



# КУЛЬТУРНО-ОСВІТНЯ АКАДЕМІЯ 2016: ЗАХОЧЕННЯ ТА ПІДТРИМКА

## CULTURE AND EDUCATION ACADEMY 2016: ENCOURAGEMENT AND GUIDANCE



Auswärtiges Amt

**GOETHE  
INSTITUT**

Sprache. Kultur. Deutschland.

**КУЛЬТУРНО-ОСВІТНЯ  
АКАДЕМІЯ 2016:  
ЗАХОЧЕННЯ  
ТА ПІДТРИМКА**

**CULTURE AND EDUCATION  
ACADEMY 2016:  
ENCOURAGEMENT  
AND GUIDANCE**

**КИЇВ  
KYIV 2016**

UA

# КУЛЬТУРНО-ОСВІТНЯ АКАДЕМІЯ 2016: ЗАОХОЧЕННЯ ТА ПІДТРИМКА

ГЕТЕ-ІНСТИТУТ, УКРАЇНА

## ЗМІСТ

ВІТАЛЬНЕ СЛОВО ДИРЕКТОРКИ GOETHE-INSTITUTE UKRAINE БЕАТИ КЬОЛЕР .....	6
ІНТЕРВ'Ю З ПАТРИКОМ С. ФЬОЛЕМ ТА ҐЕРНОТОМ ВОЛЬФРАМОМ .....	8
КУЛЬТУРА І МИСТЕЦТВО У СУСПІЛЬСТВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ .....	12
ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ .....	16
НІМЕЦЬКО-УКРАЇНСЬКІ КУЛЬТУРНІ ВІДНОСИНИ. ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ .....	20
Віртуальний гід по Бабиному Яру: розробка чорнового варіанту мобільного додатку .....	24
Короткотермінова літературна резиденція в рамках проекту «Агнон: 50 кроків, щоб зрозуміти» .....	26
Відкриті уроки з публічної історії .....	28
Міст в майбутнє: вид зверху .....	30
Цифрова платформа «Експерти Конгресу» .....	32
Перша рівненська урбаністична та креативна лабораторія .....	34
Форум партиципативних проектів у Запоріжжі: від співучасті до співтворчості .....	36
Альтернативні культурні простори в Україні: виклики та перспективи .....	40
«Школа урбаністики «Urban future» .....	44
«Спогади про майбутнє» як художня терапія міст-утопій .....	46
Culture Quest .....	50
ГЛОСАРІЙ – ПОНЯТТЯ СТАЛОГО КУЛЬТУРНОГО РОЗВИТКУ .....	52

# ENG

## CULTURE AND EDUCATION ACADEMY 2016: ENCOURAGEMENT AND GUIDANCE

GOETHE-INSTITUT UKRAINE

# TABLE OF CONTENTS

<b>INTRODUCTORY GREETING FROM THE DIRECTOR OF GOETHE-INSTITUTE UKRAINE BEATE KÖHLER</b> .....	<b>70</b>
<b>INTERVIEW WITH PATRICK S. FÖHL AND GERNOT WOLFRAM</b> .....	<b>72</b>
<b>CULTURE AND ART IN TRANSFORMING SOCIETIES</b> .....	<b>76</b>
<b>PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF UKRAINIAN CULTURE</b> .....	<b>80</b>
<b>GERMAN-UKRAINIAN CULTURAL RELATIONS: TRENDS IN DEVELOPMENT</b> .....	<b>84</b>
Virtual Tour of Babi Yar: Developing a Beta Version of a Mobile App .....	<b>88</b>
Short-term Writer's Residency within the project "Agnon: 50 Steps to Understanding" .....	<b>90</b>
Open Lessons in Public History .....	<b>92</b>
Bridge to the Future: The View from Above .....	<b>94</b>
Digital Platform "Congress Experts" .....	<b>96</b>
First urban creativity lab in Rivne .....	<b>98</b>
Participatory Projects Forum in Zaporizhia: From Cooperation to Co-creation .....	<b>100</b>
Alternative Cultural Spaces in Ukraine: Challenges and Prospects .....	<b>104</b>
"Urban Future" Urbanism School .....	<b>108</b>
"Memories of the Future" as Art Therapy for Utopian Cities .....	<b>110</b>
Culture Quest .....	<b>114</b>
<b>GLOSSARY – NOTIONS OF SUSTAINABLE CULTURE DEVELOPMENT</b> .....	<b>116</b>

# UA

## КУЛЬТУРНО-ОСВІТНЯ АКАДЕМІЯ 2016: ЗАХОЧЕННЯ ТА ПІДТРИМКА

ГЕТЕ-ІНСТИТУТ, УКРАЇНА

## ВІТАЛЬНЕ СЛОВО ДИРЕКТОРКИ GOETHE-INSTITUTE UKRAINE БЕАТИ КЬОЛЕР



З самого початку восени 2014 року Культурно-освітня академія Гете-Інституту в Україні стала важливою платформою взаємного обміну між українськими діячами культури та колегами з Німеччини. Впродовж обох останніх років виникло чимало нових зв'язків, відбулося активне і конструктивне обговорення концепцій, здійснено розробку багатьох проектних ідей та взаємний обмін ними. Деякі з цих ідей втілилися у 2016 році у самостійні проекти й були реалізовані, завдяки наданню із мікрофондів спеціальних коштів Федерального міністерства закордонних справ Німеччини на здійснення програми "Розширення співробітництва з громадянським суспільством країн Східного Партнерства". Ці проекти ми пропонуємо Вашій увазі у формі цієї публікації.

Якими б різними не були виставки, літературні резиденції, заходи культурних менеджерів, радіо-подкасти, у всіх цих проєктів є одна спільна риса: всі вони спрямовані на збагачення культурного простору України, передовсім у регіонах, поза межами культурних метрополій, всі вони ставлять перед собою мету активного залучення до цієї діяльності суспільства.

Всі відібрані проєктні команди отримували консультування з боку українських та німецьких культурних експертів і мали можливість постійного обміну з ними думками щодо змістовного наповнення та викликів. За це я хотіла б подякувати Олесі Островській-Лютій, Катерині Стецевич, Катерині Ботановій, д-ру Патріку С. Фолью та проф. д-ру Герноту Вольфраму. Вони також є авторами вступних статей, в яких діляться своїми міркуваннями щодо нинішніх тенденцій і напрямків розвитку культурного простору України.

Ми як представники Гете-Інституту раді тому, що участь у цьому проєкті взяло так багато наших українських партнерів з творчими й розумними ідеями. Ми сподіваємося, що ознайомлення з цією публікацією дасть Вам повне уявлення про розмаїття культурного життя в Україні і спонукає Вас до реалізації багатьох подальших проєктних ідей!



# 1

## ІНТЕРВ'Ю З ПАТРІКОМ С. ФЬОЛЕМ ТА ГЕРНОТОМ ВОЛЬФРАМОМ ПРО КУЛЬТУРНО- ОСВІТНЮ АКАДЕМІЮ ГЕТЕ-ІНСТИТУТУ В КИЄВІ



Патрік С. Фьоль та Гернот Вольфрам прибули до України як партнери по діалогу й експерти, щоб в рамках Культурно-освітньої академії спільно з Марком Гегенфуртнером та учасниками з усієї країни розробити дорожню карту культурного розвитку. Разом із митцями, культурними менеджерами, представниками управління культури та організаторами виставок у 2015 році вони обговорили та зафіксували у письмовій формі нові підходи до культурного розвитку, пропозиції зі створення мереж та проектні ідеї. Мета полягала в тому, щоб на новому рівні привернути увагу до культурного розвитку територіальних громад України на місцях та до їхнього культурного потенціалу. Адже в часи політичних криз в культурно-освітній роботі можна вбачати й можливість для діяльності задля миру з тонким баченням і розумінням проблем. Результати було оприлюднено у публікації під назвою «Дорожня карта культурного розвитку в Україні», яка, між іншим, викликала неабиякий інтерес і в інших країнах. Окрім того, цей процес дав поштовх різноманітним проектам, реалізація яких в наступному 2016 році частково здійснювалася за сприяння Федерального міністерства закордонних справ Федеративної Республіки Німеччина. Це стало приводом для повернення Патріка С. Фьоля та Гернота Вольфрама до України. З командою українських експертів вони опікувалися процесом розподілу 16 «мікрофондів» на потреби культурних проектів у рамках «Культурно-освітньої академії 2016: сприяння і супровід». До того ж Патрік С. Фьоль в ролі модератора й консультанта проекту з культурної трансформації («План Z») неодноразово побував у невеликому українському місті Жмеринка і брав участь в культурному обміні цього міста з Нойруппіном у Німеччині. В контексті цього досвіду ми провели розмову з обома культурними менеджерами. Нижче публікуємо витяги з цього інтерв'ю.

### ЯКОЮ ВИЯВИЛАСЯ СИТУАЦІЯ ДЛЯ ВАС ЯК ЕКСПЕРТІВ З НІМЕЧЧИНИ, КОЛИ У 2015 РОЦІ ВИ ВПЕРШЕ ПРИБУЛИ ДО КИЄВА?

**Д-р Патрік С. Фьоль (PSF):** Насамперед слід наголосити на тому, що в Україні існують численні прогресивні й співзвучні часу підходи у сферах культурного менеджменту, культурно-освітньої роботи та культурної політики. Справжній подив у мене викликало те, що предметом багатьох проектних ідей стала тема культурного розвитку в українських містах – зокрема у процесі спільного планування, осмислення та аналізу, застосування методу розробки карт та підходів, що ґрунтуються на підвищенні компетенції та кваліфікації. Це знайшло свій вияв в експертній оцінці українських спеціалістів актуальних методів зрушень у царині культури, які нині знаходять застосування у багатьох частинах світу. Те ж стосується розмаїття ідей щодо проектів розвитку, освіти та підвищення кваліфікації на місцях, спрямованих на активізацію й залучення громадян до процесів культурного розвитку. З іншого боку, існувала й продовжує існувати велика кількість викликів. До них, зокрема, належать недостатнє усвідомлення суспільством потенційної ролі й впливу мистецтва і культури в Україні, яка перебуває у процесі сильних змін. Подекуди мова йшла і про не зовсім ясні чи сумнівні розклади у сфері інфраструктури та фінансової підтримки культури, а також про гостру потребу в концептуально обґрунтованій культурній політиці. Водночас, на думку багатьох учасників, часто бракує інновативних культурних проектів, які могли би стати конструктивною підтримкою для поступальних перетворень українського суспільства – надто велика увага приділяється безумовно важливому збереженню й культивуванню класичних побутових традицій.



**Проф. д-р Гернот Вольфрам (GW):** Попри неабиякий попередній досвід у сфері культурно-освітньої роботи швидко з'ясувалося, що прикметною ознакою нового покоління українських активістів культури стала потреба в сучасному розумінні феномену культури та нових ідеях. При цьому нам інколи хотілося, щоби при розробці нових ідей особлива увага зверталася на деякі культурні течії, зокрема багаті єврейські традиції в Україні.

### **ЯКИМИ НА ВАШ ПОГЛЯД БУЛИ НАЙВАЖЛИВІШІ ТЕМИ, З ЯКИМИ ДОВОДИЛОСЯ ПРАЦЮВАТИ В РАМКАХ КУЛЬТУРНО-ОСВІТНЬОЇ АКАДЕМІЇ?**

**PSF:** Спочатку потрібно було з принципових міркувань добитися спільного розуміння розвитку культури, культурного менеджменту і культурної політики, щоб у складі команд на засадах співпраці почати роботу над спільними проектами. Результатом цих роздумів став глосарій, опублікований нами у згаданій вище Дорожній карті, який ще раз буде надрукований у цій брошурі. В той же час стояло завдання приступити до вирішення названих нами викликів. Досить швидко з'ясувалось, що тут потрібні передовсім відповідні підходи до осмислення та розробки проектів у сферах кооперації, партиципації, співучасті, зримості й застосування цифрових технологій. Особливо цікаво було бачити надзвичайну відкритість у трактуванні цих тем з боку учасників цього процесу. Так, проект «План Z» продемонстрував те, як усе українське містечко із захопленням взялося за втілення сміливої і відкритої стратегії культурного розвитку, що увібрала в себе всі зазначені раніше аспекти. Це стало можливим лише в результаті об'єднання у Жмеринці дуже різних, але надзвичайно відданих мистецтву й культурі гравців, сильній політичній волі міської влади та багатьом експериментаторським майданчикам. Це стало підтвердженням того, що мистецтво й культура можуть виконувати функцію рушійної сили трансформації, спрямованої в майбутнє.

**GW:** Розмаїття мистецьких ідей та партнерських зв'язків. А також знайомство з невеличкими містами України, новими ініціативами, бажанням по-новому осмислити культурну спадщину. Центральними темами для мене стали відкритість, готовність до співпраці та інтерес до саморефлексії всіх учасників. А ще – створення Дорожньої карти. Місцеві громади часто є головним чинником культурних змін. А тому з урахуванням цієї обставини було прийнято доволі розумне рішення зосередитися не на великих містах. Віднаходження нових культурних центрів та уникання дискусій про так звану периферію стали для мене одним із ключових елементів подальшого розвитку в Україні.

