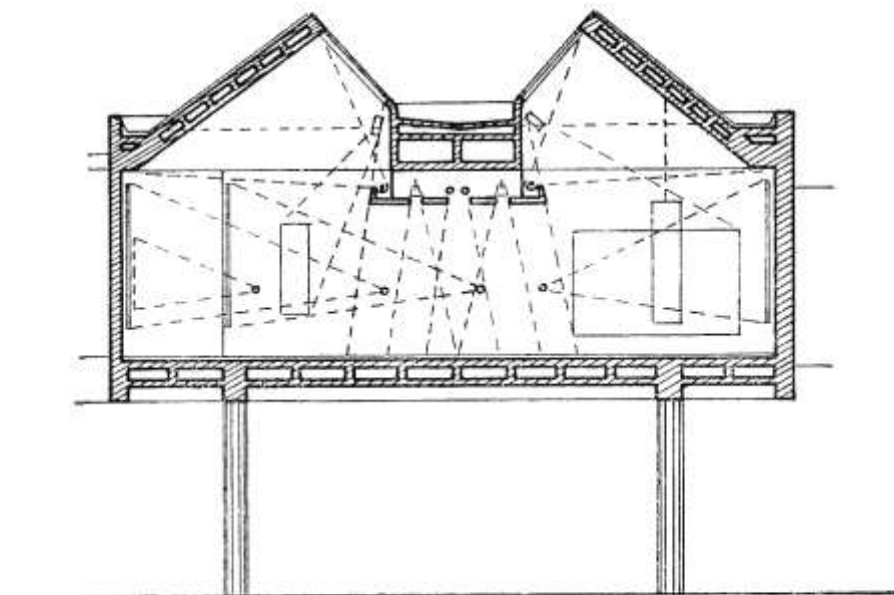
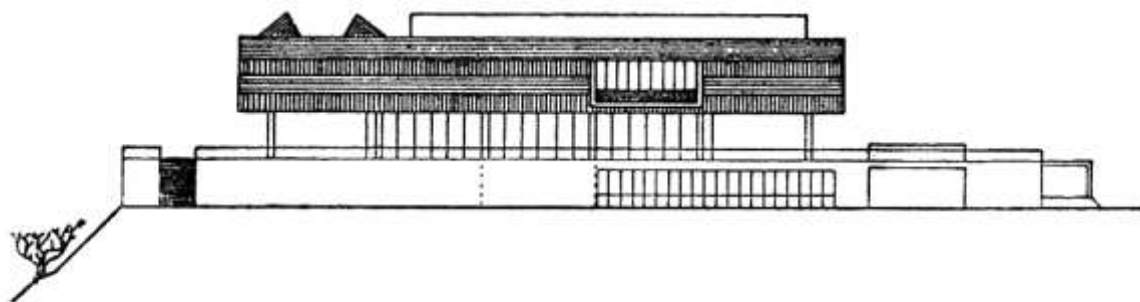
5. Опсервација на учесник

- Специфичен квалитет на податоци е прибран од страна на Истражувачот во неговата улога набљудувач / учесник во периодот 2008 - 2016. од позицијата кустос во изложбеното одделение, подоцна виш кустос.
-

6. Физички артефакти

- Особено значење за анализата претставуваат уметничките дела, физички артефакти кои се ресурс за културното наследство, но истовремено и негов производ, ставени во контекст на изложба, како ресурс за колектирање на податоци се значајни и заради нивната бројка (повеќе од 5 000) и нивната разноврсност.

Анекс бр. 2



Архитектонското решение за зградата на МСУ - Скопје, подарок од Република Полска

Анекс бр. 3

Сведочење на Борис Петковски - илустрација за практикувањето на културната политика на ниво на Федерацијата

*Уметноста на тлото на Југославија од праисторијата до денес
Гран Пале (Grand Palais), Париз (2 03 – 24. 05. 1971)*

