

КАКО ГРАДИТ
МРЕЖЕ И
ЗАШТО?

С ТЕ КРИЈОМЁ
РРЈЕТЕ
ДНЕ РСЕ?

КАКО ГРАДИТ
МРЕЖЕ
ИН ЗАКАЈ?

HOW TO BUILD NETWORKS AND WHY?

КАКО ГРАДИТИ
МРЕЖЕ?

SOURCE BOOK I.

КАКО ДА СЕ
РАДАТ МРЕЖИ
И ЗОШТО?

PREFACE

Torn by war and nationalisms, the period of transition towards market capitalism in geographies of former Yugoslavia was marked by a break in the development of an independent cultural scene. What used to be a vivid transnational community, all of the sudden became a number of isolated entities, surrounded with borders of newly erected states, alienated from the previous knowledge exchange, sense of collectivity, and living in insufficient material conditions for dignified work and living.

Out of the practical need to organize their own existence, cultural workers in almost every country of former Yugoslavia started self-organizing and working collectively, thus echoing some of the collaborative practices from the not so distant past, now suddenly antagonized by the dominant political narratives. A series of bottom-up actions from the civil sector in culture resulted in establishment of networks on local, national, and regional level. Advocacy for establishing spaces, securing stable funding and other conditions for work was not a job reserved for professional lobbyists. Rather, it became a necessary precondition, a side job of almost every artist and cultural worker who had to struggle to survive. Connecting into networks served first and foremost as a methodology of collective struggle, and became a framework of their politicized community in becoming. And there were victories: new spaces for art production and presentation were opening up, independent art was getting new financial mechanisms of support, and laws that allowed independent culture to become a recognized political subjectivity started to appear. Successes aside, we must recognize that in most of the former Yugoslavia geographies, independent art and its organisations remain a space of precarity, insufficient working conditions and economic poverty.

Generation who was in the frontlines of this battle some 20, 30 years ago, is now slowly replaced by a new one. A generation who did not lose social safety net, but never lived with one to begin with. More precarious than ever, the sector is faced with a new challenge: how to build new methods of struggle for the 21st century? In the last

decade increasing professionalization of the non-governmental sector in culture also meant changes for networks. Nonhierarchical directly democratic approaches, that marked the first decades of networking in culture in the Balkans, are often challenged with new organizational models, demanded by the logic of funding.

With the lack of institutional memory on networking in culture from the Balkans, we are often subjected to models of organizing that are suppressing valuable methodologies and reflections of the past. It is more important than ever to remember, and to historicize our own experiences – not only to provide existing networks with resources to be guided by the collectively built values, but also to offer examples of good practices for all territories and fields that are yet to organize in future collective initiatives aiming to improve their working conditions. Combining different methods of analysis, this source book represents a space for an in depth scrutiny of the existing networking practices, as well as a space for their self-reflexivity, generating a valuable memory and know-how to be transmitted to the emerging networks. Finally, it is a modest contribution to the aspiration to build something that will finally not only allow the independent cultural scene in the Balkans to survive, but to fully live in all of its creative potential.

Tjaša Pureber and Marija Krnić

ABOUT REG.LAB PROJECT

Regional Lab: New Culture Spaces and Networks as Drivers of an Innovative and Sustainable Bottom-up Development of Regional Cooperation (REG.LAB) project is coordinated by the Kooperativa platform. REG.LAB brings together networks and cultural centres from six countries of the former Yugoslavia region: Anibar (Kosovo), Društvo Asociacija (Slovenia), Jadro Association (North Macedonia), Operacija grad (Croatia), Asocijacija NKSS (Serbia), and OKC Abrašević (Bosnia and Herzegovina). Drawing on the innovative practices developed on the independent cultural scenes, its aim is to offer a framework and infrastructure for exchanging, strengthening, and advocating new, democratic, and participatory models of governance, as well as for region-wide activity and mutual support of independent cultural actors.

During a three-year period partners will implement various activities, including discursive and educational programs, advocacy, and publishing:

MENTORSHIP

Knowledge and skills exchange program for cultural organisations

TWINNING

Knowledge and skills exchange program for cultural organisations

EXCHANGE

Circulation of artworks and artistic productions within the region through program exchange between independent cultural centers in Southeast Europe

OHRID SUMMER SCHOOL

Educational format that combines peer-to-peer workshops, lectures, presentations of experiences, debates, discussions, and working groups with the topic of innovative participatory models of governance

SOURCE BOOKS

Evidence based publications gathering and articulating knowledge on innovative bottom-up developments in Southeast Europe (i.e. innovative models of organisation, governance, and program collaborations)

ADVOCACY

A series of encounters, public events, and advocacy activities towards the policy makers in eight countries of Southeast Europe aiming to provide support for artists and cultural workers on the local and national level who are facing difficulties within their local environments

Through this intensive collaboration, project's coordinators will attempt to offer a regional, solidary response to the crisis of not only our cultural sectors, but also the wider democratic processes in our societies.

IMPRESSUM

A PUBLICATION BY KOOPERATIVA – REGIONAL PLATFORM FOR CULTURE

EDITOR Tjaša Pureber
EDITORIAL TEAM Ana Abramović, Marijana Cvetković, Iskra Geshoska, Tjaša Pureber, Vučnet Sanaja, Domagoj Šavor
RESEARCHERS Ana Letunić and Jovana Karaulić
COORDINATORS Marija Krnić and Tihana Pupovac

TRANSLATOR IN ALBANIAN Aurela Kadriu
TRANSLATOR IN MACEDONIAN Marija Jones
TRANSLATOR IN SERBO-CROATIAN Veronika Mesić
TRANSLATOR IN SLOVENIAN Kristina Božič

PROOFREADER IN ENGLISH Veronika Mesić
PROOFREADER IN ALBANIAN Aulonë Kadriu
PROOFREADER IN MACEDONIAN Violeta Tanceva
PROOFREADER IN SERBO-CROATIAN Veronika Mesić
PROOFREADER IN SLOVENIAN Špela Trošt

DESIGNER Petra Milički
PRINT Tiskara Zelina
PRINT RUN 350

RESPONSIBLE PUBLISHER Kooperativa – Regional Platform for Culture

ISBN NUMBER 978-953-50132-0-4

CIP record is available in the computer catalog of the National and University Library in Zagreb under the number 001138830

MORE ABOUT THE REG.LAB PROJECT platforma-kooperativa.org

PARTNERS Anibar (Kosovo), Društvo Asociacija (Slovenia), Jadro Association (North Macedonia), Operacija grad (Croatia), Asocijacija NKSS (Serbia) and OKC Abrašević (Bosnia and Herzegovina)

Zagreb, 2022.

The REG.LAB project is co-funded by the European Union, as part of the open call for proposals EACEA 39/2019 Cultural Cooperation Projects in the Western Balkans "Strengthening cultural cooperation with and competitiveness of cultural and creative industries in the Western Balkans". The Call for Proposals is entirely funded by the Instrument for Pre-accession Assistance (IPA II).

The content of this publication is the responsibility of the implementing members and does not necessarily reflect the views of the European Union.

4

52

98

150

196

4

52

98

150

196

4

52

98

150

196

4

52

98

150

196

4

52

98

150

196

4

52

98

150

196

4

52

98

150

196

4

52

98

150

196

4

52

98

150

196

4

52

98

150

196

4

52

98

150

196

4

52

98

150

196

4

52

98

150

196

4

52

98

150

196

4

52

98

150

196

4

52

98

150

196

4

52

98

150

196

4

52

98

150

196

4

52

98

150

196

4

52

98

150

196

4

52

98

150

196

4

52

98

150

196

4

52

98

150

196

4

52

98

150

196

4

52

98

150

196

4

52

98

150

196

4

52

98

150

196

4

52

98

150

196

4

52

98

150

196

4

52

98

150

196

4

52

98

150

196

4

52

98

150

196

4

52

98

150

196

4

The exchange of knowledge, skills, and experiences in the networks often results in better overcoming of obstacles they face in their daily work and, thus, increase their resilience. At the same time, the unified values that guide networks contribute to cultural democratisation by applying inclusive, solidary, participatory models built into organisational procedures.

— Ana Letunić and Jovana Karaulić

HOW TO BUILD NETWORKS AND WHY?

From resilience towards sustainability

INTRODUCTION	6
DEVELOPMENT OF CULTURAL NETWORKS IN THE POST-YUGOSLAV REGION	8
VALUES AS DRIVING FORCES FOR COLLABORATIVE ACTIONS	18
PARTICIPATION AS FRAMEWORK OF DECISION MAKING	24
THE IMPACT OF NETWORKS ON CAPACITY BUILDING AND MEMBER ENGAGEMENT MODELS	32
CHALLENGES AND OPPORTUNITIES: FROM REACTION TO ACTION	40
HORIZONS OF FUTURE ACTION	46
CONCLUSION: FROM RESILIENCE TOWARDS SUSTAINABILITY	48
LITERATURE	50

Ana Letunić and Jovana Karaulić

INTRODUCTION

With the strong development of networking in the European cultural landscape since the 1980s, much has been written about this phenomenon from many different angles. But the valuable contribution of the post-Yugoslav independent cultural sector from the late 1990s onwards to the notions of collaborative practices and the overall understanding of participation in cultural networking still requires further exploration. Historically, this contribution relies on the often-overseen Yugoslav experiences and practices in networking, cooperation, and horizontal organisation that directly shaped the contemporary practices of networking in the region.

Based on manifold understandings of the concept of networking in the contemporary post-Yugoslav and European cultural context, the development of this sourcebook was started by research that involved Kooperativa network members. The research process of diverse aspects of network functioning and interpretation of its qualitative and quantitative outcomes provided insights into existing and aspired collaborative practices which contest the concepts of participation, capacity building, project-oriented action, advocacy, solidarity, inclusivity, intersectoral cooperation, sustainability, and so on.

Using these relevant topics as guidelines, the empirical research included a sample of a total of eighteen networks of Kooperativa members from most post-Yugoslav countries (Croatia, Kosovo, North Macedonia, Serbia, Slovenia), while the thematic units of the research framework were analysed through their answers to 23 questions. The research design was methodologically shaped through the concept of an online survey with the aim of mapping, collecting data, and reviewing the development and challenges of existing practices, as well as analysing future trajectories, perspectives and recommendations to strengthen the regional cultural field as a whole. The research was governed by a series of research questions. What are the reasons for networking and mutual values of the network members? Which challenges and opportunities do the networks face in times of various crises? How do they define their influence on the development of

members' organisations as well as the wider contexts they work with? In addition to the online survey, the research methodology included in-depth interviews with several Kooperativa member networks, which provided additional insights and contributed to a comprehensive understanding of the challenges facing the contemporary concepts of networking as well as mutual empowerment of the independent cultural sector organisations.

These insights were then used to structure the publication in different layers aimed toward a wider group of readers according to their varying levels of experience in cultural networking. The main part of the sourcebook with data analysis, theoretical discussions and proposals for future trajectories aims to aid the current network members to contextualise and rethink their current and future practices. We also hope the new actors in the sector might benefit from the highlighted clarifications of the key terms from the field of cultural management as well as from questions at the end of most chapters, intended for reflection on their own position using strategic planning tools. The parts with examples of best practices and results of the networks' long-term activities are intended to inspire existing and future network members, as well as possible potential network partners, policy-makers, and audiences.

Altogether, we sincerely hope this sourcebook will motivate cultural practitioners and policy-makers on all sides to re-evaluate their practices and understandings of the knot between cultural networking, cultural values, and participation, thus enabling the post-Yugoslav independent cultural sectors to rightfully progress beyond resilience and into sustainability.

DEVELOPMENT OF CULTURAL NETWORKS IN THE POST-YUGOSLAV REGION

Although different definitions and interpretations are often attached to the independent cultural sector, the scope of this sourcebook does not allow for a broader elaboration of this term or for initiating a theoretical argumentation in favour of a particular opinion nor does it attempt to develop a new definition. According to Kenny and Taylor (2016), there are also several other terms to describe this sector: the third sector, the non-profit sector, the civil sector, non-governmental, charitable, socio-cultural, etc. but none of these fully conveys the sector's complex nature. Still, most authors agree that the independent sector has three key functions (*ibid.*). It guarantees, protects, and ensures the right to free assembling of people around common interests, promotes values and ideas, introduces new initiatives in the existing cultural system, and contributes to an enduring tradition of independent criticism of dominant power and ideology in the cultural public sphere. This understanding of the independent sector assumes it provides control to ensure public interests are met within institutions of the public sector and a voice to secure fair spending of public resources. In this manner, this sector partly guards the trust of the citizens in their society and its institutions (Dragičević Šešić; Dragojević, 2007). Since civil society is a community of actors whose legal forms of association are voluntary, its members have the power to interpret and transform the social and political structures within which they operate.

In the so-called post-socialist Europe, the independent sector in culture mostly began developing along with the appearance of civil society, often as a part of it (Dragičević Šešić, Dragojević 2004). Historically, it is a continuation of the predominantly radical amateur art and cultural practices which produced critical interventions in the cultural, social and political spheres of Yugoslav society (Milohnić, 2011). These entail Yugoslav neo-

HOW TO BUILD NETWORKS AND WHY?

avant-garde art practices from the late 1960s and early 1970s and alternative culture from the 1980s on, when several artistic, punk, feminist and LGBT social movements arose. According to Močnik (2014), alternative movements in Yugoslavia took over the ideology of civil society "from the vocabulary of alternatives in other socialist countries". From the 1990s on, the anti-war movement generated the first actors of the independent cultural scene (especially in Croatia and Serbia) that then went through the process of "NGOisation" with the support of the international community through different financing schemes, mostly programmes of democratisation, human rights protection, civil emancipation, civil society building, and so on.

One of the phenomena that the emerging organisations in the post-Yugoslav region encountered as a challenge were the procedures of the Western European model of cooperation which introduced a value shift towards competitiveness and market orientation in the cultural sector. Funders, of course, preferred organisations that had organisational structures and skills compatible with their choice of methods and fields of action, and with their expectations of reliable resource management, monitoring and report making. The partners who spoke a similar language (not only in the sense of natural language but also the "language" of projects, logic diagrams, and so on), who had professional staff, capable of writing projects and providing reliable management in their performance, drawing up credible reports and clearly-led finances, were more acceptable. Flexibility, mobility, rapid adoption of new technological, and media-hybridised communication practices, all within low-budget projects, were affirmed. As Dragičević Šešić and Šuteu (2005) clarify, Western agencies, organisations, and foundations applied their own specific rhetoric and models of cooperation equally, both globally and in the countries of South-Eastern Europe. It is important to note that, with such models of collaboration, presumptions about the nature of social relations and the significance of the political are also tacitly adopted. Vučanović (2012) warns about the diverging histories of international and local scenes claiming that "while from the international perspective these processes might be understood as normativized precariousness, which should find off-hand creative solutions for the social and economic crisis, in the local context they are primarily a political critique, an act of resistance, and an alternative to the state system of art and culture".

With the process of NGOisation in the post-Yugoslav region, networking became one of the key strategies toward capacity building and sustainability of the independent cultural sector. Generally speaking, networks are based on the logic of inclusion and exclusion and they are defined by their programme, which sets the base for their goals and rules while being organised around flows representing "streams of information between nodes" (Castells, 2009). In the broader European context, the first wave of international cultural networks emerged in the 1970s and 1980s, with networks forming around the national representation model – individuals or groups of national representatives gathering at international meetings. The first European cultural networks were formed in the 1980s with the idea of transcending the existing hierarchies and enabling direct cooperation and exchange between producers, artists and other cultural workers (Minichbauer and Mitterdorfer 2000). The Council of Europe (COE) had an important role in the development of international networks that until then had functioned primarily within the framework of nation-states. Council of Europe projects, such as "Culture and neighbourhoods" (i.e., Delgado, Bianchini et. al, 1996) and "Culture and Regions" (d'Angelo and Vesperini, 2000) helped to establish a more stable environment for the development of civil society networks operating at an international level in Europe.

At the same time, in the post-Yugoslav region, it became evident that the model of "communicational" and "representational" networks in culture, taken from the broader European context, wasn't equipped to meet all the needs of the networks' members and that their, until then primary function of information, communication and representation was not enough to implement "network projects" (Dragojević 2007). After the civil society organisations of the post-Yugoslav cultural sphere were formed, during the 1990s, out of "resistance to the chauvinist government and the affirmation of civil society's values" (Mišković 2011), since the early 2000s, the contemporary independent cultural scene has been engaged in creating conditions for collective action in the field of culture and affirmation of the aesthetic dimension, "which actually dissolves the nationalistic culture that continues to dominate as a cultural paradigm" (ibid.). According to Eckenhaußen (2019), "independent culture" in the post-Yugoslav region emerged as the cultural antipode of its "independent media." Therefore, he suggests

that "like in media, independence in culture implies: integrity; transparency about incomes and spending; party-political impartiality; absence of bias and (self-)censorship; the goal to be an uncompromising and corrective mirror to society" (ibid.). The independent cultural sector is often referenced as the independent cultural "scene" that Eckenhaußen understands as a "lived context and the discursive fabric" in which this community of independent cultures exists (Eckenhaußen 2019) and which Bennet and Peterson link to Pierre Bourdieu's concept of "field" and Howard Becker's idea of "art worlds" (2004). Geshoska (2011) also uses a similar analogy when saying the sector is "a text woven of diverse threads that depicts various histories", all in its attempt to create a political legitimacy for the broader community, and not only for the dominant narrative of the ruling group.

In order to respond to the new challenges and needs, network-led advocacy activities emerged. Dragojević (2007) calls them "operational networks" or "collaborative platforms". Cultural networking in the post-Yugoslav region started to contribute to the emerging public spheres that intersect the traditional domains of knowledge. It also began to produce new forms of intensive, dynamic, thematic, and self-organised networks, that not only exchange information and programmes but also produce new knowledges and practices. These independent cultural sector initiatives arise from below and, in times of culture's opening to the market, their logic is not one of profit. Thus, intensive collaborative platforms and networks emerge as one of the models of collective and critical engagement in the post-Yugoslav independent cultural sector. According to Višnić (2007), the main features of these new socio-cultural practices are the expanding of the definition of cultural activities and the development of new collaborative practices and models:

"With regard to the issues dealt with (public domain issues, social transition, the hybrid model of public-private partnerships, intellectual property, and so on) as well as the methods used (from activism, the association of citizens, advocacy, the transfer of technology, and other practices, to the area of culture, socio-theoretical activities), collaborative platforms greatly expand the area of culture, defining it not as arts and heritage... but as an area of intense interaction between the social, technological and the artistic."

Such networks promote the critical function of culture in social production as well as sustainable cultural diversity which implies that all groups of people have a collective choice to cultivate their culture and, equally important, a collective choice to determine the nature and means of cultural change. Due to their multimodal, diversified, and pervasive character, such cultural networks are more open to cultural diversity than any other public space that existed before (Castells 2009). Directing their own organisational culture towards collective action becomes a political choice, i.e., the resistance to the dominant individualistic paradigm of work in culture. According to Celakoski (2006), the first characteristic of these networks relates to activities based on the project type, which means that their priority is not just the exchange of information and communication, but structurally-driven processes designated by thematic, procedural, or other interests of the network members, i.e., advocacy. Following such a direction, another characteristic implies steering towards a social and/or political agenda. The third refers to interdisciplinarity, or to a connection with areas beyond primary cultural and artistic activity. It is clear that this role of tactical networks demands a complex organisational structure (the fourth feature) that will be based on "communication and management principles, regulations and protocols" (*ibid.*).

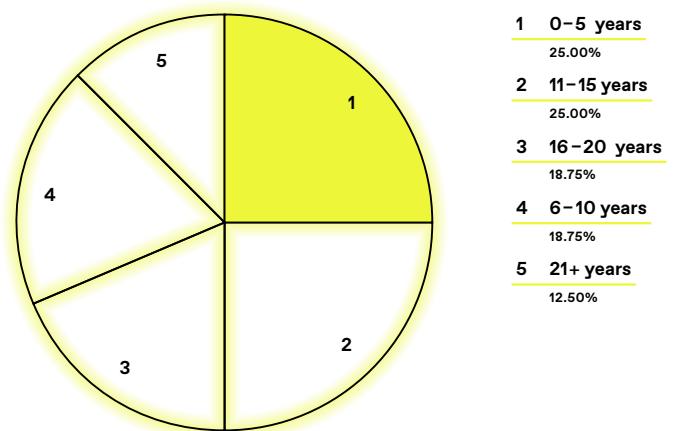
When discussing the inner reconstruction of South-Eastern Europe, Čopić (2011) claimed that the key to it is a strong state and a strong civil society model, achieved through advocacy as a form of action. Several studies, such as the one on bottom-up cultural policy by Višnić (2007), elaborate on how independent cultures had to uphold an effective flow of advocacy in order to reach out to the public and enter the public discourse. Further, while elaborating on the sustainability of the independent cultural sector in the post-Yugoslav region, which promotes such cultural diversity, former president of the European Cultural Foundation, Gottfried Wagner, claimed it was built "through 'deep' networking" (Wagner 2013).

When bringing social and political change to societies, networks seem to be more effective tools than traditional forms of organising both in the post-Yugoslav region and beyond. With knowledge and social capital as their main resources, their longevity, flexibility, resilience and horizontal structure become valuable assets in resolving complex problems and

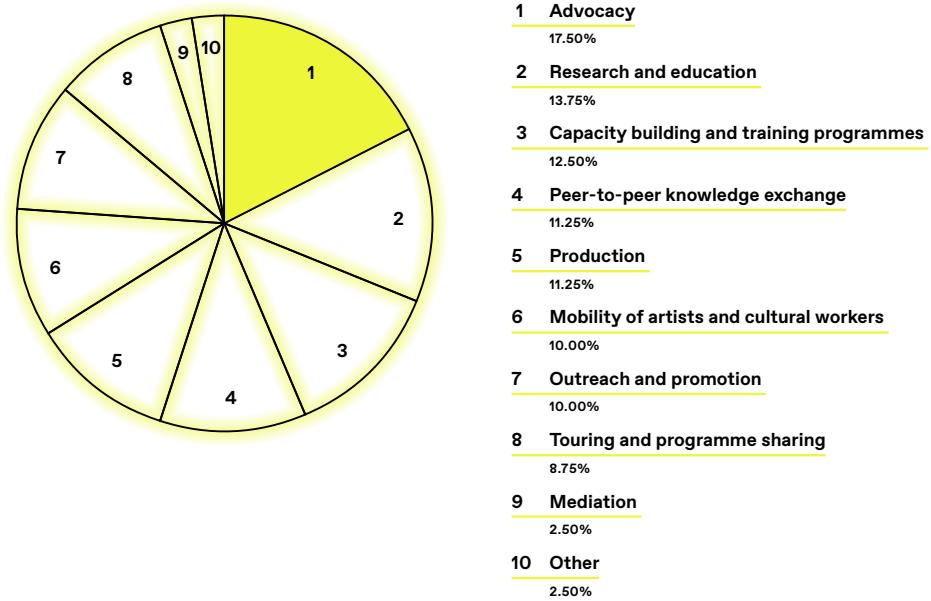
HOW TO BUILD NETWORKS AND WHY?

reacting quickly to threats and challenges. As civil society is often associated with a paradigmatic change in governance, the effectiveness of networks driven by civil society actors relies highly on their governance structure that is increasingly less bound by binaries, borders, and hierarchies.

Length of the surveyed networks' existence



Fields of activities of the surveyed networks



STARTING A NETWORK – WHAT ARE YOUR ABC'S?

1

What are the factors (political, legislative, economic, social, technological, informational and, global) that can create opportunities or restrict your network's future?

2

What are the overall long-term economic trends in your context and how do they affect your specific artistic or cultural field?

3

What is the current legislation for the establishing and functioning of non-profit organisations?

What are the current trends in the development of new technologies and online tools in your field?

6

4

What is the demographic structure of the general population in your local context?

5

What is the environmental agenda in your network's context?

VALUES AS DRIVING FORCES FOR COLLABORATIVE ACTIONS

As an organisation, a network presupposes a unifying purpose and thus the need for a sense of common values which then become guidelines in distributing resources and implementing collaborative actions. The surveyed self-established networks encourage interaction between the artistic, cultural, technological, political, and social fields, and, in the transformation of everyday cultural life, they tend to appear as implementers of the process of emancipation of the public sphere in which socially engaged and critical action in diverse directions is possible. Thus, in terms of values, these organisations initiate a permanent struggle against conservatism and open up a new area of social engagement, they are looking for a different type of social communication, and striving for free expression of diverse views, adhering to the principles that are based on the language of solidarity and inclusion, i.e., of openness towards the Other, the different, the minorities and the marginalised, thus echoing Castells' idea of openness of cultural networks. In other words, they are adhering to the value of diversity of cultural, political, and artistic expression.

Besides this underlying value, the surveyed networks also adhere to inclusiveness, equality and equity which implies the representation of diversity of voices on all levels. In terms of decision-making processes, participatory governance is often a model that guards these values. Furthermore, solidarity and fairness entail transparent procedures and fair sharing of resources, risks and responsibilities. This can also imply that the more stable partners can carry more financial risks as privileges should also be distributed fairly. Generally speaking, networks provide conditions for a meaningful exchange on the current situations in different contexts since their better understanding is essential when it comes to strengthening solidarity, creating alliances beyond borders and preparing the field for structural changes.

The possibility of achieving common goals within a network largely determines the harmonisation of values in the shaping of social consciousness. Reconciled value guidelines that are shared and shaped by network members can affect the overall capacities in the field of culture and the arts in terms of social change. Modelling common values and their impact on the network as an agent of change includes: democratic network structure, transparent, and balanced internal power relations, diversity of members, dynamic space that generates innovation through concrete activities, projects and other network results.

According to the priorities stated in the research, the importance of the respondents' values is mainly contributing to the strategic guidelines of the organisations. For example, JADRO – Association of the independent cultural scene in Skopje emphasises the aims to "establish a critical and constructive dialogue regarding the implementation of progressive, inclusive and democratic policies and practices in culture and within the civil society sector and beyond" as well as to "stimulate culture as a constant process of dynamic, heterogeneous ideas, identities, and formats of artistic expression" (JADRO 2022).

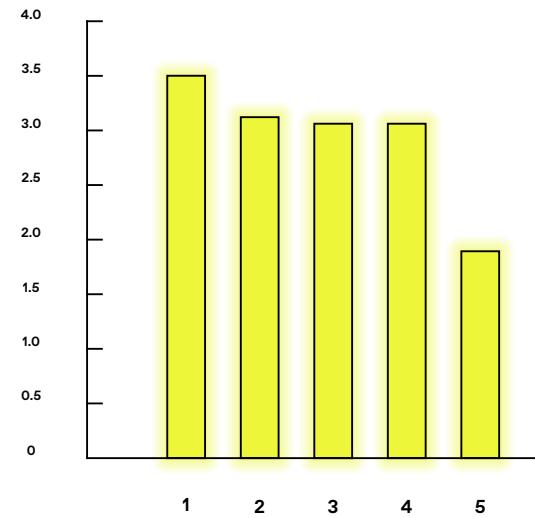
In this regard, the results of the survey indicate that the implementation of value principles related to the importance of plurality and diversity of artistic and cultural expressions is a relevant determinant in considering the goals of activities, whereas 7 out of 18 rated this area as a medium priority. The second group of organisations includes 7 out of 18 respondents who have recognised this area as a significant priority of importance for action. The values of the respondents are almost parallel to the project activities that promote issues of inclusion and equality, thus pointing to the need for a broader concept of contributing to improving community life, whereas two organisations rated this parameter with the highest score, and six organisations have identified this as the second most important priority that drives them in their work and activities. According to research results, implementing the role of the network as a potential agent of social changes in the context of practical implementation of policy in the field of ecology, economics and so forth can be considered a lesser or medium priority. However, this aspect is built into the priorities of an individual network's documents and its project activities. All the value orientations listed in

the questionnaire have a stable relevance in the conceptualisation of the activities of organisations. While it seems that not all values are given equal priority, solidarity seems to be of significant importance to most organisations.



Asociacija from Ljubljana cites values as an integral part of the network's vision and mission: "We want to be a strong and stable partner when it comes to the mutual efforts of identifying culture as a driver of development through our advocacy and support activities. We strive for a cultural policy system that encourages diversity of artistic expression and creates equal possibilities for access to cultural content for all. Our values: inclusive democracy, solidarity, equality, transparency, structured social dialogue, sustainable development." (Asociacija 2021).

Values of the surveyed networks



STARTING A NETWORK – WHAT ARE YOUR ABC'S?

1

The mission:
Why do we exist?
How would you express
the aspirations and
ambitions of the
organisation to be
realised over a long
period of time?

2

The vision:
What do we want
to be? How would
you articulate the
values, relevance,
and motivations
for the existence of
your network?

4

The goal:
For whom
and for what
purpose?

3

The strategy:
How do we realise
and accomplish
this?

PARTICIPATION AS A FRAMEWORK FOR DECISION MAKING

Participation has been one of the longstanding key concepts in the European cultural landscape in the context of the cultural shift from individuals as cultural audiences to individuals as cultural producers. It has also become a mean of new governance methods which enhance community-based approaches, i.e., participatory governance or "sharing authority, rights and responsibilities in establishing and maintaining culture and governance" (Kultura Nova 2018). Although participatory governance is a model which is still seldom implemented in its full potential within the post-Yugoslav region, participation presents a framework that does not operate as a binary but rather as a continuum of varied gradations and nuances. For example, among the surveyed networks, the most common decision-making model is participatory, i.e., the one that entails direct engagement in the decision-making process of the networks' members to which decisions apply.



Through different horizontal and decentralised models of self-organisation, Nomad Dance Academy (NDA) has a strong influence on the development of the regional contemporary dance field as well as the understanding of participation. Unlike "membership networks", NDA is a collaborative and tactical network (with partners from Ljubljana, Sarajevo, Belgrade, Sofia, Skopje and Zagreb) that established new organisations that took over the role of partners and organisers

HOW TO BUILD NETWORKS AND WHY?

of the network. The network practises a unique horizontal system of decision-making based on responsibility and trust, which has impacted different areas of collaboration, exchange, capacity building, mutual support, and advocacy in the field of contemporary dance.

The main principles that define the ways of operation and communication among the members are: the principle of balance (between regional and local levels, parts of the programme, genders, formats, and so on), the principle of invitation (there is no selection or competition, but invitation that is respected and trusted by all; it can be an invitation to new members, to members of teams, to guests, for grants, and so on) and principle of open space (always leaving open space for experimentation, unknown and unexpected both in relation to programme-making as well as funding).

The survey has demonstrated that a large number of organisations (12 out of 18) use a participatory model with a wide range of participants in decision-making processes in regard to all aspects of the organisation. These organisations emphasise the continuous implementation of the participatory model, which includes the whole spectrum of participants in the decision-making processes as well as the evaluation of their project implementation by applying an open model (of involvement). For example, the Clubture network in Zagreb implemented a pioneering endeavour in the participatory decision-making model by formulating a collaboration and exchange programme by which organisations and initiatives proposing projects as well as network members simul-

taneously evaluate them through a transparent and precise model of evaluation and voting. Based on that, the network performs a selection of project proposals and makes decisions on financing individual projects from the joint budget.

From the point of view of organisational management and decision-making, the respondents' networks include several levels of governing bodies. So, 14 out of 18 organisations make key decisions (voting on new boards, dominant strategic directions, and so on) within the highest governing body – the General Assembly, which usually meets once a year. In the context of strategic and programme orientation adopted at the sessions of the Assembly, the Advisory Board authorised by the Assembly participates in the work of 7 out of 18 organisations. It, as in the example of the Asociacija, includes representatives and experts for individual areas. In parallel with a clearly defined participatory orientation, when adopting decisions relevant to the work and planning of further activities, 10 out of 18 organisations have an organisational culture based on decision making by individual managers.

An increase in the professionalisation of networks is visible in the result of 12 out of 18 of the surveyed organisations having a coordination office with a small number of employees that perform all tasks related to the work of the network in accordance with daily tasks around network activities, the realisation of their goals and their overall coordination. More than half of the organisations covered by the research (10 out of 18) include the position of director or president (whose election, the framework of action and responsibility is most often defined by the Statute of the organisation, which is further regulated by the law in respective countries) in the governing bodies.



HOW TO BUILD NETWORKS AND WHY?

Formerly called the Alliance for Independent Culture and Youth Center, Operation City in Zagreb includes 27 members, gathered around the mission of advocacy and developing innovation in participatory management in culture with the aim of strengthening and improving the working conditions in independent culture and youth organisations. Operation City is implementing projects whose main goal is to apply the concepts of democratisation of public resource management in the direction of public sector reform. The concept of participatory governance in the field of culture seeks to improve the development of public cultural policy based on the participation of citizens and civil society in the management of local socio-cultural centres. In this manner, it strengthens the principles of transparency, reduces corruption, and positions the model of public resource management at the centre of the local community in which organisations operate. Various mechanisms and activities, including field research, analysis, and mapping of socio-cultural activities, influence the development of knowledge and skills in the context of innovative models of cultural governance. At the same time,

advocating for change and engaging in public discourse influence the creation of space for a dialogue with key players and decision-makers in the context of public practical policies in the field of culture and art. The main programme of Operation City that demonstrates these efforts is the co-governing of Pogon, aimed at the practical implementation of a civil-public partnership within the management of space for youth and independent culture in Zagreb. Pogon was established based on the agreement between the City of Zagreb and Operation City according to which the founders make key decisions together.

STARTING A NETWORK – WHAT ARE YOUR ABC'S?

1

Who governs
the network?

2

How is
responsibility
distributed among
the stakeholders
involved in
governance?

3

Who is
authorised for
decision-making
and how is the
decision-making
system defined?

4

Which
documents
define the rules
of decision-
making?

5

How are the
modes of
communication
agreed upon
among the
included
stakeholders?

THE IMPACT OF NETWORKS ON CAPACITY BUILDING AND MEMBER ENGAGEMENT MODELS

Capacity building is a concept that implies a process of education and investment in human resources and in the capability of an organisation to work on its transformation in accordance with its mission and vision, objectives and priorities. During the turbulent period of transition in the post-Yugoslav region, the NGO cultural sector intensely worked with international organisations through various culture management education and training programmes but nowadays, the needs of the sector have transformed in relation to the fast-changing environment. To be more precise, there has been a shift in the sector from being eligible for foreign funding (being designated as a beneficiary in democracy-building geographies) to competing for EU funding that is becoming increasingly present in the region.

Still, when considering the network's ongoing (re)positioning in the environment, key questions remain the same. When considering the tools that precede any design and use of instruments for the network's development (such as strategic planning) self-evaluation and organisational diagnosis are used for critical analysis of the network. Individual and team self-analysis provides a critical reflection on the network's stakeholders and the network's role in the wider socio-cultural and political context. Finally, SWOT and strategic analysis of the environment is applied in order to detect changes in the environment and in the network itself.

Further, concerning the impact of networks on strengthening and capacity building in the context of members' actions, it is necessary to continuously re-design existing practices and introduce new networking models. These include: the "bottom-up" approach, development and establishment of participatory governance, project-oriented active position of members, demographic multidimension-

ality, raising community awareness on important social issues through the concepts of "artivism" and so on (Brkić 2013). Most of the networks covered by the survey indicate possible remodelling of the roles of networks through the concepts of co-creation and collaborative project activities. Thus, they often steer their activities towards joint national or regional open calls to non-profit organisations.

In the description of their main activities, respondents often emphasise the exchange of information and the encouragement and initiation of direct programme and project cooperation between independent actors in the field; strengthening the capacity of organisations for programming and organisational management (which often includes an intensive exchange of experiences) and improving skills and knowledge in specific areas among member organisations. From the point of view of joint project activities and programme cooperation, the qualitative part of the research indicates the possibilities of and application to international cooperation projects, which often cover a period of several years (Erasmus+, Creative Europe, UNESCO, and so on), while a part of the respondents has special programme units focused on programme exchange and cooperation.



With the aim of capacity building in the local context, the programme activities of the Asociacija include the service programme unit for network members, non-governmental organisations as well as self-employed cultural workers in the field of culture. Within this programme, administrators of service conducts workshops and video interviews with experts from different fields, as well as in person counselling and mentorship programmes. Service also provides answers to questions related to the legal framework and key topics in the field of policies for culture and arts in Slovenia.

In relation to the systemic improvement of their structural working conditions, i.e., improvement of capacity for participation in policymaking and advocacy in the field of culture, networks emphasise their active role in processes that include joint efforts in dialogue with decision-makers (national and international) and impact on potential institutional changes and visibility in the cultural field. By collecting and implementing the acquired knowledge and experience, the networks contribute to solving challenges in the context of public action in the interest of members and formulating recommendations for decision-makers in the field of practical public policies. In advocacy processes, networks focus on systemic problems that affect the entire non-governmental sector and the self-employed individuals in culture, and actively participate by forming proposals for the decision-making processes, regulations and new legal acts concerning the field of culture and arts.

Network policies and their strategic guidelines often entail concepts of interdisciplinary and intersectoral cooperation and, thus, networks appear and position themselves in international projects involving different sectors and disciplines. Among the examples of such joint collaboration mentioned in the questionnaire, NKKS- Association Independent Cultural Scene of Serbia collaborates in the project SHAKIN', which focuses on sharing subaltern knowledge through international cultural collaborations.



SHAKIN' is supported by six partners from four countries (France, Germany, Serbia, Sweden), with three universities and three cultural organisations (University Lyon2, University of Art in Belgrade, Bauhaus University in Weimar, Stockholm Museum of Women's History, Independent Culture Scene of Serbia, le LABA). They conjoin their expertise to bring the relevant, subaltern and progressive knowledge of the independent cultural scene into

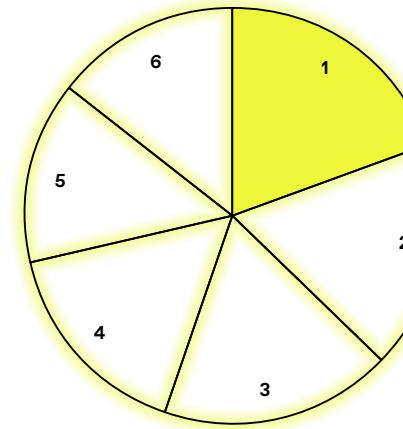
the academic field, in order to provide students with an adequate professional ethos for the jobs of tomorrow. Market logic, populist policies, migrations and globalisation, ecological transition or digital technologies affected the contexts of cultural management, policy, research, and teaching in various tectonic ways over the last decades. But the dominant teaching and training in universities have largely maintained narrowly professional, nation-based assumptions about culture, politics, participation and education. As a result, higher education learning processes are not just ill-fitting to provide relevant knowledge and produce well-equipped professionals but are insensitive to excluded, marginalised and oppressed voices and life experiences of today.

The re-modelling of standard networking practices used by the respondents is also related to capacity building in implementing the concept of the horizontal management model. Although a small number of networks affect through their activities the financial capacity of the members' organisations, some examples provide this possibility for support in the context of sustainability and allocate funds for productions, co-productions, tours and mobility. The analysis of the qualitative results of the research indicated that some respondents have a small role in the non-traditional approach of empowering members, and thus, they identify the necessity of involving international experts specialised in this field.

The ways of engaging the membership differ with regard to the strategic priorities of the organisations and include the processes of initiating regular meetings and discussions about the future of the network, which was pointed out in

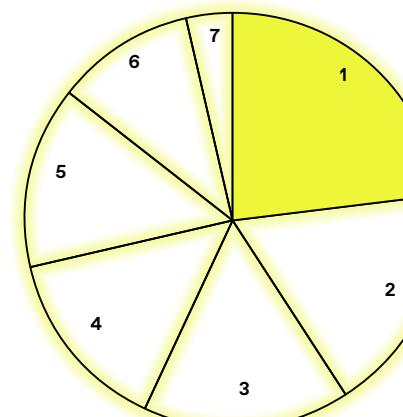
the survey by as many as 13 out of 18 organisations as a regular activity. According to programme-project orientations, 10 out of 18 organisations actively participated in the conceptualisation and initiation of working groups and training in specific areas. In comparison, 8 out of 18 organisations organised peer-to-peer programmes for knowledge exchange and capacity building of members. For the overall development of the field and its members, the results emphasise the importance of visibility of the activities of networks and organisations at the national, regional and international levels. Therefore, newsletters that address the professional and general public and project activities of individual networks and their members stand out among the activities, often highlighting opportunities, invitations and programmes that could be of interest to all members. To increase the visibility of topics relevant to the development of organisations in the field, the respondents also initiate various publications and journals, which are often available in electronic form as well.

Results of networking



- 1 Strengthened capacities due to knowledge transfer between members
19.64%
- 2 Raised visibility within local and international communities
17.86%
- 3 Increased sustainability and resilience due to common values of the network members
17.86%
- 4 Increased financial support and material resources
16.07%
- 5 Implemented joint projects
14.29%
- 6 Increased political support due to advocacy activities
14.29%

Modes of engaging members



- 1 Initiating regular meetings and discussions on the future of the network
23.21%
- 2 Initiating working groups on specific expert topics
17.86%
- 3 Initiating open calls and seeking proposals
16.07%
- 4 Organizing of peer-to-peer knowledge exchange and capacity building programmes
14.29%
- 5 Surveys and other methods of data collections activities of the network
14.29%
- 6 Newsletter with members activities and activities of the network
10.71%
- 7 Newsletter with current opportunities in the sector
3.57%

STARTING A NETWORK – WHAT ARE YOUR ABC'S?

1

Which organisational strategies are in line with the network policies (vision, mission, goals) and with the overall organisational culture of the network?

2

Which conditions in the external environment is your network most affected by? How does that influence your choice of strategies?

3

How do the current or future organisational resources influence your choice of strategies?

Do these organisational strategies involve high risks for the network and what are the alternatives if that is the case?

4

CHALLENGES AND OPPORTUNITIES: FROM REACTION TO ACTION

In terms of challenges for the networks, different concepts of funding and especially disagreement of networks with the criteria of funders in the context of a mixed fundraising model were rated high on the list of priorities in the research, almost paralleling the lack of financial capacity for development and further professionalisation of member networks in terms of human and spatial resources. It is this shortcoming that demonstrates the complexity of simultaneous application processes to different donors. There is also an awareness of the overwhelming bureaucratisation of work processes. Due to the small number of employees in the organisation, these work processes affect the possibility of creating and providing additional service initiatives and services intended for respondents to increase their professional capacities, joint project cooperation, and so on.