### **РОЗКАЖІТЬ, БУДЬ-ЛАСКА, ПРО ФІЛОСОФІЮ ПІДХОДУ НА ОСНОВІ ДОРОЖНЬОЇ КАРТИ В 2015 РОЦІ І ПРО ТЕ, ЩО СТАЛОСЯ З НЕЮ У 2016 РОЦІ**

**PSF і GW:** Дорожня карта була і залишається спробою знайти ті напрямки, в яких люди, що займаються мистецтвом і культурою, вбачають своє майбутнє. Культура може стати ключем до обміну, діалогу, творення мереж і активних дій. Це – прогноз можливостей майбутньої співпраці в середовищі конструктивних і творчих людей, їхніх ідей і думок.

Створення Дорожньої карти культурного розвитку в Україні стало особливим викликом. Країна багата різноманітними культурними традиціями, має цікавий мистецький і культурний простір у різних напрямках і секторах і, з огляду на своє політичне становище, є предметом уваги міжнародної спільноти. Багато українців у еміграції беруть дієву участь у розвитку країни, українські митці представлені на міжнародних фестивалях, зокрема й у Німеччині. Бурхливий розвиток цифрових технологій став ще одним чинником, який сприяє творенню мереж між діячами культури всередині країни та за її межами. А тому й у Німеччині зростає інтерес до цієї захоплюючої країни, яка намагається відшукати свій шлях посеред багатства й розмаїття традицій та різноманітних очікувань.

Дорожня карта мала стати віддзеркаленням цього комплексного характеру вихідного становища, надто ж з урахуванням того, що модератори цього процесу родом не з України, а з Німеччини. Погляд ззовні, можливо, став навіть дуже позитивною стартовою позицією. Адже йшлося не про виклад зовнішніми експертами результатів свого аналізу та своїх думок, а про те, щоб разом із партнерами на місцях на рівних і спільно «намалювати культурну карту», яка б увібрала в себе, зафіксувала і системно впорядкувала шляхи розвитку, можливості, цінності й цілі, а також розкрила сфери діяльності. Лише на основі такої фундаментальної позиції можна було здійснювати раціональний міжкультурний обмін у просторі цієї дорожньої карти.

Процесу створення Дорожньої карти до того ж неабияк допомогла стала стратегія роботи. Вона розпочалася конференцією у 2014 році та триступневими тренінгами в 2015 році в Києві, українсько-німецькими зустрічами, а також критичними імпульсами й спостереженнями українських діячів культури. Конкретно ж зовнішніми модераторами та близько 40 учасниками в процесі двох- або триденних тренінгів були розроблені модельні проекти з актуальних тем культурно-освітньої роботи і культурного розвитку в Україні. Таким чином вдалося виявити основні поля діяльності та напрацювати методичні підходи до здійснення сталої культурно-освітньої роботи і культурного розвитку в Україні. Водночас у формі глосарія було систематизовано головні поняття у сфері культурно-освітньої роботи й культурного розвитку, на основі якого в подальшому може здійснюватися плідний обмін. Окрім конкретних публікацій, які між іншим вже використовуються в багатьох місцях, цей процес, як уже зазначалося, став основою й точкою відліку для багатьох наступних заходів у 2016 році. З одного боку, це були конкретні проекти, розроблені в рамках Дорожньої карти, які здебільшого перебувають у стадії реалізації, з іншого – підхід на базі «мікрофондів», завдяки якому відкривається можливість у формі численних малих проектів взятися за розробку таких центральних тем як культурний розвиток, партиципація, популяризація культурного спадку та аспекти розвитку міст засобами мистецтва й культури. За такого підходу цілком можна говорити про сталу стратегію, здійснення якої, будемо сподіватися, продовжиться і впродовж наступних років.

### **ЯКОЮ ВАМ БАЧИТЬСЯ СИТУАЦІЯ НИНІ, НАПРИКІНЦІ 2016 РОКУ?**

**GW:** Між багатьма митцями й культурними ініціативами, які досі взагалі або майже не були пов'язані між собою, налагодила співпраця. Крім того, Дорожня карта виявилася дуже добрим засобом порозуміння з міжнародними партнерами щодо термінології та дефініцій культурно-освітньої роботи, а також уникнення непорозумінь. Це шлях, початок процесу, який, сподіваюсь, буде продовжено.

**PSF:** Культурно-освітня академія наочно продемонструвала особливе значення подібних проектів з підвищення компетентності

у сфері мистецтва й культури задля сприяння й підтримки розвитку суспільства, передовсім у так званих країнах перехідного періоду, до яких належить і Україна. Виникли нові мережі, яких досі не було, започатковано навіть міжнародні партнерські зв'язки з містами, діячами культури й культурними установами у Ной-руппіні, Берліні та Мюнхені. До того ж з'явилося усвідомлення того, що трансформація й культурний розвиток – це не лише тема великих міст. Навпаки, малі міста можуть в цьому випадку стати рушійною силою й надавати зворотні імпульси для розвитку великих міст. «План Z» у Жмеринці є доволі переконливим свідченням такої енергії. Звісно ж, багато чого потребує покращення, але чимало вдалося зрушити з місця. Саме новостворені регіональні, національні та міжнародні мережі є фундаментом подальших конструктивних кроків для перетворень у сфері культури.

### **ЯКИМИ Є ВАШІ ПОБАЖАННЯ Й ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПОДАЛЬШОГО КУЛЬТУРНОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ?**

**PSF:** Звичайно ж, є різні підходи, але виклики й можливості у зв'язку із процесами культурних перетворень в різних країнах багато в чому схожі між собою. Тому елементарним висновком для мене є необхідність і в майбутньому зосереджувати свою увагу на процесах взаємного обміну й навчання. Головна ідея проектів Культурно-освітньої академії полягає у тому, щоб від першого етапу кооперативної й активуючої роботи над проектами (ідея, початкові кроки) досягнути другого етапу (початок імплементації, перші заходи, розбудова мереж). Цього принципу слід дотримуватися й надалі при розробці нових проектів. Моє найбільше бажання, втім, спрямоване в бік сталості, осмислення розпочатого в більш довгостроковій перспективі, подальшого використання вивільненої енергії, колективних знань. Якщо говорити зовсім конкретно, то мається на увазі презентація та надання у розпорядження Дорожньої карти в інших місцях України, або створення можливостей для довгострокового розвитку започаткованих проектів, оскільки для роботи з метою перетворень потрібні час і простір – в тому числі й для передачі цього досвіду іншим містам і регіонам.

**GW:** Гадаю, що добре обґрунтовані культурні проекти завжди є частиною зусиль задля досягнення миру, особливо в часи політичних криз. Причому, з максимальним тактом і поза логікою прямих політичних результатів, що піддаються виміру. Такий підхід у мистецтві, за якого ставка робиться на концепцію нових мереж і дискурсів, для мене є шляхом у майбутнє. Тому я бажав би, щоб і міжнародні партнери та донори цієї академії вбачали в ній не лише проект, а новий спосіб мислення й роботи, який на цьому відтинку української історії може зробити свій вклад у розвиток країни поза межами будь-яких політичних дебатів. Я бажав би, щоб результати роботи Культурно-освітньої академії лягли в основу подальшого поступального розвитку, а напрацьовані партнерські зв'язки були продовжені.



# 2

## КУЛЬТУРА І МИСТЕЦТВО У СУСПІЛЬСТВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ

КАТЕРИНА БОТАНОВА

Від середини 2000-х років, одразу після Помаранчевої революції 2004 року, в українському мистецтві дедалі гарячішим ставало питання політичного мистецтва. Питання це було достатньо нове і не було до кінця ясно, що з ним робити. Саме поняття "політичного" в українському контексті того часу було значною мірою табуованим: політика мала вузьке значення державної політики, урядування, і відповідно була міцно пов'язана з корупцією, з насиллям, а також із безсиллям. Політика як справа політиків – людей, які мають владу і не збираються нею ані ділитись, ані віддавати її, людей майже всемогутніх і практично безкарних – мистецьке середовище не цікавила, як не цікавили його, приміром, проблеми вугільновидобувної промисловості або чорних дір: питання так віддалені від реальності, що вони просто втрачали будь-який сенс. "Лізти в політику" – означало бути або продажним циніком, або божевільним.

Попри те, що Помаранчева революція була першим випадком за всю історію незалежної України від 1991 року масового залучення дуже різних суспільних прошарків до безпосереднього створення порядку денного, а відповідно й політики, дійсної суспільної революції – емансипативного прориву до політики hands-on – так і не відбулося. Як не відбулося і розрізнення двох різних модусів, які в українській мові позначаються одним словом "політика" – politics і policies.

Тим цікавішим є феномен того, що саме у мистецькій сфері – навіть вужче, у сфері візуального мистецтва – поняття політики вперше зробило спробу розширитись до розмірів цілої суспільної сфери. "Приватне – це політичне!" – феміністичне гасло 1960-х, яке із затримкою у майже 40 років опинилось у центрі численних мистецьких і доколамистецьких дискусій в Україні, означало не лише повільне усвідомлення того, що політикою просякнуті всі сфери людського життя аж до найприватніших його проявів і що саме з цих приватних політик і складається загальносуспільний порядок денний. Це також ознаменувало прихід мистецтва, свідомо заангажованого у цей порядок, мистецтва, яке не лише не соромилось "марати руки об політику", а почасти вважало це своїм обов'язком.

Слід визнати, що цей процес, як і будь-яка емансипація, був дуже болісним. Інтелектуали і художники ламали списи в дебатах про те, чи може мистецтво бути політичним у принципі, і чи лишається воно мистецтвом у той момент, коли стає політичним; де межа між мистецтвом та активізмом і яка роль естетики в сучасному світі. Художники старшого покоління відверто зневажали



художників молодших, називаючи їх "грантоїдами" і звинувачуючи у кон'юктурності. Колеги з мистецького цеху – приміром, письменники – у тих поодиноких випадках, коли їм таки доводилось перетинати межу, яка відділяла світ вербальний від візуального, були влучними і радикальними, як то і належить письменникам, і називали політичне мистецтво просто "немистецтвом". З ними радо погоджувалась більша частина публіки, котра хоч якось була дотична до мистецького життя. Найвищою точкою протистояння політичного мистецтва і суспільства став скандал із закриттям виставки "Українське тіло" ректором Національного університету "Києво-Могилянська академія" під приводом того, що це було "немистецтво". Та подальше вигнання із стін університету Центру візуальної культури – інтелектуально-мистецького осередку, який цю виставку організував.

Активно намагаючись заштовхати мистецтво у нішу "прекрасного", залишити за ним міметичну і пропедевтичну функцію, суспільство ніби боролось саме із собою, зі своїми фобіями дорослішання і включення у створення політик щоденного життя. Намагаючись показати мистецтву "належне" йому місце, суспільство відтворювало наявні





політичні практики, які невпинно ставили "на місце" саме суспільство. Політизуючись, мистецтво відкривало нові можливості для самоосмислення і самоусвідомлення – і для різних мистецьких дисциплін, і для мистецьких практик минулого, і для суспільства загалом.

Саме у різноманітних мистецьких практиках або за активної участі митців вперше у публічній площині активно прозвучали питання дискримінації (гендерної, вікової чи фізичної), політичної цензури та самоцензури, розвитку міст (починаючи з проблем із нелегальною забудовою і знищенням історичної спадщини і до самоорганізації місцевих громад), неоднозначності історичної пам'яті, дисбалансу центру і периферії, ідентичності та інші. З'являючись спочатку як мистецькі проекти, книги, публічні дискусії чи акції протесту, ці питання поволі вплітались у суспільну тканину, згодом перетворюючись на волонтерські утворення, групи активістів, громадські організації та бізнес-проекти.

Поволі й майже непомітно те, що 10 років тому називалось "політичним мистецтвом", практично припинило існування, зробивши кожен мистецький жест політичним апіорі. Міру активного політичного залучення тепер вимірюють поняттями "ангажований", "учасницький", "соціальний" та інші. Зміна словника означала зміну оптики, яка спричинила появу маси різноманітних учасницьких, солідаризуючих суспільних практик. Змінилось мистецтво і змінилось саме суспільство. Політика перестала бути справою політиків і перетворилась на суспільну справу. Кульмінацією цих змін, звісно, став Майдан 2013-2014 років, після якого кількість і різноманітність локальних проектів, які взялись в той чи той спосіб впливати на локальні політики, зростає з геометричною прогресією.

Активність громадянського суспільства стала частиною культурного ландшафту країни й перейшла із суто критичної та протестної площини у конструктивний, креативний і діалоговий вимір. Сьогодні культурні ініціативи виникають у маленьких містах прифронтової зони, стаючи центрами порозуміння, реабілітації, освіти та випрацювання спільних шляхів і стратегій розвитку. Культурні хаби стають майданчиками для обговорень актуальних питань суспільного розвитку і центрами вироблення політик. Культурні активісти мандрують різними регіонами країни, створюючи спільні проекти, спрямовані на підтримку місцевого розвитку і на культурний обмін.

Перебільшенням було би виводити трансформації українського громадянського суспільства сьогодні лише зі змін мистецької мови і порядку денного середини 2000-х.