Подготовките на големите "сојузни" изложби во странство, односно изборот на учесници во таквите потфати, се одвиваа како своевидни "натпревари" меѓу одделните федерални единици. Тие обично се доверуваа на одделни установи или на специјално за тоа составени тела (одбори, комисии). Постоеше крајна "верификација" на "сојузно ниво" во рамките на Сојузната комисија за културни врски со странство: односно, од страна на некое нејзино соодветно стручно тело. Иако немаше некое грубо нетолерантно наметнување, реализациите на даден изложбен проект во странство предизвикуваа разновидни проблеми: особено со нивното финансирање. Изложбата "Уметноста на тлото на Југославија од праисторијата до денес" беше најголемиот и најсложен ангажман на СФРЈ за претставување во странство на културните вредности создадени на нејзината територија. Ја беше замислил писателот Андре Малро, некогашен министер за култура на Франција во владата на генералот Шарл де Гол. Подготовките за оваа изложба траеја долго, меѓу другото, и преку специјални стручни одбори за одделни периоди. Јас лично бев член на Одборот за уметноста на 20 век, а МСУ - Скопје беше една од установите што учествуваа во организациско - техничките задачи. Работата во ова тело мене ми беше исклучително непријатна. Колегите од другите републики само донекаде ја познаваа македонската уметност на 20 век. По повеќе "натегања" со нив, успеав на Париската изложба да излагаат: Јордан Грабулоски - Грабул, Ристо Калчевски, Димитар Кондовски, Лазар Личеноски, Никола Мартиноски, Ванѓел Наумовски, Душан Перчинков, Шијаковиќ - Шијак, Хаџи Бошков; додека Ордан Петлевски излагаше како претставник на Хрватска. Од целиот "југословенски" 20 век, вкупно беа прикажани 108 дела од исто толку автори. Некои македонски уметници не беа вклучени во изложбата без оглед што јас за тоа се бев заложил. Во каталогот на париската изложба беше објавен текстот на Миодраг Б. Протиќ за уметноста на 20 век во Југославија: тој во него спомнува двајца сликари од Македонија - Спасе Куновски ("вистински надреалист") и Богољуб Ивковиќ (сликал со традиционални средства), кои не беа присутни на изложбата, и вајарот П. Хаџи Бошков, кој учествуваше на неа. Ова ја покажува небрежноста со која често беше третирана македонската уметност. Во каталогот беше објавена и репродукција на делото на Кондовски, кое го одбележа и дел од париската критика.

Анекс бр. 4



Шема на управување во МСУ - Скопје.

Сегашната важечка легислатива врз основа на која е донесен последниот статут на музејот ја предвидува следната структура на управување:

- Основачот на МСУ - Скопје е сменет со одлука на Влада, нов основач на МСУ - Скопје е Владата на Република Македонија;
- Директорот се назначува од Министерот за култура;
- Членовите на Управниот Одбор ги назначува Министерот за култура;
- Директорот во интензивна комуникација и со овластувања и Управниот Одбор исто така управуваат со Институцијата;
- Оригиналниот статут од 1965 година предвидува лепеза од „стејкхолдери“ во процесот на управување со јавната институција, меѓу кои и меѓународни, а Директорот има овластувања во рамките на неговиот домен на работа за директна соработка со странство.

Извор: Статут на НУ МСУ Скопје усвоен на 14.09.2015 година, од страна на Управниот Одбор.

Анекс бр. 5
SWOT анализа

Внатрешни		Надворешни	
Сили	Слабости	Можности	Закани
Голем изложбен простор во функционална модерна зграда.	Големи трошоци за одржување, непрепознаени во буџетот.	Спремност за соработка кај меѓународни партнери.	Меѓународна изолација.
Солидно искуство и креативен потенцијал кај стручниот тим.	Недостаток на мотивација, замор и незаинтересираност кај стручниот тим.	Препознаена буџетска ставка.	Авторитарен однос на Владата.
Оригинална и вредна колекција.	Отсуство на политика на колекционирање и мали буџетски издвојувања.	Препознаен актер во Регионот.	Отсуство на политичка волја за соработка во Регионот.
Потенцијал за развој на интердисциплинарен пристап.	Интердисциплинарноста декларативна, без искуство.	Доминантна позиција на внатрешниот пазар.	Публиката има други интереси.
Потенцијал на непосредното опкружување (парк, панорама).	Локација вон вообичаената патека.	Уметниците ја препознаваат Институцијата.	Владата без стручна поддршка фаворизира „свои уметници“.
	Отсуство на лидер.		
	Необучен нов кадар.	Туристите како нова публика.	Негативни демографски движења.
	Пристап X во менаџмент на човечки ресурси.	Интерес кај бизнис заедницата.	Недовршена правна рамка.
	Отсуство на стратешко планирање.		