From the point of view of funding, in the qualitative part of the questionnaire, the respondents point out the frequent lack of continuous support for the implementation of major and long-term programmes that foster cooperation between organisations, meaning that the networks are exposed to challenges that include negotiating with and adjusting to funding policies, their missions and visions, management and reporting methods (especially when it comes to EU projects) which additionally affects the bureaucratisation of work processes. Observing the challenges in the functioning of member networks shifts the focus to unfavourable external socio-political, economic, legal and other factors that affect the capacities for sustainability and development of the organisation.

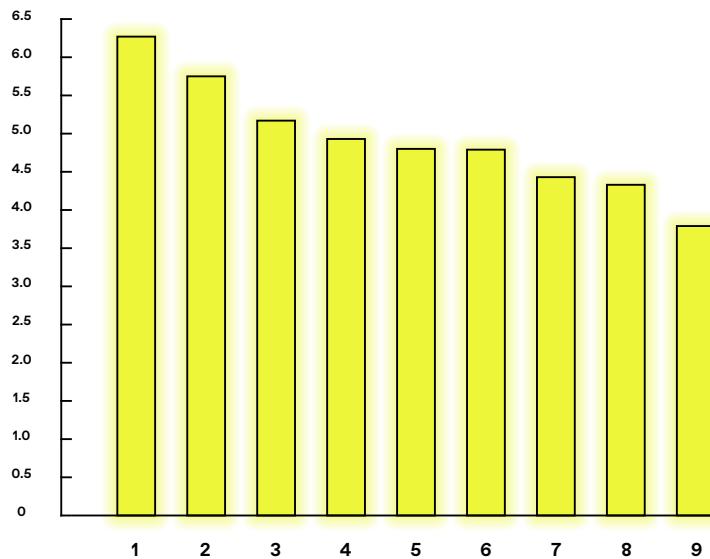
This conclusion is accompanied by the finding that there is an evident lack of advocacy space in the context of implementing practical public policies in the field of culture. As advocacy platforms, the respondents often encounter

conscious exclusion by decision-makers from discussions on relevant issues, which further affects the possibilities of the network's influence on raising the capacity of culture as an important agent of change in society. Precisely because of this shortcoming in influencing work procedures in the field, respondents propose strategic repositioning, which can change the negotiating position of networks in the long run. With transformational policies and by reshaping the essential functions of action from the model of *reaction* to current events, networks propose a transition to a concept that puts the possibility of *action* at the centre of discussion and thus potentially changes the paradigm of its flow.

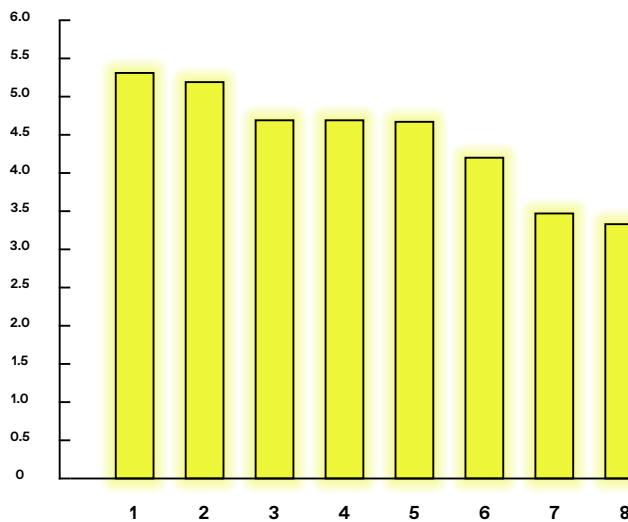
The independent cultural scene could thus become a relevant collaborator in defining the priorities of cultural policies, advocating contemporary trends and principles of action in the field. Nevertheless, in-depth interviews with several respondents indicated that a broader range of explicit and implicit turbulent circumstances affect the coherence of members by motivating them to resolve problems in the moments of crises, and it is here that solidarity expressed through actions stands out as a particularly important dimension of a network's agency. Finally, there is a noticeable finding that indicates a lack of professional capacity in overcoming obstacles in areas that require narrow expertise, so most organisations highlighted this parameter as a distinct challenge that the network faces in its work procedures.

The portfolio of activities and results of the respondent networks indicates the persistence of organisations in overcoming these obstacles. Therefore, in the analysis, they frame the impact of positive changes in the arts and culture sector, as well as in society in general, as a priority for future processes. The lack of active action of practical public policies in the context of independent culture points to the possibility of influencing the respondents to strengthen the position of the independent sector as a whole – through conceiving and implementing long-term strategic plans, expanding the scope and fields of action, improving cooperation with state institutions in the field of culture and arts, creating a stimulating environment for initiating more intensive collaboration within the independent sector, and so on.

Challenges for the networks ranked by importance



Opportunities for the networks ranked by importance



STARTING A NETWORK – WHAT ARE YOUR ABC'S?

1

What are your strengths and your capacity to create and produce? What are your current assets, organisational capacity and available resources?

2

What are your weaknesses which might increase the level of risk in the realisation of the network's programmes? What are the reason and the rationale for choosing these concrete projects and activities?

4

How are external factors influencing your network? What are the driving forces and what are the restraining forces with respect to your future development? Who are your stakeholders and supporters? How will they change in the future?

3

What are the opportunities and resources in the region and the community where you live? Who are your potential communities, and how will they change in the future?

HORIZONS OF FUTURE ACTION

Envisioning collaborative platforms has a consequence of empowering organisations that operate in the community, thus making the society as a whole more democratic, transparent, and solidary through its activities. Contemporary understanding of the importance of the possible influence of networks on cultural development is also highly related to a change in managing the organisations themselves. For example, the participatory, horizontal model appears as a constitutive element of transparent action in the context of shaping an innovative model of civil-public partnership and its wider application. For example, one of the surveyed networks elaborates on such a model in the survey: "Our network has a significant influence in the field of innovation in cultural policy, as the first actor to establish a public institution based on a civil-public partnership. As pioneers in creating new models of participatory management of public (cultural) infrastructure, we have influenced other actors across the country to engage in the development of their own models of participatory management within their local communities. This process has led to the establishment of a new type of socio-cultural centres that have emerged as a result of a bottom-up approach and that advocate for more transparent and sustainable models of public resource management."

The perceptible strength of organisations refers primarily to the common, joint advocacy action for the implementation of innovative policies in the field of culture and arts, but also to initiating and developing opportunities for the actualisation of common spaces and projects for co-creation, education, and production. In this regard, networks undertake a range of activities that very often include the exchange of programmes, the empowerment of organisations through knowledge transfer, and the development of specific skills. For example, Nomad Dance Academy empowered organisations in the field of contemporary dance through experimentation with different models and forms of self-organisation that had a role in strengthening existing bonds as well as creating new connections in the region.

A particularly important focus of the network's activities are various forms and concepts of advocacy and monitoring of policy development in the field of culture and arts, but also other relevant areas such as civil society development, preservation of public goods, and so on. In the qualitative part of the research, the most significant number of respondents stated that the position of networks in the future is inextricably linked with the improvement of work conditions that may be affected by an increased financial capacity, but also by expert training essential for applying new models and work procedures that are already giving good results in Europe and beyond. This way, networks that are currently predominantly national could develop their activities in the direction of cooperation at the regional and international levels. Orientation towards innovative management models, which include a horizontal approach, affects decentralisation as a whole by placing organisations that are members of the network in different positions of responsibility in the context of field development. Existing experiences and concepts of cooperation can influence further development and implementation of a regional and European exchange between stakeholders in the field, based on empowerment and building of capacities and skills of artists and cultural workers.

~~CONCLUSION: FROM RESILIENCE TOWARDS SUSTAINABILITY~~

Owing to the participation in the production of discourse on cultural policy, in the turbulent context of the post-Yugoslav region the organisations active within the surveyed networks "moved the system in a direction where the cultural field of action also included their activities, where the values they represent became the values of the entire system, where their working methods and topics were recognised as legitimate in the field of culture," or "by dealing with cultural policies, they realised the possibility of dealing with culture" (Mišković 2011). However, the fact that they are also involved in the cultural system as a separate category does not "necessarily mean the fulfilment of all benefits arising from that status" (*ibid.*). Hence, here lie the key reasons for the inadequate financial, organisational, and professional conditions for the work of the participants in the independent cultural sector that are, as already mentioned, the key drivers of their engagement in cultural policy and their articulation of, more or less, precisely worded requests for specific changes. The analysis of the surveyed networks within this research has shown which values and modes of operation contribute to heightening their resilience and reaching sustainability.

Cultural sustainability has to do with maintaining marginalised cultural and artistic practices and can be seen as a motive for cultural change because it has arisen precisely from the need for a different contemplation of the world around us. Cultural attitudes are essentially value-driven, and for this reason, cultural values that will trigger the necessary changes in individual and social behaviour should be taken into account. Attitudes that support advocacy for cultural sustainability claim that it is necessary to ensure the quality of life for all people as well as their cultural well-being, equal access to cultural resources and cultural protection. However, although the ideals of survival

and cultivation of "diversity in harmony" should demonstrate resilience to the globalisation processes and ideological-political aspirations, this is not always the case.

Where sustainability is challenging to achieve, the concept of "resilience" is emphasised as "the other side of the same coin", i.e., the key to finding sustainable, long-term solutions to our major social, political, economic, and ecological problems (MacAslan 2010). In the work of Gayatri Spivak, who defines herself as a "practitioner of Marxism, feminism and deconstruction" (Spivak 1996) the centrality of resistance to the concept of cultural change seems to rapidly erode in favour of resilience. The presence of resilience in contemporary political, economic, and psychological discourses is significant. The rise of resilience, and its entrenchment at the basis of common understandings of human agency, is part of a neoliberal "worlding". It is neoliberal not only in terms of political economy but also as a cultural project bent on reshaping the structure of social relationships and subjectivities (Berlant 2011). Resilience, therefore, becomes the other face of sustainability and the very matter of which agency is made off in neoliberal times: structural pressure, including oppression, is expected to be met with individual elasticity, rebounding, and adaptation.

In the context of possible resistance to the dominant management models in the area of arts and culture, the networks contribute to the remodelling of the scene with its concepts of action and its resilience as a whole. According to the research findings, the influence of networks strengthens the organisation's capacities through advocacy. This influence often increases the visibility of vital topics for the field in the context of the implementation of practical public policies. The exchange of knowledge, skills, and experiences among the respondents often results in a better overcoming of obstacles they face in their daily work and, thus, increases their resilience. At the same time, the unified values that guide networks contribute to cultural democratisation by applying inclusive, solidary, participatory models built into organisational procedures.

LITERATURE

- Berlant, Laura (2011). *Cruel optimism*. Durham: Duke University Press.
- Brkić, Aleksandar (2013): Cultural policy frameworks. (Re) constructing national and supranational identities: The Balkans and European Union. Amsterdam: European Cultural Foundation.
- Castells, Manuel (2009): *Communication Power*. Oxford: Oxford University Press.
- Celakoski, Teodor (2006): Working together? The Second Life of the Collective. Multimedia institute (mi2). — In: Kappert, Ines/Klingan, Katrin (Eds), *Leap into the City. Seven Scens from Europe*. Cologne: DuMont, 397–408.
- Čopić, Vesna (2011). The question of cultural policy as a policy. — In: *Kultura* 130, 33–50.
- Dragičević Šešić, Milena i Šuteu, Corina (2005) "Challenges of Cultural Cooperation in Southeastern Europe: the Internationalization of Cultural Policies and Practices", In: Švob Đokić, N. *The Emerging Creative Industries in Southeastern Europe*. Zagreb: Institute for International Relations. http://www.culturelink.org/publics/joint/cultid07/Svob_Djokic_Creative_Industries.pdf
- Geshoska, Iskra (2011): Weaving an Invisible Network — In: Pekić, Milica/Pavić, Katarina (Eds), *ExitEurope – New Geographies of Culture*. Zagreb: Clubture Network, 74–86.
- Eckenhaussen, Sep (2019). *Scenes of Independence*. Amsterdam: Institute of Network Cultures.
- Kenny, Sue / Marilyn Taylor / Onyx, Jenny / Mayo, Marjorie (2016): Challenging the third sector: Global prospects for active citizenship. Bristol: Policy Press.
- McAslan, Alastair (2010): Community resilience. Understanding the concept and its application. Adelaide: Torrens Resilience Institute. www.torrensresilience.org/origins-of-the-term [February 17, 2022].
- Minichbauer, Raimund/Mitterdorfer, Elke (2000): European Cultural Networks and Networking in Central and Eastern Europe. Wien: EIPCP.
- Milohnić, Aldo & Švob-Đokić, Nada (2011) (ed.) Cultural identity politics in the (post-) transitional societies. Zagreb, Institute for International Relations — IMO.
- Mišković, Davor, (2011): "Living in Cultural Policy." In: Pekić, Milica and Pavić, Katarina (eds.), *ExitEurope – New Geographies of Culture*. Zagreb: Clubture Network, 58–74.
- Močnik, Rastko (2014): The Vagaries of the Expression "Civil Society": The Yugoslav Alternative, L'Internationale Online. https://www.internationaleonline.org/research/real_democracy/6_the_vagaries_of_the_expression_civil_society_the_yugoslav_alternative/
- Spivak, Gayatri Chakravorty (1996): *The Spivak Reader: Selected Works*. New York: Routledge.
- Vidović, Dea and Žuvela, Ana (2018): "Key terms and concepts for understanding participatory governance in culture" In: Vidović, Dea (ed.) *Do it Together. Practices and Tendencies of Participatory Governance in Culture in the Republic of Croatia*. Zagreb: Kultura Nova Foundation.
- Vilenica, Ana (2006): Self-organisation in a labyrinth between artistic practice and theory. TkH Magazine 11. Belgrade: Walking Theory.
- Višnić, Emina (2007): A bottom-up approach to cultural policy-making. Independent culture and new collaborative practices in Croatia. Amsterdam, Bucharest, Zagreb: European Cultural Foundation, ECUMEST Association and Clubture Network.
- Vučanović, Ana (2012): "State Against Public Good: Economic Policy of Cuts and Political Economy of Contemporary Art" in: *Frakcija*, No. 60/61, winter 2011/12. CDU: Zagreb.
- Wagner, Gottfried (2013): The art of difference – intercultural learning remains our common challenge, Kulturlogue Portal, Database and Analyses on ICD and CD in the Balkans/ SEE <<http://kulturlogue.org/>> [January 15, 2022].

KAKO GRADITI MREŽE I ZAŠTO

Od otpora prema održivosti

UVOD	54
RAZVOJ KULTURNIH MREŽA U POSTJUGOSLAVENSKOJ REGIJI	56
VRIJEDNOSTI KAO POKRETAČKA SNAGA SURADNIČKOG DJELOVANJA	64
PARTICIPACIJA KAO OKVIR ZA DONOŠENJE ODLUKA	70
UTJECAJ MREŽA NA IZGRADNJU KAPACITETA I MODELE ANGAŽMANA ČLANICA	78
IZAZOVI I PRILIKE: OD REAKCIJE DO AKCIJE	86
OBZORI BUDUĆEG DJELOVANJA	92
ZAKLJUČAK: OD OTPORNOSTI PREMA ODRŽIVOSTI	94
BIBLIOGRAFIJA	96

Ana Letunić i Jovana Karaulić

Od 1980-ih u europskom kulturnom krajoliku dolazi do snažnog razvoja umrežavanja, a o ovom se fenomenu mnogo pišalo i to iz različitih perspektiva. Međutim, vrijedan doprinos postjugoslavenskog nezavisnog kulturnog sektora od kasnih 1990-ih naovamo pojmovima suradničkih praksi i cijelokupnom razumijevanju participacije u kulturnom umrežavanju još uvijek zahtjeva daljnja istraživanja. Povjesno gledano, ovaj se doprinos oslanja na često zanemarena jugoslavenska iskustva i prakse umrežavanja, suradnje i horizontalne organizacije koja su izravno oblikovala suvremene prakse umrežavanja u regiji.

Temeljen na slojevitom razumijevanju koncepta umrežavanja u suvremenom postjugoslavenskom i europskom kulturnom kontekstu, razvoj ovog priručnika započet je istraživanjem u kojem su sudjelovale članice mreže Kooperativa. Proces istraživanja raznolikih aspekata funkciranja mreža i tumačenje kvalitativnih i kvantitativnih ishoda iznjedrili su uvide u postojeće i željene prakse suradnje koje propisuju koncepte participacije, izgradnje kapaciteta, projektno orientiranog djelovanja, zagovaranja, solidarnosti, uključivosti, međusektorske suradnje, održivosti itd.

Ove relevantne teme su se u empirijskom istraživanju koristile kao smjernice, a njime je obuhvaćen uzorak od ukupno osamnaest mreža članica Kooperative iz većine postjugoslavenskih zemalja (Hrvatska, Kosovo, Sjeverna Makedonija, Srbija, Slovenija). Tematske cjeline okvira istraživanja analizirane su kroz odgovore članica na 23 pitanja. Istraživanje je metodološki oblikovano kroz koncept *online* ankete s ciljem mapiranja, prikupljanja podataka i sagledavanja razvoja postojećih praksi i izazova s kojima su se mreže suočavale, kao i analize budućih putanja, perspektiva i preporuka za jačanje regionalnog kulturnog polja u cjelini. Istraživanje je bilo vođeno nizom istraživačkih pitanja: Koji su razlozi umrežavanja i koje su zajedničke vrijednosti članica mreža? Na kake izazove i prilike mreže nailaze u vremenima raznih kriza? Kako definiraju svoj utjecaj na razvoj organizacija članica i na šire kontekste s kojima rade? Uz *online* anketu, metodologija istraživanja uključivala je i dubinske intervjuje s nekoliko mreža članica Kooperativa, što je pružilo dodatne uvide i

doprinijelo cijelovitom razumijevanju izazova s kojima se suočavaju suvremeni koncepti umrežavanja, kao i međusobnom osnaživanju organizacija nezavisnog kulturnog sektora.

Ti su uvidi potom korišteni kako bi se publikacija strukturirala u različitim slojevima usmjerenima prema široj skupini čitatelja/ica u skladu s njihovim različitim razinama iskustva u kulturnom umrežavanju. Glavni dio priručnika sadrži analize podataka, teorijske rasprave i prijedloge budućih putanja, a njime se želi pomoći trenutnim članicama mreže da kontekstualiziraju i promisle svoje trenutne i buduće prakse. Također, nadamo se da bi novi akteri u ovom području mogli imati koristi od istaknutih pojašnjenja ključnih pojmove iz područja kulturnog menadžmenta, kao i od pitanja na kraju većine poglavlja, namijenjenih preispitivanju vlastitog položaja korištenjem alata strateškog planiranja. Dijelovi s primjerima najboljih praksi i rezultatima dugoročnih aktivnosti mreža za cilj imaju inspirirati postojeće i buduće mreže, kao i moguće potencijalne partnere mreža, tvorce/kinje politika i publike.

Sve u svemu, iskreno se nadamo da će ovaj priručnik motivirati praktičare/ke kulture i donositelje/ice politika sa svih strana da preispitaju svoje prakse i razumijevanje čvorista kulturnog umrežavanja, kulturnih vrijednosti i participacije, čime će se postjugoslavenskim nezavisnim kulturnim sektorima omogućiti da s pravom napreduju od otpornosti prema održivosti.

RAZVOJ KULTURNIH MREŽA U POSTJUGOSLAVENSKOJ REGIJI

Iako se za nezavisni kulturni sektor često vežu različite definicije i tumačenja, opseg ovog priručnika ne dopušta širu razradu ovog pojma niti pokretanje teorijske argumentacije u korist određenog mišljenja te ne pokušava pružiti novu definiciju. Prema Kenny i Taylor (2016), postoji i nekoliko drugih pojmoveva kojima se ovaj sektor može opisati: treći sektor, ne-profitni sektor, civilni sektor, nevladin, dobrotvorni, društveno-kulturni, itd., no nijedan od ovih pridjeva ne prenosi u potpunosti kompleksnu prirodu sektora. Ipak, većina autora/ica slaže se da nezavisni sektor ima tri ključne funkcije (ibid.). Jamči, štiti i osigurava pravo ljudi na slobodno okupljanje oko zajedničkih interesa, promiče vrijednosti i ideje, uvodi nove inicijative u postojeći kulturni sustav i pridonosi trajnoj tradiciji neovisne kritike dominantne moći i ideologije u kulturnoj javnoj sfери. Ovakvo poimanje neovisnog sektora pretpostavlja da sektor nadzire ispunjenje javnih interesa unutar institucija javnog sektora te da osigurava pravednu potrošnju javnih sredstava. Na taj način ovaj sektor dijelom čuva povjerenje građana/ki u društvo i njegove institucije (Dragičević Šešić; Dragojević, 2007). Budući da je civilno društvo zajednica aktera čiji su pravni oblici udruživanja dobrovoljni, njegovi članovi/ce imaju moć tumačiti i transformirati društvene i političke strukture unutar kojih djeluju.

U takozvanoj postsocijalističkoj Evropi nezavisni sektor u kulturi uglavnom se počeo razvijati s pojavom civilnog društva, često kao njegov sastavni dio (Dragičević Šešić; Dragojević, 2004). Povjesno gledano, sektor je nastavljač poglavito radikalne amaterske umjetnosti i kulturnih praksi koje su proizvele kritičke intervencije u kulturnim, društvenim i političkim sferama jugoslavenskog društva (Milohnić, 2011). To uključuje jugoslavenske neoavangardne umjetničke prakse s kraja 1960-ih i iz ranih 1970-ih te alternativnu kulturu od 1980-ih nadalje, kada se pojavljuje nekoliko

umjetničkih, punk, feminističkih i LGBT društvenih pokreta. Prema Močniku (2014), alternativni pokreti u Jugoslaviji preuzeli su ideologiju civilnog društva "iz rječnika alternativa u drugim socijalističkim zemljama". Od 1990-ih naovamo antiratni pokret generirao je prve aktere nezavisne kulturne scene (pogotovo u Hrvatskoj i Srbiji) koji su potom uz potporu međunarodne zajednice prošli kroz proces "NGOizacije" uz pomoć različitih shema financiranja, uglavnom programa demokratizacije, zaštite ljudskih prava, građanske emancipacije, izgradnje civilnog društva itd.

Jedan od fenomena koji je predstavljao izazov za mlade organizacije u postjugoslavenskoj regiji bile su procedure zapadnoeuropskog modela suradnje kojima je uveden vrijednosni pomak prema konkurentnosti i tržišnoj orientaciji u kulturnom sektoru. Financijeri su, naravno, preferirali organizacije koje su imale organizacijske strukture i vještine kompatibilne s njihovim izborom metoda i područja djelovanja, kao i s njihovim očekivanjima spram pouzdanog upravljanja resursima, praćenja i izrade izvješća. Partneri koji su govorili sličnim jezikom (ne samo u smislu prirodnog jezika nego i "jezika" projekata, logičkih dijagrama i sl.), koji su imali stručno osoblje koje je bilo sposobno pisati projekte i osigurati pouzdano upravljanje projektima, izraditi vjerodostojna izvješća i jasno voditi financije, bili su prihvativiji. Afirmirane su fleksibilnost, mobilnost, brzo usvajanje novih tehnoloških i medijski hibridiziranih komunikacijskih praksi, i to sve u okviru niskobudžetnih projekata. Kako pojašnjavaju Dragičević Šešić i Šuteu (2005), zapadnjačke agencije, organizacije i zaklade jednako su primjenjivale svoju specifičnu retoriku i modele suradnje na globalnoj razini i u zemljama jugoistočne Europe. Važno je napomenuti da se uz ovakve modele suradnje prešutno usvajaju i pretpostavke o prirodi društvenih odnosa i značaju političkog. Vujanović (2012) upozorava na divergentne povijesti međunarodne i lokalnih scena kada piše, "iako se iz međunarodne perspektive ti procesi mogu shvatiti kao normativizirana prekarnost, koja bi trebala pronalaziti kreativna rješenja za društvenu i ekonomsku krizu, oni u lokalnom kontekstu predstavljaju prvenstveno političku kritiku, čin otpora i alternativu državnom sustavu umjetnosti i kulture".

S procesom NGOizacije u postjugoslavenskoj regiji, umrežavanje je postalo jednom od ključnih strategija za izgradnju kapaciteta i održivosti nezavisnog kulturnog sektora.

Općenito govoreći, mreže se temelje na logici uključivanja i isključivanja i definirane su svojim programom, koji predstavlja ishodište njihovih ciljeva i pravila, a organizirane su oko tokova koji predstavljaju "tokove informacija između čvorova" (Castells, 2009). U širem europskom kontekstu, prvi val međunarodnih kulturnih mreža pojavio se 1970-ih i 1980-ih s mrežama koje su se formirale oko modela nacionalnog predstavljanja – pojedinci ili skupine nacionalnih predstavnika koji su se okupljali na međunarodnim sastancima. Prve europske kulturne mreže nastale su 1980-ih s idejom nadilaženja postojećih hijerarhija i omogućavanja izravne suradnje i razmjene između proizvođača/ica, umjetnika/ca i drugih kulturnih subjekata (Minichbauer i Mitterdorfer 2000). Vijeće Europe (VE) imalo je važnu ulogu u razvoju međunarodnih mreža koje su do tada prvenstveno funkcionirale u okviru nacionalnih država. Projekti Vijeća Europe, kao što su "Kultura i susjedstva" (tj. Delgado, Bianchini i dr., 1996) i "Kultura i regije" (d'Angelo i Vesperini, 2000) pomoći su uspostaviti stabilnije okruženje za razvoj mreža civilnog društva koje djeluju na međunarodnoj razini u Europi.

S druge strane, u postjugoslavenskoj je regiji postalo evidentno da model "komunikacijskih" i "reprezentacijskih" mreža u kulturi, preuzet iz šireg europskog konteksta, nije dostan za zadovoljavanje svih potreba članica mreža te da njihova, do tada primarna funkcija informiranja, komunikacije i zastupanja nije bila dovoljna za provedbu "mrežnih projekata" (Dragojević 2007). Nakon što su se, tijekom 1990-ih, formirale organizacije civilnog društva postjugoslavenske kulturne sfere, iz "otpora šovinističkoj vlasti i radi afirmacije vrijednosti civilnog društva" (Mišković 2011), od ranih 2000-ih suvremena neovisna kulturna scena bavi se stvaranjem uvjeta za kolektivno djelovanje u području kulture i afirmacijom estetske dimenzije, "koja zapravo rastvara nacionalističku kulturu koja i dalje dominira kao kulturna paradigma" (ibid.). Prema Eckenhaussen (2019), "nezavisna kultura" pojavila se u postjugoslavenskoj regiji kao kulturni antipod "nezavisnih medija" regije. Stoga sugerira da "kao i u medijima, neovisnost u kulturi podrazumijeva: integritet; transparentnost prihoda i potrošnje; stranačko-političku nepristranost; odsutnost pristranosti i (auto)cenzure; nastojanje da se postane beskompromisno i korektivno ogledalo društvu" (ibid.). Neovisni kulturni sektor često se opisuje kao neovisna kulturna "scena" koju Eckenhaussen razumije kao "živjeni kontekst i diskurzivno tkivo" u kojem postoji ta zajed-

nica nezavisnih kultura (Eckenhaussen 2019) i koju Bennet i Peterson povezuju s konceptom "polja" Pierre-a Bourdieua i idejom "umjetničkih svjetova" Howarda Beckera (2004). Geshoska (2011) koristi sličnu analogiju kada kaže da je sektor "tekst satkan od različitih niti, koji prikazuje različite povijesti", a sve u pokušaju da se politički legitimitet prida široj zajednici, a ne samo dominantnom narativu vladajuće skupine.

Kako bi se odgovorilo na nove izazove i potrebe, pojavile su se aktivnosti zagovaranja predviđene mrežama. Dragojević (2007) ih naziva "operativnim mrežama" ili "platformama za suradnju". Kulturno umrežavanje u postjugoslavenskom prostoru dovelo je do nastanka javnih sfera koje presijecaju tradicionalne domene znanja. Potaknulo je i proizvodnju novih oblika intenzivnih, dinamičnih, tematskih i samoorganiziranih mreža, u kojima ne samo da se razmjenjuju informacije i programi nego i proizvode nova znanja i prakse. Te inicijative nezavisnog kulturnog sektora dolaze odozdo a njihova logika, premda nastaju u vremenima otvaranja kulture tržištu, nije profitna. Stoga se intenzivne suradničke platforme i mreže pojavljuju kao jedan od modela kolektivnog i kritičkog angažmana u postjugoslavenskom nezavisnom kulturnom sektoru. Prema Višnić (2007), glavna su obilježja tih novih sociokulturnih praksi širenje definicije kulturnih aktivnosti i razvoj novih suradničkih praksi i modela:

"S obzirom na predmetnu problematiku (pitanja javnog vlasništva, društvena tranzicija, hibridni model javno-privatnog partnerstva, intelektualno vlasništvo itd.) kao i korištene metode (od aktivizma, udruživanja građana/ki, zagovaranja, prijenosa tehnologije i drugih praksi, do područja kulture, društveno-teorijskih aktivnosti), suradničke platforme uvelike proširuju područje kulture, definirajući ga ne kao umjetnost i baštinu... već kao područje intenzivne interakcije društvenog, tehnološkog i umjetničkog."

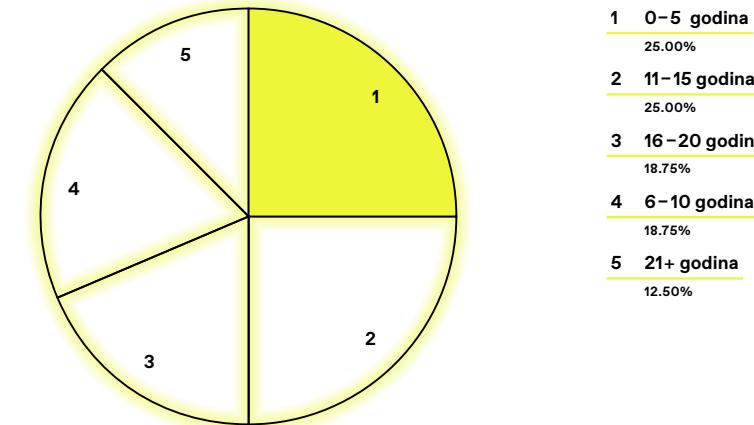
Takve mreže promiču kritičnu funkciju kulture u društvenoj proizvodnji, kao i održivu kulturnu raznolikost, što podrazumijeva da sve skupine ljudi imaju kolektivni izbor njegovati svoju kulturu i, što je jednako važno, kolektivni izbor da određuju prirodu i sredstva kulturne promjene. Zbog svog multimodalnog, diverzificiranog i prodornog karaktera, takve su kulturne mreže više otvorene za kulturnu raznolikost nego bilo koji drugi javni prostora koji je postojao prije (Castells 2009). Usmjeravanje vlastite organizacijske kulture

prema kolektivnom djelovanju postaje politička odluka, odnosno otpor dominantnoj individualističkoj paradigmi rada u kulturi. Prema Celakoskom (2006), prva karakteristika tih mreža odnosi se na aktivnosti temeljene na vrsti projekta, što znači da njihov prioritet nisu samo razmjena informacija i komunikacija, već strukturno vođeni procesi određeni tematskim, proceduralnim ili drugim interesima članica mreže, tj. zagovaranje. Slijedeći takav smjer, druga karakteristika implicira usmjeravanje prema društvenim i/ili političkim ciljevima. Treća se odnosi na interdisciplinarnost, odnosno na povezanost s područjima izvan primarne kulturno-umjetničke djelatnosti. Jasno je da ova uloga taktičkih mreža zahtijeva složenu organizacijsku strukturu (četvrto obilježje) koja će se temeljiti na "komunikacijskim i upravljačkim principima, propisima i protokolima" (ibid.).

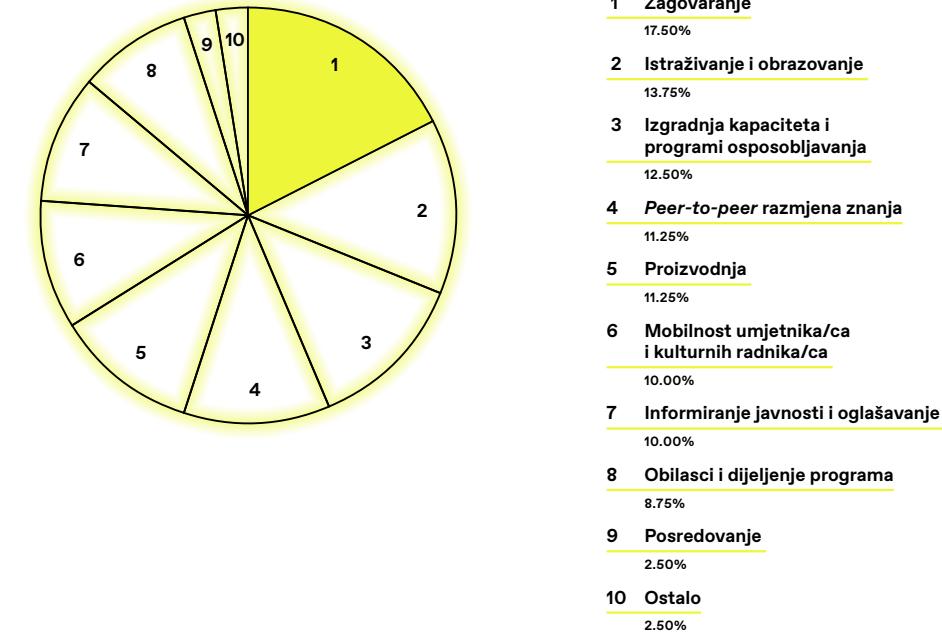
Govoreći o unutarnjoj rekonstrukciji jugoistočne Europe, Čopić (2011) je ustvrdila da su za nju ključni jaka država i snažan model civilnog društva, koji se ostvaruje kroz zagovaranje kao oblik djelovanja. Nekoliko studija, poput one o kulturnoj politici "odozdo prema gore" koju je izradila Višnić (2007), razraduje kako su nezavisne kulture morale održavati učinkovit tijek zagovaranja kako bi doprle do javnosti i ušle u javni diskurs. Nadalje, prilikom rasprave o održivosti nezavisnog kulturnog sektora u postjugoslavenskoj regiji, koji promiče takvu kulturnu raznolikost, bivši predsjednik Europske kulturne zaklade, Gottfried Wagner, ustvrdio je da je taj sektor izgrađen "dubokim' umrežavanjem" (Wagner 2013).

Kada je u pitanju donošenje društvenih i političkih promjena društvu, čini se da su mreže učinkovitije nego tradicionalni oblici organiziranja, kako u postjugoslavenskoj regiji tako i šire. **Znanje i društveni kapital njihovi su glavni resursi, a lako rješavaju složene problem i brzo reagiraju na prijetnje i izazove zahvaljujući svojoj dugovječnosti, fleksibilnosti, otpornosti i horizontalnoj strukturi.** Kako se civilno društvo često povezuje s paradigmatskom promjenom u upravljanju, učinkovitost mreža koje pokreću akteri civilnog društva uvek se oslanja na strukturu upravljanja koja je sve manje operećena binarnostima, granicama i hijerarhijama.

Duljina postojanja anketiranih mreža



Područja aktivnosti anketiranih mreža



POKRETANJE MREŽE – KOJE SU VAŠE OSNOVE?

1

Koji su čimbenici (politički, zakonodavni, ekonomski, društveni, tehnološki, informacijski i globalni) koji bi mogli otvoriti prilike za vašu mrežu ili ograničiti njezinu budućnost?

2

Kakvi su ukupni dugoročni gospodarski trendovi u vašem kontekstu i kako oni utječu na vaše konkretno umjetničko ili kulturno područje?

3

Kakvo je trenutno zakonodavstvo u vezi s osnivanjem i djelovanjem neprofitnih organizacija?

Koji su trenutni trendovi u razvoju novih tehnologija i *online* alata u vašem području?

6

Kakvi su planovi vezani za zaštitu okoliša u kontekstu u kojem djeluje vaša mreža?

4

Kakva je demografska struktura opće populacije u vašem lokalnom kontekstu?

VRIJEDNOSTI KAO POKRETAČKA SNAGA SURADNIČKOG DJELOVANJA

Kao organizacija, mreža prepostavlja postojanje ujedinjujuće svrhe, a time i potrebe za osjećajem zajedničkih vrijednosti koje onda postaju smjernice za raspodjelu resursa i provedbu zajedničkih akcija. Anketirane, Samostalno osnovane mreže ubuhvaćene ovim istraživanjem, potiču interakciju između umjetničkog, kulturnog, tehnološkog, političkog i društvenog područja, a u transformaciji svakodnevnog kulturnog života često djeluju kao provoditeljice procesa emancipacije javne sfere u kojoj je omogućeno angažirano i kritičko djelovanje u raznim smjerovima. Dakle, u vrijednosnom smislu, ove organizacije pokreću stalnu borbu protiv konzervativizma i otvaraju nova područja društvenog angažmana, traže drugačiji vid društvene komunikacije, te teže slobodnom izražavanju različitih stavova, pri čemu se pridržavaju načela koja se temelje na jeziku solidarnosti i uključivosti, tj. otvorenosti prema Drugom, drugačijem, manjinama i marginaliziranim, a time odražavaju Castellsovou ideju o otvorenosti kulturnih mreža. Drugim riječima, pridržavaju se vrijednosti raznolikosti kulturnog, političkog i umjetničkog izričaja.

Uz ovu temeljnu vrijednost, anketirane mreže također poštuju inkluzivnost, jednakost i pravičnost, što podrazumijeva za-stupljenost različitih glasova na svim razinama. Kada je riječ o procesu donošenja odluka, sudioničko upravljanje model je koji često uspijeva očuvati te vrijednosti. Nadalje, **solidarnost i pravednost podrazumijevaju transparentne procedure i pravednu raspodjelu resursa, rizika i odgovornosti**. To također može značiti da stabilniji partneri mogu preuzeti više finansijskih rizika jer bi povlaštenost također trebala biti pravedno raspodijeljena. Općenito govoreći, mreže osiguravaju uvjete za smislenu razmjenu o aktualnim situacijama u različitim kontekstima jer je njihovo bolje razumijevanje ključno kada je u pitanju jačanje solidarnosti, stvaranje prekograničnih saveza i priprema terena za strukturne promjene.

Mogućnost postizanja zajedničkih ciljeva unutar mreže uvelike određuje usklađenost vrijednosti u oblikovanju društvene svijesti. Uskladene vrijednosne smjernice koje članice mreže dijele i oblikuju mogu utjecati na ukupne kapacitete u području kulture i umjetnosti u smislu društvenih promjena. **Oblikovanje zajedničkih vrijednosti i njihov utjecaj na mrežu kao agenta promjene uključuje demokratsku strukturu mreže, transparentne i uravnotežene interne odnose moći, raznolikost članica, dinamičan prostor koji generira inovacije kroz konkretnе aktivnosti, projekte i druge mrežne rezultate.**

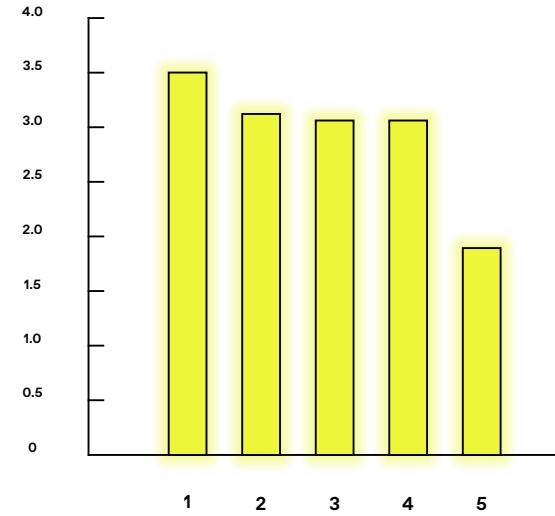
Prema prioritetima navedenima u istraživanju, važnost vrijednosti ispitanica uglavnom pridonosi strateškim smjernicama organizacija. Na primjer, JADRO – Udruga nezavisne kulturne scene u Skoplju naglašava ciljeve "uspostavljanja kritičkog i konstruktivnog dijaloga o provedbi progresivnih, uključivih i demokratskih politika i praksi u kulturi i unutar sektora civilnog društva i šire" kao i cilj "stimuliranja kulture kao stalnog procesa dinamičnih, heterogenih ideja, identiteta i formata umjetničkog izražavanja" (JADRO 2022).

U tom pogledu, rezultati ankete pokazuju da je provedba vrijednosnih načela vezanih za važnost pluralnosti i raznolikosti umjetničkih i kulturnih izričaja relevantan faktor u razmatranju ciljeva djelovanja, dok je 7 od 18 ovo područje ocijenilo kao srednji prioritet. U drugoj skupini organizacija 7 od 18 ispitanica prepoznalo je ovo područje kao značajan prioritet za djelovanje. Vrijednosti ispitanica gotovo su paralelne s projektnim aktivnostima koje promiču pitanja uključenosti i ravnopravnosti, što ukazuje na potrebu za širom koncepcijom doprinošenja poboljšanju života u zajednici, dok su dviјe organizacije ovaj parametar ocijenile najvišom ocjenom, a šest ga je organizacija označilo kao drugi najvažniji prioritet koji ih pokreće u radu i djelovanju. Prema rezultatima istraživanja, provođenje uloge mreže kao potencijalnog pokretača društvenih promjena u kontekstu praktične provedbe politika u području ekologije, ekonomije i sl. može se smatrati manjim ili srednjim prioritetom. Međutim, taj je aspekt uvršten u prioritete u dokumentima i projektnim aktivnostima mreže. Sva vrijednosna usmjerena navedena u anketi imaju stabilan značaj u konceptualizaciji aktivnosti organizacija. Iako se svim vrijednostima ne daje jednak prioritet, čini se da je solidarnost od velike važnosti za većinu organizacija.