Однак важливо побачити поміж ними безпосередній зв'язок. Традиційна роль європейського повоєнного мистецтва як дзеркала суспільства і форми суспільної пам'яті зазнає суттєвих змін, щонайменше, у суспільствах трансформації. Мистецтво стає суттєвим подразником, не лише піднімаючи на поверхню травматичне й замовчане, а й проваючи активні форми суспільних відповідей, подекуди взаємовиключних, однак у довгій перспективі – важливих для створення нових політик суспільної взаємодії. Стаючи дедалі більш діалоговими й учасницькими, більш ангажованими у суспільну проблематику (яку в сучасному світі стає дедалі важче ігнорувати), мистецькі практики створюють докола себе поля напруги, притягуючи потенційних агентів змін. Вони є лабораторіями, де тестуються і випробовуються нові форми взаємодії, де з'являються штами нових культур, без яких неможливий розвиток більш вільних, відкритих і солідарних суспільств.





# 3 ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ

ОЛЕСЯ ОСТРОВСЬКА-ЛЮТА

Я пишу цей огляд восени 2016 року, через два з половиною роки після Євромайдану, події, яка визначила стан справ у всіх сферах суспільного життя України, включно з культурною сценою. Відтак, пропоную зосередитися не на загальному питанні "які перспективи розвитку української культури", а на вужчому – "як розвиватиметься культура в Україні з огляду на трансформаційні процеси, які саме тривають в українському суспільстві". Найважливішими такими процесами мені видаються взаємне зацікавлення різних українських периферій одна одною, а не лише центром, Києвом, як це часто бувало досі, і розпад старих радянських інститутів у сфері культури разом зі спробами, часом конфліктними, болісними і невдалими, збудувати нові інститути і впровадити нові практики. Водночас, цікаво подивитися, як розвивалася власне художня сцена у вузькому сенсі з кінця 2013 і досі – маю на увазі самі мистецькі явища і артефакти, а не ширші рухи і тенденції, що стоять за ними.

Почну із кінця. Євромайдан часто порівнюють із Помаранчевою революцією – та сама карнавалізація, той сам дух радісної солідарності, принаймні, на початках, така ж присутність усіх соціальних груп на площі широкою палітрою від лівих митців до праворадикальних парамілітарних утворень. Заради справедливості варто сказати, що в кількісному вимірі й перші, і другі становили незначну меншість. Однак, на художній сцені Помаранчева революція залишила яскраве художнє явище, яке визначало обриси художнього життя України в наступне десятиліття, – умовне покоління художньої групи Р.Е.П. (звичайно, і саму групу). Для цього пост-помаранчевого середовища ключовою темою на роки став сумнів в українській соціальній та економічній реальності, переосмислення радянської спадщини, а засобом – критичний жест, мислення, а не інтуїтивне або екстатичне переживання. На момент Євромайдану середовище групи Р.Е.П. стало вже мейнстрімом, проти якого бунтували і яке намагалися символічно скинути з п'єдесталу. Від Євромайдану, відтак, очікували появи якоїсь "нової крові" у візуальному мистецтві. Цього, як виявилось, не відбулося.

Однак, Євромайдан виштовхнув нагору інше явище – малобюджетне українське кіно, здебільшого, документальне, як-от у випадку мережевого явища Вавилон13, середовища кінематографістів, які працювали на Майдані під час протестів, швидко продукуючи короткі фільми при мінімумі засобів і спираючись на постійну взаємодопомогу. Трохи спекулюючи, можна б сказати, що центр ваги в українській сучасній культурі перемістився із сучасного мистецтва до кіно. Інституційно це підкріпилося активізацією і закріпленням на культурній мапі Києва

Національного центру Довженка, фільмотеки, яка отримала нове дихання завдяки роботі тут нової управлінської команди на чолі з Іваном Козленком. Прогнозуючи, я б уявила, що українське нове кіно займатиме в найближчі роки все більше місця на українській культурній сцені, стане її новим "знову віднайденим" центром уваги.

Але не єдиним центром. Іншим таким центром стають «знову віднайдені» державні інституції культури. Саме тут очевидним стає прискорений розпад залишків радянських інститутів і прагнення їх трансформувати так, аби вони нарешті почали відповідати на виклики суспільної реальності. Практично усі двадцять п'ять років української незалежності все найважливіше в культурі відбувалося в недержавному секторі – тут були письменники і видавництва, тут функціонували художники, музиканти, а віднедавна й культурознавча освіта. Але наслідком Євромайдану стали відчайдушні спроби реформувати залишки суспільних інститутів зразка СРСР – від Уряду до загальної початкової школи. Це, мабуть, основний процес (окрім розпочатої Росією війни на Донбасі), який триває в Україні впродовж останніх кількох років. Те саме відбувається й у царині культури. Державні інституції почали визнаватися власне творчими середовищами за свої, такі, які необхідно "повернути культурі". А для цього змінити щонайменше програмні або управлінські підходи.

Особливо середовище сколихнув новий закон про призначення керівників державних закладів культури виключно через конкурсну процедуру. По-перше, тому, що державні органи управління – міністерство, міські і обласні управління – практично не мають позитивного досвіду конкурсу, а сама ідея суперечить управлінським інстинктам радянського чи пострадянського урядовця. Тут панує звичка кулуарного вирішення питань призначення керівників, тоді як конкурс вимагає прямого протилежного підходу – відкритого, з мінімальним залученням і впливом органу управління. По-друге, ситуація виявилася складною через неготовність фахівців з недержавного сектора конкурувати за набагато формальніші, штивніші і фінансово винятково дискомфортні управлінські посади. Все частіше чуємо здивування, чому так мало кандидатур подається на кожен окремий конкурс – є навіть конкурси з однією кандидатурою, і йдеться при цьому про ключові національні інституції культури. У підсумку, є конкурсна процедура, з якою наразі не вміють давати собі раду урядовці, але бракує довіри і до процедури, і до тих, хто її проводить, і до подальших умов праці, відтак, бракує і самих конкурсантів. Це ситуація птаха з одним крилом – одне працює погано, але є, а другому лише належить вирости.





Яким же можна уявити майбутнє українських державних культурних інституцій і культурної спільноти, яка розпочала шлях повернення цих інституцій власне потребам культури? Думаю, боротьба триватиме: болісно, довго, через непорозуміння і скандали, але державні інституції поступово змінюватимуться і ставатимуть значно відкритішими до потреб культурної спільноти. Цей рух почався у полі національних інституцій і поступово розповсюджуватиметься далі. Герметичні радянські інституції, які орієнтувалися на "вказівки з центру" поступово починають орієнтуватися на свої спільноти й ставати самостійнішими в рішеннях.

Подібно, Київ продовжує бути головним центром культури, але вже аж ніяк не єдиним. Українські регіони – численні периферії – раптом починають відчувати інтерес одна до одної, тут виникають ініціативи скоординованої дії. Ідеться як про малі проекти, яких ціла низка серед підтриманих Гете-Інститутом в рамках Академії культури та освіти, до амбітніших проектів міжрегіональної співпраці. Найбільш помітним серед них є, мабуть, проект Донкульт, фестиваль регіональної культури. В першопочатковій версії – культури Донбасу в Києві, пізніше – того ж Донбасу у Львові, а восени 2016 Галичини – у Харкові. Це одна з

найпомітніших в Україні останніх років спроба говорити про розмаїтість країни без медіатора у особі її центру – Києва (хоча так, проект починався в Києві, але швидко перемістився в інші міста). Швидше за все, це лише початок зростання такої регіональної суб'єктності крізь призму культури. Іншим "дзвіночком" тут можна вважати співпрацю фестивалів – київського Гогольфесту й івано-франківського Porto Franko, де Гогольфест виявився в ролі запрошеного, але не єдиного ведучого партнера. Найближчими роками варто, мабуть, очікувати більшого розмаїття цікавих, виразних проектів у різних українських периферіях, що таким чином набувають деякої парадоксальності – перебуваючи не в центрі, продукують – можливо – найцікавіші культурні явища.

Все це лише належить побачити. І не обов'язково всі ці очікування справдяться. Натомість, у чому можна бути впевненим, то це в подальшій трансформації культурного поля – від здебільшого паралельного державі, неінституціалізованого до такого, що взаємодіє і впливає на державні інституції. І це, мабуть, означає, що в Україні завершився цикл "перетравлювання" радянської спадщини, й нас чекає дещо нове, інакше. Яким воно буде – залежить, водночас, від наших дій і від нашого терпіння.



# 4

## НІМЕЦЬКО-УКРАЇНСЬКІ КУЛЬТУРНІ ВІДНОСИНИ. ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ

КАТЕРИНА СТЕЦЕВИЧ

### ПОЧАТОК ПРОЦЕСУ У 90-Х РОКАХ

Офіційні двосторонні культурні відносини між Україною й Німеччиною ведуть свій відлік з початку 1993 року, тобто з моменту підписання Угоди про культурне співробітництво між Німеччиною й Україною та відкриття Гете-Інституту в Києві. Після цього в Україні виникла мережа культурних установ з німецько-українськими національно-культурними товариствами (в Харкові, Чернівцях, Одесі), бібліотек та центрів вивчення мови. До діяльності у сфері культури долучилося й Посольство Федеративної Республіки Німеччина в Україні, яке, зокрема, проводить "Тижні Німеччини" в Києві. Натомість Україна донині не має у Німеччині жодної культурної установи, яка б виконувала функцію культурного посередника за кордоном.

Але й культурна політика Німеччини в перше десятиліття перетворень в Україні була переважно справою окремих закладів або осіб. І після Помаранчевої революції, що супроводжувалася посиленою присутністю Німеччини в засобах масової інформації України, спостерігався лише незначний прогрес у двосторонніх культурних відносинах. В 2008 році Інститут закордонних відносин (ifa) видав студію про культурні відносини між Німеччиною й Україною, в якій констатовалася необхідність посилення сприяння розвитку сфери культури в Україні з німецького боку з метою підтримки установ і окремих представників громадянського суспільства та професіоналізації діячів культури й культурних менеджерів. Згідно з цією студією, у сфері культури існувала суттєва потреба у налагодженні партнерських зв'язків, особливо в таких галузях культури як театр, мистецтво й музика. Зазначалося, що недоліком німецької культурної політики в Україні є переважна концентрація на великих містах і відсутність уваги до регіонів, або ж до поля напруги у відносинах між центром та периферією. Централізація культурного посередництва не оминула й Німеччину, де культурні акції по Східній Європі відбувалися, переважно, в Берліні, а також декількох інших містах, зокрема Мюнхені й Лейпцигу. Існували й прогалини у співробітництві з певної тематики та дискурсів, важливих для обох країн. Авторка студії звернулася з вимогою посилення фінансової підтримки та більш інтенсивного обміну між діючими особами й установами з обох систем культури<sup>1</sup>.

### РОЗВИТОК ПОДІЙ ПІСЛЯ МАЙДАНУ

Майдан 2013-2014 рр. та обраний відразу ж після нього новий уряд України проєвропейської орієнтації стали віхою не лише у співпраці на двосторонньому рівні, а й змінили та активізували співробітництво з країнами Східного Партнерства, до яких належить і Україна. У жовтні 2016 року Федеральне міністерство закордонних справ Німеччини вже вчетверте оголосило конкурс на участь у програмі "Розбудова співпраці з громадянським суспільством у країнах Східного партнерства і Росії"<sup>2</sup>. За даними Міністерства з 2014 року загальний обсяг фінансового сприяння для понад 1700 проєктів за цією програмою склав 32 мільйони євро, завдяки чому "була надана можливість численним організаціям громадянського суспільства реалізувати свою роль основних діючих осіб й важливих партнерів у діяльності держави". До діючих осіб, яких Федеральне міністерство закордонних справ відносить до громадянського суспільства, належать і численні культурні установи та діячі культури. У німецькій зовнішній політиці в культурі вбачають "третю опору дипломатії"<sup>3</sup>, і таке її розуміння як "м'якої сили" ("soft power") особливо утвердилось за уряду Франка-Вальтера Штайнмаєра.

### АКТУАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ КУЛЬТУРНИХ ВІДНОСИН МІЖ НІМЕЦЬКОЮ Й УКРАЇНОЮ

Діючі сили: децентралізація і регіоналізація  
Як у Німеччині, так і в Україні спектр діячів у царині культури є різноманітним у багатьох відношеннях. Партнерські зв'язки реалізуються не лише в рамках усталених і вже існуючих відносин, як наприклад у випадку з добре розвиненим партнерством між містами Харків і Нюрнберг<sup>4</sup>, а й між новими партнерами в усіх галузях культури. Культурні відносини між Німеччиною й Україною добре вписуються в концепцію децентралізації, завдяки чому в обох країнах топографія культурних проєктів поширюється й на регіони, а самі проєкти в дедалі більшій мірі самостійно започатковуються і здійснюються у співробітництві між регіональними партнерами або безпосередньо на місцях. Наприклад, з 2014 по 2016 рік Гете-Інститут в Україні організував Культурно-освітню академію, проєкт з підвищення компетентності, метою якого на першій стадії стала професіоналізація діячів культури та започаткування діалогу між управліннями культури й недержавними

<sup>1</sup> Поп. Kathrin Hartmann, Dialog mit Potential. Die deutsch-ukrainischen Kulturbeziehungen, ifa/Dokumente 1 (2008), Stuttgart, с. 7-11.