Анекс 6

Акционен план за спроведување на стратешка програма на Промена на Правила - пример.

Цел	Резултат	Мерки	Активности	Индикатори	Одговорно одделение
Создавање на правна рамка за развој на музејот	Изработка на нацрт закон за МСУ - Скопје	Анализа на позициите и потребите на вклучените страни	Оформување на работна група (консултативен форум) од репрезентативен карактер (клучни заинтересирани страни) Подготовка на прелиминарен преглед за потребите на Организацијата и нејзините клиенти Подготвување на извештај со наброени препораки	Активно учество во работата на форумот на клучните заинтересирани страни Усвојување на принципите за работата на форумот Мапирање на основните проблеми и судири на интереси Усвојување на препораки, нивна артикулација и дистрибуција до надворешни консултанти за специфични прашања	Сектор за односи со јавност и сектор за правни прашања

				Интегрирање на добиените консултантски мислења во нацрт моделот за нова правна легислатива Закон за МСУ-Скопје	
	Отворен дијалог со клучни претставници на законодавство	Обезбедување на формален редовен работен контакт со надлежните министерства и агенции	Иницијални работни средби со надлежните владини тела за посебни аспекти на идното функционирање на музејот Состаноци на фокус групи за секој аспект поединечно	Утврдена листа на отворени прашања по области (култура, образование, наука, надворешни работи, социјална политика) Утврдување на листа на стратешки програми во кои Организацијата е препознаена како спроведувач Утврдување на критични точки во генералната легислатива кои се во колизија со начелата на предложениот нацрт	Директор, уметнички директор, правен сектор, сектор за односи со јавност

	Обезбедување на обврска на претставниците во легислативните тела кои ќе ги бранат правните решенија Развивање на лоби со клучните тела во фазата на расправа и утврдување на конечниот текст Обезбедување на силна поддршка од „стејкхолдерите“ кои се спремни да настапат во коалиција	Развивање на аргументација за општата корист од посакуваните реформи Формални и неформални средби во собранискиот дом Креирање на формална / неформална група на „пријатели“ на музејот и неговата стратешка програма за Промена на Правилата	Ангажирање на надворешен консултант за изработка на студија за интегрирање на саканите промени во усвоените стратешки реформи Состанок со Претседател и Потпретседател на Собрание Состаноци со претседатели на одговорни комисии Состаноци со претставници на политичките партии Учество во расправата на надлежната тематска комисија Јавни настапи на лидери на јавно мислење од коалицијата	Изработена студија за позитивните ефекти на променетата легислатива во правец на стратешките реформи Утврдени формални и неформални заеднички позиции, јавна комуникација на заедничките ставови, обезбедување на членство на претставници на собранискиот дом во Управниот Одбор на Организацијата, заеднички изјави со парламентарци, лидери на јавното мислење Визибилитет за позицијата на коалицијата, раст на јавната поддршка, мнозинството во Собрание се финализира	
--	--	--	---	---	--

Анекс 7

Офанзивна стратешка програма кон публиката како „стејкхолдер“

Инструмент „пријатели на МСУ - Скопје“

Архивите на Организацијата покажуваат дека за воведување на инструментот „пријатели на МСУ - Скопје“ е размислувано уште во самите почетоци на функционирањето на музејот, направени се повеќе интерни анализи, но конкретна акција за ваква комплексна и амбициозна цел не е направена. Досегашните истражувања во менаџментот и маркетингот на музеите имаат направено шеми за типологија на овој тип на алатка за ширење на базата на клиенти кои, во зависност од амбицијата на програмата ги сместуваат во четири категории: класичен социјален клуб; јавна шема на членови; можни интегрирани шеми на членство и востановени интегрирани шеми за членство. Бидејќи во случајот на МСУ - Скопје се работи за музеј кој има претпоставена координативна функција и развиена администрација, неговата офанзивна програма треба да ги има карактеристиките на последниот, најамбициозен пристап.

Степен на интеграција во Организацијата на картичката „пријатели на МСУ - Скопје“	Дел од секторот за развој со советодавен Совет во кој се вклучени вработени од различни сектори и надворешни советници
Стратешко значење	Стратешка вредност, дел од стратегијата за мобилизација на ресурси
Фокус на лонгитудинални врски	Фокус на мобилизација на членство, истражување на потребите на клиентите
Маркетинг комуникација	Мејлинг листи, веб сајт, промоции, членовите мотивираат нови членови итн.