Asociacija iz Ljubljane kao sastavni dio vizije i misije mreže navodi vrijednosti: "Želimo biti snažan i stabilan partner kada su u pitanju zajednički napor da kroz naše zagovaračke i potporne aktivnosti označimo kulturu kao pokretača razvoja. Težimo sustavu kulturnih politika koje potiču raznolikost umjetničkog izričaja i omogućavaju jednak pristup kulturnim sadržajima za sve. Naše vrijednosti: uključiva demokracija, solidarnost, jednakost, transparentnost, strukturirani socijalni dijalog, održivi razvoj." (Udruga 2021).

Vrijednosti anketiranih mreža



- 1 Pluralnost i raznolikost umjetničkih i kulturnih izričaja
3.50
- 2 Uključivost, jednakost i pravičnost
3.12
- 3 Usmjerenošć prema društvenim promjenama
3.06
- 4 Solidarnost i pravednost
3.06
- 5 Ostalo
1.89

POKRETANJE MREŽE – KOJE SU VAŠE OSNOVE?

1

Misija: Zašto postojimo?
Kako biste opisali težnje i ambicije organizacije koje namjeravate ostvariti kroz dulji vremenski period?

2

Vizija: Što želimo biti?
Kako biste opisali vrijednosti vaše mreže, njezinu relevantnost i motivaciju za postojanje?

4

Cilj: Za koga i u koju svrhu?

3

Strategija:
Kako ćemo to ostvariti i postići?

PARTICIPACIJA KAO OKVIR ZA DONOŠENJE ODLUKA

Participacija je već dugo jedan od ključnih pojmova u europskom kulturnom krajoliku u kontekstu kulturnog zaokreta s pojedinaca kao kulturne publike ka pojedincima kao kulturnim proizvođačima. Također je postala sredstvo novih metoda upravljanja kojima se unapređuju pristupi utemeljeni na zajednici, odnosno sudioničko upravljanje ili "dijeljenje ovlasti, prava i odgovornosti u osnivanju i održavanju kulture i upravljanju njome" (Kultura Nova 2018). Iako je sudioničko upravljanje model koji se u svojem punom potencijalu još uvijek rijetko primjenjuje unutar postjugoslavenske regije, participacija predstavlja okvir koji ne funkcioniра binarno nego kao kontinuum raznih gradacija i nijansi. Primjerice, među ispitanim mrežama najčešći model donošenja odluka upravo je sudionički model, odnosno onaj koji podrazumijeva izravan angažman članica mreža u procesu donošenja odluka koje se na njih odnose.



Sa svojim različitim horizontalnim i decentraliziranim modelima samoorganizacije, mreža Nomad Dance Academy snažno je utjecala na razvoj regionalnog područja suvremenog plesa, kao i na samo razumijevanje participacije. Za razliku od "mreža s članstvom", NDA je suradnička i taktička mreža (s partnerima iz Ljubljane, Sarajeva, Beograda, Sofije, Skoplja i Zagreba) koja je osnovala nove organizacije koje su preuzele uloge partnerâ i organizatorâ mreže.

Mreža prakticira jedinstven horizontalni sustav donošenja odluka koji se temelji na odgovornosti i povjerenju, a koji je utjecao na različite aspekte suradnje, razmjene, izgradnje kapaciteta, međusobne podrške i zagovaranja u području suvremenog plesa. Glavna načela koja određuju načine djelovanja i komunikacije među članicama su: načelo ravnoteže (između regionalne i lokalne razine, dijelova programa, rodova, formata itd.), načelo pozivanja (ne provode se selekcije ni natječaji već se odašilje poziv koji svi poštaju i u koji imaju povjerenja; to može biti poziv novim članovima/cama, članovima/cama timova, gostima i gošćama, za dodjelu bespovratnih sredstava itd.) i načelo otvorenog prostora (uvijek se ostavlja otvoren prostor za eksperimentiranje, nepoznato i neočekivano kako u pogledu izrade programa tako i u pogledu financiranja).

Istraživanje je pokazalo da veliki broj organizacija (12 od 18) koristi sudionički model koji uključuje širok spektar sudionika u procesu donošenja odluka u pogledu svih aspekata organizacije. Ove organizacije ističu kontinuiranu provedbu sudioničkog modela, koji uključuje cijeli spektar sudionika u procesu donošenja odluka, kao i evaluaciju provedbe njihovih projekata tako što primjenjuju otvoreni model (uključenost). Primjerice, mreža Klubtura u Zagrebu unijela je novitet u model sudioničkog odlučivanja tako što je formulirala program suradnje i razmjene kroz koji organizacije i inicijative koje predlažu projekte kao i članice mreže istovremeno vrednuju te projekte koristeći transparentan i precizan mo-

del vrednovanja i glasovanja. Na temelju toga mreža vrši se lekciju projektnih prijedloga i donosi odluke o financiranju pojedinih projekata iz zajedničkog proračuna.

Sa stajališta organizacijskog upravljanja i donošenja odluka, istraživane mreže obuhvaćaju nekoliko razina upravljačkih tijela. Dakle, 14 od 18 organizacija donosi ključne odluke (glasovanje o novim odborima, dominantnim strateškim pravcima i sl.) unutar najvišeg upravnog tijela – Glavne skupštine, koja se obično sastaje jednom godišnje. U kontekstu strateškog i programskog usmjerenja usvojenog na sjednicama Skupštine, Savjetodavni odbor koji je ovlastila Skupština sudjeluje u radu 7 od 18 organizacija. Kao što je vidljivo iz primjera Asocijacije, Savjetodavni odbor uključuje predstavnike/ce i stručnjake/inje za pojedina područja. Usporedno s jasno definiranim sudioničkim usmjerenjem, 10 od 18 organizacija ima organizacijsku kulturu u kojoj je praksa da odluke bitne za rad i planiranje daljnjih aktivnosti pojedinačno donose menadžeri/ce.

Povećanje profesionalizacije mreža vidljivo je iz rezultata po kojima 12 od 18 ispitanih organizacija ima koordinacijski ured s malim brojem zaposlenika/ica koji obavljaju sve poslove vezane za rad mreže u skladu sa svakodnevnim zadacima oko mrežnih aktivnosti, ostvarenja ciljeva mrežâ i njihove cijelokupne koordinacije. Više od polovice organizacija obuhvaćenih istraživanjem (10 od 18) ubraja poziciju ravnatelja/ice ili predsjednika/ice (čiji su izbor, okvir djelovanja i odgovornosti najčešće definirani Statutom organizacije, što je dodatno regulirano nacionalnim zakonima) u upravna tijela.



KAKO GRADITI MREŽE I ZAŠTO?

73

Nekada poznat kao Savez za centar za nezavisnu kulturu i mlade, Operacija grad u Zagrebu uključuje 27 članica okupljenih oko misije zagovaranja i razvoja inovativnosti u sudioničkom upravljanju u kulturi s ciljem jačanja i poboljšanja uvjeta rada u nezavisnoj kulturi i organizacijama mladih. Operacija Grad provodi projekte čiji je glavni cilj upotreba koncepata demokratizacije upravljanja javnim sredstvima u svrhu reforme javnog sektora. Konceptom sudioničkog upravljanja u području kulture nastoji se unaprijediti razvoj javne kulturne politike temeljene na sudjelovanju građana/ki i civilnog društva u upravljanju lokalnim društveno-kulturnim centrima. Time se jačaju načela transparentnosti i smanjuje korupcija, te se model upravljanja javnim sredstvima pozicionira u središte lokalne zajednice u kojoj organizacije djeluju. Razni mehanizmi i aktivnosti, među ostalim terensko istraživanje, analiza i mapiranje društveno-kulturnih aktivnosti, utječu na razvoj znanja i vještina u kontekstu inovativnih modela upravljanja u kulturi. Istodobno, zalaganje za promjene i uključivanje u javni diskurs potiču stvaranje prostora za dijalog s ključnim akterima i donositeljima/cama odluka u kontekstu javnih praktičnih politika

u području kulture i umjetnosti. Glavni program Operacije Grad koji ilustrira te napore je suupravljanje Pogonom, program usmjeren na praktičnu provedbu civilno-javnog partnerstva u upravljanju prostorom za mlade i nezavisnu kulturu u Zagrebu. Pogon je osnovan na temelju sporazuma Grada Zagreba i Operacije Grad prema kojem osnivači zajedno donose ključne odluke.

POKRETANJE MREŽE – KOJE SU VAŠE OSNOVE?

1

Tko upravlja mrežom?

2

Kako je odgovornost raspoređena među dionicima uključenima u upravljanje?

3

Tko je ovlašten za donošenje odluka i kako je definiran sustav donošenja odluka?

4

Kojim su dokumentima definirana pravila o donošenju odluka?

Kako se o načinima komunikacije odlučuje među uključenim dionicima?

5

UTJECAJ MREŽA NA IZGRADNJU KAPACITETA I MODELE ANGAŽMANA ČLANICA

Izgradnja kapaciteta koncept je koji podrazumijeva proces edukacije i ulaganja u ljudske potencijale te u sposobnost organizacije da radi na vlastitoj transformaciji slijedeći svoju misiju i viziju, ciljeve i prioritete. Tijekom turbulentnog razdoblja tranzicije na postjugoslavenskom prostoru, sektor nevladinih organizacija za kulturu intenzivno je suradi- vao s međunarodnim organizacijama kroz različite progra- me edukacija i osposobljavanja iz menadžmenta u kulturi, no danas su se potrebe sektora transformirale u skladu s okoli- nom koja se brzo mijenja. Točnije, došlo je do pomaka u sek- toru od prihvatljivosti za inozemno financiranje (određeno- sti kao korisnik u područjima gdje je demokracija u izgradnji) do natjecanja za sredstva EU-a koja su sve prisutnija u regiji.

Ipak, kada se u obzir uzme kontinuirano (re)pozicioniranje mrežâ u okolini, ključna pitanja ostaju ista. Kada se razma- traju alati koji prethode bilo kakvom dizajnu i upotrebi in- strumenata za razvoj mreže (kao što je strateško planiranje), samoevaluacija i organizacijska dijagnoza upotrebljavaju se za kritičku analizu mreže. Individualna i timska samoanaliza pružaju kritički uvid u dionike i ulogu mreže u širem društve- no-kulturnom i političkom kontekstu. Konačno, primjenjuju se SWOT analiza i strateška analiza okoline kako bi se otkri- le promjene u okolini i samoj mreži.

Nadalje, što se tiče utjecaja mreža na jačanje i izgradnju ka- paciteta u kontekstu djelovanja članica, potrebno je konti- nuirano redizajnirati postojeće prakse i uvoditi nove modele umrežavanja. To uključuje: pristup "odozdo prema gore", ra- zvoj i uspostavu sudioničkog upravljanja, projektno orien- tiran aktivni položaj članica, demografsku multidimenzi- onalnost, podizanje svijesti zajednice o važnim društvenim temama kroz koncepte "artivizma" i tako dalje (Brkić 2013). Većina mreža obuhvaćenih anketom ukazuje na moguće pre-

oblikovanje uloga mreža kroz koncepte sukreativnosti i surad- ničkih projektnih aktivnosti. Stoga svoje aktivnosti često usmjeravaju prema zajedničkim nacionalnim ili regionalnim otvorenim pozivima za neprofitne organizacije.

U opisu svojih glavnih aktivnosti ispitanice često ističu raz- mjenu informacija te poticanje i iniciranje izravne program- ske i projektne suradnje između nezavisnih aktera u po- dručju; jačanje kapaciteta organizacija za programiranje i organizacijsko upravljanje (što često uključuje intenzivnu razmjenu iskustava) i poboljšanje vještina i znanja u speci- fičnim područjima među organizacijama članicama. Sa sta- novišta zajedničkih projektnih aktivnosti i programske su- radnje, kvalitativni dio istraživanja ukazuje na mogućnosti za prijavu na projekte međunarodne suradnje, koji često obu- hvaćaju razdoblje od nekoliko godina (Erasmus+, Kreativna Europa, UNESCO itd.), dok dio ispitanica ima posebne pro- gramske jedinice usmjerene na programsku razmjenu i su- radnju.



S ciljem jačanja kapaciteta u lokalnom kontekstu, programske aktivnosti Asocijacije obuhvaćaju programsku jedinicu SERVIS za članice mreže, nevladine organizacije kao i za samozaposlene kulturne radnike/ce u području kulture. U okviru ovog programa SERVIS provodi radionice i video intervjuje sa stručnjacima/kinjama iz različitih područja, te programe osobnog savjetovanja i mentorstva. Također daje odgovore na pitanja vezana za zakonski okvir i ključne teme u području politike kulture i umjetnosti u Sloveniji.

Kada je riječ o sustavnom poboljšanju vlastitih strukturnih uvjeta rada, odnosno poboljšanju kapaciteta za sudjelovanje u kreiranju politika i zagovaranju u području kulture, mreže ističu svoju aktivnu ulogu u procesima koji uključuju zajedničke napore u dijaligu s donositeljima/cama odluka (nacionalnim i međunarodnim) i utjecaj na potencijalne institucionalne promjene i vidljivost u području kulture. Prikupljanjem i primjenom stečenog znanja i iskustva mreže doprinose rješavanju problema u kontekstu javnog djelovanja u interesu članica i formuliraju preporuka za donositelje/ice odluka u području praktičnih javnih politika. U zagovaračkim procesima mreže se usredotočuju na sustavne probleme koji zahvaćaju cjelokupni nevladin sektor i samozaposlene pojedince/ke u kulturi, te aktivno sudjeluju formiranjem prijedloga za procese donošenja odluka, propisa i novih pravnih akata koji se odnose na područje kulture i umjetnosti.

Mrežne politike i njihove strateške smjernice često uključuju koncepte interdisciplinarnе i međusektorske suradnje te se tako mreže pojavljuju i pozicioniraju u međunarodnim projektima koji povezuju različite sektore i discipline. Jedan od primjera takve zajedničke suradnje iz upitnika je NKKS- Asocijacija Nezavisna kulturna scena Srbije koja je suradnica na projektu SHAKIN', koji se fokusira na razmjenu subalternog znanja kroz međunarodne kulturne suradnje.



SHAKIN' podržava šestero partnera iz četiriju zemalja (Francuska, Njemačka, Srbija, Švedska), uz tri sveučilišta i tri kulturne organizacije (Sveučilište Lyon2, Univerzitet umetnosti u Beogradu, Sveučilište Bauhaus u Weimaru, Štokholmski Muzej ženske povijesti, Nezavisna kulturna scena Srbije, le LABA). Udružuju svoju stručnost kako bi relevantno, subalterno i progresivno znanje nezavisne kulturne scene unijeli u akademsko područje, kako bi studentima/cama pružili odgovarajući

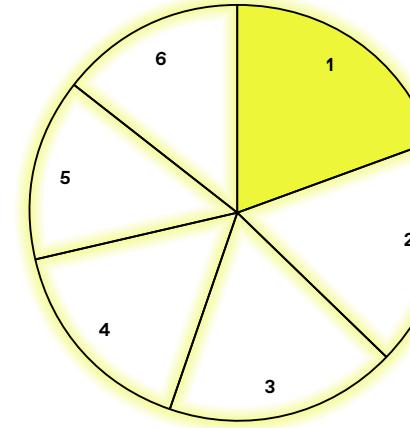
profesionalni etos za poslove sutrašnjice. Tržišna logika, populističke politike, migracije i globalizacija, ekološka tranzicija i digitalne tehnologije unijeli su tijekom posljednjih desetljeća tektonske promjene u područja kulturnog upravljanja, politike, istraživanja i poučavanja. No, dominantna nastava i izobrazba na sveučilištima uglavnom su zadržali prepostavke o kulturi, politici, sudjelovanju i obrazovanju koje su usko vezane za struku i temeljene na ideji nacije. Posljedica toga je da su procesi učenja u visokom obrazovanju ne samo nedostatni za pružanje relevantnog znanja i proizvodnju dobro opremljenih stručnjaka, već i neosjetljivi kada su u pitanju isključeni, marginalizirani i potlačeni glasovi i životna iskustva današnjice.

Preoblikovanje standardnih praksi umrežavanja koje koriste mreže uključene u istraživanje također se odnosi na izgradnju kapaciteta u primjeni koncepta horizontalnog modela upravljanja. Iako mali broj mreža svojim djelovanjem utječe na finansijske kapacitete organizacija članica, neki primjeri pružaju tu mogućnost potpore u kontekstu održivosti i izdvajaju sredstva za produkcije, koprodukcije, obilaske i mobilnost. Analiza kvalitativnih rezultata istraživanja pokazala je da neke ispitanice imaju malu ulogu u netradicionalnom pristupu osnaživanju članica, te stoga prepoznaju nužnost uključivanja međunarodnih stručnjaka/inja specijaliziranih za ovo područje.

Načini uključivanja članstva razlikuju se s obzirom na strateške prioritete organizacija i uključuju procese pokretanja redovitih sastanaka i rasprava o budućnosti mreže, što je kao redovitu aktivnost u anketi istaknuto čak 13 od 18 orga-

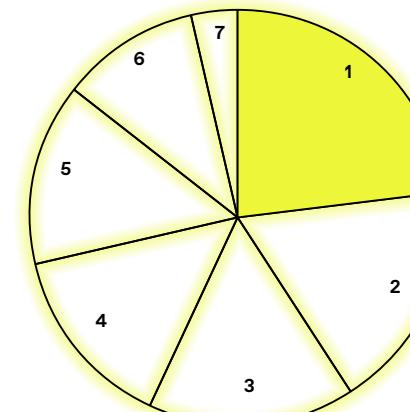
nizacija. Kada je riječ o programsko-projektnim usmjerenjima, 10 od 18 organizacija aktivno je sudjelovalo u osmišljavanju i pokretanju radnih skupina i edukacija u određenim područjima. Za usporedbu, 8 od 18 organizacija organiziralo je peer-to-peer programe za razmjenu znanja i izgradnju kapaciteta članica. Za cijelokupni razvoj područja i njegovih članica, rezultati naglašavaju važnost vidljivosti djelovanja mreža i organizacija na nacionalnoj, regionalnoj i međunarodnoj razini. Stoga se među aktivnostima ističu bilteni koji se obraćaju široj stručnoj i općoj javnosti te projektne aktivnosti pojedinih mreža i njihovih članica, koji često ističu prilike, pozive i programe koji bi mogli biti od interesa za sve članice. Kako bi povećali vidljivost temu relevantnih za razvoj organizacija u tom području, istraživane mreže pokreću i razne publikacije i časopise, koji su često dostupni i u elektroničkom obliku.

Rezultati umrežavanja



- 1 Pojačani kapaciteti zbog prijenosa znanja među članicama
19.64%
- 2 Povećana vidljivost u lokalnim i međunarodnim zajednicama
17.86%
- 3 Povećana održivost i otpornost zbog zajedničkih vrijednosti članica mreže
17.86%
- 4 Povećana finansijska podrška i materijalni resursi
16.07%
- 5 Provedeni zajednički projekti
14.29%
- 6 Povećana politička podrška zbog zagovaračkih aktivnosti
14.29%

Načini uključivanja članica



- 1 Iniciranje redovitih sastanaka i rasprava o budućnosti mreže
23.21%
- 2 Iniciranje radnih skupina o specifičnim stručnim temama
17.86%
- 3 Iniciranje otvorenih poziva i traženje prijedloga
16.07%
- 4 Organizacija peer to peer razmjene znanja i programa za izgradnju kapaciteta
14.29%
- 5 Ankete i ostale metode prikupljanja podataka
14.29%
- 6 Bilten o aktivnostima članica i aktivnostima mreže
10.71%
- 7 Bilten o trenutnim prilikama u sektoru
3.57%

POKRETANJE MREŽE – KOJE SU VAŠE OSNOVE?

1

Koje su organizacijske strategije u skladu s mrežnim politikama (vizija, misija, ciljevi) i cjelokupnom organizacijskom kulturom mreže?

2

Koji uvjeti u vanjskoj okolini najviše utječu na vašu mrežu? Kako to utječe na vaš odabir strategija?

3

Kako trenutni ili budući organizacijski resursi utječu na vaš izbor strategija?

Kako trenutni ili budući organizacijski resursi utječu na vaš izbor strategija? Uzimaju li ove organizacijske strategije u obzir visoke rizike za mrežu i, ako je tome tako, koje su alternative?

4

IZAZOVI I PRILIKE: OD REAKCIJE DO AKCIJE

Što se tiče izazova s kojima se mreže susreću, različiti koncepti financiranja, a posebno neslaganje mreža s kriterijima financijera u kontekstu mješovitog modela prikupljanja sredstava, visoko su ocijenjeni na listi prioriteta u istraživanju, pri čemu gotovo pariraju nedostatku finansijskih kapaciteta za razvoj i daljnju profesionalizaciju mreža članica u smislu ljudskih i prostornih resursa. Upravo taj nedostatak ilustrira složenost simultanih procesa apliciranja različitim donatorima. Postoji svijest i o silnoj birokratizaciji radnih procesa. Zbog malog broja zaposlenih u organizaciji ovakvi radni procesi utječu na mogućnost kreiranja i pružanja dodatnih uslužnih inicijativa i usluga namijenjenih ispitanicama kako bi povećale svoje profesionalne kapacitete, poboljšale zajedničku projektну suradnju i sl.

Kada je riječ o financiranju, mreže uključene u kvalitativni dio istraživanja ističu čest izostanak kontinuirane potpore za provedbu velikih i dugoročnih programa koji potiču suradnju među organizacijama, što znači da se mreže suočavaju s izazovima kao što su pregovaranje i prilagodba politika financiranja, njihovim misijama i vizijama, metodama upravljanja i izvješćivanja (osobito kada su u pitanju projekti EU-a) što dodatno utječe na birokratizaciju radnih procesa. Sagledavanje izazova na koje članice mreže nailaze u svojem funkcioniranju razotkriva nepovoljne vanjske društveno-političke, ekonomski, pravne i druge čimbenike koji utječu na kapacitete za održivost i razvoj organizacije.

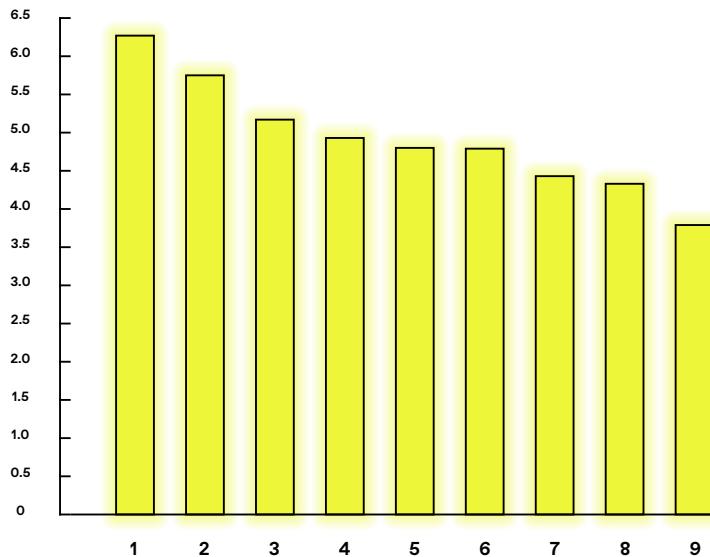
Ovaj zaključak prati i nalaz da evidentno manjka prostora za zagovaranje kada je u pitanju provođenje praktičnih javnih politika u području kulture. Kao platforme za zagovaranje, ispitanice se često zatiču u situaciji u kojoj ih donositelji/ce odluka svjesno isključuju iz rasprava o relevantnim pitanjima, što dodatno utječe na mogućnosti mreže da utječe na jačanje kapaciteta kulture kao važnog pokretača promjena u društvu. Upravo zbog teškoća na koje nailaze kada je u pita-

nju utjecaj na radne procedure u području, ispitanice predlažu strateško repozicioniranje koje bi dugoročno moglo promjeniti pregovaračku poziciju mreža. Uz transformacijske politike i preoblikovanje bitnih funkcija djelovanja iz modela *reakcije* na aktualne događaje, mreže predlažu prijelaz na koncept koji mogućnost *akcije* smješta u središte rasprave i time potencijalno mijenja paradigmu njezina tijeka.

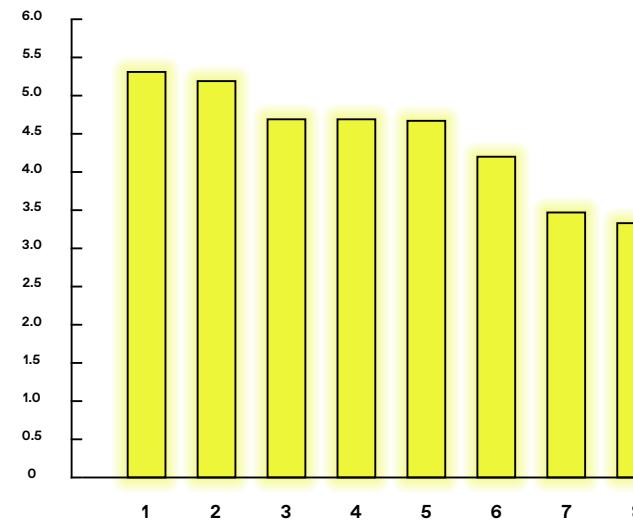
Nezavisna kulturna scena bi tako mogla postati relevantnom suradnicom u određivanju prioriteta kulturnih politika, zagovarajući suvremene trendove i načela djelovanja u tom području. Ipak, dubinski intervju s nekoliko ispitanica pokazali su da širi raspon eksplicitnih i implicitnih turbulentnih okolnosti utječe na koherentnost članica tako što ih motivira da rješavaju probleme u trenucima krize, a upravo se tu solidarnost, izražena kroz djelovanje, ističe kao posebno važna dimenzija djelovanja mreže. Naposljetku, uočeno je da postoji manjak stručnih kapaciteta u prevladavanju prepreka u područjima koja zahtijevaju specijalizirano znanje, pa je većina organizacija ovaj parametar istaknula kao specifičan izazov s kojim se mreža u svojim radnim procedurama suočava.

Portfelj aktivnosti i rezultata mreža koje su ispitane ukazuje na upornost organizacija u prevladavanju ovih prepreka. Stoga u analizi utjecaj pozitivnih promjena u umjetničkom i kulturnom sektoru, kao i u društvu općenito, opisuju kao prioritet za buduće procese. Nedostatak aktivnog djelovanja praktičnih javnih politika u kontekstu nezavisne kulture ukazuje na mogućnost utjecaja na istraživane mreže kako bi ojačale položaj cijelokupnog nezavisnog sektora – kroz osmisljavanje i provedbu dugoročnih strateških planova, širenje djelokruga i područja djelovanja, unapređenje suradnje s državnim institucijama u području kulture i umjetnosti, stvaranje poticajnog okruženja za pokretanje intenzivnije suradnje unutar nezavisnog sektora itd.

Izazovi s kojima se susreću mreže, poredani po važnosti



Prilike za mreže, poredane po važnosti



POKRETANJE MREŽE – KOJE SU VAŠE OSNOVE?

1

Koje su vaše prednosti i kakav je vaš kapacitet za stvaranje i proizvodnju? Kolika je vaša trenutna imovina, organizacijski kapaciteti i raspoloživi resursi?

2

Koji su vaši nedostaci koji bi mogli povećati razinu rizika u realizaciji programa mreže? Koji su razlozi i opravdanje za odabir ovih konkretnih projekata i aktivnosti?

4

Kako vanjski čimbenici utječu na vašu mrežu? Koje su pokretačke snage, a što vas sputava kada je u pitanju vaš budući razvoj? Tko su vaši dionici i podupiratelji? Kako će se oni mijenjati u budućnosti?

3

Kakve su mogućnosti i resursi u regiji i zajednici u kojoj živite? Tko su vaše potencijalne zajednice i kako će se one mijenjati u budućnosti?

OBZORI BUDUĆEG DJELOVANJA

Planiranje suradničkih platformi za posljedicu ima osnaživanje organizacija koje djeluju u zajednici, a njihovo djelovanje čini da društvo u cijelini postane demokratskije, transparentnije i solidarnije. Suvremeno shvaćanje važnosti mogućeg utjecaja mreža na kulturni razvoj također je u velikoj mjeri povezano s promjenom upravljanja u samim organizacijama. Primjerice, sudionički, horizontalni model nameće se kao konstitutivni element transparentnog djelovanja kada je u pitanju oblikovanje inovativnog modela civilno-javnog partnerstva i njegova šira primjena. Jedna od anketiranih mreža u anketi opisuje takav model: "Naša mreža ima značajan utjecaj na područje inovacija u kulturnim politikama jer smo prvi akter koji je osnovao javnu ustanovu utemeljenu na civilno-javnom partnerstvu. Kao pioniri u stvaranju novih modela sudioničkog upravljanja javnom (kulturnom) infrastrukturom, potaknuli smo druge aktere diljem zemlje da razviju vlastite modele sudioničkog upravljanja u svojim lokalnim zajednicama. Taj je proces doveo do uspostave novog tipa društveno-kulturnih centara koji su nastali kao rezultat pristupa 'odozdo prema gore' i koji se zalažu za transparentnije i održivije modele upravljanja javnim sredstvima."

Ono u čemu leži prednost, odnosno snaga organizacija prvenstveno je opće, zajedničko zagovaračko djelovanje usmjereni na provođenje inovativnih politika u području kulture i umjetnosti, ali i pokretanje i razvijanje mogućnosti za aktualizaciju zajedničkih prostora i projekata za sukcreaciju, edukaciju i proizvodnju. U tom smislu mreže poduzimaju niz aktivnosti koje vrlo često uključuju razmjenu programa, osnaživanje organizacija kroz prijenos znanja i razvoj specifičnih vještina. Primjerice, Nomad Dance Academy osnažila je organizacije u području suvremenog plesa kroz eksperimentiranje s različitim modelima i oblicima samoorganizacije koji su utjecali na jačanje postojećih veza, ali i na stvaranju novih veza u regiji.

Jedan od važnih fokusa u djelovanju mreža su i različiti oblici i koncepti zagovaranja i praćenja razvoja politika u području kulture i umjetnosti, ali i u drugim relevantnim područjima

kao što su razvoj civilnog društva, očuvanje javnih dobara i dr. U kvalitativnom dijelu istraživanja najveći broj ispitanica naveo je da će položaj mreža u budućnosti biti neraskidivo povezan s poboljšanjem uvjeta rada, na koje utječu veći financijska kapaciteti, ali i stručno usavršavanje neophodno za primjenu novih modela i radnih procedura koji već daju dobre rezultate u Europi i šire. Na taj način, mreže koje su trenutno pretežno nacionalne mogući bi razvijati svoje aktivnosti u smjeru suradnje na regionalnoj i međunarodnoj razini. Usmjerenost na inovativne modele upravljanja koji uključuju horizontalni pristup utječe na decentralizaciju u cijelini tako što postavlja organizacije koje su članice mreže na različite pozicije odgovornosti u kontekstu razvoja područja. Postojeća iskustva i koncepti suradnje mogu utjecati na daljnji razvoj i provedbu regionalne i europske razmjene međudionicima u području, razmjene temeljene na osnaživanju i izgradnji kapaciteta i vještina umjetnika/ca i kulturnih radnika/ca.

ZAKLJUČAK: OD OTPORNOSTI PREMA ODRŽIVOSTI

Zahvaljujući sudjelovanju u proizvodnji diskursa o kulturnoj politici, u turbulentnom kontekstu postjugoslavenske regije organizacije aktivne unutar anketiranih mreža su "pomačnule sustav u smjeru u kojem je kulturno polje djelovanja obuhvatilo i njihovo djelovanje, u kojem su vrijednosti koje oni zastupaju postale i vrijednosti cijelog sustava, u kojem su njihove metode rada i teme kojima se bave priznate kao legitimne u području kulture", odnosno "baveći se kulturnom politikom, ostvarili su mogućnost bavljenja kulturom" (Mišković 2011). Međutim, činjenica da su i oni uključeni u kulturni sustav kao zasebna kategorija ne znači "nužno i ostvarivanje svih pogodnosti koje proizlaze iz tog statusa" (ibid.). Dakle, ovdje leže ključni razlozi za neodgovarajuće financijske, organizacijske i profesionalne uvjete rada sudionika u nezavisnom kulturnom sektoru koji su, kako je već spomenuto, ključni pokretači njihova angažmana u kulturnoj politici i njihova artikuliranja više ili manje precizno sročenih zahtjeva za određenim promjenama. Analiza anketiranih mreža provedena u sklopu ovog istraživanja pokazala je koje vrijednosti i načini rada doprinose povećanju njihove otpornosti i postizanju održivosti.

Kulturna održivost povezana je s održavanjem marginaliziranih kulturnih i umjetničkih praksi i može se smatrati motivom za kulturne promjene jer je proizašla upravo iz potrebe za drugačijim promišljanjem svijeta oko nas. Kulturni stavovi su u osnovi vođeni vrijednostima i zbog toga treba pridati pažnju kulturnim vrijednostima jer su one te koje će potaknuti nužne promjene u individualnom i društvenom ponasanju. Prema stavovima koji podupiru zagovaranje kulturne održivosti, nužno je osigurati kvalitetu života svih ljudi kao i njihovu kulturnu dobrobit, ravnopravan pristup kulturnim resursima i kulturnu zaštitu. No, iako bi se idealni opstanak i njegovanja "harmonične raznolikosti" trebali pokazati kao otporni na globalizacijske procese i ideološko-političke težnje, tome nije uvijek tako.

Tamo gdje je održivost teško postići, koncept "otpornosti" istaknut je kao "druga strana istog novčića", tj. kao ključan za pronalaženje održivih, dugoročnih rješenja za naše glavne društvene, političke, ekonomske i ekološke probleme (MacAslan 2010). U djelu Gayatri Spivak, koja sebe definira kao "praktičarku marksizma, feminizma i dekonstrukcije" (Spivak 1996) središnja uloga otpora u konceptu kulturne promjene ubrzano blijedi nauštrb otpornosti. Prisustvo otpornosti u suvremenim političkim, ekonomskim i psihološkim diskursima od velikog je značaja. Uspon otpornosti i ugradnja tog pojma u temelje uobičajenog poimanja ljudskog djelovanja dio je neoliberalnog "orječivanja". Neoliberalna je ne samo u smislu političke ekonomije nego i kao kulturni projekt usmjeren na preoblikovanje strukture društvenih odnosa i subjektiviteta (Berlant 2011). Otpornost, stoga, postaje drugo lice održivosti i sama tvar od koje se djelovanje sastoji u neoliberalno doba: očekuje se da će se na strukturni pritisak, uključujući opresiju, odgovoriti individualnom elastičnošću, dočekivanjem na noge i prilagodbom.

U kontekstu mogućeg otpora dominantnim modelima upravljanja u području umjetnosti i kulture, mreže doprinose preoblikovanju scene svojim konceptima djelovanja i otpornošću u cjelini. Prema nalazima istraživanja, mreže kroz zagovaranje jačaju kapacitete organizacija. Ovaj utjecaj često povećava vidljivost tema značajnih za područje provedbe praktičnih javnih politika. Razmjena znanja, vještina i iskustava među ispitanicama često rezultira boljim prevladavanjem prepreka s kojima se susreću u svakodnevnom radu te sa tim time povećava njihovu otpornost. Istodobno, ujedinjene vrijednosti kojima se mreže vode doprinose kulturnoj demokratizaciji tako što primjenjuju uključive, solidarne, sudioničke modele ugrađene u organizacijske procedure.

BIBLIOGRAFIJA

- Berlant, Laura (2011). *Cruel optimism*. Duke University Press.
- Brkić, Aleksandar (2013): Cultural policy frameworks. (Re) constructing national and supranational identities: The Balkans and European Union. Amsterdam: European Cultural Foundation.
- Castells, Manuel (2009): *Communication Power*. Oxford: Oxford University Press.
- Celakoski, Teodor (2006): *Working together? The Second Life of the Collective*. Multimedia institute (mi2). – U: Kappert, Ines/Klingan, Katrin (Ur.), *Leap into the City. Seven Scens from Europe*. Cologne: DuMont, 397–408.
- Čopić, Vesna (2011). The question of cultural policy as a policy. – U: *Kultura* 130, 33–50.
- Dragičević Šešić, Milena i Šuteu, Corina (2005) "Challenges of Cultural Cooperation in Southeastern Europe: the Internationalization of Cultural Policies and Practices", U: Švob Đokić, N. *The Emerging Creative Industries in Southeastern Europe*. Zagreb: Institute for International Relations. http://www.culturelink.org/publics/joint/cultid07/Svob_Djokic_Creative_Industries.pdf
- Geshoska, Iskra (2011): *Weaving an Invisible Network* – U: Pekić, Milica/Pavić, Katarina (Ur.), *ExitEurope – New Geographies of Culture*. Zagreb: Clubture Network, 74–86.
- Eckenhussen, Sepp (2019). *Scenes of Independence*. Amsterdam: Institute of Network Cultures.
- Kenny, Sue/Marilyn Taylor/Onyx, Jenny/Mayo, Marjorie (2016): Challenging the third sector: Global prospects for active citizenship. Bristol: Policy Press.
- McAslan, Alastair (2010): Community resilience. Understanding the concept and its application. Adelaide: Torrens Resilience Institute. www.torrensresilience.org/origins-of-the-term [17. veljače 2022].
- Minichbauer, Raimund/Mitterdorfer, Elke (2000): *European Cultural Networks and Networking in Central and Eastern Europe*. Wien: EIPCP.
- Milohnić, Aldo i Švob-Đokić, Nada (2011) (ur.) *Cultural identity politics in the (post-) transitional societies*. Zagreb, Institute for International Relations – IMO.
- Mišković, Davor, (2011): "Living in Cultural Policy." – U: Pekić, Milica i Pavić, Katarina (ur.), *ExitEurope – New Geographies of Culture*. Zagreb: Clubture Network, 58–74.
- Močnik, Rastko (2014): The Vagaries of the Expression "Civil Society": The Yugoslav Alternative, L'Internationale Online. https://www.internationaleonline.org/research/real_democracy/6_the_vagaries_of_the_expression_civil_society_the_yugoslav_alternative/
- Spivak, Gayatri Chakravorty (1996): *The Spivak Reader: Selected Works*. New York: Routledge.
- Vidović, Dea i Žuvela, Ana (2018): "Key terms and concepts for understanding participatory governance in culture" U: Vidović, Dea (ur.) *Do it Together. Practices and Tendencies of Participatory Governance in Culture in the Republic of Croatia*. Zagreb: Kultura Nova Foundation.
- Vilenica, Ana (2006): Self-organisation in a labyrinth between artistic practice and theory. TkH Magazine 11. Belgrade: Walking Theory.
- Višnić, Emina (2007): A bottom-up approach to cultural policy-making. Independent culture and new collaborative practices in Croatia. Amsterdam, Bucharest, Zagreb: European Cultural Foundation, ECUMEST Association and Clubture Network.
- Vujanović, Ana (2012): "State Against Public Good: Economic Policy of Cuts and Political Economy of Contemporary Art" U: Frakcija, Br. 60/61, winter 2011/12, CDU, Zagreb.
- Wagner, Gottfried (2013): The art of difference – intercultural learning remains our common challenge, Kulturlogue Portal, Database and Analyses on ICD and CD in the Balkans/ SEE <<http://kulturlogue.org/>> [15.1.2022].

КАКО ДА СЕ ГРАДАТ МРЕЖИ И ЗОШТО?

Од отпорност кон одржливост

УВОД	100
РАЗВИВАЊЕ НА КУЛТУРНИ МРЕЖИ ВО ПОСТЈУГОСЛОВЕНСКИОТ РЕГИОН	102
ВРЕДНОСТИТЕ КАКО ДВИЖЕЧКА СИЛА ЗА ЗАЕДНИЧКО ДЕЈСТВУВАЊЕ	112
ПАРТИЦИПАТИВНОСТА КАКО РАМКА ЗА НОСЕЊЕ ОДЛУКИ	118
ВЛИЈАНИЕТО НА МРЕЖИТЕ ВРЗ ЗАЈАКНУВАЊЕТО НА КАПАЦИТЕТИТЕ И МОДЕЛИТЕ ЗА АНГАЖИРАЊЕ НА ЧЛЕНОВИТЕ	126
ПРЕДИЗВИЦИ И МОЖНОСТИ: ОД РЕАКЦИЈА КОН АКЦИЈА	136
ХОРИЗОНТИ НА ИДНОТО ДЕЈСТВУВАЊЕ	144
ЗАКЛУЧОК: ОД ОТПОРНА ЕЛАСТИЧНОСТ КОН ОДРЖЛИВОСТ	146
ЦИТИРАНА ЛИТЕРАТУРА	149

Ана Летуник и Јована Каракулиќ

УВОД

Со силниот развој на вмрежувањето во рамки на европскиот културен пејзаж, почнувајќи од осумдесеттите години на двадесеттиот век, многу се пишуваше за овој феномен од многу различни агли. Но вредниот придонес на постјугословенскиот независен културен сектор, почнувајќи од доцните деведесетти години, кон сфаќањата за колаборативните практики и општото разбирање на учеството во културното вмрежување сè уште бара понатамошно истражување. Историски, овој придонес се заснова врз често превидуваниот југословенски интерес и практики во вмрежувањето, соработката и хоризонталната организација што непосредно ги обликуваше современите практики на вмрежување во регионот.

Врз основа на многуобразните сфаќања на концептот на вмрежување во современиот постјугословенски и европски културен контекст, развијањето на оваа референтна книга почна со истражувањето што ги вклучуваше членовите на мрежата "Кооператива". Истражувачкиот процес на разновидните аспекти на мрежното функционирање и толкувањето на неговите квалитативни и квантитативни исходи обезбеди увиди во постоечките и посакуваните практики за соработка кои ги дебатираат концептите на партцијација, граѓење на капацитети, проектно ориентирано дејствување, пропагирање, солидарност, инклузивност, меѓусекторска соработка, одржливост и така напамату.