<sup>2</sup> Див.: [http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Aktuelle\\_Artikel/Ukraine/Projekte/161013\\_Aufruf\\_Projekte.html](http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Aktuelle_Artikel/Ukraine/Projekte/161013_Aufruf_Projekte.html). Усі посилання, що наводяться у цій статті, були перевірені авторкою 18.10.2016 р.

<sup>3</sup> <https://www.goethe.de/de/kul/ges/20723017.html>

<sup>4</sup> Поп. <http://www.charkiw-nuernberg.de/index.php/de>

діячами та активістами культури і мистецтва в регіонах, який відбувся у Запоріжжі, Чернігові, Одесі, Вінниці та Рівному. На другій стадії Гете-інститут надавав фінансове сприяння мікропроєктам, що здійснювалися в таких невеликих українських містах як Кременчук, Краматорськ, Жмеринка, Бердянськ, Броди та Слов'янськ.

І в Німеччині можна спостерігати подібний процес розшарування серед гравців у царині культури. Так, у цьому році в місцевості Ворпсведе у Нижній Саксонії проходить біснале кіно й мистецтва, на якому Україна буде представлена як країна, що приймає гостей.<sup>5</sup>

### МІЖГАЛУЗЕВЕ ФІНАНСОВЕ СПРИЯННЯ

Двосторонні культурні проєкти реалізуються у всіх галузях. Після того, як на тривалий час театр, танець, кіно, і нова музика майже зникли з поля зору, така ситуація змінилася у 2013-2014 рр. Взірцем загальних позитивних процесів в окремих галузях культури став розвиток театру. За останні 5 років, особливо після Майдану 2013-2014 рр. та вибуху військових дій на Донбасі, в українському театральному просторі сформувалася нова динаміка<sup>6</sup>. Нові театральні проєкти, ініціативи, заснування нових театрів, що повертаються обличчям до політичних і суспільних питань і творять "спілкування з сучасністю" (Олег Вергеліс, театральний критик), є наразі характерними ознаками сфери театру. На відміну від більшості державних театрів, які пропонують комерціалізовані розважальні програми, молоді актори звертаються до актуальних тем, як от внутрішні переселенці, війна, українська ідентичність, пропаганда чи анексія Криму. Але й в небагатьох державних театрах, зокрема Львівському академічному молодіжному театрі імені Леся Курбаса чи Київському академічному Молодому театрі зростає інтерес до української сучасності. Окрім цього, за останні роки з'явилися численні фестивалі, що пов'язують українські театри з міжнародними колегами по цеху. Так, Магдебурзький театр у травні 2016 року організував присвячений Україні фестиваль "Дикий Схід/Феномен Україна" з постановками молодих режисерів Стаса Жиркова, Максима Голенка й Олександри Сенчук<sup>7</sup>.

### ТЕМАТИЧНІ ПЕРЕПЛЕТІННЯ

У співробітництві багатьох гравців проявилася тенденція до взаємодії й концептуального підходу до роботи над темами, що є актуальними для обох країн і прикметними для суспільного дискурсу. У грудні 2014 року Тюбінгенський університет провів у Берлінській академії мистецтв конгрес на тему "Цінності й зрушення. Проєкти майбутнього для культури й громадянського суспільства в Україні, Білорусі, Молдові й Грузії", на якому мова йшла про визначальну роль громадянських рухів протесту в суспільних перетвореннях і про способи сприяння чи реагування на них різних видів мистецтва.<sup>8</sup> Восени 2015 року в Берлінському театрі ім. Максима Горького було реалізовано німецько-український проєкт документального театру "Де Схід?", під час якого засобами кіно й театральних постановок висвітлювалася тема війни на сході України.<sup>9</sup> Спостерігається також тенденція до інтеграції "українських тем" у німецькі, європейські або й глобальні ключові проєкти. В Будинку літераторів міста Штуттгарт в 2015 році провели фестиваль "ЗМІНА! Про літературу й мистецтво в культурах протесту Центральної і Східної Європи та Північної Африки", на якому український Майдан було вміщено в глобальний контекст разом із війною в колишній Югославії, "Арабською весною" та громадянськими протестами навколо "Stuttgart 21" (проєкту реорганізації Штуттгартського залізничного вузла).<sup>10</sup> Окрім тематичних перетинів, що фокусують увагу на суспільних змінах, змінюється й тематична палітра. До класичної культури додаються нові важливі напрямки, зокрема, урбаністика або медіа-мистецтво на базі цифрових технологій.

### ПОТЕНЦІАЛ ПОСЕРЕДНИЦТВА/ МІЖДИСЦИПЛІНАРНОГО ПІДХОДУ

З підвищенням кількості проєктів зростає й потреба в професійних культурних менеджерах чи кураторах, що володіють достатнім міжкультурним досвідом. Позитивним моментом є активізація, як у Німеччині, так і в Україні, посередників та фахівців, що працюють на



перетині різних дисциплін, обізнані з контекстом обох країн, мають досвід роботи в міжкультурному контексті, здійснюють посередництво між різними гравцями, і, не в останню чергу, володіють декількома мовами. Завдяки посередницькому підходу або й роботі кураторів та організаторів у тандемі, зменшується ризик потрапляння в полон патерналістських стереотипів. Проте, таку роль беруть на себе не лише культурні менеджери: автори, митці, музиканти й перекладачі наводять мости між різними культурами (наприклад, Сергій Жадан, Катя Петровська, Мар'яна Садовська, Катерина Міщенко, Катаріне Раабе або Клаудіа Дате).

Окрім зазначених тенденцій, слід констатувати ще й підвищення мобільності діячів культури, яке знаходить свій вияв у численних поїздках, гостьовій роботі, резиденціях, літніх школах, головних програмних заходах у Німеччині й Україні.

### РЕЗЮМЕ Й ПЕРСПЕКТИВИ НА МАЙБУТНЄ

Позитивні результати співробітництва між Німеччиною й Україною у сфері культури мають бути підтвержені й уточнені в більш глибоких дослідженнях. Активна підтримка Федерального міністерства закордонних справ Німеччини та участь багатьох гравців в діалозі, поза сумнівом, сприяють діалогу й загостренню уваги до цієї тематики. Для майбутніх двосторонніх відносин важливу роль відіграють такі питання: що відбувається із партнерськими зв'язками, котрі усталилися впродовж останніх років у сфері культури, після того, як закінчується фінансове сприяння? Наскільки сталими є ці партнерські зв'язки? Яким чином можна організувати в майбутньому структурне співробітництво у сфері культури і які механізми потрібні для цього? Наскільки офіційна культурна політика в Україні може скористатися досвідом та діяльністю незалежного сектору культури? Звідси випливає також і питання про "мобілізуючу культурну політику" (П. Фоль) в обох країнах, яка відкриває можливість рівноцінного співробітництва на засадах взаємодії.

<sup>5</sup> Поп. <http://www.biennale-worpswede.de>

<sup>6</sup> Поп. <https://www.goethe.de/ins/ua/de/kul/mag/20750403.html>

<sup>7</sup> Поп. <http://www.theater-magdeburg.de/spielplan-tickets/schauspiel/201516/wilder-osten/>. Die Bilanz des Festivals hier: [http://www.theater-magdeburg.de/presse-kontakt/pressemeldungen/anzeige/?tx\\_ttnews%5Btt\\_news%5D=52&cHash=52c4adac72d01058213e1efc6424e23](http://www.theater-magdeburg.de/presse-kontakt/pressemeldungen/anzeige/?tx_ttnews%5Btt_news%5D=52&cHash=52c4adac72d01058213e1efc6424e23)

<sup>8</sup> Поп. <http://valuesandchange.de>

<sup>9</sup> Поп. <http://www.szenenwechsel.org/deutschlandpremiere-von-wo-ist-osten-film-und-theaterprojekt-ueber-den-krieg-im-osten-der-ukraine/>

<sup>10</sup> Поп. <http://www.literaturhaus-stuttgart.de/event/3208-1-change-ueber-literatur-und-kunst-in-protestkulturen-mittelosteuropas-und-nordafrikas/>. Vgl. dazu auch kollaborative Projekte des Goethe-Instituts <https://www.goethe.de/ins/ua/de/kul/sup/gre/20832622.html>







# 6

## КОРОТКОТЕРМІНОВА ЛІТЕРАТУРНА РЕЗИДЕНЦІЯ В РАМКАХ ПРОЕКТУ «АГНОН: 50 КРОКІВ, ЩОБ ЗРОЗУМІТИ»

МАР'ЯНА МАКСИМ'ЯК

Впродовж серпня, вересня та жовтня у Бучачі діяла короткотермінова літературна резиденція, що є частиною більшого проекту під назвою «Агнон: 50 кроків, щоб зрозуміти». Програма є своєрідним жестом пам'яті про отримання Нобелівської премії Агноном 50 років тому, у 1966 році, якою він був нагороджений за ряд текстів, серед яких чимало про Бучач. Найголовнішим текстом Агнона, що стосується Бучача, є «Нічний постоялець» (або «Гість на одну ніч»), написаний Агноном після візиту до рідного міста у міжвоєнний період.

Гостями резиденції стали письменники Євгенія Сенік, Андрій Любка та Софія Андрухович. Головною ідеєю проекту було дати можливість резидентам відчувати себе гостями, постояльцями у Бучачі, як це зробив свого часу Агнон, і описати власні спостереження у текстах. Цією резиденцією команда Літературного центру імені Агнона хотіла привернути увагу до Бучача як рідного міста Нобелівського лауреата, а також до постаті Шмуеля Йосефа Агнона і загалом до теми малих міст і їх літературної спадщини. З огляду на це, резидентам було запропоновано ознайомитись із текстом перекладу роману «Нічний постоялець», і за час перебування в Бучачі відтворити у своїй уяві той Бучач, який бачив Агнон та тисячі інших мешканців міста у міжвоєнний період минулого століття. У текстах резидентів найголовнішим акцентом є відтворення атмосфери сучасного міста та порівняння з його минулим. Учасники резиденції самостійно знайомились із додатковими ресурсами щодо біографії та долі Шмуеля Йосефа Агнона, проте попередньо мали базову інформацію, що стосується Агнона й інших митців, котрі походять з Бучача: від корисних лінків до тематичних екскурсій містом.

Тексти резидентів під час та опісля перебування в Бучачі опубліковані на ресурсах медіа-партнерів: «Збруч», «Читомо» та The Ukrainians, а також наприкінці увійдуть у загальну друковану публікацію, що стане підсумком проекту.

Кожен із учасників резиденції мешкав у Бучачі протягом тижня і за час свого перебування мав індивідуальну

програму, в яку входило декілька презентацій та зустрічей із мешканцями міста, відвідини бібліотеки, редакції місцевої газети, екскурсії містом та інтерв'ю. Загалом партнерами проекту за цей час стали фонд «Україно-Єврейська зустріч» та ресурси «Збруч», «Читомо», The Ukrainians, Ukrainian Literary Center, «Радіо Скворода», Львівське обласне радіо, також була співпраця із «Ух-Радіо» та «Громадське радіо».

Із боку команди Літературного центру імені Агнона, окрім організації побуту резидентів, завданням було також максимально інтегрувати у проект публічні простори міста і громадськість. Під час проекту презентації та зустрічі із письменниками відбувались у місцевій кав'ярні, просторі Арт-Двору, районній бібліотеці, редакції місцевої газети. Завдяки такому підходу вдалось задіяти максимальну кількість відвідувачів і доволі різні вікові групи. Цікавим був також досвід прямого ефіру із Арт-Двору від «Радіо Скворода», що працювали як медіа-партнери та задіяли резиденцію у межах проекту «Місця успішних людей».

Оцінювати перші успіхи короткотермінової літературної резиденції можна власне із стрімкого зростання кількості підписників сторінки Літературного центру імені Агнона у соціальних мережах. З іншого боку, щомісяця зростала зацікавленість стосовно проекту в мешканців міста, що теж позитивно вплинуло на кількість відвідувачів під час презентацій. Разом з тим, командою Літературного центру був розроблений питальник для резидентів, котрий дав змогу зрозуміти рівень організації проекту, його сильні та слабкі місця.

Проект короткотермінової літературної резиденції дав добрі результати для міста загалом. Це був гарний спосіб спробувати свої сили у якості довготривалого (більше, аніж місяць) культурного проекту в малому місті. Командою Літературного центру імені Агнона був розроблений детальний звіт стосовно перебігу проекту, що буде застосований у майбутній роботі Центру, а також увійде (як добірка підсумкових матеріалів про проект резиденції) у медіа.

# 7

## ВІДКРИТІ УРОКИ З ПУБЛІЧНОЇ ІСТОРІЇ

АННА ПОГРІБНА

"Відкриті уроки з публічної історії", ініційовані CSM/Фундацією Центр Сучасного Мистецтва, пройшли 13-15 жовтня в Києві. Ця подія продовжила два важливі для CSM стратегічні напрямки – створення просторів для неформальної освіти і обміну досвідом та розвиток учасницьких культурних практик. А також підсумувала проект "Від першої особи: Пам'ять. Голос. Діалог", розпочатий у травні цього року в Харкові.