Членство

Членството има два пристапи - индивидуално и корпоративно.

Индивидуалното членство се мотивира во сегментирани заедници: училишта, високо образовни установи, синдикати итн.

Корпоративното членство ги има и елементите на мобилизација на ресурси, фондови и спонзорства.

Бенефиции

Бесплатен влез, редовна информација за програмите, дистрибуција на печатени материјали, значајни попусти за публикациите на музејот, онлајн пристап до електронската библиотека на музејот, посебно дизајнирани настани за членството како што се предпремиерен влез на сите настани од програмата, програма на водич низ музејот, значаен попуст во бифе / ресторанот на музејот, предност на паркинг просторот, вклученост во програмите на музејот надвор од сидовите во евентуалните додатни галериски простори.

Овој инструмент може да има големо влијание врз мобилизирањето на финансиски средства за програмски активности. Сегашните средства за оваа намена се на ниво од над милион денари. Вкупните издвојувања за музејот по жител годишно се околу 6 денари. Картичка која би имала ниска и промотивна цена од 100 денари би ги дуплирала средствата за програмски активности со акција која би вклучила 10. 000 членови, цел која не е тешко остварлива со фокусирана акција на таргетирана публика, на пр. ученици или студенти.

Анекс 8

Офанзивна стратешка програма за соработка со меѓународни партнери

Пример: Франција

Цел	Резултат	Мерки	Активности	Индикатори	Одговорни тела
Зајакнување на партнерските односи со Франција во областа на културата, современата уметност	Усвоени стратешки програми на годишно ниво за конкретна соработка во областа	Ревитализација на билатералниот договор за соработка во областа на културата	Формирање на мешовит комитет за соработка во областа	Препознавање на институции од двете држави за директна партнерска соработка	МНР, МСУ – Скопје

Франција е еден од најверните партнери на МСУ - Скопје од почетоките до денес. Една од утврдените можности за развој во SWOT анализата е постоењето на формален билатерален договор меѓу двете држави во областа на културата.

Анекс 9

Неискористени можности за акција на МСУ - Скопје како агент на владината политика во рамките на усвоените стратегии

Пример: Стратегија за соработка на владата со цивилното општество (невладини организации)

Цел	Резултат	Мерки	Активности	Индикатори	Одговорно одделение
Зголемување на инклузивноста на невладините организации во обезбедување на услуги за задоволување на потребите на заедниците.	Организациите од цивилното општество (невладините организации) придонесуваат за задоволување на потребите на заедниците и активно соработуваат со телата на државната администрација и локалната самоуправа	Моделите за соработка во областа на образование, здравство, култура итн., што стимулираат развој на организациите на цивилното општество	Востановување на работна група што ќе дизајнира модел за соработка во областа на образование, култура итн. Публикација и дистрибуција на моделите за соработка	Развиени модели за соработка во меѓусекторски работни групи Моделите за соработка се публикувани на веб-страниците на телата на државната администрација и дистрибуиран и до министерствата, единиците на локална самоуправа и организациите на цивилно општество.	Министерство за образование и наука, Министерство за здравство, Министерство за култура

Погоре е претставен сегмент од стратегијата за исполнување на целта, зголемување на инклузивноста на невладините организации во задоволувањето на потребите на заедниците. Целта требаше да биде исполнета до крајот на 2014 година. Издржана политика на инклузивност на цивилното општество би требала да ја препознае

формално една од најсилните институции во областа на културата, МСУ - Скопје, како агент на владината политика за социјална инклузија и да и делегира одговорност во идентификувањето на невладините организации кои можат да бидат активен спроведувач на оваа политика и директно да ги вклучи во работни групи кои би дизајнирале соодветни модели за остварување на целта. Како резултат на ваквата активност, невладиниот сектор би стимулирал во полето на својата активност, припадниците на различни заедници да бенефицираат од услугите кои МСУ - Скопје може да ги понуди за задоволување на нивните потреби: образование низ текот на животот, зголемување на социјалниот / културниот / идентитетскиот капитал, инспирација, креативно употребено слободно време, широка дистрибуција на актуелни информации од областа на науката / културата итн.

Извор: *Strategy for cooperation of the government with the civil society 2012-2017*. 2012. Government of Republic of Macedonia, Skopje.