Користејќи ги овие релевантни теми како насоки, емпириското истражување вклучуваше примерок од вкупно осумнаесет мрежи членови на "Кооператива" од постјугословенските држави (Хрватска, Косово, Македонија, Србија, Словенија), додека, пак, тематските целини на истражувачката рамка беа анализирани преку нивните одговори на 23 прашања. Истражувачкиот план беше методолошки обликуван преку концептот на онлајн анкета со цел да се мапираат, да се соберат податоци и да се го прегледа развојот и на предизвиците на постоечките практики, како и да се анализираат идните траектории, перспективи и препораки за зајакнување на регионалното културно поле како целина. Истражувањето се водеше од низа истражу-

КАКО ДА СЕ ГРАДАТ МРЕЖИ И ЗОШТО?

Вачки прашања: Кои се причините за вмрежување и заемните вредности на мрежните членови? Со кои предизвици и можности се соочуваат мрежите во времиња на најразлични кризи? Како тие го дефинираат своето влијание врз развојот на организациите на членовите, како и врз пошроките контексти со кои работат? Покрај онлајн анкетата, истражувачката методологија вклучуваше и исцрпни интервјуа со неколку мрежи членови на "Кооператива", кои обезбедија дополнителни увиди и придонеса кон сеопфатно разбирање на предизвиците со кои се соочуваат современите концепти на вмрежување, како заемно еманципирање и зајакнување на организациите од независниот културен сектор.

Овие согледувања потоа беа искористени за да се структуира публикацијата со различни слоеви насочени кон поширака група читатели според нивните различни нивоа на интересвата во културното вмрежување. Главниот дел на оваа референтна книга со анализата на податоците, темориските дискусији и предлогите за идни траектории има за цел да им помогне на тековните мрежни членови да ги контекстуализираат и преобмислат своите тековни и идни практики. Исто така, се надеваме дека новите актери во областа би можеле да имаат корист од акцентираните појаснувања на клучните термини од полето на културниот менаџмент, како и од прашањата на крајот од повеќето поглавја, со намера да предизвикаат размислувања за сопствената положба со користење на алатки за стратегиско планирање. Деловите со примери за најдобри практики и резултати на долгочините активности на мрежите имаат за цел да ги инспирираат постоечките и идните мрежни членови, како и можноите потенцијални мрежни партнери, изготвувачите на политики и разните видови публика.

Сè на сè, искрено се надеваме дека оваа референтна книга ќе ги мотивира културните работници и изготвувачи на политики од сите страни да ги преоценат своите практики и сфаќања на спојот меѓу културното вмрежување, културните вредности и партцијативноста, овозможувајќи им на тој начин на постјугословенските независни културни сектори со право да преминат од отпорна еластичност во одржливост.

101

РАЗВИВАЊЕ НА КУЛТУРНИ МРЕЖИ ВО ПОСТЈУГОСЛОВЕНСКИОТ РЕГИОН

Иако на независниот културен сектор честопати му се припишуваат различни дефиниции и интерпретации, опсегот на оваа референтна книга не дозволуваше поширока елаборација на овој термин или иницирање на теориска аргументација во корист на некое особено мислење, ниту пак се обидува да развие нова дефиниција. Според Кени и Тейлор (2016), постојат неколку други термини за да се опише овој сектор: третиот сектор, непрофитен сектор, граѓански сектор, невладин, добромвoren, социо-културен итн., но ииеден целосно не ја пренесува неговата комплексна природа. Сенак, многу автори се согласуваат дека независниот сектор има три клучни функции (исто). Тој го гарантира, заштитува и осигурува правото на слободно собирање на луѓето околу заеднички интереси, промовира вредности и идеи, воведува нови иницијативи во постоечкиот културен систем и придонесува кон трајна и продолжена традиција на независна критика упатена кон доминантната моќ и идеологија во јавната културна сфера. Ова разбирање на независниот сектор претпоставува дека тој обезбедува контрола за да се осигури дека на јавниот интерес се одговара во рамки на институциите на јавниот сектор, како и глас за да се обезбеди праведно трошење на јавните ресурси. На таков начин, овој сектор делумно ја чува довербата на граѓаните во нивното општество и неговите институции (Драгичевиќ Шешиќ, Драгојевиќ 2007). Бидејќи граѓанското општество е заедница на актери чиишто легални облици на здружување се доброволни, неговите членови ја имаат моќта да ги толкуваат и преобразуваат општествените и политичките структури во чии рамки работат.

Во таканаречената постсоцијалистичка Европа, независниот сектор во културата главно почна да се развива со појавата на граѓанското општество, често како не-

КАКО ДА СЕ ГРАДАТ МРЕЖИ И ЗОШТО?

го в дел (Драгичевиќ Шешиќ, Драгојевиќ 2004). Историски, тој е продолжение на доминантно радикалната аматерска уметност и културни практики кои произведуваат критички интервенции во културните, општествените и политичките сфери на југословенското општество (Милохиниќ 2011). Тие ги вклучуваат југословенските неоавангардни уметнички практики од доцните шеесетти и раниите седумдесетти години на двадесетиот век и алтернативната култура од осумдесеттите па насаму, кога се појавува неколку уметнички, панк, феминистички и ЛГБТ движења. Според Мочник (2014), алтернативните движења во Југославија ја презедоа идеологијата на граѓанското општество "од речникот на алтернативите во другите социјалистички земји". Од деведесеттите на насаму, антивоеното движење ги произведе првите актери на независната културна сцена (особено во Хрватска и Србија), кои потоа минаа низ процесот на "енциоизација" со поддршка на меѓународната заедница преку различни финансирачки шеми, главно програми за демократизација, заштита на човековите права, граѓанска еманципација, грађење на граѓанско општество итн.

Еден од феномените со кој организациите што почнаа да се појавуваат во постјугословенскиот регион се соочија како со предизвик беа процедурите на западноевропскиот модел на коопeração, кои воведено вредносно поместување кон конкурентност и пазарна ориентација во културниот сектор. Финансиерите, се разбира, претпочитаат организации кои имаат организациски структури и вештини компетибилни со нивните избрани методи и полиња на дејствување, како и со нивните очекувања за сигурен менаџмент на средствата, надзорот и извештаите. Партерите кои зборуваат сличен јазик (не само во смисла на природниот јазик, туку исто така и во смисла на "јазикот" на проекти, логички дијаграми итн.), кои имаат професионален капацитет да напише проекти и да обезбеди сигурен менаџмент во нивните дистрибуции, да состави кредитабилни извештаи и да има јасно водени финансии, беа поприфатливи. Беа афирмирани флексибилноста, мобилноста, брзото прифаќање на нови технолошки и медиумски хибридиизирани комуникациски практики, сите во рамки на проекти со мали буџети. Како што појаснуваат Драгичевиќ Шешиќ и Субју (2005), западните агенции, организации и фондации ги применуваат својата специфична реторика и модели на коопeração еднакво, како глобално така и во земјите на

Југоисточна Европа. Важно е га се забележи дека, со такви модели на соработка, исто така премолчено се прифаќаат и претпоставките за природата на општествените односи и значењето на политичкото. Вујановик (2012) предупредува за разигувачките истории на меѓународните и локалните сцени, тврдејќи дека "дека од меѓународна перспектива овие процеси можат да се разберат како нормативизирана прекарност, којашто треба да најде импровизирани креативни решенија за општествената и економската криза, во локалниот контекст тие се првенствено политичка критика, чин на отпор и алтернатива на државниот систем на уметност и култура".

Со процесот на "енциоизација" Во постјугословенскиот регион, вмрежувањето стана една од клучните стратегии за градење на капацитетите и одржливоста на независниот културен сектор. Ошто земено, мрежите се засновани врз логиката на инклузија и ексклузија и се дефинирани од нивната програма, којашто ја поставува основата за нивните цели и правила, а се организирани околу тековни кои претставуваат "протоци на информации меѓу јазли" (Кастелс, 2009). Во поширок европски контекст, првиот бран на меѓународни културни мрежи се појавил во седумдесеттите и осумдесеттите години на двадесеттиот век, со мрежи кои се обликувале околу национално презентативниот модел – поединци и групи од национални претставници кои се собираат на меѓународни средби. Првите европски културни мрежи се формирани во осумдесеттите, со идеја да се надминат постоечките хиерархии и да се овозможи непосредна соработка и размена меѓу произведувачите на културни содржини, уметниците и други културни оператори (Минихбауер и Миттердорфер 2000). Советот на Европа има важна улога во развивањето на меѓународните мрежи кои дотогаш функционирале првенствено во рамки на националните држави. Проектите на Советот на Европа, како "Културата и соседството" (на пример, Делгадо, Бјанкини и други 1996) и "Културата и регионите" (Д'Анцело и Весперини 2000) помагаат да се воспостави постабилно опкружување за развивање на мрежите на граѓанското општество кои работат на меѓународно ниво во Европа.

Од друга страна, во постјугословенскиот регион стана очигледно дека моделот на "комуникациски" и "представнички" мрежи во културата, преземен од пошироки-

КАКО ДА СЕ ГРАДАТ МРЕЖИ И ЗОШТО?

105

от европски контекст, не е опремен да одговори на сите потреби на мрежните членови и дека нивната дотогаш првенствена функција да информираат, комуницираат и претставуваат не е доволна за да се споредат "мрежните проекти" (Драгојевиќ 2007). Омкако беа формирани организациите на граѓанското општество во постјугословенската културна сфера, за време на деведесеттите, како "отпор на шовинистичката Влада и афирмација на Вредностите на граѓанското општество" (Мишковиќ 2011), од раните две илјадити најавува современата независна културна сцена е ангажирана околу создавањето услови за колективно дејствување во областа на култура-та и афирмирањето на естетската димензија "којашто, всушност, ја распушта националистичката култура која продолжува да доминира како културна парадигма" (исто). Според Екенхаузен (2019), "независната култура" во постјугословенскиот регион се појавува како културен антипод на "независните медиуми". Замоа, тој предлага дека "како и кај медиумите, независноста во културата претполога: интегритет; транспарентност во врска со приемањата и трошењето; партиско-политичка непристрасност; отсуство на секакви предрасуди и (само)цензура; цел да се стане бескомпромисно и корективно одгледало на општеството" (исто). Независниот културен сектор често се нарекува и независна културна "сцена", којашто Екенхаузен ја сфаќа како "живеен контекст и гискурзивно ткаење" во која постои оваа заедница на независни култури (Екенхаузен 2019) и која Бенет и Петерсон ја поврзуваат со концептот за "поле" на Бурдие и идејата за "уметнички светови" на Хауард Бекер (2004). Гешоска исто така користи слична аналогија кога вели дека секторот е "текст исткаен од разновидни конци кои опишуваат различни истории", сето тоа како обид да се создаде политички легитимитет за поширока заедница, а не само за доминантниот наратив на владејачката група.

За да им одговорат на новите предизвици и потреби, се појавуваат активности во поддршка на вмрежувањето. Драгојевиќ ги нарекува "оперативни мрежи" или "колaborativни платформи". Културното вмрежување во постјугословенскиот регион почна да придонесува кон јавните сфери што се појавуваа со пресекување на традиционалните домени на знаење. Исто така, почна да произведува нови облици на интензивни, динамични, тематски и самоорганизирани мрежи, кои не само што разменуваат информации

и програми туку, исто така, произведуваат и нови знаења и практики. Овие иницијативи на независниот културен сектор се појавуваат оздола нагоре, а во времиња кога културата се отвора кон пазарот, нивната логика не е логиката на профитот. Така, се појавуваат силни колаборативни платформи и мрежи како еден од моделите за колективен и критички ангажман во постјугословенскиот културен сектор. Според Вишниќ (2007), главните црти на овие нови социо-културни практики се проширувањето на дефиницијата за културни активности и развивањето на нови колаборативни практики и модели:

"Со оглед на обработуваните прашања (прашањата на јавните домени, општествената транзиција, хибриденот модел на јавно-приватни партнериство, интелектуалната сопственост итн.), како и со оглед на употребените методи (од активизам, здруженија на граѓани, пропагирање, трансфер на технологии и други практики, па до областа на културата, социо-теориските активности), колаборативните платформи значајно ја прошируваат областа на културата дефинирајќи ја не како уметност и културно наследство... туку како област на интензивна интеракција меѓу општественото, технолошкото и уметничкото."

Таквите мрежи ја промовираат критичката функција на културата во општественото производство, како и одржливата културна разновидност, којашто подразбира дека сите групи луѓе имаат колективен избор да ја негуваат својата култура, и што е еднакво важно, колективен избор да ги одредат природата и средствата на културната промена. Поради нивниот мултимодален, диверзифициран и сеприсутен карактер, таквите културни мрежи се поотворени кон културната разновидност од кој било друг јавен простор што постоел претходно (Кастелс 2009). Насочувањето на својата сопствена организациска култура кон колективно дејствување станува политички избор, односно отпор кон предоминантната индивидуалистичка парадигма на работењето и културата. Според Целакоску (2006), првата карактеристика на овие мрежи се онесува на активностите засновани врз проектниот тип, што значи дека нивен приоритет не е само размената на информации и комуникација, туку структурно водени процеси одредени од тематски, процесуарни или други интереси на мрежните членови, односно пропагирање. Следејќи ја таквата насока, втората карактеристика подразбира

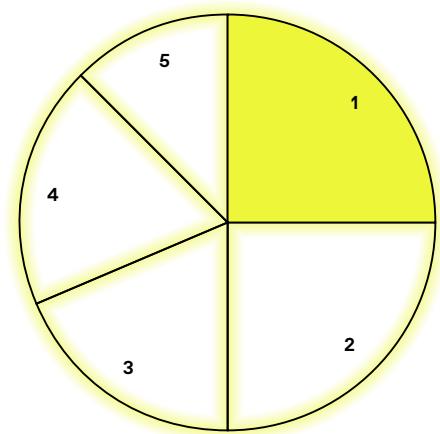
КАКО ДА СЕ ГРАДАТ МРЕЖИ И ЗОШТО?

свртување кон општествена и/или политичка агенда. А третата се онесува на интердисциплинарноста, или на поврзаноста со области на двојник од првенствено културното и уметничко дејствување. Јасно е дека оваа улога на практичките мрежи бара сложена организациска структура (четвртата особина) што ќе се заснова врз "начелата, регулативите и протоколите на комуникацијата и менџментот" (исто).

Кога расправа за внатрешната реконструкција на Југоисточна Европа, Чопич (2011) тврди дека од клучна важност е да постои силен модел за државата и граѓанско општество, постигнат преку пропагирање како облик на дејствување. Неколку студии, како онаа за културната политика оздола нагоре на Вишниќ (2007), расправаат подетално за тоа како независните култури мора да одржуваат успешен промок на пропагирање за да допрат до јавноста и да навлезат во јавниот дискурс. Понатаму, доколку расправа за одржливоста на независниот културен сектор во постјугословенскиот регион кој промовира таква културна разновидност, поранешниот претседател на Европската културна фондација, Готфрид Вагнер, тврди дека "маа е изградена преку 'слабоко' вмрежување" (Вагнер 2013).

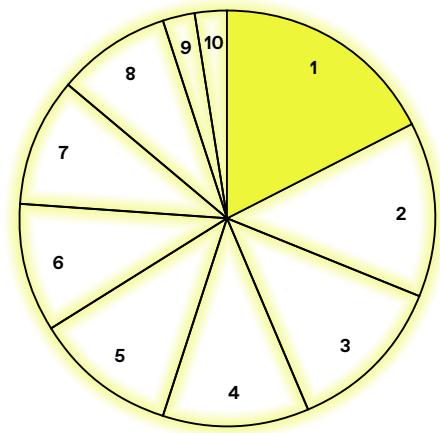
Кога на општествата им носат општествена и политичка промена, мрежите изгледаат како поуспешни аламки од традиционалните облици на организирање, како во постјугословенскиот регион така и пошироко. Со знаењето и општествениот капитал како нивни главни ресурси, нивната долговечност, флексибилност, отпорна еластичност и хоризонтална структура стануваат вредни средства во решавањето на сложените проблеми и во брзото реагирање на заканите и предизвиците. Бидејќи граѓанското општество често се поврзува со парадигматска промена во управувањето, успешноста на мрежите помниткувани од актери на граѓанското општество во голема мера се помпира на нивната структура на управување, која се помалку е поврзана и ограничена со бинарности, граници и хиерархии.

Време на постоење на анкетираните мрежки



- 1 0-5 години
25.00%
- 2 11-15 години
25.00%
- 3 16-20 години
18.75%
- 4 6-10 години
18.75%
- 5 21+ години
12.50%

Полиња на дејствување на анкетираните мрежки



- 1 Пропагирање
17.50%
- 2 Истражување и образование
13.75%
- 3 Зајакнување на капацитетите и програми за обука
12.50%
- 4 Размена на знаење меѓу еднакви партнери
11.25%
- 5 Продукција
11.25%
- 6 Мобилност на уметниците и културните работници
10.00%
- 7 Опфат и промовирање
10.00%
- 8 Турни и споделување програми
8.75%
- 9 Посредување
2.50%
- 10 Друго
2.50%

ОСНОВАЊЕ НА МРЕЖА – КОИ СЕ ВАШИТЕ АБВ?

1

Кои се факторите (политички, законодавни, економски, општествени, технолошки, информациски и глобални) што можат да создадат можности или да ја ограничат иднината на вашата мрежа?

2

Кои се целокупните долгорочни економски трендови во вашиот контекст и како влијаат врз вашата уметничка или културна област?

3

Какво е постоечкото законодавство за востановување и функционирање на непрофитни организации?

Која е еколошката агенда во контекстот на вашата мрежа?

6

5

Кои се тековните трендови во развивањето на нови технологии и онлајн алатки во вашата област?

4

Која е демографската структура на целото население во вашиот локален контекст?

ВРЕДНОСТИТЕ КАКО ДВИЖЕЧКА СИЛА ЗА ЗАЕДНИЧКО ДЕЈСТВУВАЊЕ

Како организација, една мрежа претпоставува обединувачка цел и, следствено, потреба од чувство за споделени вредности, кои потоа стануваат насоки во распределувањето на ресурси и во спроведувањето заеднички акции. Анкетираните самовостановени мрежи охрабруваат интеракција меѓу уметничките, културните, технолошките, политичките и општествените области, а во трансформацијата на секојдневниот културен живот, тие обично се појавуваат како спроведувачи на процесот на еманципација на јавната сфера во која е возможно општествено ангажирано и критичко дејствување во разни насоки. Така, во смисла на Вредностите, овие организации иницираат постојана борба против конзерватизмот и отвораат нова област за општествен ангажман, бараат поинаков вид на општествена комуникација и тежнеат кон слободно изразување на различни гледишта, придржувајќи се до начелата што се зановаат врз јазикот на солидарноста и инклузијата, односно отвореноста кон Другото, различното, малцинствата и маргинализираните, одразувајќи ја на тој начин идејата на Кастелс за отвореноста на културните мрежи. Со други зборови, тие се придржуваат до вредноста на разновидноста на културниот, политичкиот и уметничкиот израз.

Покрај оваа основна вредност, анкетираните мрежи се придржуваат, исто така, кон инклузивност, еднаквост и правичност, што, пак, подразбира претставеност на различни гласови на сите нивоа. Во процесите на олучување, партципативното управување е честопати моделот што ги чува овие вредности. Згора на тоа, солидарноста и праведноста подразбираат транспарентни процедури и праведно споделување на ресурсите, ризиците и одговорностите. Ова, исто така, може да подразбира дека постабилните партнери би можеле да понесат повеќе финансиски ризици, зашто и привилегиите исто така треба праведно да бидат

КАКО ДА СЕ ГРАДАТ МРЕЖИ И ЗОШТО?

распределени. Општо земено, мрежите обезбедуваат услови за значајна размена во врска со тековните ситуации во различни контексти, бидејќи нивното подобро разбирање е суштествено важно за зајакнување на солидарноста, создавањето сојузи надвор од границите и подготвувањето на областа за структурни промени.

Можноста за постигнување заеднички цели во рамките на една мрежа во голема мера ја одредува усогласеноста на Вредностите во обликувањето на општествената свест. Помирените вредносни насоки кои се споделени и обликувани од членовите на мрежата можат да се одразат врз целокупните капацитети во областа на културата и уметностите во смисла на општествена промена. **Моделирањето на заедничките вредности и нивното влијание врз мрежата како агенс на промената вклучува: демократска структура на мрежата, транспарентни и урамнотежени внатрешни односи на мрежата, разновидност на членовите, динамичен простор кој генерира иновации низ конкретни активности, проекти и други резултати на мрежата.**

Според приоритетите изнесени во истражувањето, важноста на Вредностите на анкетираните придонесува главно кон стратегиските насоки на организациите. На пример, ЈАДРО, здружение на независната културна сцена во Скопје, ги нагласува целите "да се воспостави критички и конструктивен дијалог во врска со спроведувањето на прогресивни, инклузивни и демократски политики и практики, како во рамки на граѓанското општество, така и пошироко", како и да се "стимулира културата како постлан процес на динамични, хетерогени идеи, идентитети и формати на уметничкиот израз" (ЈАДРО 2022).

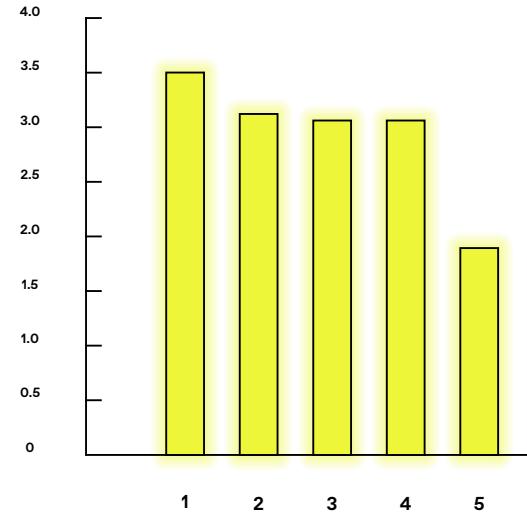
Во таа смисла, резултатите на анкетата укажуваат дека спроведувањето на Вредносните начела поврзани со важноста на плуралноста и разновидноста на уметничкиот и културниот израз е релевантна одредница при разгледувањето на целите на активностите, при што 7 од 18 организации ја оценуваат оваа област како среден приоритет. Втората група организации вклучува 7 од 18-те анкетираните организации кои ја препознаваат оваа област како значаен приоритет од голема важност во дејствувањето. Вредностите на анкетираните се речиси паралелни со проектните активности што ги промовираат прашањата на инклузивноста и еднаквоста, посочувајќи ја на тој на-

чин потребата од поширок концепт во придонесувањето кон подобрување на животот на заедницата. Две организации го рангираа овој параметар како највисока вредност, а шест, пак, го идентификуваа како втор најважен приоритет што ги води во нивната работа и активности. Според резултатите на истражувањето, осмварувањето на улогата на мрежата како агенс на општествените промени во контекст на практичното спроведување политики во полето на екологијата, економијата и слично, може да се смета за послаб или среден приоритет. Cenak, овој аспект е вграден во приоритетите на поединечни документи на мрежите и во нивните проектни активности. Сите вредносни ориентации наведени во прашалникот имаат стабилна релевантност во конципирањето на активностите на организациите. И иако се чини дека не им се дава еднаков приоритет на сите вредности, се чини дека солидарноста има големо значење за повеќето организации.



"Асоцијација" од Љубљана ги наведува вредностите што се интегрален дел на визијата и мисијата на мрежата:
"Сакаме да бидеме силен и стабилен партнери кога се работи за заемни напори во идентификувањето на културата како погон за развој низ нашето пропагирање и активности за поддршка. Тежнееме кон систем на културна политика што ја охрабрува разновидноста на уметничкиот израз и создава еднакви можности за пристап кон културни содржини за сите. Нашите вредности се: инклузивна демократија, солидарност, еднаквост, транспарентност, структуриран општествен дијалог, одржлив развој." (Асоцијација 2021).

Вредностите на анкетираните мрежи



- 1 Плуралност и разновидност на уметничкиот и културниот израз
3.50
- 2 Инклузивност, еднаквост и правичност
3.12
- 3 Ориентираност кон општествени промени (еколошки, политички, правни, во животната средина)
3.06
- 4 Солидарност и праведност
3.06
- 5 Друго
1.89

ОСНОВАЊЕ НА МРЕЖА – КОИ СЕ ВАШИТЕ АБВ?

1

Мисија:
Зошто постоиме?
Како би ги изразиле
стремежите и амбициите
на организацијата што
треба да се реализираат
во текот на подолг
период?

2

Визија:
Што сакаме да
бидеме? Како
би ги изразиле
вредностите,
релевантноста
и мотивацијата
за постоење на
вашата мрежа?

4

Цел: За кого и
со каква цел?

3

Стратегија:
Како да го
актуализираме и
постигнеме тоа?

ПАРТИЦИПАТИВНОСТА КАКО РАМКА ЗА НОСЕЊЕ ОДЛУКИГ

Партиципативноста е еден од долготрајните клучни концепти во европскиот културен пејзаж во контекст на културното поместување од поединци како публика на културата кон поединци како произведувачи на култура. Исто така, стана средство на новите методи на управување кои ги подобруваат приодите што се засноваат врз заедницата, односно партиципативното управување или "споделувањето на овластувањата, правата и одговорностите во воспоставувањето и одржувањето на културата и управувањето" (Култура Нова 2018). Иако партиципативното управување е модел кој сè уште ретко се применува во неговиот целосен потенцијал во постјугословенскиот регион, партиципативноста претставува рамка што не оперира како бинарна, туку повеќе како континум на различни градации и нијанси. На пример, меѓу анкетираните мрежи, највообичаен модел на носење одлуки е партиципативниот, односно оној што подразбира директно ангажирање на членовите на мрежата во процесот на донесување на одлуките што ги засегаат..



Низ различни хоризонтални и децентрализирани модели на самоорганизација, Академијата за танц "Номаг" има силно влијание врз развојот на регионалниот современ танц, како и врз разбирањето на партиципативноста. За разлика од "мрежите со членство", Академијата за танц "Номаг" е колаборативна и тактичка мрежа (со партнери од Љубљана, Сараево, Белград, Софија,

Скопје и Загреб) којашто воспостави нови организацији кои ја презедоа улогата на партнери и организатори на мрежата. Мрежата практикува единствен хоризонтален систем на донесување одлуки заснован врз одговорност и доверба, кој има влијание врз различните области на соработка, размена, зајакнување на капацитети, заемна поддршка и пропагирање во областа на современиот танц. Главните начела што ги одредуваат начините на работа и комуникација меѓу членовите се: начелото на рамнотежа (меѓу регионалните и локалните нивоа, деловите на програмата, редовите, форматите итн.), начелото на покана (не постои селекција и конкуренција, туку покана што се почитува од сите и во која сите имаат доверба; тоа може да биде покана за нови членови, за членови на тимови, за гости, за грантови итн.) и начелото на отворен простор (секогаш да се остава отворен простор за експериментирање, за непознатото и неочекуваното, како во смисла на изработувањето на програмите така и во смисла на финансирањето).

Анкетата покажа дека голем број организациии (12 од 18) користат партиципативен модел со широк опсег на учесници во процесот на донесување одлуки што се однесуваат на сите аспекти на организацијата. Овие организации го нагласуваат континуираното применување на партиципативниот модел, кој вклучува сеопфатен спектар на учесници во процесот на одлучување, како и во проценувањето и оценувањето на осмислувањето на проектот со примена на отворен модел (на вклученост). На пример, мрежата "Клубтутра" во Загреб се зафаќа со пионерски потфат во партиципативното одлучување преку заедничко формулирање на програма, со која организациите и иницијативите кои предлагаат проекти, како и членовите на мрежата, истовремено и ги проценуваат преку транспарентен и прецизен модел на оценување и гласање. Врз основа на тоа, мрежата прави селекција на предлог-проектите и носи одлуки за финансирање на поединечни проекти од заедничкиот буџет.

Од гледна точка на организациското менџмент и одлучувањето, мрежите на анкетираниите вклучуваат неколку нивоа на управувачки тела. Така, 14 од 18 организациии ги носат клучните одлуки (изгласувањето на нови одбори, главните стратегиски насоки итн.) Во рамки на највисокото управувачко тело – Генерално собрание, кое обично се среќава еднаш годишно. Во контекст на стратегиското и програмското ориентирање усвоено на сесиите на Собранието, Советодавен одбор овластен од Собранието учествува во работата на 7 од 18 организациии. Тој одбор, како во примерот со "Асоцијација", вклучува претставници и стручњаци за одделни области. Паралелно со јасно дефинираната партиципативна ориентација, кога се усвојуваат одлуки важни за работата и планирањето на понатамошните активности, во 10 од 18 организациии има организациска култура заснована врз одлучување на поединечните менаџери.

Зголемувањето на професионализацијата на мрежите е видливо од резултатот дека 12 од 18 анкетирани организации имаат координативна канцеларија со мал број вработени, кои извршуваат задачи поврзани со работата на мрежата во согласност со секојдневните задачи околу активностите на мрежата, реализирањето на нивните цели и нивна целокупна координација. Повеќе од половина од организациите покриени со анкетата (10 од 18) вклучуваат и директорска функција или претседател (чијшто избор, рамката

на дејствувањето и одговорностите се најчесто одредени со Статутот на организацијата, кој е регулиран со законите на соодветните земји) во управувачките тела.



Поранешната Алијанса за независна култура и младински центар, "Операција град" вклучува 27 члена собрани околу мисијата да се пропагира и развива иновативноста во партиципативниот менаџмент во културата, со цел да се зајакнат и подобрят условите за работа во независната култура и младинските организации. "Операција град" осмислува проекти чијашто главна цел е примена на концептите на демократизација на менџментот на јавните ресурси во насока на реформа на јавниот сектор. Концептот на партиципативно управување во областа на културата има за цел да го подобри развијањето на јавните политики за култура засновани врз учество на граѓаните и граѓанското општество во менаџментот на локалните општествено-културни центри. На тој начин, тој ги засилува начелата на транспарентност, ја намалува корупцијата и го позиционира моделот за менаџмент на јавните ресурси во средиштето на локалната заедница во која организациите функционираат.

Разни механизми и активности, вклучувајќи и теренски истражувања, анализи и мапирање на општествено-културните активности, влијаат врз развијање на знаењето и вештините во контекст на иновативните модели на културно управување. Истовремено, пропагирањето на промени и ангажирањето во јавниот дискурс влијаат врз создавањето простор за дијалог со клучните актери и одлукувачи во контекст на јавните практични политики во областа на културата и уметноста. Главната програма на "Операција град" што ги покажува овие напори е заедничкото управување на "Погон", чија цел е практична примена на граѓанско-јавните партнериства во рамки на управувањето со простори за младината и за независната култура во Загреб. "Погон" е воспоставен врз основа на договор меѓу градот Загреб и "Операција град" и преку него основачите ги носат клучните одлуки заедно.

ОСНОВАЊЕ НА МРЕЖА – КОИ СЕ ВАШИТЕ АБВ?

1

Кој управува со
мрежата?

2

Како е
распределена
одговорноста меѓу
заинтересираните
страни вклучени во
управувањето?

3

Кој е овластен
да одлучува
и како е
дефиниран
системот на
одлучување?

4

Како се
договорени
начините на
комуникација
меѓу вклучените
заинтересирани
страни?

Кои документи
ги дефинираат
правилата за
одлучување?

5

ВЛИЈАНИЕТО НА МРЕЖИТЕ ВРЗ ЗАЈАКНУВАЊЕТО НА КАПАЦИТЕТИТЕ И МОДЕЛИТЕ ЗА АНГАЖИРАЊЕ НА ЧЛЕНОВИТЕ

Зајакнување на капацитетите е концепт што подразбира процес на образование и инвестирање во човечките ресурси и во способноста на организацијата да работи на својата преобразба во согласност со нејзината мисија и визија, цели и приоритети. За време на турбулентниот период на транзиција во постјугословенскиот регион, не владиниот културен сектор интензивно работеше со меѓународните организации низ различни програми за обука и образование во областа на менаџментот, но денес потребите на секторот се менуваат во зависност од брзото менување на опкружувањето. Да бидеме попрецизни, се случи поместување во секторот од состојба на соодветни притамали на странски средства (назначени како корисници во земјите во кои се гради демократијата) во конкуренти кои се борат за ЕУ-средства, и тоа станува сè поприсутно во регионот.

Сепак, кога го разгледуваме постојаното (ре)позиционирање на мрежите во опкружувањето, клучното прашање останува исто. Кога го разгледуваме работите што им претходат на која и га е намисла и користење на инструментите за развивање на мрежите (како стратегиското планирање), самооценувањето и организациската дијагностика се користат за критичка анализа на мрежата. Индивидуалната и тимската анализа обезбедуваат критичка рефлексија на заинтересираните страни на мрежата и на улогата на мрежата во поширокиот културен и политички контекст. Конечно, се применува анализата на силите, слабостите, можностите и заканите, како и стратегис-

КАКО ДА СЕ ГРАДАТ МРЕЖИ И ЗОШТО?

ката анализа на опкружувањето за да се откријат промените во опкружувањето, а и во самата мрежа.

Понатаму, кога се работи за влијанието на мрежите врз зајакнувањето и изградувањето на капацитетите во смисла на постмаките на членовите, нужно е постојано да се редизајнираат постоечките практики и да се воведуваат нови модели на вмрежување. Тука снаѓаат: пријателот одозгола нагоре, развивањето и воспоставувањето на партисипативно управување, проектно ориентираната активна положба на членовите, демографската мултимензионалност, креирањето на свеста на заедницата во Врска со важни општествени прашања низ концептите на "артивизам" и слично (Бркуќ, 2013). Повеќето мрежи покриени со оваа анкета укажуваат на можно ремоделирање на улогите на мрежите преку концептите на кокреација и заеднички проектни активности. Така, тие често ги насочуваат своите активности кон заеднички национални или регионални отворени повици за непрофитните организации.

Во описот на своите главни дејности, анкетираните често ја нагласуваат размената на информации и охрабрувањето и иницирањето на непосредна програмска и проектна соработка меѓу независните актери во дадената област; зајакнувањето на капацитетите на организациите за програмирање и организациски менаџмент (што често вклучува и интензивна размена на искуства); и поборувањето на вештините и знаењата во специфични области меѓу организациите членки. Од гледна точка на проектните активности и програмската соработка, квантитативниот дел од истражувањето укажува на можностите и аплицирање за меѓународни проекти за соработка, кои честопати покриваат период од повеќе години (Еразмус+, Креативна Европа, УНЕСКО итн.), додека, пак, дел од анкетираните имаат посебни програмски единици фокусирани врз програмска размена и соработка.



Со цел да ги зајакнат капацитетите во локален контекст, програмските активности на "Асоцијација" ја вклучуваат и програмска единица СЕРВИС за членовите на мрежата,

невладините организации, како и за самовработените културни работници во областа на културата. Во рамки на оваа програма, СЕРВИС спроведува работилници и видеointервјуа со стручњаци од различни полиња, како и лично советување и менторски програми. Исто така, обезбедува одговори на прашања поврзани со правната рамка и клучните теми од областа на политиките за културата и уметностите во Словенија.

Кога станува збор за системските подобрувања на нивните структурни услови за работа, односно подобрувањето на способноста за учество во изготвувањето на политики и пропагирање во областа на културата, мрежите ја нагласуваат својата активна улога во процесите што вклучуваат заеднички напори во дијалог со олучувачите (национални и меѓународни) и нивното влијание врз потенцијалните институционални промени и видливост во областа на културата. Со собирање и применување на здобиеното знаење и искуство, мрежите придонесуваат кон решавање на предизвиците во контекст на јавното дејствување во интерес на членовите и кон формулирање на препораките за олучувачите во областа на практичните јавни политики. Во процесите на пропагирање, мрежите се фокусираат на системските проблеми кои го засегаат целиот невладин сектор и самовработените поединци во културата, и активно учествуваат со обликувањето на предлози за процесите на олучување, за регулативи и нови законски акти кои се однесуваат на областа на културата и уметностите.

Политиките на мрежите и нивните стратегиски насоки често вклучуваат концепти на интердисциплинарна и интерсекторска соработка, па следствено, мрежите се појавуваат и позиционираат во меѓународни проекти што вклучуваат различни сектори и дисциплини. Меѓу примери-

Ремоделирањето на стандардните практики на вмрежување што ги користат анкетираните е поврзано и со зајакнување на капацитетите во примената на концептот на моделот на хоризонтален менаџмент. Иако мал број мрежи преку своите активности влијаат врз финансиското капацитет на организациите членки, некои примери ја обезбедуваат оваа можност за поддршка во контекстот на одржливост и доделуваат финансии за продукции, копродукции, турнеи и мобилност. Анализата на квалитативните резултати од истражувањето укажуваат дека некои од анкетираните играат мала улога во нетрадиционалниот приод на еманципација и зајакнување на членовите, па следствено, тие ја утврдуваат нужноста за вклучување на меѓународни стручњаци специјализирани во таа област.



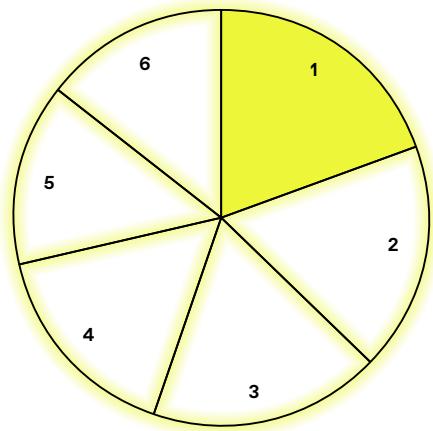
SHAKIN' е поддржан од шест партнери од четири земји (Франција, Германија, Србија и Шведска) со три универзитети и три културни организации (Универзитетот во Лион 2, Универзитетот за уметности во Белград, Универзитетот "Баухаус" во Вајмар, Музејот за женска историја од Стокхолм, Независната културна сцена на Србија, Le LABA). Тие ја здружија својата експертиза за да го донесат релевантното, локално и прогресивно знаење на независната културна сцена во академското поле, за да им обезбедат на студентите соодветен етос и дух за работните места на иднината. Пазарната

логика, популистичките политики, миграциите и глобализацијата, еколошката транзиција или дигиталните технологии влијаат врз контекстите на културниот менаџмент, културните политики, истражувањата и образованието на разни текtonски начини во последните децении. Но предавањата и обуките што преовладуваат на универзитетите во голема мера ги задржуваат тесните професионални, национално засновани претпоставки за културата, политиката, учеството и образованието. Како резултат на тоа, процесите на учење во високото образование не само што се несоодветни за да обезбедат релевантно знаење и да произведат добро опремени професионалци, туку се и нечуствителни во однос на исклучените, маргинализираните и угнетените гласови и животни искуства на денешнината.

Начините на ангажирање на членството се разликуваат по однос на стратегиските приоритети на организациите и вклучуваат процеси на иницирање редовни средби и дискусии за иднината на мрежата, што беше посочено во анкетата како редовна активност од страна на 13 од вкупно 18 организацији. Според програмско-проектната ориентираност, 10 од 18 организации активно учествуваат во концепирањето и иницирањето на работни групи и обука во специфични области. Споредено со ова, 8 од 18 организации организирале програми за пренесување на знаење меѓу рамноправни партнери и за зајакнување на капацитетот

на членовите. За сèкупното развибање на областа и на членовите, резултатите ја нагласуваат важноста од видливост на активностите на мрежите и организациите на национално, регионално и меѓународно ниво. Оттука, билтените што ѝ се обраќаат на општата професионална и обична јавност и проектните активности на индивидуалните мрежи и нивните членови се истакнуваат меѓу групите активности, често акцентирајќи можностите, покани и програми што би можеле да им бидат од интерес на членовите. За да се зголеми видливостта на теми релевантни за развојот на организациите во областа, анкетираните, исто така, иницирале разни публикации и списанија, кои честопати се достапни и во електронски облик.

Резултати од Вмрежувањето



1 Зајакнување на капацитетите за размена на знаења меѓу членовите
19.64%

2 Зголемена видливост во рамки на локалните и меѓународните заедници
17.86%

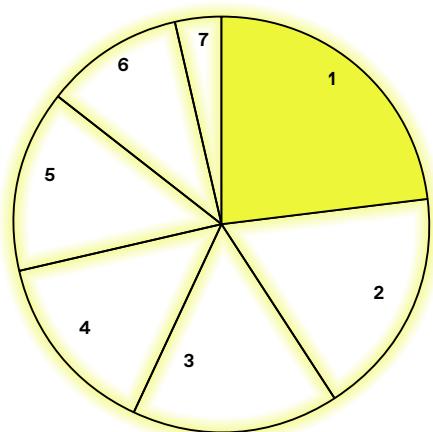
3 Зголемена одржливост и отпорна еластичност заради заеднички вредности на членовите на мрежата
17.86%

4 Зголемена финансиска поддршка и материјални ресурси
16.07%

5 Зголемена политичка поддршка заради пропагирачки активности
14.29%

6 Применети заеднички проекти
14.29%

Начини на ангажирање на членовите



1 Иницирање редовни средби и дискусији во врска со иднината на мрежата
23.21%

2 Иницирање работни групи за специфични стручни теми
17.86%

3 Иницирање отворени поводи и барање на предлози
16.07%

4 Организирање размена на знаења меѓу еднакви партнери и програми за зајакнување на капацитетот
14.29%

5 Анкети и други методи на собирање податоци
14.29%

6 Билтен со активностите на членовите и на мрежата
10.71%

7 Билтен со тековните можности во секторот
3.57%

ОСНОВАЊЕ НА МРЕЖА – КОИ СЕ ВАШИТЕ АБВ?

1

Кои организациски стратегии се во согласност со политиките на мрежата (визија, мисија, цели) и со целокупната организациска структура на мрежата?

2

Кои услови во надворешното опкружување најмногу се одразуваат врз вашата мрежа? Како тоа влијае врз вашиот избор на стратегии?

3

Како сегашните или идните организациски ресурси влијаат врз изборот на стратегии?

Дали овие организациски стратегии вклучуваат високи ризици за мрежата и кои се алтернативите доколку е таков случајот?