У фокусі "Відкритих уроків з публічної історії" були практики й перспективи роботи з історією і пам'яттю в культурних проектах, а публічна історія як міждисциплінарний напрямок стала ширшою концептуальною рамкою, що дозволила порушити чимало важливих питань і об'єднати представниць і представників культурних і громадських ініціатив, державних інституцій, академічного історичного середовища. Упродовж 13-15 жовтня відбулися дві вечірні дискусії ("Публічна історія сьогодні в Україні та Білорусі" і "Мистецтво і пам'ять: кураторський погляд") і чотири денні тематичні блоки ("Життя звичайних людей і речей: персональна пам'ять і повсякдення в культурних проектах", "Близька історія: пам'ять про травматичні досвіди і події останніх років", "Артефакти, звуки й образи: робота з медіа та архівування", "Що пам'ятають міста: культурні практики і активістські тактики") і нетворкінгові сесії для практиків. Ключовим словом для події стала взаємодія.

За останні кілька років виникли десятки цікавих низових ініціатив, що працюють із пам'яттю, усною історією, локальною історією, переосмислюють архіви, розвивають спільноти і посилюють соціальне включення. Культурні активісти й активістки втілюють проекти в різних містах України, на "Відкритих уроках з публічної історії" представили досвід Харкова, Львова, Одеси, Києва, Бердянська, Запоріжжя, Чернівців, Луганська й Івано-Франківська. Децентралізація культури є фокусом і власне програми Культурно-освітньої академії Гете-Інституту, в рамках якої було підтримано чимало ініціатив. Ініціюючи освітні проекти, ми щоразу бачили, що нашим учасницям і учасникам бракує можливостей для спілкування не менше, ніж експертних знань. І що стежити за новинами колег у фейсбуці не достатньо, щоб зрозуміти їхній досвід чи вибудувати партнерства на майбутнє.

Інший аспект взаємодії – це посилення міжсекторальної співпраці. Кожен тематичний блок включав презентації культурних проектів і обговорення за участі дослідниць і дослідників, які доповнювали представлений практичний досвід теоретичними спостереженнями. На дискусії про публічну історію в Україні і Білорусі за участі Катерини Дисі, Володимира Склокіна і Олексія Браточкіна йшлося про те, що досі не так багато істориків готові виходити у публічну сферу і бути медіаторами між академічною історією і суспільством, як і співпрацювати з широкою публікою і не-істориками, які беруться за історичні теми. "Відкриті уроки з публічної історії" показали, що експертами одне для одного можуть бути і практики, і теоретики, і що інтерес до співпраці є і він взаємний.

Одним із ключових питань в обговореннях було, власне, те, як працювати з широкою аудиторією, особливо якщо вирішуємо включити її до співтворення проекту? Як працювати з тими, в кого проект знаходить емоційний відгук (особливо якщо йдеться про персональні досвіди чи історію повсякдення), і тими хто не помічають, не реагують або ж не розуміють? Хто має право вирішувати, чому треба щось зберегти на тому місці, де воно є, і яке саме з минулих цього місця треба зберегти? Надія Чушак, говорячи про ностальгію як політичний маркер, що використовується на позначення зациклення виключно на минулому і відповідно "непрогресивних" практик ставлення до минулого, наголошувала на увазі до суб'єкта. Важливими є різні способи ставлення до минулого, множинність пам'яті, тому і в дослідженнях, і в культурних проектах потрібно з увагою та емпатією ставитися до суб'єктів цих практик.

Коментуючи представлені проекти, Олена Стяжкіна згадала два поняття Алейди Ассман – "канон" і "архів". Якщо активна пам'ять канону увіковічне і відтворює в публічному полі те, що обрали суспільні інститути й офіційна історіографія, то архів зберігає все, що в певний час не увійшло до канону. Канон у цьому контексті не є застиглим, живу пам'ять підтримують і виносять на порядок денний зокрема культурні інститути і ЗМІ, тому зокрема й від нас і таких проектів, які об'єднали "Відкриті уроки з публічної історії", залежить, яким стане канон і суспільне ставлення до минулого.





# 8

## МІСТ В МАЙБУТНЄ: ВИД ЗВЕРХУ

ЮЛІЯ МАНУКЯН

У травні 2016 р. на Арабатську стрілку з'їхалися блогери з усієї України, яким демонстрували туристичний ресурс регіону. Серед інших красот нас зачепив старий залізний міст, вражаюча інженерна споруда над протокою Тонкою біля підніжжя Генічеська, курортного містечка на березі Азовського моря. Місцевий блогер Денис Стеценко повідомив, що міст хочуть демонтувати і здати в металобрухт і місцеві активісти почали бити на сполох. Нас, культуртрегерів, завзятих урбаністів та апологетів облаштування public spaces засобами public art в малих містах, це зачепило. Перед нами об'єкт, який потрібно врятувати і який може об'єднати різні сили, ставши символом ревіталізації Генічеська – за допомогою резонансної культурної акції.

І ось ми в Генічеську – щоб реалізувати підтриманий Гете-Інститутом проект «Міст у майбутнє». Один з перших проектів, який народився у відношенні цього мосту, – його музеєфікація. (Насправді, на районні музеї «навішене» ще і курування нерухомих пам'яток історії та культури.) Запропонував його херсонський художник-концептуаліст В'ячеслав Машницький. Величезний банер з написом «Міст. Waagner-Biго. Projekt 1915. Генічеський краєзнавчий музей» у вигляді типової музейної підтекстовки прикрасив міст в день презентації.

У моста виявилася інтригуюча історія. Нічого, крім того, що міст німецький і його деталі привезли з міста Орша (Білорусь) в 1951 р., не було відомо. Розслідування провели прямо під час воркшопу. Зі звіту обстеження мосту 1956 р., копія якого зберігається в музеї, вдалося дізнатися, що конструкція називається РВ-1 (Roth-Waagner System). Далі інтернет підказав, що фірма, яка розробила конструкцію мосту, називається «Waagner-Biго», а ім'я інженера – Friedrich Roth (1878-1940). Ми зробили офіційний запит в головний офіс «Waagner-Biго», де нам повідомили, що конкретної інформації саме по цьому мосту немає, але конструктивно він ідентичний їхнім мостам, і додали докладні техописи з ілюстраціями. Інноваційність системи для того часу – в можливості швидкого складання окремих елементів типу «лего». Місцеві краєзнавці стверджують, що на генічеському мосту була табличка з «німецьким» клеймом, кимось «експропрійована».

Місцеві активістки-перформери Віра Ховрина і Вікторія Кадалаєва придумали блискучу промо-акцію: конкурс «Селфі з мостом: 100 років – 100 селфі» до 100-річчя розробки конструкції мосту. Він проводився в соцмережах і місцевих інтернет-ресурсах. До конкурсу долучилися і херсонці. Представники організації «ВелоХерсон» одними з перших відвідали Генічеськ і виставили свої селфі у фейсбуці. Керівник брендінгового агентства «Грейдс» Олексій Мірошников також приїхав в Генічеськ і на мосту зробив 3-D панорами і свої селфі. Нагородження переможців у різних категоріях («Найромантичніше селфі», «Найбільш ризиковане селфі» і т. п.) відбулося на відкритті виставки.



Однак «фішка» презентації цих селфі – два великих куба з роздрукованими селфі, підвішені в отворах мосту. Всі учасники конкурсу могли там себе знайти. Успіх був неймовірний.

І, нарешті, головний сюрприз – арт-проект «F for fake: міст як єдина реальність» з масштабними банерами (110 x 160 см), закріпленими на верхніх перекриттях мосту. Незвичність його в тому, що гра двох львівських фотографів Олени Субач і В'ячеслава Полякова (учасників престижних міжнародних конкурсів) та херсонського фотохудожника Стаса Остроуса (учасника Odesa//Batumi Photo Days Festival 2016) у фейкові селфі на тлі комп'ютерного зображення мосту створила справжній арт-продукт. Вони і їх нестандартне експонування сколихнули арт-ком'юніті по всій Україні і багато художників захотіли взяти участь в можливій резиденції в Генічеську і попрацювати з мостом.

У результаті навряд чи хтось ризикне просувати ідею демонтажу мосту в найближчому майбутньому. Місцеві ЗМІ та нові медіа, активісти, представники влади зараз є прихильниками захисту мосту і розвитку навколо нього нових активностей. Мер міста Олександр Тулупов навіть встиг до відкриття виставки виготовити чашки з зображенням мосту. У районній адміністрації запропонували нанести зображення мосту на головній площі міста – перед будівлею адміністрації на майданчику, де стояв пам'ятник Леніну.



# 9

## ЦИФРОВА ПЛАТФОРМА «ЕКСПЕРТИ КОНГРЕСУ»

ОЛЕНА ПРАВИЛО

Проект «Експерти Конгресу» відповідає на багаточисельні запити від професійного середовища з приводу того, до яких експертів варто звертатись і за якою темою. Грунтуючись на особистому досвіді та опитуванні колег, було обрано 50 експертів в культурі та креативних індустріях, яких рекомендує наша організація для співпраці. В цілому експертна база є дуже важливим елементом для багатьох наших колег, оскільки допомагає не тільки з якісними освітніми програмами, але й з впровадженням ефективних моделей взаємодій між різними агентами культурного поля. Та що найбільш актуально для України – це взаємодія експертів з різних регіонів. Знаючи на досвіді, наскільки складно іде узгодження різних поглядів на одну і ту саму проблему, тим паче на одну і ту саму персону, було обрано шлях вузького, на перший погляд, оцінювання з боку однієї організації. Але така вузька оцінка дає можливість спиратись на чітку конкретну думку, тож якщо до нашого досвіду і смаку хтось дослухається – то ця база для такої людини. Припускаємо варіант, що звісно існують альтернативи, ми будемо тільки раді появі нових рекомендацій експертів від інших організацій. Проект тільки починається і ми будемо оновлювати перелік експертів, плануємо презентувати більш розгорнуту версію проекту на події Конгрес Активістів Культури 2017.

Трохи про розвиток самого проекту «Експерти Конгресу». Проект народився в чисельних обговореннях, в тому числі в групі цифрових платформ, що була сформована під час навчання менеджерів культури Гете Інституту. І зазвичай обговорення впирались в дуже широкий фокус, не до кінця зрозуміло, чи мають бути

експертами тільки експерти-практики, чи це мають бути і ті, хто робить більш концептуальну роботу, розглядаючи культуру в цілому. Зрештою, сам проект було сформовано і подано на підтримку у фінансуванні, як мобільний додаток на велику, невизначену кількість учасників. Проте, в процесі спілкування з ментором проекту стало зрозуміло, що немає сенсу робити перелік відкритим, куди може додаватись будь-хто – це позбавляє проект унікальності участі і не дає розуміння, чому саме ця людина є експертом і хто саме так вважає. Ще й в процесі розвитку проекту з технічною командою вийшла на поверхню наявна проблема користувача: для чого мені закачувати додаток на телефон, якщо він тільки займатиме місце, і я навряд буду користуватись ним щодня. Тож довелось переглянути концепцію і обрати створення веб-сайту, адаптованого під різні види мобільних платформ, що по суті вирішило проблему з великою вагою додатка і покращенням його користувацьких якостей.

Ми плануємо розвивати проект і надалі, додати до нього рекомендації від експертів і їх улюблені інструменти, які варто використовувати. Що додає проекту новий вимір – залучення аудиторії в роботу, оскільки проект є платформою, якою будуть користуватися самі ж експерти, або майбутні експерти. Створення нових інструментів є важливою складовою для менеджерів культури, оскільки це дає їм можливість швидко знаходити потрібну інформацію та вдосконалювати власні ідеї і проекти, краще планувати та швидко вирішувати важливі питання. Сподіваємось, платформа «Експерти Конгресу» стане важливою складовою багатьох майбутніх проектів українських менеджерів культури.

# 10

## ПЕРША РІВНЕНСЬКА УРБАНІСТИЧНА ТА КРЕАТИВНА ЛАБОРАТОРІЯ

АНТОН ШИНКАРУК, ОЛЕНА ШУЛЬГА

Лабораторія – це місце, де роблять експерименти! Для нас такою лабораторією є ціле місто Рівне – місто студентів, водночас історично старе і молоде, адже кожен десятий в місті – студент, або навчається. Втім, нашому місту бракує системності і цілеспрямованості, згуртованості. І саме тому, ми запустили проект "Urban Creativity Lab", який включає три основних частини – урбаністику та міські дослідження, нові цифрові технології для збереження культурної спадщини міста та розвиток креативних індустрій як економічний пріоритет нашого міста.

Отже, спочатку ми досліджували місто, лише одну його вулицю – Симона Петлюри – в старому місті. Це було перше таке громадське дослідження за участі активних рівнян, архітекторів, дизайнерів, студентів, молодих сімей та старших людей. За основу дослідження було взято 12 критеріїв Яна Гейла про розвиток публічних просторів міста. Наша дослідницька група склала близько 15 осіб, які розділились на три команди, що фіксували захист, комфорт та задоволення вулицею. Спостереження фіксувались на фотокамеру, в опитувальних листах та під час спілкування з перехожими та мешканцями вулиці.

Завершенням міської прогулянки стала урбан-кав'ярня – обговорення побаченого з метою визначення, що можна зробити на вулиці з орієнтацією на мешканця.