4

ПРЕДИЗВИЦИ И МОЖНОСТИ: ОД РЕАКЦИЈА КОН АКЦИЈА

Кога станува збор за предизвиците за мрежите, различните концепти за финансирање и особено неусогласеноста на мрежите со критериумите на основачите во контекст на мешаниот модел за финансирање, се високорангирани на списокот приоритети во истражувањето, речиси на исто рамниште со недостигот на финансиски капацитет за развој и понатамошна професионализација на мрежите со членови во смисла на човечки и просторни ресурси. Токму овој недостиг им ја покажува комплексноста на симултаниите процеси на примена на различните донатори. Исто така, постои свесност за големата бирократизација на работниот процес. Поради малиот број вработени во организацијата, овие работни процеси се одразуваат врз можноста за создавање и обезбедување дополнителни сервисни иницијативи и услуги наменети за зголемување на професионалните капацитети, за заедничка проектна соработка итн.

Од гледна точка на финансирањето, во квалитативниот дел на прашалникот, анкетираните го посочуваат честото немање континуирана поддршка во примената на големите и долгорочни програми кои помниткуваат соработка меѓу организациите, што значи дека мрежите се изложени на предизвици што вклучуваат преговарање и приспособување на финансиските политики, на нивните мисии и визии, менаџмент и методи за извештување (особено кога станува збор за ЕУ-проекти), што дополнително влијае врз бирократизација на работните процеси. Овие согледани предизвици во функционирањето на мрежите членки, го поместува фокусот врз неповољните надворешни социо-политички, економски, правни и други фактори кои се одразуваат врз капацитетите за одржливост и развој на организацијата.

На заклучокот му го придржујуваме согледувањето дека постои очигледен недостиг од простор за пропагирање во

КАКО ДА СЕ ГРАДАТ МРЕЖИ И ЗОШТО?

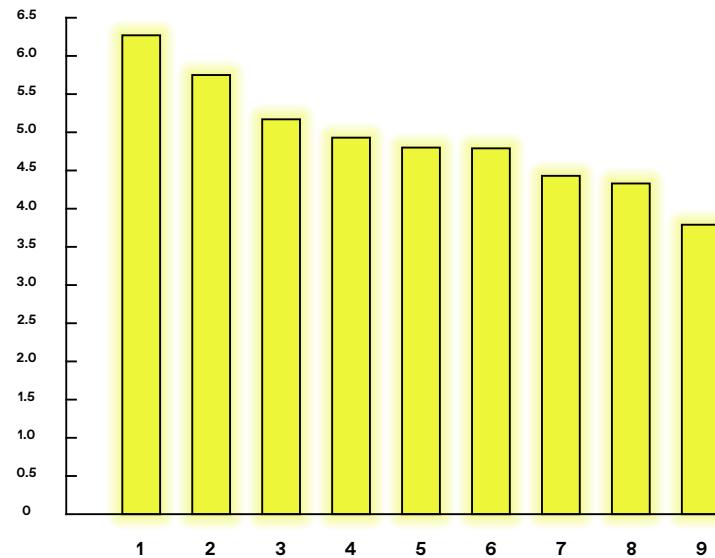
контекст на применувањето на практични јавни политики во областа на културата. Како платформи за пропагирање, анкетираните често се соочуваат со свесно исклучување од гускусиите за релевантни прашања од страна на одлучувачите, што пак понатаму се одразува врз можностите за влијание на мрежата во насока на зајакнување на капацитетот на културата како важен агенс за промена во општеството. Токму поради овие неможности да се повлијаат работните процедури на теренот, анкетираните предлагаат стратегиско репозиционирање кое ќе може по-долгорочно да ја промени преговарачката положба на мрежите. Со трансформативни политики и со преобликување на суштествените функции на дејствувањето од модел на *реакција* на тековните настани, мрежите предлагаат транзиција кон концепт кој ја става можноста за *акција* во центарот на гускусијата, и така потенцијално да се промени парадигмата на неговиот тек.

На тој начин, независната културна сцена би можела да стане релевантен соработник во дефинирањето на приоритетите на културните политики, пропагирајќи современи трендови и начела на дејствување во областа. Сепак, исцрпните интервјуа со неколку анкетирани укажаа дека еден поширок спектар на експлицитни и имплицитни турбулентни околности се одразува врз кохерентноста на членовите така што ги мотивира да ги разрешуваат проблемите во мигови на криза, и токму тука солидарноста изразена низ дејствување се истакнува како особено важна димензија на дејствувањето на мрежата. Конечно, постои забележливо согледување кое укажува на недостиг од професионален капацитет во надминувањето на пречки во области каде што е потребна тесна стручност; повеќето организации го нагласија овој параметар како особен предизвик со кој мрежите се соочуваат во своите работни процедури.

Досието на активности и резултати на анкетираните мрежи укажува и на упорност кај организациите во надминувањето на овие пречки. Оттука, во анализата, тие го издаваат влијанието на позитивните промени во уметностите и културниот сектор, како и во општеството воопшто, како приоритет за идните процеси. Недостигот од активно дејствување кај практичните јавни политики во контекст на независната култура укажува на можноста да се повлијае врз анкетираните да ја зајакнат полож-

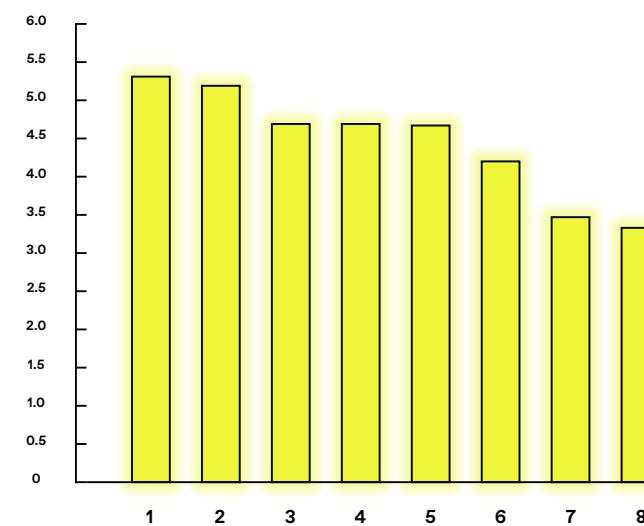
бата на независниот сектор како целост – преку конципирање и применување на долгорочни стратешки планови, преку проширување на онсегот на полето на дејствување, преку подобрување на соработката со државните институции од областа на културата и уметностите, преку создавање на стимулирачко окружување за иницирање на повеќе интензивни соработки во рамки на независниот сектор итн.

Предизвици за мрежите рангирани според важноста



140

Можности за мрежите рангирани според важност



141

ОСНОВАЊЕ НА МРЕЖА – КОИ СЕ ВАШИТЕ АБВ?

1

Кои се вашите силни страни и вашиот капацитет за иницирање и создавање и произведувате? Колкави се вашите тековни средства, организациски капацитети и расположливи ресурси?

2

Кои се вашите слабости што би можеле да го зголемат нивото на ризик во реализацијата на програмите на мрежите? Кои се причината и објаснувањето за избор на овие конкретни проекти и активности?

4

Кои се силите што ве придвижуваат, а кои се силите што ве попречуваат кога станува збор за вашиот иден развој? Кои се вашите заинтересирани страни и поддржувачи? Како тие ќе се променат во иднина?

3

Кои се можностите и ресурсите во регионот и заедницата каде што живеете? Кои се вашите потенцијални заедници, и како тие ќе се променат во иднина? Како надворешните фактори влијаат врз вашата мрежа??

ХОРИЗОНТИ НА ИДНОТО ДЕЈСТВУВАЊЕ

Планирањето на колаборативни платформи има цел да ги зајакне организациите што дејствуваат во заедницата, правејќи го така и целото општество подемократско, транспарентно и солидарно низ своите активности. Современото разбирање на важноста од можноот влијание на мрежите врз културниот развој е исто така цврсто поврзано со промени во менаџирањето на самите организации. На пример, партиципативниот, хоризонтален модел се појавува како конститутивен елемент на транспарентното дејствување во контекст на обликувањето иновативен модел на граѓанско-јавно партнерство и неговата поширока примена. На пример, една од анкетираните мрежки подетално го изнесува таквиот модел во анкетата: "Нашата мрежа има значително влијание во полето на иновации во културната политика, како прв актер кој воспоставил јавна институција врз основа на граѓанско-јавно партнерство. Како пионери во создавањето на нови модели на партиципативен менаџмент на јавната (културна) инфраструктура, ние повлијаевме и други актери низ земјата да се ангажираат во развибање на нивни сопствени модели на партиципативен менаџмент во рамки на нивните локални заедници. Овој процес доведе до воспоставување нов тип социо-културни центри, кои се појавија како резултат на приодот оддола нагоре и пропагираат потранспарентни и поодржливи модели на менаџмент на јавните ресурси."

Видливата сила на организациите се однесува првенствено на заедничкото и споделено пропагаторско дејствување за примена на иновативни политики во областа на културата и уметностите, но исто така и за инициирање и развибање можности за актуализација на заеднички простори и проекти за креација, едукација и продукција. Во тоа смисла, мрежите преземаат голем опсег активности кои често вклучуваат и размена на програми, зајакнување на организациите преку трансфер на знаења и развибање на специфични вештини. На пример, Академијата за танц "Nomad" зајакнува и еманципира организации од областа на современиот танц преку експериментирање со различни

КАКО ДА СЕ ГРАДАТ МРЕЖИ И ЗОШТО?

модели на самоорганизација што имаат улога во зајакнувањето на постоечките врски, но исто така, и во создавањето на нови поврзувања во регионот.

Особено важен фокус на активностите на мрежите се разните облици и концепти на пропагирање и надзор на развибањето политики од областа на културата и уметностите, но исто така, и од други релевантни области, како што е развибањето на граѓанското општество, зачувањето на јавните добра итн. Во квалитетивниот дел на истражувањето, најзначаен број од анкетираните изјавија дека положбата на мрежите во иднина ќе биде неразделно поврзана со подобрувањето на условите за работа, врз кои би можело позитивно да се одрази зголемувањето на финансиското капацитет, но исто така, и стручната обука која е суштествена за применување на новите модели и работни процедури кои ќе ги даваат добри резултати во Европа и пошироко. На овој начин, мрежите кои во моментот се доминантно национални, би можеле да ги развијат своите активности во насока на соработка на регионално и меѓународно ниво. Ориентацијата кон иновативни модели на менаџмент, кои вклучуваат хоризонтален приод, ќе се одрази и врз децентрализацијата во целост, така што ќе се постави организациите што се членови на мрежата на различни позиции на одговорност во контекст на развој на областа. Постоечките искуства и концепти на соработка можаат да повлијаат врз идниот развој и врз осмислување на една регионална и европска размена меѓу заинтересираните страни во областа, врз основа на еманципација и зајакнување на капацитетите и вештините на уметниците и културните работници.

ЗАКЛУЧОК: ОД ОТПОРНА ЕЛАСТИЧНОСТ КОН ОДРЖЛИВОСТ

Благодарение на учеството во создавањето на гискурсом посветен на културните политики, во турбулентниот контекст на постјугословенскиот регион, организациите активни во рамки на анкетираните мрежи "го поместија системот во насока каде што културното поле на дејствување исто така ги вклучува и нивните активности, каде што вредностите што ги претставуваат станаа вредности на целиот систем, каде што нивните методи и теми на работење се препознаени како легитимни на полето на културата", или "со тоа што се зафатија со културните политики, тие ја осмварија можноста да се занимаваат и со културата" (Мишковиќ 2011). Сенак, фактот дека тие се вклучени во културниот систем како засебна категорија не значи "нужно дека ги осмваруваат сите придобивки што произлазеат од тој статус" (исто). Следствено, тука се кријат клучните причини за несоодветните финансиски, организациски и професионални услови за работа на учесниците во независниот културен сектор, кои се, како што веќе споменавме, клучниот погон за нивниот ангажман во културната политика и нивното артикулирање на повеќе или помалку прецизно исказани барања за конкретни промени. Анализата на анкетираните мрежи во рамките на ова истражување покажа кои вредности и начини на дејствување придонесуваат за зголемување на нивната отпорна еластичност и постигнување на одржливост.

Културната одржливост е секогаш поврзана со одржувањето на маргинализираните културни и уметнички практики и може да се согледа како мотив за културна промена, бидејќи таа се издигнува токму од потребата за поинакво согледување на светот што не е опкружува. Културните ставови се, во суштина, вредносно инспирирани и од таа причина би требало да бидат земени предвид културните вредности што ги поттикнуваат нужните промени во индивидуалното и општественото однесу-

вање. Ставовите што поддржуваат пропагирање во корист на културна одржливост тврдат дека е неопходно да се обезбеди квалитетен живот за сите луѓе, како и нивна културна благосостојба, еднаков пристап до културните богатства и културната заштита. Сенак, ако идеалите на опстанување и негување на "разновидноста во складноста" би требало да покажат отпорна еластичност наспроти процесите на глобализација и идеолошко-политичките аспирации, ова не е секогаш случај.

Онаму каде што постигнувањето на одржливост е тежок предизвик, концептот на "отпорна еластичност" е нагласен како "другата страна на истата паричка", односно како клуч за одржливи, долгорочни решенија за нашите крупни општествени, политички, економски и еколошки проблеми (Мекаслан 2010). Во делото на Гајатри Спивак, којашто се одреѓува себеси како "практикувач на марксизмот, феминизмот и деконструкцијата" (Спивак 1996: 12), централноста на отпорот во концептот на културните промени се чини дека брзо еродира во корист на таа еластичност. Присуството на отпорна еластичност во современите политички, економски и психолошки гискурси е значајно. Подемот на отпорната еластичност и нејзиното вградување во основата на вообичаеното разбирање на човековата дејственост е дел од неолибералниот "worlding" (сопственење). Неолиберална е не само во смисла на политичката економија, туку исто така и како културен проект чија намера е да ја преобликува структурата на општествените односи и субјективностите (Берлант 2011). Отмука, отпорната еластичност станува дугото лице на одржливоста и самиот материјал од кој е направена дејственоста во неолибералните времиња: на структурниот пртисок, вклучувајќи го и угнетувањето, се очекува да му се спротивстави со индивидуална еластичност, отмок и приспособување.

Во контекстот на можниот отпор против доминантните модели на менаџмент во областа на уметностите и културата, мрежите придонесуваат кон ремоделирање на сцената, заедно со нејзините концепти за дејствување и нејзината еластичност како целина. Според наодите од истражувањето, влијанието на мрежите ги зајакнува капацитетите на една организација преку пропагирање. Влијанието често ја зголемува видливоста на темите што имаат витално значење за областа во контекст на

КАКО ДА СЕ ГРАДАТ МРЕЖИ И ЗОШТО?

применувањето на практични јавни политики. Размената на знаења, вештини и искуствта меѓу анкемираните често резултира со подобро надминување на пречките со кои се соочуваам во секојдневната работа, па следствено, со зголемување на нивната отпорна еластичност. Исто времено, унифицираните вредности по кои се вогат мрежите придонесуваат кон културна демократизација со примена на инклузивни, партиципативни модели, вградени во организациските процедури.

ЦИТИРАНА ЛИТЕРАТУРА

- Berlant, Laura (2011). *Cruel optimism*. Duke University Press.
- Brkić, Aleksandar (2013). Cultural policy frameworks. (Re) constructing national and supranational identities: The Balkans and European Union. Amsterdam: European Cultural Foundation.
- Castells, Manuel (2009). *Communication Power*. Oxford: Oxford University Press.
- Celakoski, Teodor (2006). Working together? The Second Life of the Collective. Multimedia institute (mi2). – In: Kappert, Ines/Klingan, Katrin (Eds.), *Leap into the City. Seven Scens from Europe*. Cologne: DuMont, 397–408.
- Čopić, Vesna (2011). The question of cultural policy as a policy. – In: *Kultura* 130, 33–50.
- Dragičević Šešić, Milena i Šuteu, Corina (2005). "Challenges of Cultural Cooperation in Southeastern Europe: the Internationalization of Cultural Policies and Practices", In: Šlob Đokić, N. *The Emerging Creative Industries in Southeastern Europe*. Zagreb: Institute for International Relations. <http://www.culturelink.org/publics/joint/cultid07/Slob_Djokic_Creative_Industries.pdf>
- Geshoska, Iskra (2011). Weaving an Invisible Network – In: Pekić, Milica/Pavić, Katarina (Eds.), *ExitEurope – New Geographies of Culture*. Zagreb: Clubture Network, 74–86.
- Eckenhaussen, Sepp (2019). *Scenes of Independence*. Amsterdam: Institute of Network Cultures.
- Kenny, Sue/Marilyn Taylor/Onyx, Jenny/Mayo, Marjorie (2016). Challenging the third sector: Global prospects for active citizenship. Bristol: Policy Press.
- McAslan, Alastair (2010). Community resilience. Understanding the concept and its application. Adelaide: Torrens Resilience Institute. www.torrensresilience.org/origins-of-the-term [February 17, 2022].
- Minichbauer, Raimund/Mitterdorfer, Elke (2000). European Cultural Networks and Networking in Central and Eastern Europe. Wien: EIPCP.
- Milohnić, Aldo & Šlob-Đokić, Nada (2011). (ed.) Cultural identity politics in the (post-)transitional societies. Zagreb, Institute for International Relations – IMO.
- Mišković, Davor, (2011). "Living in Cultural Policy." In: Pekić, Milica and Pavić, Katarina (eds.), *ExitEurope – New Geographies of Culture*. Zagreb: Clubture Network, 58–74.
- Močnik, Rastko (2014). The Vagaries of the Expression "Civil Society": The Yugoslav Alternative, L'Internationale Online. <https://www.internationaleonline.org/research/real-democracy/6_the_vagaries_of_the_expression_civil_society_the_yugoslav_alternative/>
- Spivak, Gayatri Chakravorty (1996). *The Spivak Reader: Selected Works*. New York: Routledge.
- Vidović, Dea and Žuvela, Ana (2018). "Key terms and concepts for understanding participatory governance in culture" In: Vidović, Dea (ed.) *Do it Together. Practices and Tendencies of Participatory Governance in Culture in the Republic of Croatia*. Zagreb: Kultura Nova Foundation.
- Vilenica, Ana (2006). Self-organisation in a labyrinth between artistic practice and theory. TkH Magazine 11. Belgrade: Walking Theory.
- Višnić, Emina (2007). A bottom-up approach to cultural policy-making. Independent culture and new collaborative practices in Croatia. Amsterdam, Bucharest, Zagreb: European Cultural Foundation, ECUMEST Association and Clubture Network.
- Vujanović, Ana (2012). "State Against Public Good: Economic Policy of Cuts and Political Economy of Contemporary Art" in: *Frakcija*, No. 60/61, winter 2011/12, CDU, Zagreb.
- Wagner, Gottfried (2013). The art of difference – intercultural learning remains our common challenge, Kulturlogue Portal, Database and Analyses on ICD and CD in the Balkans/SEE <<http://kulturlogue.org/>> [January 15, 2022].

KAKO GRADITI MREŽE IN ZAKAJ?

Od odpornosti k trajnostnosti

UVOD	152
RAZVOJ KULTURNIH MREŽ V POST-JUGOSLOVANSKI REGIJI	154
VREDNOTE KOT GONILNA SILA POVEZOVAЊA	164
PARTICIPACIJA KOT OKVIR ODLOČANJA	170
VPLIV MREŽ NA KREPITEV ZNANJ IN MODELI VKLJUČEVANJA ČLANOV	176
IZZIVI IN PRILOŽNOSTI: OD REAKCIJE DO AKCIJE	184
HORIZONTI PRIHODNJEGA DELOVANJA	190
ZAKLJUČEK: OD ODPORNOSTI K TRAJNOSTNOSTI	192
LITERATURA	194

Ana Letunić in Jovana Karaulić

UVOD

Zaradi intenzivnega razvoja mreženja širom evropske kulturne krajine, ki se je dogajalo vse od osemdesetih let prejšnjega stoletja dalje, je bilo o tem napisanega že veliko, in to z različnih zornih kotov. A pomemben prispevek post-jugoslovanskega neodvisnega kulturnega sektorja k razvoju pojma sodelovalnih praks in širšemu razumevanju sodelovanja pri mreženju v kulturi, ki se je razvijalo od poznih devetdesetih let dalje, še vedno potrebuje nadaljnje raziskovanje. Zgodovinsko se ta prispevek naslanja na pogosto spregledane jugoslovanske izkušnje in prakse mreženja, sodelovanja ter horizontalnega organiziranja, ki so neposredno oblikovale sodobne prakse regijskega povezovanja.

Ta priročnik je začel nastajati izhajajoč iz raznolikih razumevanj mreženja v sodobnih post-jugoslovenskih in evropskih kulturnih okoljih skozi raziskavo, ki je vključevala člane mreže Kooperativa. Proces raziskovanja različnih vidikov delovanja mrež in interpretacija vsebinskih ter statističnih rezultatov sta ponudila vpogled v obstoječe in zaželene sodelovalne prakse, ki preizpršujejo pojme sodelovanja, krepitve znanj, projektno usmerjenih aktivnosti, zagovorništva, solidarnosti, vključevalnosti, medsektorskega sodelovanja, trajnostnosti in podobno.

S temi pomembnimi temami, ki so služile kot smernice, je empirično raziskovanje vključilo vzorec osemnajstih mrež iz Kooperative. Te mreže prihajajo iz večine post-jugoslovenskih držav: Hrvaške, Kosova, Severne Makedonije, Srbije in Slovenije. Tematske dele raziskovalnega okvira smo analizirali na podlagi odgovorov na triindvajset vprašanj. Raziskava je bila metodološko zasnovana kot internetna anketa s ciljem izrisati stanje, zbrati podatke in oceniti razvoj ter izzive obstoječih praks. Hkrati smo želeli analizirati tudi prihodnje smernice, perspektive in priporočila za krepitev regionalnega kulturnega prostora. Med preučevanjem nas je vodil niz raziskovalnih vprašanj. Kaj so razlogi za mreženje in katerе so skupne vrednote članov mrež? S katerimi izzivi in priložnostmi se mreže soočajo ob različnih krizah? Kako vidijo svoj vpliv na razvoj drugih organizacij, ki so del mrež, ter na širši kontekst, v katerem delujejo? Poleg spletne anketne je raziskovalna metodologija vključevala tudi poglobljene

intervjuje s številnimi mrežami, ki so članice Kooperative, kar je zagotovilo dodaten vpogled in prispevalo k celostnemu razumevanju izzivov, s katerimi se soočajo sodobni koncepti mreženja. Tako smo bolje razumeli tudi, kako organizacije neodvisnega kulturnega sektorja krepijo druga drugo.

Na podlagi tega smo priročnik strukturirali tako, da ga približamo širokemu krogu bralstva, pri čemer smo upoštevali različne obsege izkušenj mreženja v kulturi. Z analizo podatkov, teoretičnimi razpravami in predlogi za prihodnje usmeritve želi biti glavni del priročnika v pomoč trenutnim članom mrež, da bi lažje kontekstualizirali in na novo premislili svoje trenutno in prihodnje delovanje. Hkrati si želimo, da bi kaj koristnega izvedeli tudi novi akterji. Glavni izrazi s področja upravljanja v kulturi so posebej poudarjeni, ob koncu večine poglavij pa se nahajajo tudi vprašanja, s katerimi lahko z uporabo strateških orodij načrtovanja premišljajo lastni položaj. Deli, ki vključujejo primere dobrih praks in rezultate dolgoročnih dejavnosti mrež, želijo biti navdih sedanjim in prihodnjim članom le teh, pa tudi njihovim možnim partnerjem, oblikovalcem politik in občinstvom.

Iskrena želja je, da ta priročnik motivira delavce in delavke v kulturi ter oblikovalce politik z vseh strani, da ponovno ocenijo svoje ravnanje in razumevanje vozlišča med kulturnim povezovanjem, vrednotami kulture in mreženjem, kar bi omogočilo, da se post-jugoslovanski neodvisni kulturni sektorji, kot bi bilo tudi prav, premaknejo naprej; onkraj odpornosti v trajnostnost.

RAZVOJ KULTURNIH MREŽ V POST- JUGOSLOVANSKI REGIJI

Čeprav se neodvisni kulturni sektor pogosto različno definira in interpretira, okvir tega priročnika ne omogoča niti širših razlag izraza niti teoretične razprave v podporo določenega stališča. Hkrati ne želimo razviti nove definicije kulturnega sektorja. Kenny in Taylor (2016) tako pišeta, da za njegov opis obstaja še mnogo drugih izrazov: tretji, neprofitni, civilno-družbeni, nevladni, dobrodelni, družbeno-kulturni sektor in tako naprej. Noben v celoti ne zaobjame njegove kompleksne narave. *Vseeno se večina avtorjev strinja, da ima neodvisni sektor tri ključne funkcije (prav tam). Jamči, ščiti in zagotavlja pravico do svobodnega povezovanja ljudi okoli skupnih interesov, krepi vrednote in ideje, predstavlja nove pobude v obstoječem kulturnem sistemu in prispeva k trajni tradiciji neodvisne kritike prevladujočih centrov moći in ideologij v javni sferi kulture.* Tako razumevanje neodvisnega sektorja predpostavlja, da ta zagotavlja nadzor, zaradi katerega se v okviru institucij javnega sektorja uresničuje javni interes. Hkrati je glas, ki zagotavlja pravično porabo javnih sredstev. S tem sektor deloma ščiti tudi zaupanje prebivalstva v družbo in njene institucije (Dragičević Šešić; Dragojević, 2007). Ker je civilna družba skupnost akterjev, ki pravno temelji na prostovoljnem združevanju, imajo njeni člani in članice moč, da interpretirajo in preoblikujejo družbene in politične strukture, znotraj katerih delujejo.

V tako imenovani post-socialistični Evropi se je neodvisni kulturni sektor večinoma začel razvijati, ko se je pojavila civilna družba, pogosto kot njen integralni del (Dragičević Šešić, Dragojević 2004). Zgodovinsko gre večinoma za nadaljevanje radikalne ljubiteljske umetnosti in kulturnih praks, ki so oblikovale kritične intervencije v kulturne, družbene in politične sfere jugoslovanske družbe (Milohnić, 2011). Te so vključevale jugoslovanske neo-avant-gardne umetniške prakse iz zgodnjih šestdesetih in zgodnjih sedemdesetih let

dvajsetega stoletja ter alternativno kulturo od osemdesetih let dalje, ko so se pojavila številna umetniška, punk, feministična in LGBT družbena gibanja. Močnik (2014) ugotavlja, da so alternativna gibanja v Jugoslaviji prevzela ideologijo civilne družbe »z besednjaka alternativ v drugih socialističnih državah.« Od devetdesetih let dalje je protivojno gibanje ustvarilo prve akterje neodvisne kulturne scene (posebej na Hrvaškem in v Srbiji), ki so šli nato skozi proces »NVO-izacije«. Ta je s podporo mednarodne skupnosti potekala prek različnih schem financiranja, znotraj katerih je bila večina programov namenjenih demokratizaciji, zaščiti človekovih pravic, civilno-družbenemu opolnomočenju, gradnji civilne družbe itn.

Nastajajoče organizacije v post-jugoslovanski regiji so se morale soočiti z izzivom procesov zahodnoevropskega modela sodelovanja, ki so predstavljali vrednostni premik k temovalnosti in tržni usmerjenosti v kulturnem sektorju. Finančerji so imeli seveda raje organizacije z organizacijskimi strukturami in znanji, ki so bila kompatibilna z njihovim izborom metod in področij delovanja ter njihovimi pričakovanji, povezanimi z zanesljivim upravljanjem s sredstvi, nadzorom in poročanjem. Bolj sprejemljivi so bili partnerji, ki so govorili njim soroden jezik (ne samo v smislu jezika sporazumevanja, temveč tudi »jezika« projektov, miselnih vzorcev ipd.), in imeli strokovne sodelavce, ki so bili sposobni pisati projekte, zagotoviti zanesljivo upravljanje delovanja, pripraviti verodostojna poročila in pregledno voditi finance. V okviru nizkoproračunskih projektov so podpirali fleksibilnost, mobilnost in hitro sprejetje novih tehnoloških ter medijsko hibridnih komunikacijskih praks. Kot pojasnjujeta Dragičević Šešić in Šuteu (2005), so zahodne agencije, organizacije in fundacije tako globalno kot v državah jugovzhodne Evrope uporabile svojo specifično retoriko in modele sodelovanja. Pomembno je omeniti, da se s takimi modeli sodelovanja poti sprijemljajo tudi predpostavke o naravi družbenih odnosov in pomenu političnosti. Vujanović (2012) opozarja na različne zgodovine mednarodnih in lokalnih okolij, pri čemer trdi, da »bi se z mednarodnega gledišča te procese lahko razumelo kot normativno prekarizacijo, ki mora najti rokohitrske kreativne rešitve za družbeno in ekonomsko krizo. V lokalnih okoljih pa je to predvsem politična kritika, dejanje upora in alternativa državnemu umetniškemu in kulturnemu sistemu«.

S procesom NVO-izacije v post-jugoslovanski regiji je mreženje postalo ena ključnih strategij za gradnjo zmožnosti in trajnostnosti neodvisnega kulturnega sektorja. Če posplošimo, so mreže zasnovane na logiki vključevanja in izključevanja, določa pa jih njihov program, ki je osnova njihovih ciljev in pravil, medtem ko organizacija poteka vzdolž tokov, ki predstavljajo »tok informacij med vozlišči« (Castells, 2009). V širšem evropskem kontekstu se je prvi val mednarodnih kulturnih mrež pojavil v sedemdesetih in osemdesetih letih, pri čemer so se te oblikovale okoli nacionalnega predstavnikega modela – šlo je za posameznike ali skupine nacionalnih predstavnikov, ki so se zbirali na mednarodnih srečanjih. Prve evropske kulturne mreže so bile oblikovane v osemdesetih z idejo, da bi presegle obstoječe hierarhije in omogočile neposredno sodelovanje in izmenjavo med producenti, umetniki in drugimi kulturnimi delavci (Minichbauer and Mitterdorfer 2000). Svet Evrope je igral pomembno vlogo pri razvoju mednarodnih mrež, ki so do tedaj delovale predvsem znotraj okvirov nacionalnih držav. Projekti Sveta Evrope, denimo »Kultura in soseščine« (tj. Delgado, Bianchini idr., 1996) ter »Kultura in regije« (d'Angelo in Vesperini, 2000), so pomagali vzpostaviti stabilnejše okolje za razvoj civilnodružbenih mrež, ki so delovale na mednarodni ravni v Evropi.

Po drugi strani je postal v post-jugoslovanski regiji očitno, da model »komunikacijskih« in »predstavniskih« mrež v kulturi, ki je bil vzet iz širšega evropskega konteksta, ni zmogel zadovoljiti vseh potreb članov mrež in da njihova do tedaj glavna vloga informiranja, komuniciranja in predstavljanja ni zadoščala, da bi se uresničili »projekti mrež« (Dragojević 2007). Če je do oblikovanja civilnodružbenih organizacij v post-jugoslovanskem kulturnem okolju v devetdesetih letih prišlo zaradi »upora šovinističnim vladam in kot potrditev vrednot civilne družbe« (Mišković 2011), je od prvega desetletja enaindvajsetega stoletja dalje sodobna neodvisna kulturna scena sodelovala pri ustvarjanju pogojev za kolektivno delovanje na področju kulture in utrditev estetske dimenzije, »ki dejansko razgradi nacionalistično kulturo, ki sicer še naprej prevladuje kot kulturna paradigma« (prav tam). Eckenhaussen (2019) pravi, da se je »neodvisna kultura« v post-jugoslovanski regiji pojavila kot kulturni anti-pod njenih »neodvisnih medijev«. Zato trdi, da je »tako kot pri medijih neodvisnost v kulturi znak za integriteto; transparentnost glede prihodkov in porabe; strankarsko-politič-

no nepristransko; odsotnost pristranosti in (samo)cenzure, vse s ciljem biti brezkompromisno in korektivno ogledalo družbe« (prav tam). Neodvisni kulturni sektor je pogosto opisan kot neodvisna kulturna »scena«, ki jo Eckenhaussen razume kot »živeči kontekst in diskurzivno snov«, v katerih obstaja skupnost neodvisnih kultur (Eckenhaussen 2019), ki ga Bennet in Peterson povežeta s konceptom »polja« Pierreja Bourdieua in z idejo o »umetniških svetovih« Howarda Beckerja (2004). Tudi Geshoska (2011) uporabi podobno analogijo, ko pravi, da je sektor »besedilo, spleteno iz različnih niti, ki opisuje raznolike zgodovine« z namenom ustvariti politično legitimnost širši skupnosti in ne zgolj prevladujoči naraciji vladajoče skupine.

Kot odziv na nove izzive in potrebe so se pod vodstvom mrež pojavile zagovorniške dejavnosti. Dragojević jih opisuje kot »operativne mreže« ali »sodelovalne platforme«. Kulturno mreženje v post-jugoslovanski regiji je prispevalo k nastajajočim javnim sferam, ki prečijo tradicionalne prostore vedenja. Prav tako je začelo ustvarjati nove oblike intenzivnih, dinamičnih, tematskih in samoorganiziranih mrež, znotraj katerih ne poteka zgolj deljenje informacij in programov, ampak se oblikujejo tudi nova znanja in prakse. Te iniciative neodvisnega kulturnega sektorja so rasle od spodaj, pri čemer v času, ko se je kultura odpirala trgu, njihova logika ni bila profitna. Tako so se pojavile intenzivne platforme in mreže sodelovanj kot eden od modelov skupnostnega in kritičnega delovanja v post-jugoslovanskem neodvisnem kulturnem sektorju. Višnić (2007: 11) pravi, da so glavne lastnosti teh novih družbeno-kulturnih praks, da širijo definicijo kulturnih aktivnosti in razvoj novih sodelovalnih praks in modelov:

»Upoštevajoč izzive, ki jih rešujejo (vprašanje prostega dostopa, družbene tranzicije, hibridnih modelov javno-zasebnih partnerstev, intelektualne lastnine itn.), ter metode, ki jih uporabljajo (od aktivizma, združevanja prebivalcev, zagovorništva, prenosa tehnologij in drugih praks na področja kulture, družbeno-teoretičnih aktivnosti), sodelovalne platforme občutno širijo področje kulture, saj je ne definirajo zgolj kot umetnost in dediščino (...), temveč tudi kot področje intenzivne interakcije med družbenim, tehnološkim in umetniškim.«

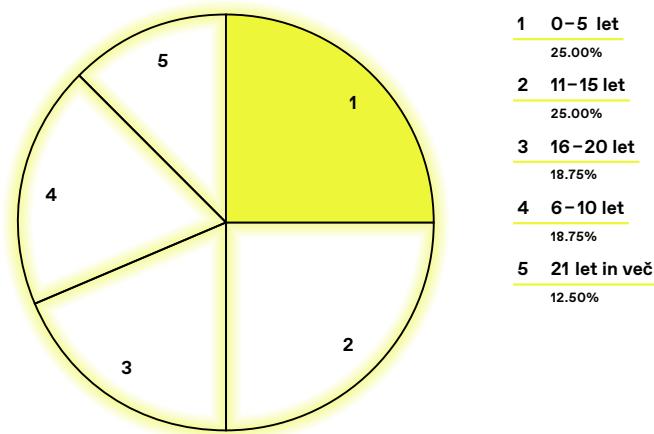
Take mreže krepijo tako kritično vlogo kulture v družbeni produkciji kot tudi trajnostno kulturno raznolikost. To nakaže, da imajo vse skupine ljudi skupno izbiro, da gojijo svojo kulturo in, kar je enako pomembno, da imajo tudi skupno izbiro, da določijo obliko in načine kulturnih sprememb. **Zaradi svoje multimodalnosti, raznolikosti in vseprisotnosti so take kulturne mreže bolj odprte za kulturno raznolikost kot katerikoli drug javni prostor, ki je obstajal pred njimi (Castells 2009).** Usmerjanje lastne kulture delovanja proti skupnemu delovanju zanje postane politična izbira, torej upor proti prevladujoči individualistični paradigm dela v kulturi. Celaški (2006) pravi, da je primarna lastnost teh mrež povezana z aktivnostmi, ki so odvisni od tipa projekta. To pomeni, da njihova prioriteta ni zgolj izmenjava informacij in komunikacija, temveč strukturno usmerjeni procesi, ki jih določajo tematska, procesna ali druga zanimanja članov mreže, denimo zagovorništvo. Sledič tej smernici se pokaže še druga lastnost, in sicer usmerjenost mrež k družbenim in/ali političnim ciljem. Tretja lastnost se nanaša na interdisciplinarnost ali na povezavo s področji onkraj primarnih kulturnih in umetniških aktivnosti. Ta vloga taktičnih mrež zahteva kompleksno organizacijsko strukturo (četrta lastnost), ki temelji na »načelih komuniciranja in upravljanja, pravilih in protokolih« (prav tam).

Ko razpravlja o notranji rekonstrukciji jugo-vzhodne Evrope, Čopič (2011) trdi, da sta pri njej ključna močna država in močan model civilne družbe, ki je dosežen skozi zagovorništvo kot obliko njenega delovanja. Številne študije, kot denimo Višnić (2007) o kulturni politiki od spodaj, natančno opisujejo, kako so neodvisne kulture morale ohraniti učinkoviti tok zagovorništva, da so nagovorile javnost in vstopile v javno razpravo. Še več, nekdanji predsednik Evropske kulturne fundacije Gottfried Wagner je ob opisovanju trajnostnosti neodvisnega kulturnega sektorja v post-jugoslovanski regiji, ki promovira kulturno raznolikost, zatrdil, da je bil zgrajen prav »z »globokim« mreženjem« (Wagner 2013).

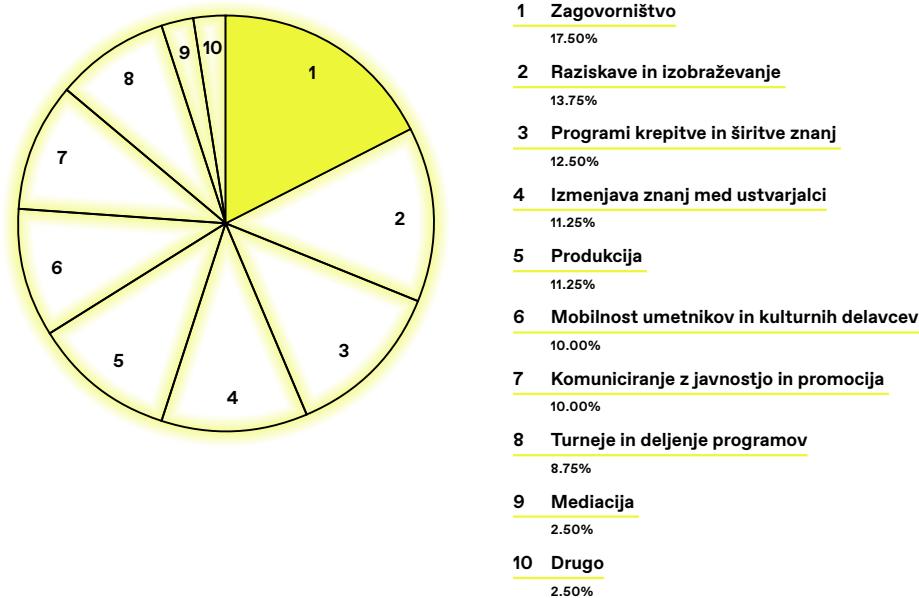
Pri vnašanju družbenih in političnih sprememb v družbe se zdijo mreže bolj učinkovita orodja kot tradicionalne oblike organiziranja – tako v post-jugoslovanski regiji kot onkraj nje. **Z znanjem in družbenim kapitalom kot glavnima bogastvoma, njihova dolgoživost, fleksibilnost, odpornost in horizontalna struktura postanejo dragoceni aduti takoj za razreševanje zapletenih težav kot za hitro odzivanje na grož-**

nje in izzive. Ob tem, ko se civilno družbo pogosto povezuje s paradigmatsko spremembo vladanja, je učinkovitost mrež, ki jih vodijo civilnodružbeni akterji, v veliki meri odvisna od njihovih struktur vodenja, ki postajajo vse manj omejene z binarnostjo, mejami in hierarhijami.

Obdobje obstoja v anketo vključenih mrež



Področja delovanja v anketo vključenih mrež



VZPOSTAVLJANJE MREŽE– KAJ SO PRVI KORAKI?

1

Kaj so dejavniki (politični, zakonski, ekonomski, družbeni, tehnološki, informacijski in globalni), ki lahko ustvarijo priložnosti ali omejijo prihodnost vaše mreže?

2

Kaj so širši dolgoročni ekonomski trendi v vašem okolju in kako vplivajo na vaše specifično umetniško ali kulturno področje?

3

Kaj določa veljavna zakonodaja glede ustanavljanja in delovanja neprofitnih organizacij?

Kakšni so na vašem področju trenutni trendi razvoja novih tehnologij in spletnih orodij?

6

Kakšni so v kontekstu vaše mreže okoljski cilji?

4

Kakšna je demografska struktura prebivalstva v vašem lokalnem kontekstu?

VREDNOTE KOT GONILNA SILA POVEZOVANJA

Mreža kot organizacija ima skupni, povezovalni namen in zatoj potrebuje občutek o skupnih vrednotah, ki nato postanejo vodila pri razdeljevanju sredstev in uresničevanju povezovanja. Mreže, ki so vključene v raziskavo, so nastale s samo-organizacijo. Spodbujajo interakcijo med umetniškim, kulturnim, tehnološkim, političnim in družbenim področjem. Pri preoblikovanju vsakodnevnega kulturnega življenja so akterke procesov opolnomočenja javne sfere, v kateri je mogoče raznoliko družbeno angažirano in kritično delovanje. Tako te organizacije v smislu vrednot sprožajo stalni boj zoper konserativizem in odpirajo novo področje družbenega angažmaja, lščajo drugačne vrste družbenega komuniciranja in težijo k svobodnemu izražanju raznolikih pogledov. Pri tem vztrajajo pri načelih, ki temeljijo na govorici solidarnosti in vključevalnosti; torej odprtosti do Drugega, do drugačnih, manjšin in marginaliziranih, s čimer ponujajo odmev Castellsovih idej o odprtosti kulturnih mrež. Z drugimi besedami, sledijo vrednoti raznolikosti kulturnega, političnega in umetniškega izražanja.