Принципами громадської кав'ярні є:

- Відкритість – слухати і поважати інші точки зору;
- Сприйняття – утримання від суб'єктивної оцінки;
- Цікавість – спроба зрозуміти позицію інших, а не переконувати у своїй правоті;
- Відкриття – пошук нової інформації і додаткові запитання;
- Щирість – говорити про те, що саме тебе цікавить;
- Стислість – говорити щиро і від серця, але без заглиблення у деталі.

Результати обговорення доповнили також результати он-лайн анкетування під час реєстрації на подію. Мета анкети була не лише познайомитись із учасниками, але й узнати їх думку про вулицю і які проблеми вони бачать тут.

Під час дискусії сформувались два проекти ревіталізації публічних просторів на вулиці Симона Петлюри – сквер біля Драматичного театру та майданчик біля Лялькового театру. Також було визначено рекомендації по вулиці – основні проблеми та можливі рішення.

За тиждень команда молодих урбаністів і постійних учасників проекту "Urban Creativity Lab" зібралась для обговорення іншої важливої теми для міста – чи потрібно взагалі вчитись урбаністиці? До нас завітав архітектор з Києва, Роман Помазан, який

також представляє проект "UrbanLabKyiv" і є продюсером документального фільму «Урбан рефлексії» про розвиток Києва. Під час лекції було презентовано основні виклики та перспективи навчання урбаністиці і чому це важливо для сучасних українських міст. Головна ідея – навчатись цьому необхідно для розвитку міських спільнот, при цьому не варто копіювати чужий досвід, треба виробляти власні практики і рішення для міста.

Тож для закріплення партиципативних практик ми провели польове дослідження і запитали рівнян, чи вони мають щасливі місця в нашому місті.

Отже, ми спробували започаткувати нанесення цих зон або точок щастя на карту міста для пошуку тенденцій та закономірностей, де в місті люди почуваються щасливо – в парках, вдома, в своєму районі, серед людей, в транспорті і т.д. Люди на вулиці дивувались та неохоче відповідали на наші питання, адже це напевно вперше, коли їх питають про щастя в місті. Відповіді були різноманітні – від бажання створити більше зелених зон, до вдосконалення транспортної інфраструктури і системи прибирання міста. Найбільш проблемними і нещасливими люди називали спальні мікрорайони, хоча там проживає значна частина мешканців міста, але там не відбуваються події і немає залучення і соціального життя.

Не менш важливою частиною міста є культурна діяльність мешканців міста. Історично так склалось, що Рівне не має значних історичних та культурних пам'яток. Втім, ми слідкуємо за останніми технологічними новинками у галузі збереження і відтворення культурної спадщини і хочемо розвивати ці технології на базі технологічного університету. Отже, ми запросили до нас в гості найбільш просунутих спеціалістів, які розвивають цифрове сканування об'єктів культурної та архітектурної спадщини – громадську організацію «Pixelated realities», які мають вже багатий досвід сканування культурних об'єктів у Києві та Одесі і займаються поширенням ідей віртуальної реальності для культурної спадщини в Україні.

Подія включала дві частини. По-перше, презентація роботи організації і тенденції технологій віртуальної реальності для різних сфер життя. Також у парку Шевченка було проведено пробне сканування скульптури, щоб подивитись на процеси фотограмметрії вживу. По-друге, знайомство з процесами обробки та створення віртуальних моделей. Було обговорено подальші плани співпраці та створення місцевого осередку цифрового сканування історичної спадщини Рівненщини.

Що стосується креативних індустрій, на нашу думку, менеджерам культури міста, командам фестивалів, театрам, літературним проектам та представникам креативного бізнесу не вистачає якісних прикладних знань та компетенцій, тому заключна подія "Urban Creativity Lab" мала назву "Івент-маркетинг. Розвиток культурних проектів".



# 11

## ФОРУМ ПАРТИЦИПАТИВНИХ ПРОЕКТІВ У ЗАПОРІЖЖІ: ВІД СПІВУЧАСТІ ДО СПІВТВОРЧОСТІ

ІННА СТАШУК

Ідея Форуму партиципативних проєктів у Запоріжжі з'явилась у відповідь на нагальні проблеми взаємодії між державним і громадським секторами культури в регіоні. Ініційований ГО «Центр мистецтв «Арт-Простір» і підтриманий новоствореним Департаментом культури і туризму Запорізької міської ради, Форум мав стати першим кроком до пояснення ідей і вигод культурної децентралізації тим, хто професійно залучений до культуротворчого середовища в Запоріжжі. Захід відбувся 21-22 жовтня, й участь у ньому взяли понад 80 представників міського департаменту культури і туризму, департаменту освіти і науки, а також очільників і працівників муніципальних закладів культури й освіти.

У ролі спікерів виступили менеджери культури й активісти з різних міст України – Ірина Каць (ГО «Культурний діалог», Кременчук), Богдана Стельмах (ВОГО «Волинський прес-клуб»), Тетяна Попович (ГО «Кластер» і Народний дім «Збоїща», Львів), Тетяна Пилипчук (Харківський літературний музей), Оксана Беца (Мелітопольський міський краєзнавчий музей), Дмитро Сисоєв (НГО Urban Forms Center, Харків), Наталя Лобач і Петро Бойко (проєкт «Історичні локації» за підтримки UCBI/USAID, Запоріжжя).

Формат заходу передбачав презентації успішних партиципативних проєктів в культурі, міському розвитку, неформальній освіті для дорослих і дітей, серед них були представлені як такі, що розроблялись громадськими організаціями, так і ті ініціативи, що впроваджувались з ідей та силами працівників державних закладів.

Після презентаційної частини учасники форуму долучились до тематичних воркшопів «Трансформація муніципальних установ культури: втілити неможливе» (фасилітатор – Ірина Каць), «Як знати, чого хоче громада: інструменти вивчення потреб у сфері культурного розвитку Запоріжжя» (Тетяна Попович), «Влада-активісти-громада: як досягнути порозуміння та співпраці?» (Богдана Стельмах). Незважаючи на початковий показовий спротив цільових аудиторій у всіх трьох групах, їхній настрій змінився у ході спільної роботи: динаміка воркшопів і включеність кожного допомогли подолати психологічні бар'єри і радянські системні



шаблони, що їх учасники намагались від початку голосно декларувати як спосіб опору невідомому, складному світу сучасних викликів. Підсумком першого дня форуму став запит співробітників державних культурних та освітніх закладів на подальше навчання написанню проєктів і пошук шляхів співпраці з активістами.

Важливо, що форум партиципативних проєктів відбувався в ті самі дати, що й 2-й міжнародний фестиваль «Запорізька книжкова толока», створений виключно з ініціативи та бажання активних запоріжан і підтриманий міжнародними фондами. І саме завдяки форуму вийшло не тільки долучити гостей з усієї України до цієї найбільшої літературно-мистецької події в Запорізькому краї. А ще – змотивувати відвідати її заходи запорізьких працівників у сфері культури, адже екскурсія на Книжкову толоку була обов'язковим компонентом програми форуму.





# 12

## АЛЬТЕРНАТИВНІ КУЛЬТУРНІ ПРОСТОРИ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

ІРИНА КАЦЬ, ОЛЕНА ПРАВИЛО, ЕЛЛА ШТИКА

Ідея освітньої програми для менеджерів альтернативних культурних просторів народилась у колі партнерів. Вона народилась з бажання налагодити сталу взаємодію та обмін досвідом між локальними активістами, які є «новими» менеджерами культури, та перспективними агентами змін на місцях. Взяти участь у навчальній програмі виявили цікавість майже 60 активістів з усієї України. Більше половини учасників проекту заявили, що вони створили простір у травні 2016 року, що наочно демонструє трендовість виникнення альтернативних культурних просторів в Україні.

На навчання були запрошені 12 менеджерів з різних міст, які вже оперують власними просторами. Впродовж 10-13 вересня 2016 року, в м. Кременчуці, на базі альтернативного культурного центру #Adapter активісти досліджували теми менеджменту культурних просторів та їх наповнення; обмінювалися досвідом щодо залучення містян та культурного активізму; аналізували моделі, за якими працюють альтернативні простори в Україні, та стереотипи відносно «нових» культурних менеджерів.

Цікавим є факт, що в процесі групової роботи над соціальними проблемами, які покликані вирішувати альтернативні простори, учасники визначили досить глобальні і серйозні теми: роздроблення креативної спільноти, втрата ідентичності молоддю, безробіття, зубожіння населення тощо.

Аналіз проблем, що їх визначили менеджери просторів, дав можливість зрозуміти системні передумови, які гальмують розвиток, як просторів, так і креативного класу та індустрії в цілому. Це, зокрема, проблема централізації ресурсів та офіційна система управління із застарілими підходами менеджменту. Дуже високий рівень корупції, низька автономність у стратегічних діях з боку представників місцевих органів влади та пострадянська побудова взаємодій, призводить до значного розриву між активними учасниками змін, креативною молоддю та органами влади на місцях. Цей розрив призводить до укорінення соціальних стереотипів, обмеження взаємодії між різними лідерами думок і активними громадянами.





Підтримуючи ідею децентралізації культури, менеджери альтернативних культурних просторів беруть на себе роль медіаторів соціальних, культурних питань, створюють м'яку базу для обговорення складних економічних та соціальних проблем. Простори в даному випадку стають зоною розвитку для людей, сприяють інтеграції між поколіннями, креативному вирішенню проблем, більшій адаптивності громади до сучасних викликів життя. Певна інкубаційна, захищена атмосфера та спільнота, що зростає разом, – це унікальне середовище пошуку нових рішень та ідей для жителів конкретних районів, міст, містечок.

Особливо цінним результатом навчальної програми стали висновки учасників, які є практичними порадами для тих, хто планує, або вже оперує альтернативним простором.

### КОМУНІКАЦІЯ З АУДИТОРІЄЮ, ПРОМОЦІЯ ПОДІЙ

Дуже важливим є зворотній зв'язок, тому всі менеджери просторів радять опитувати свої аудиторії про те, де вони дізнались про простір і подію. Варто проводити

різні заміри і порівняння найвдаліших днів, тем, інтересів саме для аудиторії цього простору. Надважливою для формування спільноти є регулярність подій і комунікації, з паралельним формуванням бази контактів простору. При роботі з волонтерами варто врахувати волонтерські мережі, наприклад, чат волонтерів міста. Активно використовувати соціальні мережі. На думку менеджерів добре працює підхід, коли лідери думок роблять репости подій у своїх соціальних мережах.

### СПІВПРАЦЯ З ПАРТНЕРАМИ

Це потужна комунікаційна можливість для просторів. Можна організовувати акції разом з іншими партнерами для обміну цільовими групами, а також робити перепост подій один одного, щоб посилювати ефект присутності в інформаційному просторі. Ще можливим варіантом є обмін культурними та креативними проектами просторів між собою. Викликом і зоною зростання для простору може виявитись вихід за межі власного майданчика та організація подій у публічних просторах.



### МЕНЕДЖМЕНТ ТА РОБОТА З КОМАНДОЮ

Важливими навичками менеджерів просторів є вміння делегувати, мотивувати при наявності відкритості, відповідальності та доброї поінформованості про процеси в команді. Допомагають легше впоратись із завданнями регулярні зустрічі команди, взаємодопомога, підтримка ініціатив в команді, що сприяє добровільному розподілу обов'язків по інтересам та можливостям.

Важливо використовувати міждисциплінарний підхід до формування власних проектів і програм. Хорошими мотиваторами для команди є похвала та спільний активний відпочинок і мандрі, а також різноманітні можливості для підвищення кваліфікації членів команди. Окремим ресурсом для оновлення і посилення команд є робота з волонтерами, побудова позитивних стосунків з ними та їхній розвиток. Прямою потребою часу є знання англійської мови для розвитку проекту, бо цього вимагає аналіз та моніторинг можливостей, якими може скористатись простір.

### ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОСТОРІВ

Більшість бізнес-моделей просторів використовує систему грантів та донорів і, часом, дуже залежна від них. У зв'язку з цим, менеджери пропонують збалансувати власний портфель залученням місцевого бізнесу, обов'язково у певній кількості, а не поодинокими представників, бо існує високий ризик маніпуляцій, в тому числі і політичних.

Також учасники звертають увагу на використання спільного соціального фінансування простору спільнотою. Є випадки, коли пенсіонери приносять кількатисячні внески на діяльність проектів команди.

Квитки – це окрема велика тема, до якої треба підходити дуже зважено, оскільки сама вартість чи безкоштовність квитків вже буде певний імідж проекту, до того ж не завжди безкоштовність події означає більшу кількість учасників – скоріше навпаки. Безкоштовні ж події є сенс робити тільки для партнерів. Як можливість вийти на стабільний прибуток для простору є членські квитки, коли учасник платить внесок і ходить на всі події простору у певний період часу. Деякі простори намагаються розробити моделі соціального бізнесу для власного виживання, проте поки не знайдено вдалих прикладів. Можливий розвиток супровідних бізнесів, таких як хостел, або надання в суборенду не використовуваних приміщень. Всі сходяться на думці, що потрібно формувати базу своїх партнерів та донорів.