V anketo vključene mreže poleg te temeljne vrednote vztrajajo pri vključevalnosti, enakopravnosti in enakosti, kar na vseh ravneh nakazuje na predstavljanje raznolikih glasov. Participativno upravljanje je pri sprejemanju odločitev pogosto model, ki te vrednote varuje. Poleg tega solidarnost in pravičnost vključuje tudi transparentne postopke in pravično delitev sredstev, tveganj in odgovornosti. To lahko pomeni, da partnerji z več ekonomske stabilnosti nosijo več finančnih tveganj, saj morajo biti pravično porazdeljeni tudi privilegi. Mreže na splošno zagotavljajo pogoje za vsebinske izmenjave o trenutnih situacijah v različnih kontekstih, saj je boljše razumevanje le-teh ključno pri krepitevi solidarnosti, ustvarjanju zavezništva onkraj meja in pripravljanju terena za strukturne spremembe.

Možnost, da bi se doseglo skupne cilje, v veliki meri določi konsolidacijo vrednot znotraj mreže skozi proces oblikovanja družbene zavesti. Usklajene vrednostne smernice, ki jih člani mreže delijo in oblikujejo, lahko vplivajo na splošne zmožnosti za družbene spremembe na področju kulture in umetnosti. *Oblikovanje skupnih vrednot in njihov učinek na mrežo, ki je nosilka sprememb, vključuje: demokratično strukturo mreže, transparentna in uravnotežena notranja razmerja moči, raznolikost članov ter dinamičen prostor, ki omogoča inovacije skozi konkretno aktivnosti, projekte in druge rezultate dela mreže.*

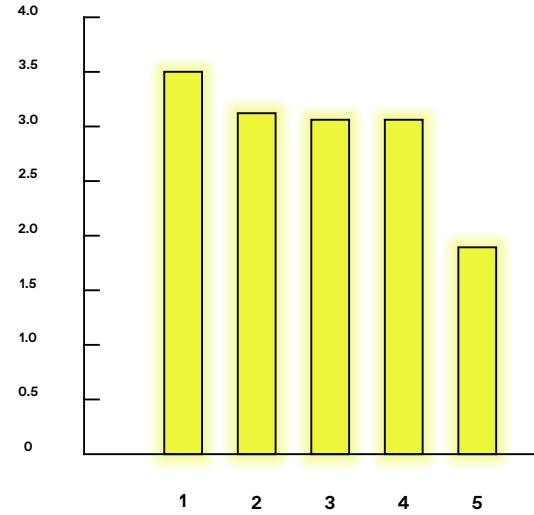
Glede na prioritete, ki so bile navedene v raziskavi, k strateškim usmeritvam organizacij prispeva predvsem pomen vrednot. JADRO – Center neodvisne kulturne scene v Skopju denimo poudarja dva cilja: »vzpostavitev kritičnega in konstruktivnega dialoga o uresničevanju naprednih, vključajočih in demokratičnih politik in praks v kulturnem in civilnodružbenem sektorju ter širše« in »spodbujanje kulture kot neprestanega procesa dinamičnih, heterogenih idej, identitet in formatov umetniškega izražanja« (JADRO 2022).

V tem pogledu rezultati ankete kažejo, da je uresničevanje vrednostnih načel, povezanih s pluralnostjo in raznolikostjo umetniških in kulturnih izrazov, pomemben določevalci pri upoštevanju ciljev delovanja. Sedem od osemnajstih organizacij je temu dalo srednjo pomembnost. Druga skupina organizacij vključuje sedem od osemnajstih anketirancev, ki so to področje označili za ključno prioriteto pri pomembnosti delovanja. Vrednote anketirancev so skoraj vzporedne s projektnimi aktivnostmi, ki krepijo področji vključevalnosti in enakopravnosti, ter tako kažejo na potrebo po širšem konceptu izboljševanja skupnostnega življenja. Dve organizaciji sta to ocenili z najvišjo oceno, šest organizacij pa je v tem prepoznalo drugo najpomembnejšo prioriteto, ki jih vodi pri njihovem delu in aktivnostih. Rezultati raziskave kažejo, da je vloga potencialnih akterjev družbenih sprememb v kontekstu praktičnih ukrepov na področju ekologije, ekonomije in podobno za mreže manjšega ali srednjega pomena. Vseeno pa je ta vidik del prioritet v dokumentih mrež in njihovih projektnih aktivnostih. Vse vrednostne usmeritve, ki so bile navedene v vprašalniku, imajo stabilno vlogo pri zamišljanju in načrtovanju aktivnosti organizacij. Četudi se vsem vrednotam ne daje enakega pomena, je za večino organizacij solidarnost bistvenega pomena.



Asociacija iz Ljubljane vrednote navaja kot temeljni del vizije in misije mreže:
»Skozi naše zagovorništvo in podporo si želimo postati močan in stabilen partner pri skupnih prizadevanjih, da bi se kulturo prepoznalo kot gonilo razvoja. Želimo si sistem kulturnih politik, ki bi vzpodbujal raznolikost umetniškega izraza in ustvarjal enake možnosti za dostopanje do kulturnih vsebin za vse. Naše vrednote: vključujoča demokracija, solidarnost, enakopravnost, transparentnost, strukturiran socialni dialog, trajnostni razvoj.« (Asociacija 2021)

Vrednote v anketo vključenih mrež



- 1 Pluralnost in raznolikost umetniških in kulturnih izrazov
3.50
- 2 Vključevalnost, enakopravnost in enakost
3.12
- 3 Usmerjenost k družbenim spremembam (ekološkim, političnim, ekonomskim, okoljskim, pravnim itn.)
3.06
- 4 Solidarnost in pravičnost
3.06
- 5 Drugo
1.89

VZPOSTAVLJANJE MREŽE – KAJ SO PRVI KORAKI?

1

Misija. Zakaj
obstajamo? Kako bi
izrazili cilje in ambicije
organizacije, ki jih
želite uresničiti na
dolgi rok?

2

Vizija. Kaj
želimo biti?
Kako bi ubesedili
vrednote, pomen
in motivacijo,
zaradi katerih
vaša mreža
obstaja?

4

Cilj. Za koga in s
kakšnim namenom?

3

Strategija. Kako to
dejansko naredimo
in dosežemo?

PARTICIPACIJA KOT OKVIR ODLOČANJA

V kontekstu premika od posameznikov kot občinstva do posameznikov kot kulturnih producentov je participacija eden od določnih ključnih konceptov evropske kulturne krajine. Postala pa je tudi sredstvo novih upravljavskih metod, ki nadgrajujejo skupnostno zasnovane pristope, denimo participativno upravljanje ali »deljenje avtoritete, pravic in odgovornosti pri vzpostavljanju in ohranjanju kulture ter upravljanja« (Kultura Nova 2018). Četudi je participatorno upravljanje model, ki je v post-jugoslovanski regiji še vedno le redko uresničen v svojem polnem potencialu, predstavlja participacija okvir, ki ne deluje binarno, temveč kot kontinuum različnih stopenj in nians. Med anketiranimi mrežami je denimo najpogosteji model odločanja participativen. To pomeni, da sprejemanje vsake odločitve vključuje neposredno sodelovanje članov mreže, ki se jih ta odločitev tiče.



Nomad Dance Academy (NDA) ima skozi različne horizontalne in decentralizirane modele samoorganiziranja močan vpliv na razvoj regionalnega plesnega področja in razumevanja participacije. Drugače kot »članske mreže« je NDA sodelovalna in taktična mreža s partnerji iz Ljubljane, Sarajeva, Beograda, Sofije, Skopja in Zagreba. Vzpostavila je nove organizacije, ki so prevzele vlogo partnerjev in organizatorjev mreže. Mreža deluje po unikatnem horizontalnem sistemu sprejemanja odločitev, ki temelji na odgovornosti in zaupanju. To je vplivalo na različna področja sodelovanj, izmenjav, krepitve

znanj, podpore drug drugemu in zagovorništva na področju sodobnega plesa. Glavna načela, ki določajo načine delovanja in komuniciranja med člani, so: načelo uravnoteženosti (med regijsko in lokalnimi ravnimi, deli programov, spoli, formati itn.), načelo povabila (ni izbora ali tekmovanja, ampak so vabila, ki jih spoštujejo in jim zaupajo vsi; lahko gre za vabilo novih članov, članov skupin, gostov, k porabi sredstev itn.) in načelo odprtrega prostora (da se vedno pusti odprt prostor za eksperimentiranje, neznano in nepričakovano tako v odnosu do ustvarjanja programov kot financiranja).

Anketa je pokazala, da velik del mrež (12 od 18) v procesih sprejemanja odločitev glede vseh vidikov organizacije uporablja participativni model s širokim naborom sodelujočih. Te organizacije poudarjajo trajnostno uresničevanje participativnega modela. Ta v procesu odločanja in ocenjevanja izpeljanih projektov prek uporabe odprtrega modela (sodelovanja) vključuje širok spekter sodelujočih. Mreža Clubture iz Zagreba je denimo izpeljala pionirska naloga pri vzpostavitvi participativnih modelov odločanja. Oblikovala je program sodelovanja in izmenjave, v katerem so organizacije in iniciative, ki so predlagale projekte, istočasno s člani mreže te ocenjevali s transparentnim in natančnim modelom evalvacije in glasovanja. Na podlagi tega procesa mreža nato vsakič znova uresniči izbor projektnih predlogov in se odloči o financiranju posameznih projektov iz skupnega proračuna.

Anketirane mreže z vidika organizacijskega upravljanja in odločanja vključujejo odločevalske organe na več ravneh. Štirinajst od osemnajstih organizacij ključne odločitve (glasovanje o novih članih odborov, glavnih strateških usmeritvah itn.) sprejema v okviru najvišjega upravljavskega organa – občnega zbora. Ta se praviloma sklicuje enkrat letno.

Glede na strateško in programsko usmeritev programa, ki je potrjen na seji zbora, pri delu sedmih od osemnajstih organizacij nato sodeluje upravni odbor. Mandat mu podeli občni zbor. Upravni odbor pri nekaterih organizacijah, denimo Asociaciji, vključuje predstavnike in strokovnjake s posamičnih področij. Vzporedno z jasno določeno usmeritvijo v participativno sprejemanje odločitev, ki so pomembne za delo in načrtovanje nadalnjih aktivnosti, ima deset od osemnajstih anketiranih mrež organizacijski model zasnovan na odločanju posameznih vodij.

Povečanje profesionalizacije mrež je vidno v tem, da ima dvanajst od osemnajstih anketiranih organizacij koordinacijsko pisarno z majhnim številom zaposlenih, ki opravlja vse naloge, povezane z delom mreže, skladno z dnevнимi nalogami aktivnosti mreže, uresničevanja njenih ciljev in splošne koordinacije. Več kot polovica (10 od 18) organizacij, vključenih v raziskavo, ima med upravljavskimi organi tudi mesto direktorja ali predsednika (čigar izvolitev, okvir dela in odgovornosti so najpogosteje določene s statutom organizacije, ki sledi nacionalnim zakonodajam).



Nekdanja Zveza za neodvisno kulturo in mladinski center, Operacija Grad v Zagrebu vključuje 27 članov, ki jih povezuje zagovorništvo in razvoj inovacij v participativnem upravljanju v kulturi. Njihov cilj je krepitev in izboljšanje delovnih pogojev v neodvisni kulturi in mladinskih organizacijah. Operacija Grad izvaja projekte, katerih glavni cilj je demokratizacija upravljanja z javnimi sredstvi skozi reforme javnega sektorja. S participativnim upravljanjem na podlagi sodelovanja prebivalstva in civilne družbe pri upravljanju lokalnih družbeno-kulturnih centrov želijo izboljšati razvoj ukrepov

v kulturnem sektorju. Tako krepijo načela transparentnosti, zmanjšujejo koruptivnost in postavljajo model upravljanja z javnimi sredstvi v središče lokalne skupnosti, kjer organizacije delujejo. Različni mehanizmi in aktivnosti, vključno s terenskimi raziskavami, analizami in mapiranjem družbeno-kulturnih aktivnosti, vplivajo na razvoj znanja in spretnosti v kontekstu inovativnih upravljavskih modelov v kulturi. Istočasno prizadevanja za spremembe in vključevanje v javne razprave vplivajo na oblikovanje prostora za dialog s ključnimi akterji in odločevalci v kontekstu praktičnih javnih politik na področju kulture in umetnosti. Glavni program mreže Operacija Grad, ki kaže ta prizadevanja, je soupravljanje Pogona, katerega namen je praktična uresničitev civilno-javnega partnerstva pri upravljanju prostora za mlade in neodvisno kulturo v Zagrebu. Pogon je bil ustanovljen na podlagi dogovora med mestom Zagreb in Operacijo Grad, ki določa, da ustanovitelja odločitve sprejemata skupaj.

VZPOSTAVLJANJE MREŽE – KAJ SO PRVI KORAKI?

1 Kdo upravlja mrežo?

Kako je odgovornost porazdeljena med deležnike, ki sodelujejo pri upravljanju?

3 Kdo lahko sprejema odločitve in kako je določen sistem njihovega sprejemanja?

2

4 Kako vključeni deležniki določijo metode in kanale komuniciranja?

5 Kateri dokumenti določajo pravila odločanja?

VPLIV MREŽ NA KREPITEV ZNANJ IN MODELI VKLJUČEVANJA ČLANOV

Krepitev znanj je koncept, ki kaže na procese izobraževanja in vlaganja v človeški kapital ter na sposobnost organizacije, da deluje na svojem preoblikovanju skladno z lastno misijo, vizijo, cilji in prioritetami. Nevladni kulturni sektor je med turbulentnim obdobjem tranzicije v post-jugoslovanski regiji intenzivno sodeloval z mednarodnimi organizacijami prek različnih programov izobraževanja in usposabljanja na področju upravljanja v kulturi. A do danes so se potrebe glede na hitro-spreminjajoče se okolje spremenile. Natančneje, v sektorju je prišlo do premika od upravičenosti do tujega financiranja (zaradi umeščenosti med koristnike iz okolij, kjer se gradi demokracija) do tekmovanja za EU financiranje, ki je v regiji vse bolj prisotno.

A vseeno, če upoštevamo, kako se mreže (na novo) umeščajo v okolje, ključna vprašanja ostajajo enaka. Ko analiziramo orodja, ki so predpogoj vsakega oblikovanja in uporabe instrumentov za razvoj mreže (denimo strateško načrtovanje), za kritično analizo mreže uporabljamo samoevalvacijo in organizacijsko diagnosticiranje. Posamične in skupinske samoanalize članom mreže ponujajo kritičen odsev in ostrenje vloge, ki jo organizacija igra v širšem družbeno-kulturnem in političnem kontekstu. Da bi bolje zaznali spremembe v okolju in sami mreži, uporabljamo tudi analizo prednosti, šibkosti, priložnosti in groženj (SWOT) ter strateško analizo okolja. Nadalje, ko pride v kontekstu dejavnosti članov do vprašanja vpliva mreže na krepitev in širjenje znanj, je nujno ne-prestano na novo izrisovati obstoječe prakse in vpeljevati nove modele mreženja. Ti vključujejo pristop »od spodaj«, razvoj in vzpostavitev participativnega upravljanja, aktivno umeščenost članov glede na projekte, demografsko multidimenzionalnost, krepitev skupnostne ozaveščenosti glede pomembnih družbenih zadev skozi koncepte »artivizma« in tako naprej (Brkić 2013). Večina mrež, ki so bile vključene

KAKO GRADITI MREŽE IN ZAKAJ?

v anketo, je bila odprta za preoblikovanje svoje vloge prek konceptov soustvarjanja in sodelovalnih projektnih aktivnosti. To torej pomeni, da mreže pogosto zastavijo svoje delovanje v smeri skupnih nacionalnih ali regionalnih razpisov za neprofitne organizacije.

V opisu njihovih glavnih aktivnosti so anketiranci pogosto poudarili pomen izmenjave informacij in vzpodbudo ter neposredne predloge za programe in sodelovanje pri projektih med neodvisnimi akterji na kulturnem področju. Izpostavljeni so tudi krepitev sposobnosti organizacij za programsko in organizacijsko upravljanje (ki pogosto vključuje intenzivno izmenjavo izkušenj) ter razvoj sprehnosti in znanj na specifičnih področjih med organizacijami mreže. Kvalitativen del raziskave v kontekstu aktivnosti možnih povezovalnih projektov in sodelovanj pri programih nakazuje na potencialne prijave skupnih mednarodnih sodelovalnih projektov, ki pogosto trajajo tudi več let (Erasmus+, Ustvarjalna Evropa, UNESCO itn.). Del anketirancev ima celo posebne programske skupine, ki so osredotočene na programske izmenjave in sodelovanja.



S ciljem krepitve znanj v lokalnem okolju vsebinske aktivnosti Asociacije vključujejo tudi servisni program, ki je namenjen članom mreže, nevladnim organizacijam in samozaposlenim v kulturi. Znotraj servisa izvajajo delavnice in video intervjuje s strokovnjaki z različnih področij, osebno svetovanje in program mentorstva. Ponujajo tudi odgovore na vprašanja, ki so povezana s pravnim okvirom in ključne teme na področju kulturnih in umetniških politik v Sloveniji.

Na področju sistemskega izboljšanja strukturnih pogojev dela, torej boljših možnosti sodelovanja pri oblikovanju politik in zagovorništva na področju kulture, mreže poudarjajo njihovo aktivno vlogo v procesih. Tu gre predvsem za skupno vlaganje v dialog z odločevalci (nacionalnimi in mednarodnimi) ter vpliv na potencialne institucionalne spremembe ter vidnost na kulturnem področju. Mreže z zbiranjem in uporabo pridobljenih znanj in izkušenj prispevajo k reševanju izzivov v okviru javnega delovanja za interesete svojih članov. Oblikujejo tudi priporočila za odločevalce na področju konkretnih javno-političnih ukrepov. Mreže se v procesu zagovorništva osredotočajo na sistemske probleme, ki vplivajo na celotni nevladni sektor in samozaposlene v kulturi. Aktivno sodelujejo tudi pri oblikovanju predlogov znotraj odločevalskih procesov, predvsem glede ureditve in novih pravnih aktov, ki se dotikajo kulture in umetnosti.

Stališča in strateške usmeritve mrež pogosto vključujejo koncepte interdisciplinarnosti in medsektorskega sodelovanja, s čimer se mreže pojavijo in umestijo v mednarodne projekte, ki vključujejo različne sektorje in discipline. Med primeri takšnih skupnih sodelovanj, ki so jih mreže izpostavile med raziskavo, je projekt SHAKIN', pri katerem sodeluje združenje NKSS – Neodvisne kulturne scene Srbije. Projekt se ukvarja z deljenjem marginaliziranih znanj skozi mednarodna kulturna sodelovanja.



SHAKIN' podpira šest partnerjev iz štirih držav (Francija, Nemčija, Srbija, Švedska). V projektu sodelujejo tri univerze in tri organizacije v kulturi (Univerza Lyon2, Umetniška univerza v Beogradu, Bauhaus Univerza v Weimarju, Stockholmski muzej ženske zgodovine, Neodvisna kulturna scena Srbije, le LABA). Da bi prenesli pomembno progresivno, a marginalizirano znanje iz neodvisne kulturne scene na akademsko področje, so povezali svoje resurse,

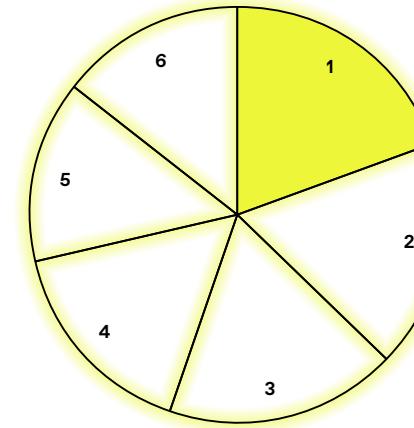
prek česar želijo študentom zagotoviti zadostni profesionalni etos za poklice prihodnosti. Tržna logika, populistične politike, migracije in globalizacija, ekološki prehod in digitalne tehnologije so s svojim vplivom v zadnjih desetletjih povzročili tektoniske premike pri upravljanju kulture, oblikovanju politik, raziskavah in poučevanju. Prevladujoče oblike poučevanja in šolanja na univerzah vseeno še vedno vztrajajo pri ozkoglednih, v nacionalnem kontekstu utemeljenih predpostavkah o kulturi, politiki, participaciji in izobraževanju. Izobraževalni procesi visokega šolstva posledično niso samo vse bolj nezmožni ponuditi znanja, s katerim bi izšolali dobro opremljene profesionalce, temveč so tudi neobčutljivi do izključenih, marginaliziranih in zatiranih glasov ter sodobnih življenjskih izkušenj.

Preoblikovanje standardnih praks mreženja, ki jih uporabljajo anketiranci, je prav tako povezano s krepitvijo znanj za urenščevanje koncepta horizontalnega upravljaškega modela. Ceprav s svojimi aktivnostmi le majhno število mrež vpliva na finančno sposobnost svojih članic, nekatere tovrstno podporo ponujajo kot trajnostni mehanizem. To počnejo skozi financiranje produkcij, koprodukcij, gostovanj in mobilnosti. Analiza kvalitativnih rezultatov raziskave je pokazala, da imajo nekateri anketiranci majhno vlogo v netradicionalnem pristopu opolnomočenja članov, zato menijo, da je nujno v te procese vključevati mednarodne strokovnjake, ki so specjalizirani za tovrstno delo.

Načini vključevanja članstva se razlikujejo glede na strateške prioritete organizacij. Da so pobudniki rednih sestankov in razprav o prihodnosti mreže, je kot redno aktivnost izposta-

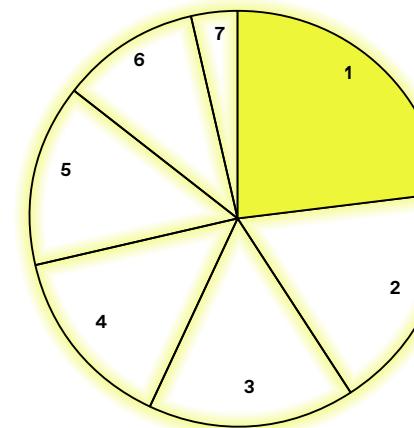
vilo trinajst od osemnajstih organizacij. Deset od osemnajstih organizacij glede na svoje specifične programsko-projektne usmeritve aktivno sodeluje pri snovanju in pobudah za delovne skupine in izobraževanja na specifičnih področjih. Za primerjavo: osem od osemnajstih organizacij organizira peer-to-peer programe za izmenjavo in krepitev znanja svojih članov. Rezultati ankete v kontekstu celostnega razvoja področja in članov mrež poudarjajo predvsem poimen vidnosti svojih in članskih aktivnosti na mednarodni, regionalni in nacionalni ravni. Zato med aktivnostmi izstopajo obvestilniki, naslovljeni na profesionalno in splošno javnost, ter projektne aktivnosti posameznih mrež in njihovih članov. Pogosto so v njih izpostavljene priložnosti, vabila in programi, ki bi lahko zanimali vse člane. Da bi povečali prepoznavnost in vidnost tem, ki so pomembne za razvoj organizacij na terenu, anketiranci ustvarjajo različne publikacije in revije, ki so pogosto dostopne tudi v elektronski obliki.

Rezultati mreženja



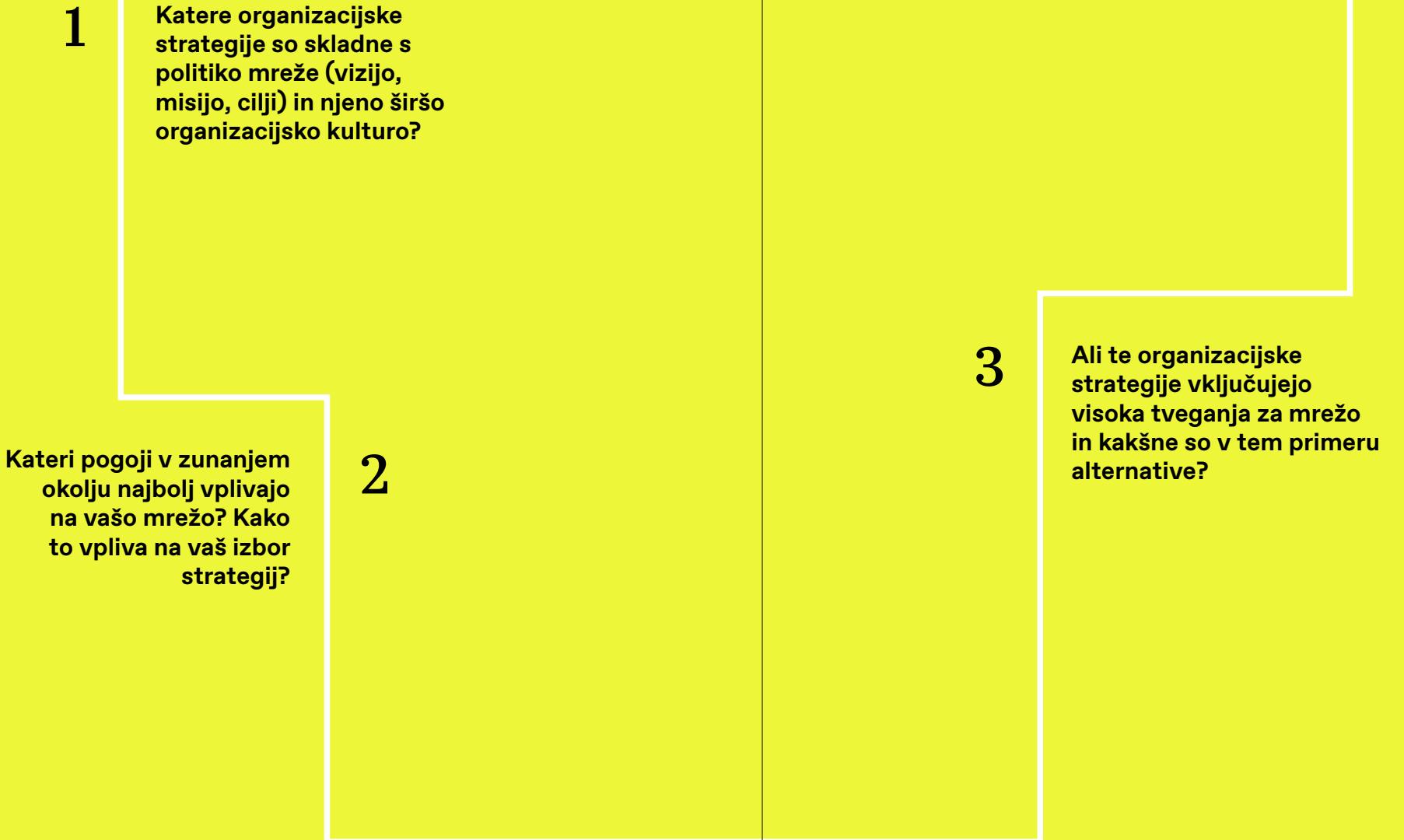
- 1 Boljše zmožnosti zaradi prenosa znanj med članji
19.64%
- 2 Večja vidnost v mednarodni in lokalnih skupnostih
17.86%
- 3 Povečana trajnost in odpornost zaradi skupnih vrednot članov mreže
17.86%
- 4 Povečana finančna podpora in materialna sredstva
16.07%
- 5 Uresničeni skupni projekti
14.29%
- 6 Povečanje politične podpore zaradi zagovorniških aktivnosti
14.29%

Načini vključevanja članov



- 1 Pobude za redne sestanke in razprave o prihodnosti mreže
23.21%
- 2 Vzpostavljanje delovnih skupin glede specifičnih strokovnih tem
17.8
- 3 Pobude za razpise in zbiranje predlogov
16.07%
- 4 Organiziranje peer-to-peer programov za izmenjavo in krepitev znanj
14.29%
- 5 Ankete in druge metode zbiranja podatkov
14.29%
- 6 Obvestilnik o aktivnostih članov in mreže
10.71%
- 7 Obvestilnik o aktualnih priložnostih znotraj sektorja
3.57%

VZPOSTAVLJANJE MREŽE – KAJ SO PRVI KORAKI?



IZZIVI IN PRILOŽNOSTI: OD REAKCIJE DO AKCIJE

Anketiranci so v raziskavi med visoko prioritetne izzive mrež postavili različne koncepte financiranja ter predvsem nesoglasja mrež s kriteriji financerjev v kontekstu mešanih modelov zbiranja sredstev. To je bilo anketircem skoraj enako pomembno kot pomanjkanje finančnih sposobnosti za razvoj in nadaljnjo profesionalizacijo članov mreže, pri čemer je mišljen tako razvoj kadrov kot prostorskih zmožnosti. Ta primanjkljaj kaže na kompleksnost istočasnih prijavnih postopkov različnim financerjem. Prisotno je tudi zavedanje o otežujoči birokratizaciji delovnih procesov. Zaradi majhnega števila zaposlenih v organizacijah ti procesi dela vplivajo na možnost ustvarjanja in zagotavljanja dodatnih storitev in uslug, ki bi bile namenjene krepitevi profesionalnih zmožnosti, skupnega projektnega sodelovanja itn.

Sodelujoči so v kvalitativnem delu vprašalnika glede financiranja pogosto izpostavili pomanjkanje trajne podpore za uresničitev večjih in dolgoročnih programov, ki krepijo sodelovanje med organizacijami. To pomeni, da so mreže izpostavljene številnim izzivom, od pogajanja s financerji do prilagajanja pogoju financiranja, financerjevi misiji in viziji, upravljanju in metodam poročanja (še posebej, ko gre za EU projekte). To še dodatno vpliva na birokratizacijo delovnih procesov. Ob teh izzivih pri delovanju članskih mrež se fokus preusmeri k nespodbudnim zunanjim družbeno-političnim, ekonomskim, pravnim in drugim dejavnikom, ki vplivajo na zmožnost trajnostnosti in razvoja organizacij.

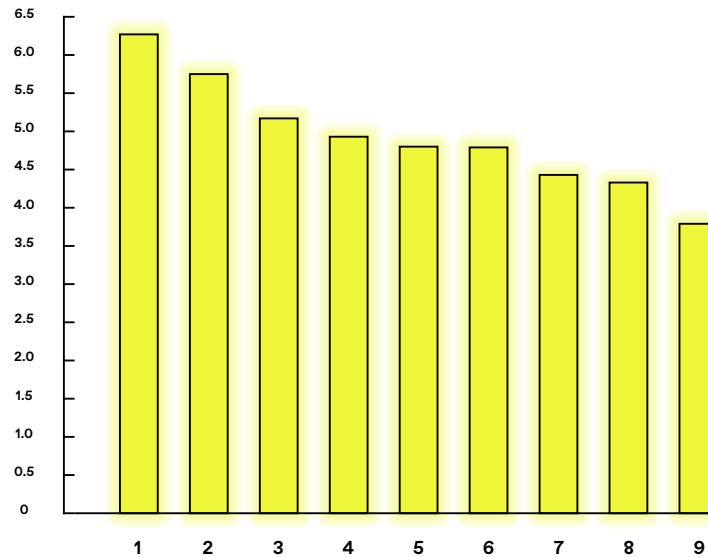
Ta sklep spremišča tudi ugotovitev, da pri uresničevanju konkretnih javnih politik na področju kulture obstaja očiten manko zagovorniškega prostora. Kot zagovorniške platforme so anketiranci s strani odločevalcev pogosto soočeni z zavestnim izključevanjem iz razprav o pomembnih vprašanjih. To še bolj prizadene zmožnosti vpliva mrež na izboljšanje umeščanja kulture med pomembne nosilce družbenih sprememb. Anketiranci prav zaradi teh težav pri vplivanju

na delovne procese v sektorju mrežam predlagajo strateško repozicioniranje, s čimer bi se lahko na dolgi rok spremenil njihov pogajalski položaj. Mreže s transformacijo politik in preoblikovanjem ključnih funkcij svojih aktivnosti predlagajo tranzicijo od modela *reakcije* na trenutne dogodke v smeri koncepta, ki v središče razprav postavlja možnost *akcije*. S tem potencialno spreminjajo paradigma svojega toka.

Neodvisna kulturna scena bi lahko tako postala pomemben akter pri določanju prioritet v kulturnih politikah. Zagovarjala bi sodobne tendre in načela delovanja na terenu. A poglobljeni intervjuji s številnimi anketiranci so pokazali, da različne posredne in neposredne turbulentne okoliščine vplivajo na doslednost članov, saj jih motivirajo, da rešujejo predvsem probleme trenutnih kriz. Tu kot posebno pomembna dimenzija delovanja mrež izstopa v konkretnih dejanjih izražena solidarnost. Nenazadnje pa skozi raziskavo opažamo, da obstaja opazno pomanjkanje profesionalnih znanj za premostitev težav, ki zahtevajo specifična strokovna znanja. Zato je večina mrež to poudarila kot poseben izzik, s katerim se soočajo pri svojem delu.

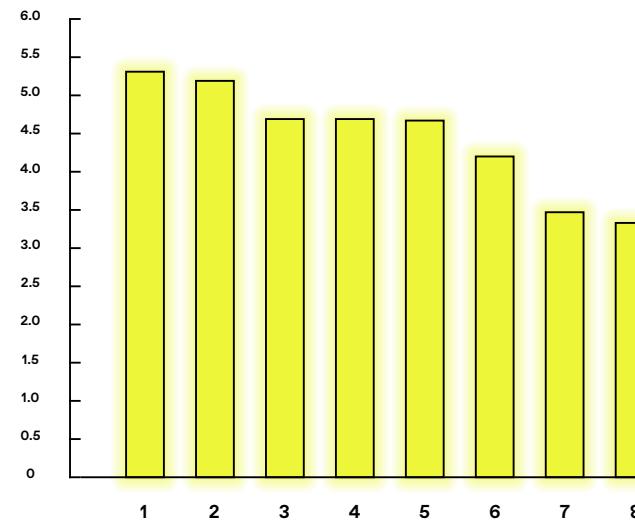
Nabor aktivnosti in rezultatov v anketo vključenih mrež kaže na vztrajnost organizacij, da vse te ovire premagajo. Zato v analizi za prioriteto prihodnjega delovanja postavljajo pozitivne spremembe znotraj sektorja kulture in umetnosti, pa tudi na splošno v družbi. Zaradi manka aktivnega vključevanja v izvedbo javnih politik v kontekstu neodvisne kulture obstaja možnost vplivanja na anketirance, da bi okreplili položaj neodvisnega sektorja kot celote. Slednje lahko poteka prek snovanja in uresničevanja dolgoročnih strateških načrtov, širitve obsega in področja delovanja, izboljšanja sodelovanja z državnimi institucijami na področju kulture in umetnosti, ustvarjanja vzpodbudnega okolja za vzpostavljanje intenzivnejšega sodelovanja znotraj neodvisnega sektorja itn.

Izzivi za mreže, razvrščeni po pomembnosti



186

Priložnosti za mreže, razvrščene po pomenu



187

VZPOSTAVLJANJE MREŽE – KAJ SO PRVI KORAKI?

1

Kaj so vaše prednosti in zmožnosti ustvarjanja in delovanja?
Kaj so vaše trenutne prednosti, organizacijske sposobnosti in dostopna sredstva?

2

Kaj so vaše šibke točke, ki bi lahko povečale stopnjo tveganja za uresničitev programov mreže?

Kaj so razlogi in premisleki za izbiro teh konkretnih projektov in aktivnosti?

4

Kako zunanji dejavniki vplivajo na vašo mrežo?
Kaj so gonilne sile in kaj vas ovira pri prihodnjem razvoju?
Kdo so vaši člani in podporniki?
Kako se bodo spremenili v prihodnosti?

3

Kaj so priložnosti in sredstva v regiji in skupnosti, kjer živite?
Kdo so vaše potencialne skupnosti in kako se bodo spremenile v prihodnosti?

HORIZONTI PRIHODNJEga DELOVANJA

Zamišljanje sodelovalnih platform opolnomoči organizacije, da delujejo v skupnosti, s čimer prispevajo k demokratizaciji, transparentnosti in večji solidarnosti cele družbe. Sodobno razumevanje pomena potencialnih vplivov mrež na razvoj kulture je prav tako močno povezano s sprememboupravljanja samih organizacij. Participatorni horizontalni modeli se denimo zdijo ključni del transparentnega delovanja pri oblikovanju inovativnega modela civilno-javnih partnerstev in širših posledic, ki jih ta prinašajo. Ena od anketiranih mrež je na primer o takem modelu zapisala: »Naša mreža ima precejšen vpliv na področju inovacij kulturnih politik, saj je prva, ki je vzpostavila javno institucijo na podlagi civilno-javnega partnerstva. Kot pionirji oblikovanja novih modelov participativnega upravljanja javne (kulturne) infrastrukture smo vplivali tudi na druge akterje širom države, da so oblikovali lastne modele participativnega upravljanja znotraj lokalnih skupnosti. Ta proces je vodil do ustanovitve novega tipa družbeno-kulturnih centrov, ki so se pojavili kot rezultat pristopa od spodaj in ki zagovarjajo bolj transparentne in trajnostne modele upravljanja z javnimi sredstvi.«

Vidna moč organizacij se nanaša predvsem na skupno in povezano zagovorniško delovanje za uresničitev inovativnih ukrepov na področju kulture in umetnosti. Hkrati si prizadrevajo tudi za oblikovanje in razvijanje priložnosti za vzpostavitev skupnih prostorov in projektov za soustvarjanje, izobraževanje in produkcijo. V tem pogledu se mreže poslužujejo različnega delovanja, ki pogosto vključuje izmenjave v programih, opolnomočenje organizacij skozi prenos znanj in razvijanje specifičnih veščin. Nomad Dance Academy je organizacije na področju sodobnega plesa denimo opolnomočila skozi eksperimentiranje z različnimi modeli in oblikami samoorganizacije, ki so okrepile obstoječe vezi in ustvarile nove povezave v regiji.

Med aktivnostmi mrež so posebej pomembne različne oblike in koncepti zagovorništva in spremeljanja ukrepov in razvoja politik na področju kulture in umetnosti, pa tudi drugih re-

levantnih področjih, kot so razvoj civilne družbe, ohranitev javnih dobrin itn. V kvalitativnem delu raziskave je največji del anketirancev dejal, da je prihodnji položaj mrež neposredno povezan z izboljšanjem delovnih pogojev. Na to lahko vpliva povečanje finančnih zmožnosti, pa tudi strokovna usposabljanja, ki so ključna za uresničevanje novih modelov in procesov dela, ki že kažejo dobre rezultate v Evropi in širše. Tako bi lahko mreže, ki so trenutno predvsem nacionalne, razvile svoje aktivnosti v smeri sodelovanja na regionalni in mednarodni ravni. Usmerjenost k inovativnim upravljavskim modelom, ki vključujejo horizontalni pristop, vpliva na splošno decentralizacijo, saj članice mrež postavlja v drugačen položaj odgovornosti pri razvoju na terenu. Obstojče izkušnje in koncepti sodelovanja lahko nadalje vplivajo na razvoj in uresničitev regionalnih in evropskih izmenjav med deležniki na terenu. Te namreč temeljijo na opolnomočenju in krepitvi znanj in sposobnosti umetnikov in kulturnih delavcev.

ZAKLJUČEK: OD ODPORNOSTI K TRAJNOSTNOSTI

Organizacije, ki so aktivne znotraj mrež, vključenih v anketno, so zaradi svojega sodelovanja pri oblikovanju diskurza o kulturnih politikah v turbulentnem kontekstu post-jugoslovenske regije »premaknile sistem tako, da kulturno področje vključuje tudi njihovo delovanje, da so vrednote, ki jih zapostopajo, postale vrednote celotnega sistema, da so njihove metode dela in tematike, ki jih odpirajo, prepoznane kot legitimne na področju kulture« oziroma »s tem, ko se ukvarjajo s kulturnimi politikami, uresničujejo možnost ukvarjanja s kulturo« (Mišković 2011). A dejstvo, da so v sistem vključene kot ločena kategorija, »ne pomeni nujno uresničitve vseh koristi, ki jih prinaša ta status« (prav tam). Od tu izvirajo tudi glavni razlogi za njihove nezadostne finančne, organizacijske in profesionalne pogoje za delovanje znotraj neodvisnega kulturnega sektorja, kar so, kot je bilo že omenjeno, glavni razlogi za njihovo vključevanje v oblikovanje kulturnih politik in artikulacijo bolj ali manj natančnih zahtev po specifičnih spremembah. Analiza anketiranih mrež znotraj raziskave je pokazala, katere vrednote in načini delovanja prispevajo k povečanju njihove odpornosti in doseganju trajnostnosti.

Kulturna trajnostnost je povezana z ohranjanjem marginaliziranih kulturnih in umetniških praks in je lahko motiv za kulturno spremembo, saj izhaja ravno iz potrebe po drugačnemu razmišljaju o svetu okoli nas. Kulturne pristope nujno vodijo vrednote. Zato bi morali poudarjati kulturne vrednote, ki lahko sprožijo potrebne spremembe v delovanju posameznikov in družbe. Pristopi, ki podpirajo zagovorništvo za kulturno trajnostnost, trdijo, da je treba ljudem nujno zagotoviti kakovost življenja, vključno z njihovo kulturno dobrobitjo, enakopravnim dostopom do kulturnih sredstev in kulturno zaščito. A četudi bi ideali preživetja in gojenja »raznolikosti v harmoniji« morali predstavljati odpornost na procese globalizacije in ideološko-politične cilje, temu ni vedno tako.

KAKO GRADITI MREŽE IN ZAKAJ?

Kjer je težko doseči trajnostnost, se idejo »odpornosti« podarja kot »drugo stran istega kovanca«, torej kot ključ, da bi našli trajnostne, dolgoročne rešitve za naše največje družbene, politične, ekonomske in ekološke probleme (MacAslan 2010). V delih Gayatri Spivak, ki zase pravi, da »practicira marksizem, feminism in dekonstrukcijo« (Spivak 1996), se osrednost upora v konceptu kulturnih sprememb hitro umika odpornosti. Slednja je v sodobnih političnih, ekonomskeh in psiholoških razpravah izjemno pomembna. Vzpon odpornosti in njena utrditev pri samih temeljih skupnega razumevanja človeškega delovanja je del neoliberalnega »svetosirjenja«. Termin ni neoliberalen zgolj v smislu politične ekonomije, temveč tudi kot kulturni projekt, ki želi preoblikovati strukture družbenih odnosov in subjektivitet (Berlant 2011). Odpornost tako postane drugi obraz trajnostnosti in temelj, iz katere v neoliberalnih časih izhaja zmožnost delovanja. Posameznik se mora na strukturni pritisk, vključno z zatiranjem, odzvati z elastičnostjo, prožno odskočnostjo in prilagoditvijo.