Підводячи підсумки, хочемо зазначити, що більшість учасників відмічають позитивні зміни в своїх спільнотах, адже з появою простору з'явилася можливість проводити час альтернативно від офіційних пропозицій, самостійно влаштовувати різноманітні події, реалізовувати свій потенціал. Багато культурних подій, мистецьких проектів та суспільних дискусій народжуються прямо у просторі за кавою.

Менеджери просторів наголошують на спільнототворюючій функції просторів як на головній, та мріють про розробку спеціалізованих програм для діалогу молоді та пенсіонерів, літні кінотеатри, міждисциплінарні проекти та перформанси. Вони усвідомлюють, що покликані не тільки створити правильний культурний продукт, а й попит на нього.

Ми щасливі з того, що ініційована нами освітня програма, посприяла налагодженню співпраці між альтернативними культурними просторами, про що можна судити з регулярного листування менеджерів майданчиків, візити один до одного та планування спільних проектів вже поза межами навчального процесу.



# 13

## «ШКОЛА УРБАНІСТИКИ «URBAN FUTURE»»

ОЛЕКСАНДР НІКІТЮК

Культурно-освітня академія 2016: заохочення та підтримка  
«Школа урбаністики «Urban future»»

43

В 2015 р. в межах програми Культурно-освітня Академія Гете-Інституту мала місце частина зустрічей та лекцій, присвячених організації креативного розвитку урбаністичних середовищ.

Особливо вразила доповідь урбаніста Флоріана Шмідта (Florian Schmidt) в м. Берлін, який показав приклади сучасних європейських підходів до вирішення урбаністичної організації територій, що стало імпульсом до подальших подій.

Пізніше, на одному з тренінгів Культурно-освітньої академії народилась ідея організації в Україні школи урбаністики із залученням експертів із Європи для можливості донесення інформації про процеси і практики, які є в цій царині за кордоном. Містом організації школи вирішили обрати м. Вінницю.

Місто Вінниця має урбаністичні середовища, що є перспективні для розвитку, але не має чітко визначених планів щодо їх трансформації. З іншого боку, є креативна молодь (архітектори, дизайнери, художники), які не мають можливості для практичної самореалізації. Мають цікаві ідеї, але не мають досвіду та сталої практики. Поєднання згаданих аспектів в одному проекті створило умови для вирішення проблеми та надає потужний імпульс для трансформації урбаністичних середовищ міста в сучасний наповнений креативний простір.

В 2016 р. проект заручився підтримкою Департаменту культури Вінницької міської Ради, був поданий на конкурс в межах програми «Академії культури і освіти» й отримав підтримку Гете-Інституту в м. Київ у вигляді міні-гранту.

На етапі формування програми проекту до нього долучились партнери КП «Інститут розвитку міст» (Вінниця), АРХІКЛУБ / Вінниця, Вінницька обласна організація Національної спілки архітекторів України.

Творчим куратором проекту вибрали Олександра Коротких, архітектора, голову Вінницької обласної організації Національної спілки архітекторів України.

Проект «Школа урбаністики «Urban future»» є практичним дослідженням територій міста Вінниця учасниками проекту на основі отриманого теоретичного матеріалу, викладеного міжнародними та українськими експертами. Результатом стане експозиція в будівлі Вінницької обласної організації Національної спілки архітекторів, складена з футуристичних та урбаністичних проектів, пропозицій, створених учасниками під час проведення «школи» для відібраних окремих територій міста.





# 14

## «СПОГАДИ ПРО МАЙБУТНЄ» ЯК ХУДОЖНЯ ТЕРАПІЯ МІСТ-УТОПІЙ

ВІТА БАЗАН

Спогади про майбутнє – один із проектів у комплексній урбаністичній програмі "Код міста". У 2016 році ми сфокусували роботу на невеликих містах, щоб децентралізувати культурний активізм та вийти на живий зв'язок з невеликими містами. Ми назвали цей цикл "Метамісто", поставивши собі за ціль дослідити потенціал міжміської співпраці та крізь над-міську, або мета-призму, поглянути на спільні виклики міст.

Серед міст, з якими ми вирішили попрацювати, були Славутич та Нетішин. Це міста-атомогради, які за радянських часів планувались як ідеальні міста. Ідеальні в плані архітектурного поселення, організації соціального життя та поєднання з навколишнім ландшафтом. Міста, де «будівничий соціалізму» мав отримати компактне середовище з акцентом на комфорт, функціональність, екологічність, безпечність та якісне дозвілля.

Для рефлексій над утопічністю атомоградів вирішили задіяти мистецький дует Krolikowski Art, які уже два роки проживають у Славутичі та цікавляться темою утопізму. Завдання стояло тонко – потрібно було неагресивно сфокусувати погляд містян у майбутнє. І тут важливо було звернутися до колективного свідомого, не нав'язуючи персональну візію майбутнього, а навпаки включити містянина в процес мріяння, моделювання. Саме тому художники запропонували звернутися до концептуального романтизму.

За задумом Krolikowski Art, "спогади про майбутнє" поєднують ностальгізм і футуризм. Ностальгія в художній формі втілюється через техніку ведення щоденника із замальовками побаченого. А футуризм проявляється у фантазійності того, що зображено на самих малюнках. Тобто використання класичної техніки акварельного малюнку і поєднання його з концептуальними формами, вуличними арт-інтервенціями та сучасними онлайн-технологіями.

До проекту могли долучитися усі охочі, незалежно від віку і професії. Учасникам запропонували уявити собі місто у 2066 році очима мандрівника та зафіксувати побачені (нафантазовані) образи міста у щоденнику подорожанина. В результаті вийшла серія акварельних малюнків у вигляді замальовок-скетчів з текстовим описом.

Готуючись до проекту, ми обрали більше 15 локацій, серед них і ті, що викликають дискомфорт або потребують ревіталізації. Як приклади, недобудований готель «Вікторія» в Славутичі чи закинута будівля старого млина в Нетішині. Після спільного обговорення у Нетішині в історію мандрівника увійшли 6 міських об'єктів, в Славутичі – 8.

Нам було важливо, щоб весь процес був колективним – від генерації ідей до малювання. Цікаво, що деяких місцевих







Культував банани, вирощені на даху.



Вилвилися сондекими.

③ Школа 53 м. Нетішин  
В цей час проходила конференція школярів. Технологія вирощування бананів в неприродних умовах:



На території школи є теплиці, в яких діти вирощують різні екзотичні рослини та проводять експерименти з селекцією.

художників відлякала партиципативність. Вони хотіли робити щось своє або принести уже готові роботи. Але саме завдяки учасницькому підходу майбутнє стало колективним, не привласненим однією людиною. Справжнє майбутнє – це сума думок і дій різних людей. А для того, щоб вправно розчинити своє бачення у спільному, потрібно вчитися слухати і кооперуватися.

Що намріяли побачити у 2066? Простір між містами ще більше скоротився завдяки станціям гіперлуп, винайденими Ілоном Маском. У майбутньому в Нетішині стало більше облагороджених відкритих та спеціалізованих просторів – мистецький центр для митців та винахідників на території напіврозваленої будівлі старого млина чи експериментальна теплиця на базі закинутого приміщення школи, де школярі виводять екзотичні рослини, футуристичний фонтан чи, наприклад, плаваюча сцена для концертів, де зараз зарослий міський пляж. А Славутич у 2066 перетворився на місто реабілітації та підготовки до відльоту людей на Марс. В школі мистецтв використовують VR-технології, недобудоване кафе "Пінгвін" стало Храмом сили, де навчають джедаїзму та збереженню рівноваги, а Чорнобильська АЕС стала космодромом, звідки відправляються в спеціальних капсулах на Марс.

Окрім малюнків, які залишилися в міських музеях, проект був інтегрований в міський простір та відображений онлайн. Художники створили мітки-трафарети, за допомогою яких відмітили кожен локацію, над якою працювали учасники. Під кожною міткою можна побачити хештег **#netishyntomorrow** чи **#slavutychtomorrow**, який веде на сторінку проекту в Tumblr. Усі відскановані роботи можна знайти на сторінках [netishyntomorrow.tumblr.com](https://netishyntomorrow.tumblr.com) та [slavutychtomorrow.tumblr.com](https://slavutychtomorrow.tumblr.com).





# 15

## CULTURE QUEST

ОЛЬГА КУТИНІНА

**Culture Quest** - це інтерактивний формат вивчення міської історії та культури, а також майданчик для дискусії щодо демократичних цінностей у сфері культури.

Учасниками проекту є молодь та стейкхолдери у сфері культури. Молодь бере участь, організовуючись у команди (по 5-6 учасників у команді). Стейкхолдери ж та інституції культури беруть участь через своїх представників.

### **CULTURE QUEST МАЄ СВОЇМИ СКЛАДОВИМИ ДВІ ЧАСТИНИ**

- Перша - тренінг та зустрічі молоді та стейкхолдерів – зустрічі, протягом яких молодь міста знайомиться, бере участь у заняттях із командної роботи, веде діалоги зі стейкхолдерами та мешканцями міста, відвідує інституції культури, вивчає проблеми сфери культури міста та пропонує власні креативні рішення. Зазначений тренінг є майданчиком для діалогу та взаємодії молоді, стейкхолдерів, а також передбачено час на планування молоддю та стейкхолдерами основної події проекту, Квесту.
- Друга - власне Квест: міська гра-змагання, протягом якої команди, що беруть участь у проекті, переміщуючись пунктами Квесту, вивчають культуру міста, виконують інтерактивні завдання. Тривалість такої гри - 3-4 години. Кількість пунктів квесту - від 10 до 25.

Протягом серпня-жовтня 2016 року відбувався пілотний Culture Quest у м. Чернівці. Пілотний Culture Quest у Чернівцях отримав багато позитивних відгуків учасників та

стейкхолдерів. На запитання "Що вам сподобалось найменше" молодь відповідала - "все швидко закінчилось". Стейкхолдери ж відзначили проект за можливість спілкування із своїми колегами. Зазвичай представники інституцій зустрічаються дуже рідко або практично не зустрічаються. Щодо молоді - то їм було цікаво вести діалоги та мати прямий контакт із представниками інституцій. Так, наприклад, під час зустрічі у художньому музеї та філармонії учасники квесту надавали пропозиції установам, як зацікавити та привабити сучасну молодь.

### **ЗДОБУТКИ ПІЛОТНОГО CULTURE QUEST У ЧЕРНІВЦЯХ:**

- Проект об'єднав молодь Чернівців не лише у вивченні культури міста, створив можливість знайомитись та спілкуватись з однолітками.
- Culture Quest також став майданчиком для комунікації стейкхолдерів міста. Як зазначили власне представники інституцій-партнерів проекту, проект був для них корисним не лише можливістю працювати з молоддю, а також і з колегами зі сфери культури міста.
- Протягом проекту імплементовано три акції соціальної дії за участі молоді та місцевих активістів.

Зацікавлення в організації подібного Culture Quest організаторам надходили з різних куточків України. Враховуючи таку зацікавленість, а також позитивний досвід під час імплементції пілотного Culture Quest, організатори планують впровадження практики Culture Quest у 2017 у Миколаєві, Харкові, Запоріжжі та Рівному.



# 16

## ГЛОСАРІЙ – ПОНЯТТЯ СТАЛОГО КУЛЬТУРНОГО РОЗВИТКУ

ПАТРІК ФЬОЛЬ - ГЕРНОТ ВОЛЬФРАМ - МАРК ГЕГЕНФУРТНЕР

Зв'язок між теорією і практикою саме в культурно-просвітницькій роботі нерідко непростий. Агенти культурної діяльності часто успішно працюють над проектами без знання актуального стану фахового дискурсу у сферах своєї діяльності. Тому теоретичний опис і оцінка культурно-просвітницької роботи часто відділена від свого низового рівня. Інколи це призводить до плутанини у фаховій термінології. Тому при спільній розробці стратегій, особливо у сфері розвитку культури, доцільно досягати порозуміння щодо максимально єдиного мовного вжитку та спільних дефініцій понять. Цей глосарій передусім покликаний стати для читача своєрідним посібником, який дозволить користуватися основними актуальними поняттями культурного менеджменту й культурної політики, в рамках роботи над проектами та довгострокового стратегічного планування. З'ясування понять може часто сприяти досягненню спільного розуміння та спільних позицій між партнерами та усвідомленню того, на якій сфері культурно-просвітницької діяльності бажано зосередити свою увагу.

Представлені тут поняття вибрані не довільно, а були виявлені в процесі дискусії з українськими й німецькими діячами культури та культурними менеджерами під час кількох практичних семінарів у Києві в 2015 році як особливо важливі для культурно-просвітницької роботи в Україні. При цьому під час критичного осмислення цих понять враховувався німецький, український

досвід та досвід інших країн. Вони не претендують на статус точних наукових дефініцій, а представлені тут як важливі поняття в рамках різних практичних сфер культурно-просвітницької діяльності. Зроблено спробу назвати головні елементи з теорії й практики, але щоразу з чіткою концентрацією на можливості їхнього застосування в контексті сталого культурного розвитку в Україні та їхнього потенціалу щодо розвитку партиципативного дискурсу..

Глосарій задумано як відкриту добірку понять, тобто він може доповнюватися, розширюватися чи видозмінюватися самими читачами. Отже, поняття не є остаточно визначеними, а слугують основою, яка уможлиблює і навіть передбачає індивідуальні модифікації та акцентування на певних моментах. Наприкінці кожного визначення інколи даються поради щодо поглибленого ознайомлення на базі англійської літератури, яку без проблем можна завантажити з Інтернету.