Kot potencialen upor proti prevladujočim modelom upravljanja na področju umetnosti in kulture mreže k preoblikovanju scene prispevajo s koncepti delovanja in lastno odpornostjo. Raziskava je pokazala, da mreže skozi vpliv zagovorništva krepijo kapacitete članskih organizacij. Ta vpliv pogosto poveča vidnost ključnih tem v sektorju, še posebej pri uresničevanju javnih politik. Izmenjave znanj, spretnosti in izkušenj med anketiranci pogosto prispevajo k lažjemu premagovanju ovir, s katerimi se soočajo pri svojem vsakodnevnom delu, kar povečuje njihovo odpornost. Istočasno pa skupne vrednote, ki vodijo mreže pri njihovem delu, prispevajo h kulturni demokratizaciji, saj gradijo vključujoče, solidarne in participativne modele, ki so del njihovih organizacijskih procesov.

LITERATURA

- Berlant, Laura (2011): *Cruel optimism*. Durham: Duke University Press.
- Brkić, Aleksandar (2013): *Cultural policy frameworks. (Re) constructing national and supranational identities: The Balkans and European Union*. Amsterdam: European Cultural Foundation.
- Castells, Manuel (2009): *Communication Power*. Oxford: Oxford University Press.
- Celakoski, Teodor (2006): »Working together? The Second Life of the Collective. Multi-media institute (mi2)«. V: Kappert, Ines/Klingan, Katrin (ur.), *Leap into the City. Seven Scens from Europe*. Cologne: DuMont, 397–408.
- Čopić, Vesna (2011): »The question of cultural policy as a policy«. V: *Kultura* 130, 33–50.
- Dragičević Šešić, Milena in Šuteu, Corina (2005): »Challenges of Cultural Cooperation in Southeastern Europe: the Internationalization of Cultural Policies and Practices«. V: Švob Đokić, N. *The Emerging Creative Industries in Southeastern Europe*. Zagreb: Institute for International Relations. http://www.culturelink.org/publics/joint/cultid07/Svob_Djokic_Creative_Industries.pdf
- Geshoska, Iskra (2011): »Weaving an Invisible Network«. V: Pekić, Milica/Pavić, Katařina (ur.), *ExitEurope – New Geographies of Culture*. Zagreb: Clubture Network, 74–86.
- Eckenhausen, Sepp (2019): *Scenes of Independence*. Amsterdam: Institute of Network Cultures.
- Kenny, Sue/Marilyn Taylor/Onyx, Jenny/Mayo, Marjorie (2016): *Challenging the third sector: Global prospects for active citizenship*. Bristol: Policy Press.
- McAslan, Alastair (2010): *Community resilience. Understanding the concept and its application*. Adelaide: Torrens Resilience Institute. www.torrensresilience.org/origins-of-the-term [17. februar 2022].
- Minichbauer, Raimund/Mitterdorfer, Elke (2000): *European Cultural Networks and Networking in Central and Eastern Europe*. Dunaj: EIPCP.
- Milohnić, Aldo & Švob-Đokić, Nada (2011) (ur.): *Cultural identity politics in the (post-)transitional societies*. Zagreb: Institute for International Relations - IMO.
- Mišković, Davor, (2011): »Living in Cultural Policy«. V: Pekić, Milica and Pavić, Katařina (ur.), *ExitEurope – New Geographies of Culture*. Zagreb: Clubture Network, 58-74.
- Močnik, Rastko (2014): *The Vagaries of the Expression "Civil Society": The Yugoslav Alternative, L'Internationale Online*. https://www.internationaleonline.org/research/real-democracy/6_the_vagaries_of_the_expression_civil_society_the_yugoslav_alternative/
- Spivak, Gayatri Chakravorty (1996): *The Spivak Reader: Selected Works*. New York: Routledge.
- Vidović, Dea in Žuvela, Ana (2018): »Key terms and concepts for understanding participatory governance in culture«. V: Vidović, Dea (ur.), *Do it Together. Practices and Tendencies of Participatory Governance in Culture in the Republic of Croatia*. Zagreb: Kulturna Nova Foundation.
- Vilenica, Ana (2006): *Self-organisation in a labyrinth between artistic practice and theory*. TkH Magazine 11. Beograd: Walking Theory.
- Višnić, Emina (2007): *A bottom-up approach to cultural policy-making. Independent culture and new collaborative practices in Croatia*. Amsterdam, Bukarešta, Zagreb: European Cultural Foundation, ECUMEST Association in Clubture Network.
- Vučanović, Ana (2012): »State Against Public Good: Economic Policy of Cuts and Political Economy of Contemporary Art«. V: Frakcija, Št. 60/61, zima 2011/12. CDU: Zagreb.
- Wagner, Gottfried (2013): *The art of difference – intercultural learning remains our common challenge*, Kulturlogue Portal, Database and Analyses on ICD and CD in the Balkans/SEE. <http://kulturlogue.org/> [15. januar 2022].

SI TË KRIJOMË RRJETE DHE PSE?

Nga mbijetesa drejt qëndrueshmërisë

HYRJE	198
ZHVILLIMI I RRJETEVE KULTURORE NË RAJONIN E ISH-JUGOSLLAVISË	200
VLERAT SI FUQI SHTYTËSE E VEPRIMEVE BASHKËPUNUESE	210
PJESËMARRJA SI KORNIZË PËR VENDIMMARRJE	216
NDIKIMI I RRJETEVE NË NDËRTIMIN E KAPACITETEVE DHE MODELET E ANGAZHIMIT TË ANËTARËVE	224
SFIDAT DHE MUNDËSITË: NGA REAGIMI TEK VEPRIMI	232
HORIZONTET PËR VEPRIMET E SË ARDHMES	238
PËRFUNDIM: NGA MBIJETESA DREJT QËNDRUESHMËRISË	240
LETËRSI	242

Ana Letunić dhe Jovana Karaulić

Me rritjen e fuqishme të rrjetëzimit në peizazhin kulturor të Evropës që nga vitet e '80-ta, shumë është shkruar për këtë fenomen prej këndvështrimeve të ndryshme. Por kontributi i vlefshëm i sektorit të kulturës së pavarur të ish-Jugosllavisë që prej të '90-ave e tutje në nacionet e praktikave bashkëpunuese dhe në të kuptuarit e përgjithshëm të pjesëmarrjes në rrjetëzime kulturore ende kërkon shpjegim të mëtutjeshëm. Historikisht, ky kontribut mbështetet në përvojat dhe praktikat shpeshherë të anashkaluara jugosllave në rrjetëzim, bashkëpunim dhe organizim horizontal, të cilat drejtpërsëdrejti kanë formësuar praktikat bashkëkohore të rrjetëzimit në rajon.

Bazuar në kuptimet e shumëfishta të konceptit të rrjetëzimit në kontekstet kulturore post-jugosllave dhe evropiane, zhvillimi i këtij libri burimor filloi me një hulumtim, që përfshiu anëtarët e rrjetit "Kooperativa". Procesi i hulumtimit të aspekteve të shumëlojshme të funksionimit të rrjeteve dhe interpretimi i rezultateve kualitative e kuantitative të tij ka ofruar një dije më të thellë rreth praktikave ekzistuese të bashkëpunimit dhe atyre që synohen të arrihen, të cilat flasin për konceptet e pjesëmarrjes, ndërtimit të kapaciteteve, veprimeve të orientuara në projekte, avokimin, solidaritetin, gjithëpërfshirjen, bashkëpunimin ndër-sektorial, qendrueshmërinë e kështu me radhë.

Duke shfrytëzur këto tema relevante si udhërrëfyes, hulumtimi empirik ka përfshirë një mostër prej 18 anëtarëve të rrjetit "Kooperativa", të cilët vijnë nga shumica e vendeve të ish-Jugosllavisë (Kroaci, Kosovë, Maqedoni e Veriut, Serbi, Slloveni), ndërsa njësítë tematike të kornizës së hulumtimit janë analizuar përmes përgjigjeve të këtyre të fundit ndaj 23 pyetjeve. Në aspektin metodologjik, hulumtimi u dizajnuar përmes konceptit të një ankete virtuale që përfshin kishte hartëzimin, mbledhjen e të dhënave dhe rishikimin e zhvillimit dhe sfidave të praktikave ekzistuese, si dhe analizimin e trajktoreve të së ardhmes, perspektivave dhe rekomandimeve me qëllim që të fuqizojë sektorin kulturor në rajon në përgjithësi. Hulumtimi u administrua nëpërmjet disa pyetjeve hulumtuese: Cilat janë arsyet për rrjetëzim dhe vlera të përbashkëta të anëtarëve të një rrjeti? Me çfarë sfidash dhe

mundësish përballen rrjetet në kohë të krizave të ndryshme? Si e definojnë ndikimin e tyre në zhvillimin e organizatave anëtarë dhe konteksteve më të gjera në të cilat punojnë? Përpos anketës virtuale, metodologjia e hulumtimit përfshiu intervista të thella me disa nga anëtarët e rrjetit "Kooperativa". Këto intervista kanë ofruar qasje më të thellë në informacione dhe i kanë kontribuar një kuptimi më të hollësishëm të sfidave në të cilat hasin konceptet bashkëkohore të rrjetëzimit si dhe fuqizimit të përbashkët të organizatave të sektorit të kulturës së pavarur.

Këto pikëpamje më pas janë përdorur për të strukturuar këtë botim në shtresa të ndryshme me qëllim që t'u shërbejë një numri më të gjërë të lexuesve varësisht prej nivelit të përvjave të tyre në fushën e rrjetëzimit kulturor. Pjesa kryesore e këtij libri burimor, e përbërë prej analizës së të dhënavë, diskutimeve teorike dhe propozimeve për trajktore të së ardhmes, synon t'u ndihmojë pjesëtarëve të rrjeteve të tanishme që të kontekstualizojnë dhe të rimendojnë praktikat e tyre të tanishme dhe ato të ardhme. Po ashtu, shpresojmë që hisedarët e rinj në këtë fushë të përfitojnë prej sqarimeve të theksuara të termave kyçë nga fusha e menaxhimit kulturor si dhe prej pyetjeve në fund të shumicës së kapitujve, të cilat së bashku synojnë të nxisin një reflektim rreth pozicionit të këtyre hisedarëve për shfrytëzim të mjeteve të planifikimit strategjik. Pjesët që përmbajnë shembuj të praktikave të mira dhe të rezultateve të aktiviteteve afatgjata të rrjeteve kanë përfshirë një analizë të mundshëm të rrjetit, dhe ata të së ardhmes si dhe partnerët e mundshëm të rrjetit, politikbërësit e publikun.

Kështu, shpresojmë sinqersisht që ky libër burimor do të motivojë operatorët kulturorë dhe politikbërësit kudo për të rivlerësuar praktikat dhe kuptimet e tyre të lidhjeve ndërmjet rrjetëzimit kulturor, vlerave dhe pjesëmarrjes kulturore, duke u mundësuar kështu sektorëve të pavarur të kulturës në vendet e ish-Jugosllavisë që, ashtu siç edhe u takon me të drejtë, të zhvillohen duke kaluar përzej mbijetesës tek qendrueshmëria.

ZHVILLIMI I RRJETEVE KULTURORE NË RAJONIN E ISH- JUGOSLLAVISË

Përkundër faktit që për sektorin e kulturës së pavarur janë dhënë përkufizime e interpretime të ndryshme, qëllimi dhe fushëveprimi i këtij botimi nuk na lejojnë të elaborojmë më thellësisht këtë term apo të nisim një argumentim teorik që mbështet ndonjë opinion të caktuar. Kësisoj, ky botim nuk synon të zhvillojë ndonjë përkufizim të ri për sektorin e kulturës së pavarur. Sipas Kenny dhe Taylor (2016), ekzistonjë disa terma përmes të cilëve shpjegohet ky sektor: sektori i tretë, sektori jo-fitimprurës, sektori civil, joqeveritar, bamirës, socio-kulturor etj. por, asnjë nga këta terma nuk e mbërthejnë plotësisht natyrën e ndërlikuar të këtij sektori. Megjithatë, shumica e autorëve pajtohen se sektori i pavarur ka tri funksione kyçë (po/aty). Ai garanton, mbron dhe siguron të drejtën e mbledhjes së lirë të njerëzve rrëth interesave të përbashkëta; promovon vlerat dhe idetë; prezanton nisma të reja në sistemin ekzistues kulturor dhe i kontribuon një tradite të vazhdueshme e të qëndrueshme të kritikës së pavarur ndaj fuqive dhe ideologjive mbizotëruuese në sferën publike kulturore. Ky kuptim i sektorit të pavarur nënkupton që ai është aty për t'u siguruar që interesat publike përbushen përbrenda institucioneve të sektorit publik dhe qëndron si zë që sigurohet për shfrytëzim të duhur dhe të drejtë të burimeve publike. Në këtë kuptim, ky sektor pjesërisht ruan besimin e qytatarëve në shoqëri dhe institucione (Dragičević Šešić; Dragojević 2007). Duke qenë se shoqëria civile është komunitet pjesëtarësh, format ligjore të asociimit të së cilëve janë vullnetare, anëtarët e saj kanë fuqinë t'i interpretojnë dhe t'i transformojnë strukturat shoqërore e politike përbrenda të cilave ata funksionojnë.

Në të ashtuquajturën Evropë post-socialiste, sektori i kulturës së pavarur më së shumti filloi të zhvillohej me paraqitjen e shoqërisë civile, shpesh si pjesë e saj (Dragičević Šešić, Dragojević 2004). Historikisht, ajo është vazhdimësi e artit

kryesisht amator radikal dhe e praktikave kulturore, të cilat prodhuan ndërhyrje kritike në sferat kulturore, shoqërore e politike të shoqërisë jugosllave (Milohnic 2011). Këto përfshijnë praktikat neo-avant-garde të artit jugosllav nga të '60-at dhe të '70-at e hershme dhe kulturën alternative nga të '80-at e tutje, kohë kjo në të cilën filluan të ngriteshin disa lëvizje shoqërore, artistike, *punk*, feministe e LGBT. Sipas Močnik (2014), lëvizjet alternative në Jugosllavi e morën ideologjinë e shoqërisë civile "prej fjalorit të lëvizjeve alternative nëpër shtetet tjera socialiste". Nga të '90-at e tutje, lëvizja kundër luftës gjeneroi akterët e parë të skenës së kulturës së pavarur (sidomos në Kroaci dhe Serbi) që më vonë kaluan nëpër procesin e "OJQizimit" me mbështetjen e komunitetit ndërkombëtar përmes skemave të ndryshme të financimit, kryesisht programeve për demokratizim, mbrojtje të të drejtave të njeriut, emancipim qytetar, ndërtim të shoqërisë civile, etj.

Një nga fenomenet, të cilën e hasën si sfidë organizatat e reja në rajonin e ish-Jugosllavisë ishin procedurat e modelit evropiano-perëndimor të bashkëpunimit, i cili prezantoj një ndryshim vlerash drejt konkurrencës dhe orientimit në treag të sektorit kulturor. Financuesit, natyrisht, preferonin organizata me struktura organizative dhe aftesi, të cilat ishin në përputhje me metodat dhe fushëveprimet e tyre si dhe me pritshmëritë e tyre për një menaxhim të sigurt të burimeve, e të monitorimit dhe raportimit. Më të pranueshëm ishin partnerët, të cilët flisin gjuhë të ngjashme (jo vetëm në kuptimin e ngushtë të gjuhës, por edhe "gjuhën" e projekteve, logjikën, diagramet, etj.), të cilët kishin ekip profesionist, të aftë në shkrim të projekteve dhe në ofrim të menaxhimit më të sigurt të performancës së tyre, në hartim të raporteve të besueshme e udhëheqje të qartë të financave. Preferoheshin fleksibiliteti, zotërimi i shpejtë i praktikave të reja të komunikimit teknologjik dhe atij përmes mediave hibride dhe të gjitha këto përbrenda projekteve me buxhet të vogël. Siç qartësojnë Dragičević Šešić and Šuteu (2005), agjencitë, organizatat dhe fondacionet perëndimore aplikuan retorikën e tyre të veçantë dhe modelet e tyre të bashkëpunimit njëloj edhe në nivel botëror ashtu edhe në vendet e Evropës Juggindore. Është me rëndësi të përmendet se bashkë me modele të tillë bashkëpunimi, në mënyrë të heshtur, pranohen edhe presupozime për natyrën e raporteve shoqërore dhe përrëndësinë e raporteve politike. Vujanović (2012) tërheq vërejtjen në lidhje me historitë e ndryshme të skenave ndërkom-

bëtare dhe atyre vendore, duke thënë se, "tekxa prej perspektivës ndërkontaktare këto procese mund të kuptohen si pasiguri të normativizuara, të cilat duhet të gjunjë zgjidhje kreative për krizat shoqërore e ekonomike, për kontekstin vendor, ato janë në radhë të parë kritikë politike, akte rezistence dhe një alternativë ndaj sistemit shtetëror të artit dhe kulturës".

Me procesin e OJQizimit në rajonin e ish-Jugosllavisë, rrjetëzimi u bë një nga strategjitet kyçe drejt ndërtimit të kapaciteteve dhe qëndrueshmërisë së sektorit të kulturës së pavarur. Në përgjithësi, rrjetet bazohen në logjikën e përfshirjes dhe përjashtimit dhe janë të definuara nga programet e tyre, të cilat vënë themelin e qëllimeve dhe rregullave të tyre, duke qenë të organizuar rreth rrjedhave që përfaqësojnë "rryma të informacionit ndërmjet nyjeve" (Castells, 2009). Në kontekstin më të gjerë evropian, vala e parë e rrjeteteve ndërkontaktare kulturore u shfaq në të '70-at dhe '80-at, me rrjetet që u formuan rreth modelit të përfaqësimit kombëtar – individë apo grupe të përfaqësuesve kombëtarë që mblidheshin në takime ndërkontaktare. Rrjetet e para kulturore evropiane u formuan në të '80-at me idenë e tejkalimit të hierarkive ekzistuese dhe mundësimit të bashkëpunimit dhe shkëmbimit të drejtpërdrejtë ndërmjet producentëve, artistëve e operatorëve të tjerë kulturorë (Minichbauer dhe Mitterdorfer, 2000). Këshilli i Evropës luajti rol të rëndësishëm në zhvillimin e rrjeteteve ndërkontaktare që deri në atë kohë kishin funksionuar kryesisht përbrenda kornizës së shteteve-kombe. Projektet e Këshillit të Evropës si "Kultura dhe finqnjësitet" (i.e., Delgado, Bianchini et. al, 1996) dhe "Kultura dhe rajonet" (d'Angelo dhe Vespini 2000) ndihmuani që në Evropë të krijuhet një ambient më stabil për zhvillimin e rrjeteteve të shoqërisë civile që do të operonin në nivel më ndërkontaktar.

Në anën tjetër, në rajonin e ish-Jugosllavisë u bë e qartë se modeli i rrjeteteve "komunikuese" dhe "përfaqësuese" në kulturë, i marrë nga konteksti më i gjerë evropian, nuk ishte i pajisur mjaftueshëm sa për t'i përbushur nevojat e anëtarëve të rrjetit dhe se funksioni i tyre primar i deri atëherëshëm i informimit, komunikimit dhe përfaqësimit nuk ishte i mjaftueshëm për të zbatuar "projekte në rrjete" (Dragojević 2007). Pas formimit të organizatave kulturore të shoqërisë civile në vitet e '90-a, në periudhën pas-jugosllave, të dalura prej "rezistencës kundër qeverisë shoviniste dhe nevojës për afirmim të vlerave të shoqërisë

civile" (Mišković 2011), që nga të 2000-at e hershme, ske-na bashkëkohore e pavarur e kulturës është angazhuar në krijimin e kushteve për veprime kolektive në fushën e kulturës dhe afirmimin e dimensionit estetik, "i cili shpërbën kulturën nacionaliste, e cila vazhdon të mbizotërojë si paradigmë kulturore" (po aty). Sipas Eckenhaussen (2019), "kultura e pavarur" në rajonin ish-jugosllav filloi si kundërpërgjigje kulturore e "mediave të pavarura" të këtyre vendeve. Prandaj, ai thotë se, "ashtu si në media, pavarësia në kulturë nënkupton integritet, transparencë përtë hyrat dhe shpenzimet; paanësi partiale e politike; mungesë e paragjykimit dhe (vetë)cenzurës; qëllim përtu bërë pasqyrë e pakomprimisë dhe korrigjuese e shoqërise" (po aty.) Sektorit të pavarur kulturor shpesh i referohen si "skena" e pavarur kulturore, gjë që Eckenhaussen e kuption si "kontekst i jetuar dhe material diskursiv" në të cilin ekziston ky komunitet i kulturave të pavarura (Eckenhaussen 2019) dhe të cilin Bennet dhe Peterson e lidhin me konceptin e "fushës" të Pierre Bourdieu dhe idenë e "botërave të artit" të Howard Becker (2004). Geshoska po ashtu përdor analogji të ngjashme kur thotë se sektori është "një tekst i thurur nga fije të shumëlojshme, të cilat përkruajnë histori të ndryshme", gjithë kjo në përpjekjen e vet përtë krijuar legjitimitet politik për komunitetin në përgjithësi e jo vetëm për narrativën mbizotëruese të grupeve në pushtet.

Me qëllim që t'u përgjigjen sfidave dhe nevojave të reja, u shfaqën aktivitetet avokuese të udhëhequra nga rrjetet e ndryshme. Këtyre, Dragojević iu referohet si "rrjete operative" apo "platforma bashkëpunimi". Rrjetëzimi kulturor në rajonin ish-jugosllav filloi të kontribuojë në sferat publike që sapo kishin filluar të shfaqeshin e të cilat kryqëzoheshin me domenin tradicional të dijes. Ai po ashtu filloi të prodhojë forma të reja të rrjeteteve të dendura, dinamike, tematike e të vetë-organizuara, të cilat jo vetëm që shkëmbojnë informacion dhe programe, por gjithashtu prodhojnë dije e praktika të reja. Këto nisma të sektorit të kulturës së pavarur nisen nga poshtë dhe në kohën e hapjes së kulturës ndaj tregut, ato nuk funksionojnë me logjikën e përfitimit. Prandaj, platforma e rrjete të til-la intensive bashkëpunuese shfaqen si modele të angazhimit kolektiv dhe kritik në sektorin e kulturës së pavarur në rajonin ish-jugosllav. Sipas Višnić (2007), tiparet kryesore të këtyre praktikave të reja socio-kulturore janë zgjerimi i përkufizimit të veprimitarive kulturore dhe zhvillimi i praktikave e modeleve të reja të bashkëpunimit:

"Sa i përket çështjeve që trajtohen (çështjet e domenit publik, tranzicioni shoqëror, modelet hibride të partneritetave publiko-private, prona intelektuale, etj.) si dhe metodatve të përdorura (nga aktivizmi, përbashkimi i qytetarëve, avokimi, transferimi i teknologjisë dhe praktikat e tjera deri tek fusha e kulturës e veprimtarive socio-teorike), platformat bashkëpunuese ndikojnë/jashtëzakonisht shumë në zgjerimin e fushës së kulturës, duke e përkufizuar atë jo vetëm si art e trashëgimi... por si një fushë të ndërveprimit intenziv ndërmjet shoqërores, teknologjikes/dhe artistikes.

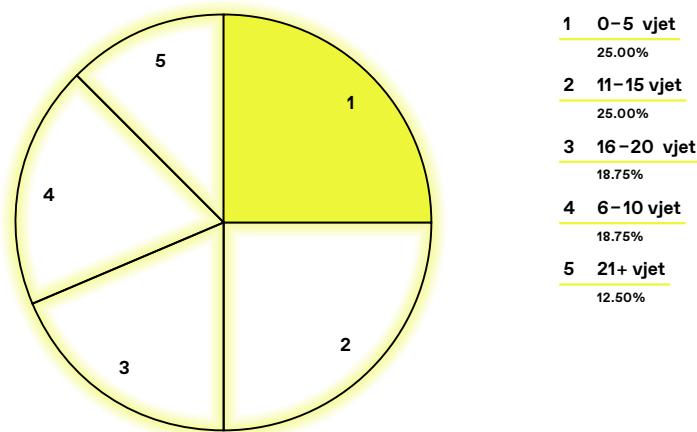
Rrjete të tillë promovojnë funksionin kritik të kulturës në prodhim shoqëror si dhe shumëllojshmërinë e qëndrueshme kulturore, që nënkupton se të gjitha grupet kanë zgjedhje kolektive për ta kultivuar kulturën e tyre dhe, po aq e rendësishme, kanë zgjedhje kolektive për të përcaktuar natyrën dhe mjetet e ndryshimit kulturor. Për shkak të karakterit të tyre shumë-mënyror, të përhapur e të shumëllojshëm, rrjete të tillë kulturore janë më të hapura ndaj shumëllojshmërisë kulturore sesa cilado hapësirë publike që ka ekzistuar më parë (Castells 2009). Drejtimi i kulturës së vet organizative drejt veprimit kolektiv bëhet zgjedhje politike, për shembull, rezistenca ndaj paradigmës zotëruese individualiste të punës në kulturë. Sipas Celakoskit (2006), karakteristika e parë e këtyre rrjeteve lidhet me veprimtarinë e bazuar në llojin e projektit, që nënkupton se prioriteti i tyre nuk është thjesht shkëmbimi i informacionit dhe komunikimi, por proceset strukturore të dizajnuara nga interesa tematike, procedurale apo të tjera të anëtarëve të rrjetit, si për shembull, avokimi. Sipas këtij drejtimi, një karakteristikë tjetër përfshin punën drejt një agjende shoqërore dhe/ose politike. Karakteristika e tretë i referohet ndërdisciplinaritetit apo lidhjes ndërmjet fushave përtaje veprimtarive fillestare kulturore e artistike. Është e qartë se ky rol i rrjeteve takteke kërkon strukturë komplekse organizative, (karakteristika e tretë) e cila do të bazohet në "parime, rregulla e protokolle të komunikimit e menaxhimit" (po aty).

Kur fliste për rindërtimin e brendshëm të Evropës Juglindore, Copić (2011) thoshte se çelësi drejt një shteti të fuqishëm dhe një modeli të fuqishëm të shoqërisë civile, arrihet përmes avokimit si formë e veprimit. Disa studime, siç është ai për politikat kulturore poshtë-lart nga Višnić (2008) elaborojnë për atë se si kulturat e pavarura duhej të mirëmbanin një rrjedhë efektive të avokimit në mënyrë që të arrijnë tek publiku

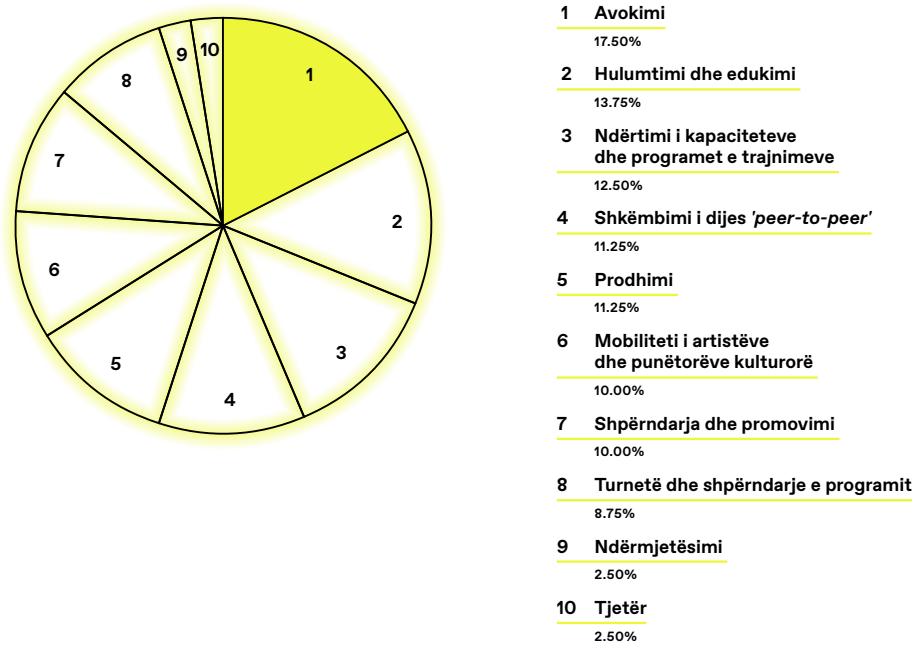
dhe të hyjnë në diskurs publik. Më tutje, përgjatë elaborimit të tij për qëndrueshmërinë e sektorit të kulturës së pavarur në rajonin e ish-Jugosllavisë, i cili promovon shumëllojshmëri të tillë kulturore, Gottfried Wagner, ish-president i Fondacionit Evropian Kulturor, tha se ky sektor është ndërtuar "përmes rrjetëzimit 'të thellë'" (Wagner 2013)

Kur bëhet fjalë për sjelljen e ndryshimeve shoqërore e politike në shoqëri, rrjetet duket të janë mjete më të fuqishme se format tradicionale të organizimit, si në rajonin e ish-Jugosllavisë ashtu edhe më tej. Me dijen dhe kapitalin shoqëror si burimet e tyre kryesore, jetëgjatësinë, fleksibilitein, qëndrueshmërinë dhe strukturën e tyre horizontale, rrjetet bëhen asete me vlerë për zgjidhjen e problemeve të ndërlikuara dhe për reagimin e shpejtë ndaj kërcënimeve dhe sfidave. Duke qenë se shoqëria civile shpesh lidhet me një ndryshim në paradigmë të qeverisjes, efektiviteti i rrjeteve që nisen nga pjesëtarët e shoqërisë civile mbështetet kryesisht në strukturën e tyre qeverisëse, e cila është gjithnjë e më pak e lidhur për binarëve, kufijve e hierarkive.

Kohëzgjatja e ekzistencës së rrjeteve të anketuara



Fushëveprimet e rrjeteve të anketuara



NISJA E NJË RRJETI – CILËT JANË HAPAT TUAJ TË PARË?



VLERAT SI FUQI SHTYTËSE E VEPRIMEVE BASHKËPUNUESE

Si formë e organizimit, rrjeti presupozon një qëllim përbashkues e rrjedhimisht nevojnë për një ndjesi të vlerave të përbashkëta, të cilat pastaj bëhen udhërrëfyes për shpërndarjen e burimeve dhe zbatimin e veprimeve bashkëpunuese. Rrjetet e anketuara janë rrjete të vetëformuara dhe ato inkurajojnë ndërveprimin ndërmjet fushave artistike, kulturore, teknologjike, politike e shoqërore. Në transformimin e jetës së përditshme kulturore, ata kanë tendenca të paraqiten si zbatues të procesve emancipuese në sferën publike në të cilën veprimi i angazhuar shoqëror dhe ai kritik është i mundshëm në shumë drejtime. Prandaj, për sa i përket vlerave, këto organizata nisin një përpjekje të përhershme kundër konservatorizmit dhe hapin fusha të reja për angazhim shoqëror. Ato janë në kërkim të vazdueshëm të një mënyre ndryshe të komunikimit shoqëror dhe përpilen e punojnë për shprehje të lirë të pikëpamjeve të ndryshme, duke ndjekur parime, të cilat bazohen në gjuhën e solidaritetit dhe gjithëpërfshirjes, për shembull, atë të të qenit të hapur ndaj Tjetrit, të ndryshmit, minoriteteve dhe grupeve të marginalizuara, duke i dhënë kështu jehonë idesë së Castells përhapjen e rrjeteve kulturore. Në fjalë të tjera, ata ndjekin vlerat e shumëlojshmërisë së shprehjes kulturore, politike e artistike.

Përpos kësaj vlere, rrjetet e anketuara gjithashtu ndjekin parimet e gjithëpërfshirjes, barazisë dhe drejtësisë që nënkupton përfaqësimin e shumëlojshmërisë së zërave në çdo nivel. Në aspekt të proceseve vendimmarrëse, udhëheqja me pjesëmarrje është shpesh model që i ruan këto vlera. Më tutje, solidariteti dhe drejtësia nënkuptojnë procedura transparente dhe shpërndarje të drejtë të burimeve, rreziqeve dhe përgjegjësive. Kjo gjithashtu mund të nënkuptojoj se partnerët më stabilë mund të bartin rreziqe më të mëdha financiare duke qenë se privilegjet duhet të ndahan në mënyrë të drejtë. Përgjithësisht, rrjetet ofrojnë kushte për shkëmbime

kuptimplota në situatat tanishme në kontekste të ndryshme duke qenë se kuptimi më i thellë i tyre është thelbësor kur vjen tek fuqizimi i solidaritetit, krijimi i aleancave përtej kufijve dhe përgatitja për ndryshime strukturore në terren.

Mundësia për arritjen e qëllimeve të përbashkëta brenda një rrjeti, në mënyrë të madhe përcakton harmonizimin e vlerave në formësimin e vetëdijes shoqërore. Udhërrëfyesit e bazuar në vlera të përbashkëta, të cilat formësohen e shpërndahen nga anëtarët e rrjetit, mund të ndikojnë në kapacitetet e përgjithshme në fushën e kulturës dhe artit në aspekt të ndryshimit shoqëror. Hartimi i vlerave të përbashkëta dhe ndikimi i tyre në rrjetet si agjentë të ndryshimit përfshin: strukturën demokratike të rrjetit, marrëdhënie transparente dhe të baraspeshuara të brendshme të pushtetit, shumëlojshmëri e anëtarëve, hapësirë dinamike që gjeneron inovacion përmes aktiviteteve e projekteve konkrete si dhe rezultateve të tjera të rrjetit.

Sipas prioriteteve të potencuara në hulumtim, rëndësia e vlerave të të anketuarve u kontribuon kryesisht udhëzuesve strategjikë të organizatave. Për shembull, JADRO – Shoqata e Skenës së Pavarur të Kulturës në Shkup thekson qëllimet për "formimin e dialogut kritik dhe konstruktiv në lidhje me zbatimin e politikave dhe praktikave progresive, gjithëpërfshirëse dhe demokratike në kulturë dhe përbrenda sektorit të shoqërisë civile e më tej" si dhe për të "stimuluar kulturën si proces i vazdueshëm i ideve e identiteteve dinamike e heterogjene dhe formateve të shprehjes artistike" (JADRO 2022).

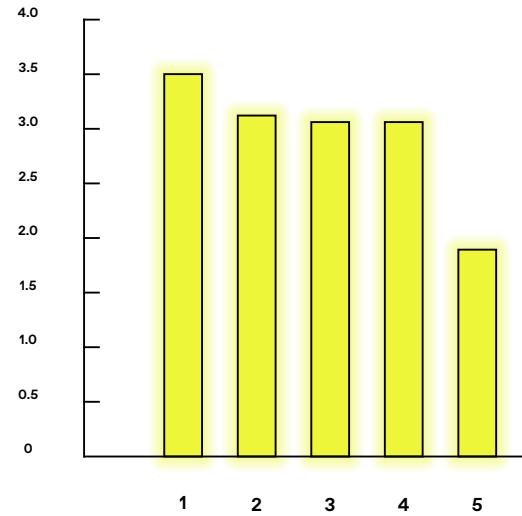
Në këtë kuptim, rezultatet e anketimit tregojnë se zbatimi i parimeve vlerore që lidhen me rëndësinë e shumësisë dhe shumëlojshërisë së shprehjeve artistike e kulturore është përcaktues i rëndësishëm në konsiderimin e qëllimeve të aktiviteteve, ndërsa 7 nga 18 të anketuarit e kanë vlerësuar këtë fushë si të priorititetit të mesëm. Grupi i dytë i organizatave përfshin 7 nga 18 të anketuarit, të cilët e kanë njohur këtë fushë si shumë prioritare për sa i përket rëndësisë së veprimit. Vlerat e të anketuarve janë gati se paralele me aktivitetet e projekteve, të cilat promovojnë çështje të gjithëpërfshirjes dhe barazisë, duke treguar kështu për nevojnë për një koncept më të gjerë të kontribuimit në përmirësimin e jetës së komunitetit. Ndërsa dy organizata e kanë vlerësuar këtë parametër me vlerat më të larta dhe gjashtë të tjera e kanë identifikuar këtë si prioriteti i dytë më i rëndësishëm

që i shtyn ata për punë dhe aktivitete të ndryshme. Si-pas rezultateve të hulumtimit, roli i rrjetit si agjent i mund-shëm ndryshimi në kontekstin e zbatimit praktik të politikave në fushën e ekologjisë, ekonomisë e kështu me radhë mund të konsiderohet si prioritet jo shumë i rëndësishëm apo i rëndësisë së mesme. Sidoqoftë, ky aspekt është ndërtuar mbi prioritetet e dokumenteve të një rrjeti individual dhe aktiviteteve të projektit të tij. Të gjitha orientimet vlore të renditura në pyetësor kanë relevancë stabile në konceptualizimin e aktiviteteve të organizatave. Derisa duket se jo të gjitha vlerave iu është dhënë prioritet i barabartë, solidariteti duket të ketë rëndësi të veçantë për shumicën e organizatave.



Asociacionja nga Lubjana citon vlerat si pjesë përbërëse e vizionit dhe misionit të rrjetit: "Duam të jemi partner i fuqishëm dhe stabil kur bëhet fjalë për përpjekjet e përbashkëta të identifikimit të kulturës si shtytëse e zhvillimit përmes avokimit dhe aktiviteteve të tjera mbështetëse. Ne punojmë për një sistem të politikave kulturore që inkurajon shumëlojshmërinë e shprehjeve artistike dhe krijon mundësi të barabarta për qasje në përbajtje kulturore për të gjithë. Vlerat tonë janë: demokracia gjithëpërfshirëse, solidariteti, barazia, transparenca, dialogu i strukturuar shoqëror dhe zhvillimi i qëndrueshëm". (Asociacionja 2021)

Vlerat e rrjeteve të anketuara



NISJA E NJË RRJETI – CILËT JANË HAPAT TUAJ TË PARË?



PJESËMARRJA SI KORNIZË PËR VENDIMMARRJE

Për një kohë të gjatë, pjesëmarrja ka qenë një nga konceptet kyçë në peizazhin evropian kulturor në kontekstin e ndryshimit kulturor prej individëve si audiencia kulturore tek individëve si prodhues kulturorë. Pjesëmarrja gjithashtu është bërë mjet i metodave të reja të udhëheqjes që thekson qasjet e bazuara në komunitet, për shembull, udhëheqja me pjesëmarrje apo "ndarja e autoritetit, të drejtave dhe përgjegjësive në formësimin dhe mirëmbajtjen e kulturës dhe udhëheqjes" (Kultura Nova 2018). Edhe pse udhëheqja me pjesëmarrje është model, i cili rrallë zbatohet në potentialin e vet të plotë përbrenda rajonit ish-jugosllav, pjesëmarrja megjithatë ofron një kornizë që nuk operon si binare, por më shumë si vazhdimësi e nuancave të ndryshme. Për shembull, nga rrjetet e anketuara, modeli më i njojur i vendimmarrjes është ai me pjesëmarrje, pra, ai që nënkupton përfshirjen e drejtpërdrejtë të anëtarëve të rrjetit në procesin e marrjes së vendimit për rrjetin përkatës.



Përmes modeleve të ndryshme horizontale dhe të decentralizuara të vetëorganizimit, *Nomad Dance Academy* ka ndikim të fuqishëm në zhvillimin e fushës së vallëzimit bashkëkohor në rajon si dhe në të kuptuarit e konceptit të pjesëmarrjes. Ndryshe nga "rrjetet me anëtarësi", NDA është një rrjet bashkëpunues dhe taktik (me partnerë nga Lubjana, Sarajeva, Beograd, Sofia, Shkupi dhe Zagrebi) që ka formuar organizime të reja, të cilat kanë marrë rolin e partnerëve dhe organizatorëve

të rrjetit. Ky rrjet praktikon një sistem të veçantë horizontal të vendimmarrjes bazuar në përgjegjësi dhe besim, i cili ka ndikuar në disa fusha të bashkëpunimit, shkëmbimit, ndërtimit të kapaciteteve, mbështetjes së ndërsjellë dhe avokimit në fushën e vallëzimit bashkëkohor.

Parimet kryesore që përcaktojnë mënyrat e funksionimit dhe komunikimit ndërmjet anëtarëve janë: parimi i baraspeshës (ndërmjet niveleve rajonale dhe lokale, pjesëve të programeve, gjinive, formave, etj.); parimi i ftesave (nuk ka proces të përzgjedhjes apo garës, por ftesa që respektohen dhe besohen nga të gjithë; këto mund të janë ftesa për anëtarë të rinj, anëtarë të ekipeve, mysafirë, për grante, etj.) dhe parimi i hapësirës së hapur (duke lënë gjithmonë hapësirë për eksperimentim, për të panjohurën dhe të papriturën si në raport me hartimin e programit ashtu edhe në raport me financimin).

Anketa ka demonstruar se një numër i madh i organizatave (12 nga 18) shfrytëzojnë modelin e pjesëmarrjes me një numër të madh pjesëmarrësish në proceset vendimmarrëse që lidhen me të gjitha aspektet e organizatës. Këto organizata theksojnë zbatimin e vazhdueshëm të modelit të pjesëmarrjes, i cili përfshin gjithë spektrin e pjesëtarëve në proceset vendimmarrëse dhe vlerësimin e zbatimit të projekteve të tyre duke aplikuar një model të hapur (të përfshirjes). Për shembull, rrjeti *Clubture* në Zagreb ka zbatuar për herë të parë një ndërmarrje në modelin e vendimmarrjes me pjesëmarrje duke formuar një program të bashkëpunimit dhe shkëmbimit, përmes të cilit organizatat dhe nismat që propozojnë projekte ashtu si anëtarët e rrjetit, në të njëjtën

kohë i vlerësojnë ato përmes një modeli transparent dhe prezic të vlerësimit dhe votimit. Bazuar në këtë, rrjeti bën përzgjedjen e projekt-propozimeve dhe merr vendime përfincimin e projekteve individuale nga buxheti i përbashkët.

Nga perspektiva e menaxhimit organizativ dhe vendimmarrjes, rrjetet e të anketuarve përfshijnë disa nivele të trupave udhëheqës. Kështu, 14 nga 18 organizata marrin vendime kyçë (votimi i bordeve të reja, drejtimet mbizotëruese strategjike) brenda trupit më të lartë udhëheqës – Kuvendi i Përgjithshëm, i cili zakonisht mblidhet një herë në vit. Në kontekst të orientimit strategjik dhe programatik të miratuar në mbledhjet e Kuvendit, Bordi Këshillues i autorizuar nga Kuvendi merr pjesë në punën e 7 prej 18 organizatave. Siç është rasti i rrjetit *Asociacijë*, ky bord përfshin përfaqësues dhe ekspertë nga fusha të caktuara individuale. Paralelisht me një orientim qartë të definuar të pjesëmarrjes, kur miratohen vendime në lidhje me punën dhe planifikimin e aktiviteteve të ardhme, 10 prej 18 organizatave kanë një kulturë organizative që bazohet në vendimmarrjen nga menaxherët individualë.

Një rritje në profesionalizimin e rrjeteve shihet në rezultatin e 12 prej 18 organizatave të anketuara, të cilat kanë zyra koordinuese me një numër të vogël punëtorësh, të cilët kryjnë të gjitha detyrat që lidhen me punën e rrjetit, në përputhje me detyrat ditore rreth aktiviteteve të rrjetit, realizimin e qëllimeve të tij dhe koordinimin e përgjithshëm. Më shumë se gjysma e organizatave të përfshira në hulumtim (10 nga 18) në trupat e tyre udhëheqës, përfshijnë pozitën e drejtoret/es apo presidentit/es (zgjedhja, korniza e veprimt dhe përgjegjësisë e së cilës/ës më së shpeshti definohet përmes Statutit të organizatës, i cili rregullohet nga ligji në shtetet përkatëse).



SI TË KUJOMË RRJETET DHE PSE?

Ajo që më parë quhej *Alliance for Independent Culture and Youth Center* (në shq. Aleanca për Kulturë të Pavarur dhe Qendra Rinore), sot *Operation City*, përfshin 27 anëtarë, të mbledhur rreth misionit për avokim dhe zhvillim të inovacionit në menaxhimin me pjesëmarrje në kulturë me qëllim që të fuqizojë dhe përmirësojë kushtet e punës në organizatat e kulturës së pavarur dhe ato të të rinjve. *Operation City* zbaton projekte qëllimi kryesor i të cilave është aplikimi i koncepteve të demokratizimit të menaxhimit të burimeve publike në drejtim të reformës së sektorit publik. Koncepti i udhëheqjes me pjesëmarrje në fushën e kulturës ka për qëllim përmirësimin dhe zhvillimin e politikave kulturore publike bazuar në pjesëmarrjen e qytetarëve dhe shoqërisë civile në menaxhimin e qendrave lokale socio-kulturore. Në këtë kuptim, ky koncept fuqizon parimet e transparencës, redukton korruptionin dhe e vendos modelin e menaxhimit të burimeve publike në qendër të komunitetit lokal në të cilin operojnë organizatat. Zhvillimi i dijes dhe aftësive në kontekst të modeleve inovative të udhëheqjes në kulturë ndikohet nga shumë mekanizma e aktivitete, ku përfshihen hulumtimi në terren, analiza dhe hartëzimi i aktiviteteve socio-kulturore. Në të

njëjtën kohë, avokimi për ndryshim dhe angazhimi në diskurs publik ndikojnë në krijimin e hapësirës për dialog me hisedarët kyçë dhe vendimmarrës në kontekst të politikave publike kulturore të karakterit praktik. Programi kryesor i *Operation City* që shpërfaq këto përpjekje është bashkëudhëheqja e Pogon-it, që ka për qëllim zbatimin praktik të partneritetit civilo-publik në menaxhimin e një hapësire për rini dhe kulturë të pavarur në Zagreb. Pogon është themeluar bazuar në marrëveshjen ndërmjet Qytetit të Zagrebit dhe *Operation City*, sipas së cilës themeluesit marrin vendimet kyçe së bashku.

NISJA E NJË RRJETI – CILËT JANË HAPAT TUAJ TË PARË?

1

Kush e udhëheq rrjetin?

2

Si shpërndahet përgjegjësia ndërmjet hisedarëve/eve të përfshirë/a në udhëheqje?

3

Kush është i/e autorizuar për marrjen e vendimeve dhe si përcaktohet sistemi i vendimmarrjes?

4

Cilat janë format e komunikimit për të cilat janë pajtuar hisedarët/et e përfshirë/a?

5

Cilat dokumente përcaktojnë rregullat e vendimmarrjes?

NDIKIMI I RRJETEVE NË NDËRTIMIN E KAPACITETEVE DHE MODELET E ANGAZHIMIT TË ANËTARËVE

Ndërtimi i kapaciteteve është koncept që nënkupton një proces të edukimit dhe investimit në burime njerëzore dhe në aftësinë e një organizate për të punuar në transformimin e vet në përputhje me misionin, vizionin, objektivat dhe priorititetet e veta. Përgjatë periudhës së mundimshme të tranzicionit në rajonin e ish-Jugosllavisë, sektori i OJQ-ve kulturore ka punuar në mënyrë intenzyive me organizata ndërkombëtare në disa programe e trajnime edukative për menaxhim kulturor, por sot nevojat e sektorit kanë ndryshuar përkizazi me ambientin gjithnjë në ndryshim. Më saktë, ka ndodhur një ndryshim në sektor, nga të qenit sektor që ka përbushur kriteret përfundimisht (duke qenë të përcaktuar si përfitues nga vende ende në ndërtim të demokracisë) tek garimi përfundimisht (duke qenë të cilat po bëhen gjithnjë e më të pranishme në rajon).

Sidoqoftë, kur flasim përfundimisht (ri)pozicionimin e vazhdueshëm të rrjetit në ambient, pyetjet kyçë mbesin të njëjtë. Kur flasim përfundimisht që i paraprijnë çfarëdo dizajnim i shfrytëzimi të instrumenteve përfundimisht (siç është planifikimi strategjik), vetëvlerësimi dhe diagnoza organizative shfrytëzohen përfundimisht (siç është planifikimi strategjik), vetëanaliza individuale dhe ajo në ekip ofron një reflektim kritik përfundimisht (siç është planifikimi strategjik), analiza SWOT (siç është planifikimi strategjik) dhe analiza socio-kulturor dhe politik. Përfundimisht, SWOT dhe analiza strategjike e ambientit aplikohet në mënyrë që të vërehen ndryshimet në ambientin përkatës dhe në vetë rrjetin.

Më tutje, sa i përket ndikimit të rrjeteve në fuqizimin dhe ndërtimin e kapaciteteve në kontekst të veprimeve të anëtarëve, është e domosdoshme që vazhdimisht të ridiza-

jnohen praktikat ekzistuese dhe të prezantohen modele të reja të rrjetëzimit. Këto përfshijnë: qasjen "poshtë-lart, zhvillimin dhe formësimin e udhëheqjes me pjesëmarrje, pozita aktive përfundimisht e angazhuar vetëm përfundimisht projekte të caktuara, shumëanshmëria demografike, ngritja e vetëdijes komunitare përfundimisht çështje me rëndësi shoqërore përfundimisht koncepteve të "artivizmit" e kështu me radhë (Brkić 2013). Shumica e rrjeteve të përfshira në hulumtim tregojnë përfundimisht të mundshëm të roleve të rrjeteve përfundimisht koncepteve të bashkëkrijimit dhe veprimtarive bashkëpunuese. Kështu, ata shpesh orientojnë aktivitetet e tyre drejt thirrjeve të përbashkëta kombëtare apo rajonale përfundimisht projekte përfundimisht organiza-tive apo joftimprurëse.

Në përfshirimin e aktiviteteve kryesore të tyre, të anketuarit shpesh theksojnë shkëmbimin e informacionit dhe inkurajimin e nisjen e bashkëpunimit të drejtpërdrejtë në programe dhe projekte ndërmjet akterëve të pavarur në fushë; forcimin e kapaciteteve të organizatave përfundimisht programim dhe menaxhim organizativ (që shpesh përfshin një shkëmbim intenziv të përvojave) dhe përmirësimin e aftësive dhe dijeve në fusha specifike ndërmjet organizatave anëtarë. Nga perspektiva e aktiviteteve të përbashkëta dhe bashkëpunimit në nivel programatik, pjesa kualitative e hulumtimit tregon përfundimisht që projekte bashkëpunuese ndërkombëtare, të cilat shpesh mbulojnë një periudhë disa-vjeçare (Erasmus+, Creative Europe, UNESCO etj.), ndërsa një pjesë e të anketuarve kanë njësi të veçanta programatike të përqendruara në shkëmbim dhe bashkëpunim.



Me qëllim të ndërtimit të kapaciteteve në kontekst lokal, aktivitetet e programit të Asociacija-s përfshijnë njësinë SERVICE (shq. SHËRBIM) përfundimisht (siç është planifikimi strategjik), analiza SWOT (siç është planifikimi strategjik) dhe analiza socio-kulturor dhe politik. Përfundimisht, SWOT dhe analiza strategjike e ambientit aplikohet në mënyrë që të vërehen ndryshimet në ambientin përkatës dhe në vetë rrjetin.

e programe të mentorimit. Kjo njësi gjithashtu ofron përgjigje në pyetjet që lidhen me kornizën ligjore dhe çështjet kryesore në fushën e politikave për kulturë dhe art në Slloveni.

Në lidhje me përmirësimin sistemik të kushteve të tyre strukturore të punës, siç është përmirësimi i kapacitetit për pjesëmarrje në politikbërje dhe avokim në fushën e kulturës, rrjetet theksojnë rolin e tyre aktiv në proceset që përfshijnë kontributet e përbashkëta në bashkëbisedim me politikbërësit (në nivel kombëtar dhe ndërkombëtar) dhe ndikimin në ndryshime të mundshme institucionale dhe dukshmëri në fushën e kulturës. Përmes mbledhjes dhe zbatimit të dijeve dhe përvojave të fituara, rrjetet kontribuojnë në zgjidhjen e sfidave në konteskt të veprimit publik në interes të anëtarëve të vet dhe në formulimin e rekomandimeve për politikbërësit në fushën e politikave praktike publike. Në proceset e avokimit, rrjetet përqendrohen në probleme sisteme, të cilat ndikojnë në gjithë sektorin joqeveritar dhe individualët e vetëpunësuar në kulturë dhe marrin pjesë në mënyrë aktive duke formuar propozime për procese vendimmarrëse, rregullore dhe akte të reja ligjore që lidhen me fushën e artit dhe kulturës.

Politikat e rrjeteve dhe udhërrëfyesit e tyre strategjikë shpesh përfshijnë koncepte të ndërdisciplinaritetit dhe bashkëpunim ndërsektorial, kështu, rrjetet shfaqen dhe e pozicionojnë veten në projekte ndërkombëtare që përfshijnë sektorë e disciplina të ndryshme. Një ndër shembujt e bashkëpunit të tillë që përmendet në pyetësor është NKKS – Shoqata e Skenës së Pavarur të Kulturës në Serbi, e cila është bashkëpunëtore në projektin SHAKIN', i cili përqendrohet në shpërndarjen e dijes dytësore përmes bashkëpunimeve ndërkombëtare kulturore.

SI TË KRIJOMË RRJETE DHE PSE?



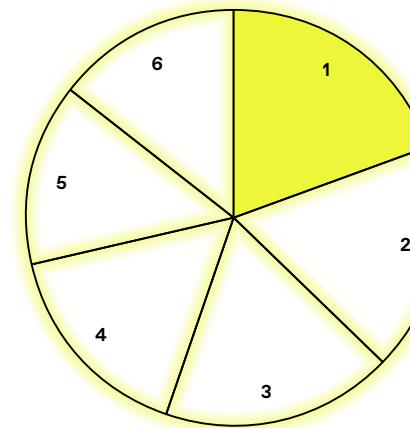
SHAKIN' mbështetet nga gjashtë partnerë nga katër shtete (Franca, Gjermania, Serbia, Suedia), me tri universitete dhe tri organizata kulturore (Universiteti i Lionit, Universiteti i Arteve në Beograd, Universiteti Bauhaus në Weimar, Muzeu i Historisë së Grave i Stokholmit, Skena e Pavarur e Kulturës e Serbisë, le LABA). Këta partnerë ndërthurin ekspertizat e tyre për të sjellur dije relevante, dytësore dhe progresive të skenës së pavarur të kulturës në ambiente akademike, në mënyrë që studentëve t'u ofrohet një etikë e duhur profesionale për punët e së nesërmes. Logjika e tregut, politikat populiste, migrimi dhe globalizimi, tranzicioni ekologjik apo teknologjitetë digitale kanë ndikuar kontekstin e menaxhimit kulturor, politikave, hulumtimit dhe mësimit në mënyra të ndryshme e të qenësishme këto dekadat e fundit. Por mësimet e trajnimet në universitete në përgjithësi kanë mirëmbajtur përkufizime të ngushta profesionale e të bazuara në supozime për kulturën, politikat, pjesëmarrjen dhe edukimin. Si rezultat, proceset mësimore të arsimit të lartë nuk janë vetëm të papërshtatshme për të ofruar dije relevante dhe për të prodhuar profesionistë të pajisur me dije të tilla, por janë gjithashtu të

pandjeshme ndaj zërave të përjashtuar, të marginalizuar e të shtypur si dhe ndaj përvojave jetësore të ditëve të sotme.

Rimodelimi i praktikave standarde të rrjetëzimit të përdorura nga të anketuarit lidhet gjithashu me ndërtimin e kapaciteteve në zbatimin e konceptit të modelit të menaxhimit horizontal. Edhe pse një numër i vogël i rrjeteve, përmes aktiviteteve të tyre ndikojnë në kapacitetin financiar të organizatave anëtare, disa shembuj ofrojnë këtë mundësi për mbështetje në kontekst të qëndrueshmërisë dhe ndajnë fonde për prodhime, bashkëprodhime, turne dhe mobilitet. Analiza e rezultateve kualitative të hulumtimit ka treguar se disa të anketuar kanë rol të vogël në qasjen jotradicionale të fuqizimit të anëtarëve dhe kështu, ata identifikojnë nevojën e përfshirjes së ekspertëve ndërkombëtarë të specializuara në këtë fushë.

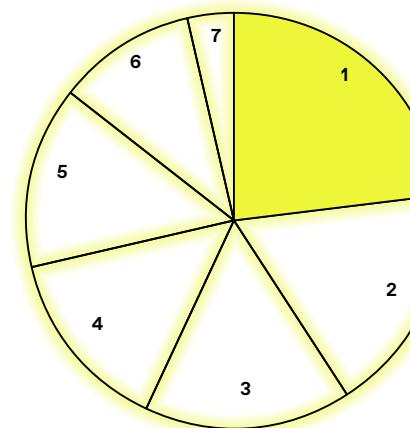
Mënyrat e angazhimit të anëtarësisë dallojnë në përpunje me prioritetet strategjike të organizatave dhe përfshijnë proceset e takimeve të rregullta dhe diskutimeve për të ardhmen e rrjetit, gjë që është theksuar si aktivitet i rregullt nga 13 prej 18 organizatave të anketuara. Sipas orientimeve programatike e të projekteve, 10 prej 18 organizatave kanë marrë pjesë në mënyrë aktive në konceptualizimin dhe nisjen e grupeve punuese dhe trajnimeve në fusha specifike. Për krahasim, 8 prej 18 organizatave kanë angazhuar programe *peer-to-peer* (bashkëmoshatar-për-bashkëmoshatar) për shkëmbim të dijeve dhe ndërtim të kapaciteteve të anëtarëve. Për zhvillimin e përgjithshëm të fushës dhe anëtarëve të tyre, rezultatet theksojnë rëndësinë e dukshmërisë së aktiviteteve të rrjeteve dhe organizatave në nivel kombëtar, rajonal dhe ndërkombëtar. Në këtë mënyrë, një nga aktivitetet më të përmendura është hartimi i buletineve informative që i drejtohen publikut profesional dhe publikut në përgjithësi e që tregojnë punën e aktiviteteve të projekteve të rrjeteve individuale dhe anëtarëve të vet, shpesh duke theksuar mundësitë, ftesat dhe programet që mund të janë me interes për të gjithë anëtarët.

Rezultatet e rrjetëzimit



- 1 Kapacitete të fuqizuara falë bartjes së dijes ndërmjet anëtarëve
19.64%
- 2 Ngritje e dukshmërisë Brenda komuniteteve vendore dhe ndërkombëtare
17.86%
- 3 Ngritje e qëndrushmërisë dhe rezistencës falë vlerave të përbashkëta të anëtarëve të rrjetit
17.86%
- 4 Ngritje e mbështetjes financiare dhe burimeve materiale
16.07%
- 5 Ngritje e mbështetjes politike falë aktiviteteve avokuese
14.29%
- 6 Projekte të zbatuara bashkërisht
14.29%

Format e angazhimit të anëtarëve



- 1 Nisja e takimeve dhe diskutimeve të rregullta për të ardhmen e rrjetit
23.21%
- 2 Nisja e grupeve punuese në tema të caktuara
17.86%
- 3 Shpallja e thirrjeve të hapura dhe kërkimi i propozimeve
16.07%
- 4 Nisja e grupeve punuese në tema të caktuara
14.29%
- 5 Anketa dhe metoda të tjera të mbledhjes së të dhënave
14.29%
- 6 Buletine me aktivitetet e anëtarëve dhe aktivitetet e rrjetit
10.71%
- 7 Buletine me mundësitë aktuale në sektor
3.57%

NISJA E NJË RRJETI – CILËT JANË HAPAT TUAJ TË PARË?

1

Cilat strategji
organizative përputhen
me politikat e rrjetit
(vizioni, misioni,
qëllimet) dhe me
kulturën e përgjithshme
organizative të rrjetit?

2
Cilat kushte të ambientit
të jashtëm ndikojnë
më së shumti në rrjetin
tuaj? Si ndikojnë ato në
strategjitet që zgjedhni?

3

Si ndikojnë burimet
e tanishme apo të
ardhme organizative
në strategjitet që
zgjedhni?

A përfshijnë
këto strategji
organizative rreziqe
të larta për rrjetin
dhe cilat janë
alternativat në
rast se po?

4

SFIDAT DHE MUNDËSITË: NGA REAGIMI TEK VEPRIMI

Kur është fjala për sfidat e rrjeteve, konceptet e ndryshme të financimit dhe sidomos mospajtimet e rrjeteve me kriteret e donatorëve në kontekst të modelit të përzier të ngritjes së fondeve janë renditur lart në listën e prioriteteve në humumtim, gati paralelisht me mungesën e kapaciteteve finanziare për zhvillimin dhe profesionalizimin e mëtutjeshëm të anëtarëve të rrjetit në aspektin e burimeve njerëzore dhe hapësinore. Kjo e metë shpërfaq kompleksitetin e proceseve të aplikimit të përbashkët tek donatorë të ndryshëm. Ekziston po ashtu një vetëdije për procese tejet të burokratizuara të punës. Për shkak të numrit të vogël të punëtorëve në organizatë, këto procese ndikojnë në mundësinë e krijimit dhe ofrimit të shërbimeve shtesë për nisma të reja dhe shërbimeve për të anketuarit me qëllim të ngritjes së kapaciteteve të tyre profesionale e bashkëpunimeve për projekte të ndryshme, etj.

Në aspektin e financimit, në pjesën kualitative të pyetësorit, të anketuarit theksojnë mungesën e shpeshtë të mbështetjes së vazhdueshme për zbatimin e programeve të mëdha e afatgjata që mirëmbajnë bashkëpunimin ndërmjet organizatave, kjo nënkuption se rrjetet ekspozohen ndaj sfidave që përfshijnë negociimin dhe përshtatjen me politikat finançuese, misionet dhe vizionet e tyre, metodat e menaxhimit dhe raportimit (sidomos kur bëhet fjalë për projekte të BE-së) të cilat i kontribuojnë tutje burokratizimit të proceseve të punës. Vëzhgimi i sfidave të anëtarëve të rrjetit e zhvendos përqendrimin tek faktorët e jashtëm të pafavorshëm socio-politikë, ekonomikë e ligjorë që ndikojnë në kapacitetet e tyre për qëndrueshmëri dhe zhvillim të organizatave.

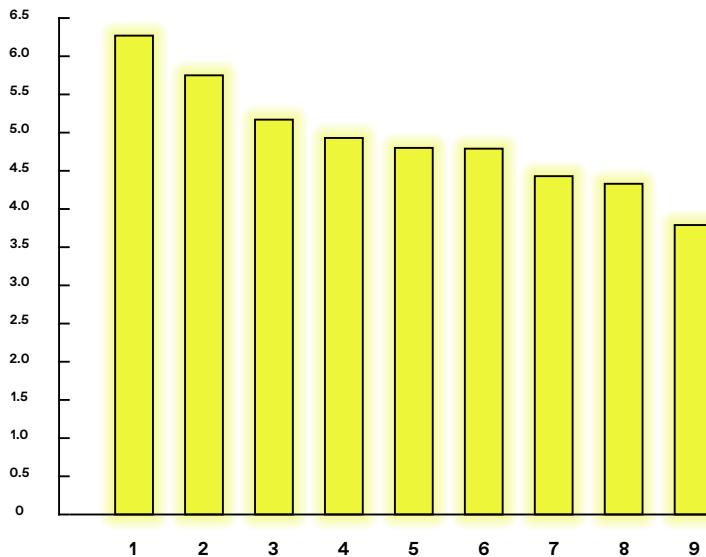
Ky përfundim shoqërohet me gjetjen se ekziston një mungesë e dukshme e hapësirës për avokim në kontekstin e zbatimit të politikave praktike publike në fushën e kulturës. Si platforma të avokimit, të anketuarit shpesh hasin në përgjashim të qëllimshëm nga vendimmarrësit prej diskutimeve

për çështje me rëndësi, gjë kjo e cila ndikon në mundësitet e rrjetit në fjalë për të ndikuar në ngritjen e kapaciteteve të kulturës si agjent i rëndësishëm i ndryshimit në shoqëri. Pikërisht për shkak të kësaj të mete që vjen si rezultat i pamundësisë për të ndikuar në procedurat e punës në terren, të anketuarit propozojnë ripozicionim strategjik, i cili mund të ndryshojë pozitën negociuese të rrjeteve në afatgjatë. Me politikat transformative dhe përmes riformësimit të funksioneve bazike të veprimit nga modeli i *reagimit* për ngjarjet aktuale, rrjetet propozojnë tranzisionin në një koncept që e vendos mundësinë e *veprimit* në qendër të diskutimit e kështu mundësish ndryshon paradigmën e rrjedhës së vet.

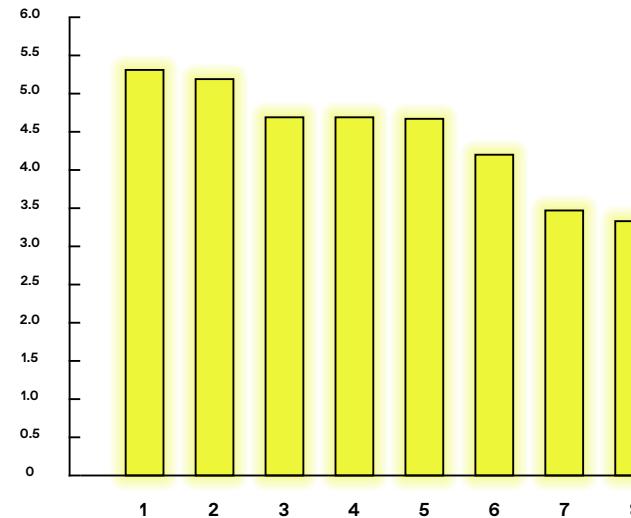
Kështu skena e pavarur e kulturës do të mund të bëhej bashkëpunuese relevante në përcaktimin e prioriteteve të politikave kulturore, avokimin për trende bashkëkohore dhe parimet e veprimit në terren. Sidoqoftë, intervistat e thella me disa prej të anketuarve tregojnë se një varg më i gjërë rrethanash të pafavorshme si të jashtme edhe të brendshme ndikojnë në koherencën e anëtarëve duke i frymëzuar ata të zgjidhin problemet në momentet e krizave dhe pikërisht këtu solidariteti i shprehur përmes veprimeve qëndron si dimenzion me rëndësi të veçantë për agjencinë e rrjetit. Në fund, ekziston një gjetje e rëndësishme që tregon për mungesën e kapacitetit profesional për tejkalinin e sfidave të cilat kërkojnë ekspertiza specifike, kështu që shumica e organizatave kanë theksuar këtë parametër si sfidë të veçantë me të cilën rrjetet ballafaqohen në punët e tyre.

Portfolio e aktiviteteve dhe rezultateve të rrjeteve të anketuarra tregon për vendosmërinë dhe qëndrueshmërinë e organizatave në tejkalinin e këtyre sfidave. Prandaj në analizë, ndikimin e ndryshimeve pozitive në sektorin e artit dhe kulturës dhe shoqërinë në përgjithësi ata e theksojnë si prioritet për proceset e së ardhmes. Mungesa e veprimit aktiv në politika praktike publike në kontekstin e kulturës së pavarur tregon për mundësinë e ndikimit të të anketuarve në fuqizimin e pozitës së sektorit të pavarur si tërsi – përmes hartimit dhe zbatimit të planeve afatgjata strategjike, zgjerimit të fushës së veprimit, përmirësimit të bashkëpunimit me institucione shtetërore në fushën e kulturës dhe artit, krijimit të një ambienti stimulues për nisjen e bashkëpunimit më intenziv me sektorin e pavarur, etj.

Sfidat për rrjetet të renditura sipas rëndësisë



Mundësitë për rrjetet të renditura sipas rëndësisë



NISJA E NJË RRJETI – CILËT JANË HAPAT TUAJ TË PARË?

1

Cilat janë pikat tuaja të forta dhe çfarë kapaciteti keni për të krijuar dhe prodhuar?
Cilat janë asetet tuaja të tanishme, kapaciteti organizativ dhe burimet e qasshme?

2

Cilat janë pikat tuaja të dobëta që mund të rrisin nivelin e rrezikut në realizimin e programeve të rrjetit?
Cilat janë arsyet dhe logjika prapa zgjedhjes së këtyre projekteve dhe aktiviteteve konkrete?

4

Si ndikojnë faktorët e jashtëm në rrjetin tuaj?
Cilat janë forcat shtytëse dhe ato penguese që ndikojnë zhvillimin tuaj në të ardhmen?
Cilët janë hisedarët dhe mbështetësit tuaj? Si mund të ndryshojnë këta të fundit në të ardhmen?

3

Cilat janë mundësítë dhe burimet në rajon dhe në komunitetin ku jetoni?
Cilat janë komunitetet tuaja të mundshme dhe si do të ndryshojnë ato në të ardhmen?

HORIZONTET PËR VEPRIMET E SË ARDHMES

Parashikimi i platformave bashkëpunuese ka për pasojë fuqizimin e organizatave që funksionojnë në komunitet duke e bërë shoqërinë si tërsi më demokratike, transparente dhe solidare përmes aktiviteteve të veta. Kuptimi bashkëkohor i rëndësisë së ndikimit të mundshëm të rrjeteve në zhvillimin kulturor lidhet shumë edhe me ndryshimin në menaxhimin e vetë organizatave. Për shembull, modeli i udhëheqjes horizontale e me pjesëmarrje shfaqet si element përbërës i veprimit transparent në kontekst të formësimit të një modeli inovativ të partneriteteve civilo-publike dhe aplikimit më të gjërë të tij. Për shembull, një nga rrjetet e anketuara e elaboren më shumë një model të këtillë: "Rrjeti ynë ka ndikim të rëndësishëm në fushën e inovacionit në politikat kulturore, si rrjeti i parë që ka formuar një institucion publik bazuar në partneritetin civilo-publik. Si pionerë të krijimit të modeleve të reja të menaxhimit me pjesëmarrje të infrastrukturës publike (kulturore), ne kemi ndikuar tek akterët tjera në gjithë shtetin për t'u angazhuar në zhvillimin e modeleve të tyre të menaxhimit me pjesëmarrje në komunitetet e tyre lokale. Ky proces ka sjellur formimin e një tipi të ri të qendrave socio-kulturore, të cilat kanë dalur si rezultat i një qasjeje poshtë-lart dhe të cilat avokojnë për modele të menaxhimit të burimeve publike, të cilat janë më transparente dhe të qëndrueshme".

Fuqia e perceptuar e organizatave i referohet në radhë të parë veprimit të përbashkët avokues për zbatimin e politikave inovative në fushën e kulturës dhe artit, por gjithash tu edhe nisjes dhe zhvillimit të mundësive për aktualizimin e hapësirave të përbashkëta dhe projekteve për bashkë-krijim, edukim dhe prodhim. Në këtë kuptim, rrjetet ndërmarrin një varg aktivitetesh, të cilat shpesh përfshijnë shkëmbim programesh, fuqizim të organizatave përmes shkëmbimit dhe ndarjes së dijes dhe zhvillimit në fusha të caktuara. Për shembull *Nomad Dance Academy* ka fuqizuar organizata në fushën e vallëzimit bashkëkohor përmes eksperimentimit me modele dhe forma të ndryshme të vetëorganizimit të

SI TË KRIJOMË RRJETE DHE PSE?

cilat kanë luajtur rol të rëndësishëm në fuqizimin e lidhjeve ekzistuese si dhe krijimin e lidhjeve të reja në rajon.

Një përqendrim me rëndësi i veprimtarisë së rrjeteve janë format dhe konceptet e avokimit dhe monitorimit të zhvillimit të politikave në fushën e kulturës dhe artit por gjithash tu edhe në fushat tjera relevante si zhvillimi i shoqërisë civile, ruajtja e të mirave publike etj. Në pjesën kualitative të hulumtimit, numri më i madh i të intervistuarve thanë se pozita e rrjeteve në të ardhmen është e lidhur pashkëputshëm me përmirësimin e kushteve të punës, të cilat mund të ndikohen nga një kapacitet i rritur financiar, por gjithash tu nga trajnimi i ekspertëve, i cili është thelbësor për aplikimin e modeleve dhe procedurave të reja të punës që tashmë po jepin rezultate të mira në Evropë dhe tjetërkund. Në këtë mënyrë, rrjetet të cilat tani për tani janë kryesisht kombëtare do të mund të zhvillonin veprimtarinë e tyre në drejtim të bashkëpunimit në nivel rajonal e ndërkombëtar. Orientimi drejt modeleve inovative të menaxhimit, të cilat përfshijnë një qasje horizontale, ndikon në decentralizimin e përgjithshëm, duke i vendosur organizatat anëtare të rrjetit në pozicione të ndryshme të përgjegjësisë në kontekstin e zhvillimit të fushës. Përvojat dhe konceptet ekzistuese të bashkëpunimit mund të ndikojnë në zhvillimin dhe zbatimin e mëtutjeshëm të shkëmbimit rajonal e evropian ndërmjet hisedarëve të kësaj fushe, bazuar në fuqizim dhe ndërtim të kapaciteteve dje aftësive të artistëve dhe punëtorëve kulturorë.

PËRFUNDIM: NGA MBIJETESA DREJT QËNDRUESHMËRISË

Falë pjesëmarrjes në prodhim të diskursit për politikat kulturore, në kontekstin e trazuar të rajonit ish-jugosllav, organizatat aktive brenda rrjeteve të anketuara "e kanë lëvizur sistemin në një drejtim ku fushëveprimi kulturor i përfshinte edhe aktivitetet e tyre, ku vlerat që përfaqësonin ata u bënë vlerat e gjithë sistemit, ku metodat dhe temat e tyre u njohën si lejitime në fushën e kulturës", ose "duke u marrë me politika kulturore, ata e kuptuan mundësinë për t'u marrë me kulturë" (Mišković 2011). Sidoqoftë, fakti që ata janë po ashtu të përfshirë në sistemin kulturor si kategori në vete nuk "nënkupton domosdoshmërisht përbushjen e të gjitha përfitimeve që vijnë me atë status" (po aty). Prandaj, këtu qëndrojnë arsyet kyçë për kushtet e papërshtatshme financiare, organizative dhe profesionale për punën e pjesëmarrësve të skenës së paravarur të kulturës, të cilat, siç veç u përmend, janë shtytëset kryesore për angazhimin e tyre në politika kulturore dhe artikulimin e kërkesave për ndryshime të caktuara. Analiza e rrjeteve të anketuara përbrenda këtij hulumtimi ka treguar se cilat vlera dhe metoda të punës i kontribuojnë rritjes së fuqisë për të mbijetuar dhe arritjes së qëndrueshmërisë.

Qëndrueshmëria kulturore ka të bëjë me mirëmbajtjen e praktikave të marginalizuara kulturore e artistike dhe mund të shihet si motiv për ndryshim kulturor sepse ka ardhur pikërisht nga nevoja për një perceptim ndryshtë të botës rreth nesh. Qëndrimet kulturore në thelb kanë vlerat si pikënisje dhe për këtë arsy duhen pasur parasysh vlerat kulturore, të cilat sjellin ndryshimet e nevojshme në sjellje individuale dhe shoqërore. Qëndrimet që mbështesin avokimin për qëndrueshmëri kulturore thonë se është e nevojshme të sigurohet cilësi e jetës, mirëqenie kulturore si dhe qasje e barabartë në burime dhe mbrojtje kulturore për të gjithë njerëzit. Sidoqoftë, edhe pse idealet e mbijetesës dhe kultivimit të "shumëlojshmërisë në harmoni" duhet të shfinqin rezistencë ndaj proceseve të globalizimit dhe aspiratave ideologjike e politike, kjo gjë nuk ndodh gjithmonë.

Aty ku është vështirë të arrihet qëndrueshmëria, koncepti i "mbijetesës" theksohet si "ana tjetër e së njëjtës monedhë", për shembull, çelësi drejt gjetjes së zgjidhjeve të qëndrueshme e afatgjata ndaj problemeve tona të mëdha shoqërore, politike, ekonomike e ekologjike (MacAslan 2010). Në punën e Gayatri Spivak, e cila e përkruan veten si "praktikuese e marksizmit, feminizmit dhe dekonstruktimit" (Spivak 1996: 12) centraliteti i rezistencës si koncept i ndryshimit kulturor duket se shpejt shkon në favor të mbijetesës. Prania e mbijetesës ka rëndësi të veçantë në diskurset bashkëkohore politike, ekonomike dhe psikologjike. Ngritja e mbijetesës dhe ngulitja e saj në bazën e kuptimit të përbashkët të agjencisë njerëzore, është pjesë e "botërimit" neoliberal. Është neoliberal jo vetëm në kuptimin e ekonomisë politike, por edhe si projekt kulturor i vendosur për të riformësuar strukturën e marrëdhënieve dhe subjektiviteteve shoqërore (Berlant 2011). Kështu, mbijetesa bëhet fytyra tjetër e qëndrueshmërisë dhe çështja prej së cilës bëhet agjencia në kohërat neoliberale: presioni strukturor që përfshin shtypjen pritet të puçet me elasticitetin individual, rikthimin dhe përshtatjen.

Në kontekstin e rezistencës së mundshme ndaj modeleve të menaxhimit në fushën e artit dhe kulturës, rrjetet i kontribuojnë rimodelimit të skenës dhe koncepteve të veta të veprimit e mbijetesës së vet në përgjithësi. Sipas gjetjeve të hulumtimit, ndikimi i rrjeteve, përmes avokimit fuqizon edhe kapacitetet e organizatave. Ky ndikim shpesh rrit dukshmërinë e temave qenësore për fushën në kontekst të zbatimit të politikave praktike publike. Shkëmbimi i dijes, aftësive dhe përvojave ndërmjet të anketuarve shpesh rezulton në kalim më të mirë të sfidave me të cilat ata ballafaqohen në punën e tyre ditore, duke e ngritur kështu fuqinë e tyre për mbijetesë. Në të njëjtën kohë, vlerat e përbashkuara që u shërbejnë rrjeteve si udhërrëfyes, i kontribuojnë demokratizimit kulturor përmes aplikimit të modeleve gjithëpërfshirëse, solidare dhe me pjesëmarrje, të ndërtuara përbrenda procedurave organizative.

- Berlant, Laura (2011). *Cruel optimism [shq. "Optimizmi mizor"]*. Duke University Press.
- Brkić, Aleksandar (2013): Cultural policy frameworks. (Re) constructing national and supranational identities: The Balkans and European Union [shq. "Kornizat e politikave kulturore. (Ri) konstruktimi i identiteteve kombëtare dhe suprakombëtare"]. Amsterdam: European Cultural Foundation.
- Castells, Manuel (2009): Communication Power [shq. "Fuqia e Komunikimit"]. Oxford: Oxford University Press.
- Celakoski, Teodor (2006): Working together? The Second Life of the Collective. [shq. "Puna së bashku? Jeta e dytë e kolektives"] Multimedia institute (mi2). – In: Kappert, Ines/Klingan, Katrin (Eds.), Leap into the City. Seven Scens from Europe. Cologne: Du-Mont, 397–408.
- Čopić, Vesna (2011). The question of cultural policy as a policy. [shq. "Çështja e politikës kulturore si politikë"] – In: Kultura 130, 33–50.
- Dragičević Šešić, Milena i Šuteu, Corina (2005) "Challenges of Cultural Cooperation in Southeastern Europe: the Internationalization of Cultural Policies and Practices", [shq. "Sfidat e bashkëpunimit kulturor në Evropën Juglindore: Ndërkombezatimi i politikave dhe praktikave kulturore"] In: Švob Đokić, N. The Emerging Creative Industries in Southeastern Europe. Zagreb: Institute for International Relations. http://www.culturelink.org/publics/joint/cultid07/Svob_Djokic_Creative_Industries.pdf
- Geshoska, Iskra (2011): Weaving an Invisible Network [shq. "Thurja e një rrjeti të padukshëm"] – In: Pekić, Milica/Pavić, Katarina (Eds.), ExitEurope – New Geographies of Culture. Zagreb: Clubture Network, 74 – 86.
- Eckenhaussen, Sepp (2019). Scenes of Independence. [shq. "Skena të Pavarësisë"] Amsterdam: Institute of Network Cultures.
- Kenny, Sue/Marilyn Taylor/Onyx, Jenny/Mayo, Marjorie (2016): Challenging the third sector: Global prospects for active citizenship. [shq. "Sfidimi i sektorit të tretë: Mundësittë botërore për qytetari aktive"] Bristol: Policy Press.
- McAslan, Alastair (2010): Community resilience. Understanding the concept and its application. [shq. "Qëndrueshmëria e komunitetit. Kuptimi i konceptit dhe aplikimi i tij"] Adelaide: Torrens Resilience Institute. www.torrensresilience.org/origins-of-the-term [February 17, 2022].
- Minichbauer, Raimund/Mitterdorfer, Elke (2000): European Cultural Networks and Networking in Central and Eastern Europe. [shq. "Rrjetet evropiane kulturore dhe rrjetëzimi në Evropën Qendrore dhe Lindore"] Wien: EIPCP.
- Milohnić, Aldo & Švob-Đokić, Nada (2011) (ed.) Cultural identity politics in the (post-) transitional societies. [shq. "Politikat e identitetit kulturor në shoqëri (post)tranzicionale"] Zagreb, Institute for International Relations – IMO.
- Mišović, Davor, (2011): "Living in Cultural Policy." [shq. "Jetesa në politikë kulturore"] In: Pekić, Milica and Pavić, Katarina (eds.), ExitEurope – New Geographies of Culture. Zagreb: Clubture Network, 58 – 74.
- Močnik, Rastko (2014): The Vagaries of the Expression "Civil Society": The Yugoslav Alternative, [shq. Ndryshimet e shprehjes "Shoqëri civile": Alternativa Jugosllave] [Co L'Internationale Online. https://www.internationaleonline.org/research/real_democracy/6_the_vagaries_of_the_expression_civil_society_the_yugoslav_alternative/
- Spivak, Gayatri Chakravorty (1996): The Spivak Reader: Selected Works. [shq. "Doracaku Spivak: Punë të përzgjedhura"] New York: Routledge.
- Vidović, Dea and Žuvela, Ana (2018): "Key terms and concepts for understanding participatory governance in culture" [shq. "Konceptet dhe termat kyçë për kuptimin e udhëheqjes me pjesëmarrje në kulturë"] In: Vidović, Dea (ed.) Do it Together. Practices and Tendencies of Participatory Governance in Culture in the Republic of Croatia. Zagreb: Kultura Nova Foundation.
- Vilenica, Ana (2006): Self-organisation in a labyrinth between artistic practice and theory. [shq. "Vetëorganizimi në një labirint ndërmjet praktikës dhe teorisë artistike"] TkH Magazine 11. Belgrade: Walking Theory.
- Višnić, Emina (2007): A bottom-up approach to cultural policy-making. Independent culture and new collaborative practices in Croatia. [shq. "Një qasje poshtë-lart ndaj politikëbërjes kulturore. Kultura e pavarur dhe praktikat e reja të bashkëpunimit në Kroaci"] Amsterdam, Bucharest, Zagreb: European Cultural Foundation, ECUMEST Association and Clubture Network.
- Vujanović, Ana (2012): "State Against Public Good: Economic Policy of Cuts and Political Economy of Contemporary Art" [shq. "Shteti kundër të mirës publike: Politika ekonomike e shkurtimeve dhe ekonomia politike e artit bashkëkohor"] in: Frakcija, No. 60/61, winter 2011/12, CDU, Zagreb.
- Wagner, Gottfried (2013): The art of difference – intercultural learning remains our common challenge, [shq. "Arti i ndryshimit – mësimi ndërkulturor mbetet sfida jonë e përbashkët"] Kulturlogue Portal, Database and Analyses on ICD and CD in the Balkans/SEE <<http://kulturlogue.org/>> [January 15, 2022].