З моменту її першого опублікування Дорожня Карта та глосарій до неї використовувалися під час практичних семінарів, лекцій та тренінгів і за межами України. Це є підтвердженням необхідності постійної роботи над понятійним апаратом та глибокого інтересу до теми розвитку культури в Україні на міжнародному рівні.



## ГРАВЦІ

Гравці в культурному менеджменті – ці всі люди, які беруть участь у культурних, мистецьких або соціально-культурних ініціативах чи задумах, і які демонструють активну готовність займатися цілями, стратегіями чи змістовною роботою конкретного проекту чи інституції, а також надати для цього фінансовий чи особистісний ресурс. Вирішальним тут є дедалі більше

## ДИГІТАЛІЗАЦІЯ

Дигіталізація в сучасних суспільствах лише починає ставати предметом дискусії в культурному менеджменті. В наукових дослідженнях все ще переважає орієнтація на заходи, що відбуваються «наживо»: виставки, концерти, читання, фестивалі чи перформанси. На практиці вже давно відбулося зміщення центру ваги. При цьому з'ясувалося, що найкращі практики в багатьох закладах культури на міжнародному рівні реалізуються саме в

## ДОВІРА

Поняття довіри в культурному менеджменті стосується насамперед культури проектів або інституційної культури, в рамках яких розгортаються художні/мистецькі й культурні процеси. Сюди слід віднести форми співробітництва, засновані на толерантності, визнанні досягнень іншого та взаємній повазі. Особливо важливо в рамках проектів, які відбуваються на засадах кооперації та колаборації, щоб окрім договірних зв'язків та усних домовленостей існувала або ж вибудовувалася культура

## ЗАЯВА ПРО МІСІЮ (MISSION STATEMENT)

Mission Statement дає визначення мети існування культурного закладу або проекту («the reason why we exist»). У ній формулюється фундаментальна позиція з погляду культурного/мистецького продукту та ставлення до внутрішнього оточення, наприклад, співробітників, та навколишнього середовища, зокрема, груп за потребами/вимогами. Mission Statement має бути стислим (декілька речень). Mission Statement формує базу для більш детальних визначень цілей та виконує функцію орієнтації (ідентичності / формування позиції), мотивації, ідентифікації співробітників з установою/проектом) та

## ІНДИВІДУАЛІЗАЦІЯ

У фокусі культурно-просвітницької роботи з моменту Нової доби та Просвітництва перебуває індивідуум зі своїми потребами, бажаннями, соціальними, політичними,

згладжування класичних ієрархічних відносин між митцями й організаторами (культурними менеджерами) та утвердження нових структур і способів взаємодії. З'являється дедалі більше нових точок перетину й зон дотичності в уявленнях про роль культурних менеджерів і діячів культури, що можна назвати також і постмодерністським розумінням культури.

Інтернеті. Часто це приносить переваги для тих інституцій і проектів, які надають свої методи, підходи, ідеї у формі англomовних практичних прикладів, так званих «Case Studies», і які можна легко знайти. Тому дигіталізація у сфері культурного менеджменту є вагомим чинником обміну інформацією, об'єднання гравців у мережі, подальшого розвитку ідей, залучення інституцій поза сферою культури, а також фінансування. (пор. КРАУДФАНДИНГ)

довіри, за якої б витримувалися всі досягнуті домовленості щодо графіків, сфер відповідальності та використання ресурсів. Довіра стосується також спільної високої оцінки узгоджених цілей і стратегій. Дедалі частіше у фокусі уваги, коли йдеться про довіру, опиняються й питання авторських прав. Тут, особливо в міжкультурних проектах, в нагоді може стати спільна проектна хартія, в якій заздалегідь формулюються очікування та правила гри, що уможливлюють комунікацію на засадах повної довіри.

легітимації (принципи, що є керівництвом до дії стосовно всіх груп інтересів). Mission Statement завжди передує процесам проектної діяльності і перетворень, і зазвичай неодноразово зазнає перевірки й конкретизації через процедури аналізу й осмислення.

↳ *nonprofithub (o.J.): A Step-by-Step Exercise for Creating a Mission Statement. Download: <http://nonprofithub.org/wp-content/themes/nonprofithub/img/landing-pages/mission/nonprofithub-missionstatement.pdf>*

естетичними та особистими уявленнями. Саме в періоди політичних криз необхідно, зокрема й у сфері культури, постійно нагадувати про особливу цінність кожної

людської біографії та ставити в центр уваги такі спільні для всіх попри різні етнічні, релігійні чи філософські переконання цінності, як мир, толерантність, повага. Саме

## КОЛАБОРАЦІЯ (COLLABORATION)

Поняття колаборації після Другої Світової війни в багатьох країнах набуло негативного забарвлення, бо є нагадуванням про співробітництво багатьох осіб у різних сферах суспільної діяльності з фашистськими окупантами з метою отримання вигоди. Зовсім іншого забарвлення цей термін набув у сфері культурного менеджменту в англосаксонських країнах, де словом «collaboration» позначають особливо тісне співробітництво між партнерами, при якому йдеться не лише про шаблонні форми кооперації, а про таку форму співробітництва, коли всі учасники готові до принципового осмислення робочого процесу, або й до

## КОНЦЕПЦІЇ КУЛЬТУРНОЇ ПОЛІТИКИ / ДОРОЖНЯ КАРТА

Концепції культурної політики – це насамперед створені на місцевому, регіональному, а подекуди й національному рівні підходи до планування культурного розвитку, які ставлять у центр уваги координацію практичних підходів у сфері мистецтва, культурного менеджменту і культурної політики з метою нарощування ресурсів, розширення мереж і можливостей вільного розгортання культурних ініціатив. При цьому спочатку здійснюється інвентаризація та аналіз наявного стану речей з метою започаткування діалогу якомога більшої кількості гравців та інституцій у формі спільного процесу осмислення й роботи. Результатом в кращому випадку стають більш широкі мережі, партнерські відносини, а також спільні цільові настанови й нові основні напрямки діяльності та пріоритети культурного розвитку. Дедалі вагомішими стають також аспекти трансформації, спрямовані на те, щоб забезпечити спроможність функціонування в

## КООПЕРАЦІЯ (НА МІСЦЕВОМУ, РЕГІОНАЛЬНОМУ, НАЦІОНАЛЬНОМУ, МІЖНАРОДНОМУ РІВНІ)

Багато науковців і практиків вже проголосили XXI століття «ерою альянсів». Вони переконані в тому, що рівень здатності до кооперації державного чи приватного неприбуткового закладу або проекту в майбутньому буде вирішальним чинником їхнього довгострокового існування. Тоді як, з одного боку, межі між закладами чи секторами культури стають дедалі більш проникними, з другого боку, посилюється тиск суспільних та економічних відносин. Щоби впоратися з цими викликами, гравці у сфері

у сфері культурного менеджменту, який відчуває себе відповідальним за ці цінності, поняття індивідуалізації має центральне значення. (пор. КУЛЬТУРНА ІДЕНТИЧНІСТЬ)

його радикальних змін. Така формула співпраці ставить питання про вкрай гостру необхідність засвоєння/заучування співробітництва на засадах повної довіри (пор. ДОВІРА), при якому на передньому плані опиняється не питання про те, чи всі учасники отримають рівну вигоду, а передусім питання про їхню готовність зміцнювати взаємну довіру під час довгострокового співробітництва. Колаборація може означати не лише обмін ресурсами: персоналом, приміщеннями, ідеями, а й спільну стратегію комунікації чи договірні зв'язки, що ґрунтуються не (лише) на обміні грошима, а й обміні вміннями та навичками. (пор. КООПЕРАЦІЯ)

майбутньому наявної культурної інфраструктури з огляду на численні суспільні виклики та можливості завдяки виконанню нових функцій та зміні функціональних сфер, що існували досі. Важливо надати цим моделям демократичного характеру, забезпечити їхню легітимність шляхом спільного осмислення їхніх передумов. Поняття «дорожня карта», передовсім на прикладі України – це чітке бачення спільного шляху до сталої, відкритої назустріч світу і об'єднаної в добре організовану мережу культурно-просвітницької роботи. Дорожня карта передбачає участь і партиципацію якомога більшої кількості різних гравців.

↳ *2010 Legacies now / Creative City Network Canada (o.J.): Cultural Planning Toolkit. Download: [http://www.creativecity.ca/database/files/library/cultural\\_planning\\_toolkit.pdf](http://www.creativecity.ca/database/files/library/cultural_planning_toolkit.pdf)*

культури все частіше роблять ставку на численні варіанти співробітництва. З огляду на комплексність і сегментацію процесів суспільного розвитку, люди дедалі більше залежать від знань інших людей.

Отже, організація кооперації й мереж стає суттєвою, головною вимогою до компетенцій культурних менеджерів та культурних політиків, що однаково передбачає співпереживання, хист до модерації та

переговорів, здатність до стратегічного розвитку й оцінки коопераційних зв'язків. Водночас не слід випускати з поля зору й організацію розумної конкуренції.

Кооперація є об'єднаною ланкою між модулями, представленими в інших та подальших тематичних блоках. Проте побудова відповідних мереж і управління («Governance») ними нерідко є найбільшим викликом. Необхідно досягати балансу інтересів, розбудовувати довіру та формулювати спільні й взаємно сумісні цілі. В разі міжкультурних конфігурацій ця комплексність зростає, хоча й тут можна очікувати особливих можливостей для розвитку мистецтва й культури завдяки можливості поглянути на все з перспективи багатьох культур. Крім

## КРАУДФАНДИНГ (CROWDFUNDING)

Краудфандинг – це порівняно нова, зазвичай створена на засадах цифрових технологій концепція фінансування, в рамках якої намагаються організувати «натовп» (Crowd) для підтримки своїх (культурних) проектів шляхом внесення добровільних пожертв у режимі онлайн з метою а) можливості активної участі в проекті, б) досягнення ефекту додаткової вартості, зокрема у формі подарунків, повідомлень, ексклюзивної інформації і т.д. в) здійснення своєрідної інвестиції, через яку на тривалий час можна стати частиною можливої історії успіху. Краудфандинг із часу своєї появи зазнав неабиякої диференціації, і потрібні спеціальні знання й навички у сфері цифрових технологій для того, щоб мати можливість серйозно та професійно працювати у цій сфері й забезпечувати

## КРИЗА

Часто в контексті радикальних змін вживають поняття кризи. Криза з грецької – це «1. вирішальна ситуація, поворотний пункт, найвища точка у процесі небезпечного розвитку. 2. небезпечна ситуація» (Der Duden, Duden Fremdwörterbuch, Bd. 5, 5. Aufl.; Mannheim; Leipzig; Wien; Zürich 1990: 437f.). Це означає, що навіть коли йдеться про кризу, неможливо сказати, чи досягнуто вже «поворотний пункт у процесі небезпечного розвитку», а чи він взагалі ще попереду. Висновок напрошується сам – оскільки має

## КУЛЬТУРНА ДІЯЛЬНІСТЬ / СЕКТОРИ КУЛЬТУРИ

Слідом за Вернером Гайнріхсом, можна розглядати культурну діяльність як сукупність закладів та інституцій, що займаються виробництвом і поширенням культури. Окремі культурні установи, наприклад, оперний театр чи галерея мистецтв, можуть теж

того, кооперація, особливо на початку, вимагає неабияких часових/особистих затрат і зусиль для виконання наявних додаткових завдань. Отже, необхідний стратегічний підхід до співробітницьких зв'язків, визначення їх як свого постійного завдання, яке може прийти на зміну іншим сферам діяльності або й навіть зробити їх зайвими.

З погляду розвитку міжнародних співробітницьких зв'язків зазвичай напрошується «метод цибулини», використання якого починається при побудові місцевих мереж, а з накопиченням досвіду, успіхів та зримості може виростати до регіонального, національного, а зрештою й до міжнародного рівня. (пор. КОЛАБОРАЦІЯ)

фінансування. У випадку з Україною та українськими культурними проектами тут існують особливі шанси на успіх, адже багато українців в еміграції на різних рівнях стежать за перебігом подій на своїй батьківщині в Інтернеті. Тому саме цікаві ідеї проектів з України можуть успішно фінансуватися за рахунок краудфандингу – за умови наявності відповідних сучасних знань про стан і особливості процесів краудфандингу.

↳ *Scott Steinberg (2012): The Crowdfunding Bible: How to raise money for any Startup, Video Game, or Project. Download: <http://crowdfundingguides.com/The%20Crowdfunding%20Bible.pdf>*

йтися «поворотний пункт» - то лише після завершення чи відвернення «небезпечної ситуації» - у ретроспективі – можна говорити про справжню кризу. До того ж, завдання культурних менеджерів у кризових ситуаціях, що зазвичай сприймаються негативно, полягає в тому, щоби скористатися ними в позитивному сенсі. В таких випадках говорять про «кризу як шанс» для прориву крізь наявні стереотипи чи для запровадження позитивних змін, котрі б не бралися до уваги перед імовірною кризою.

охоплюватися терміном «культурна діяльність». До них слід додати культурні проекти та ініціативи, які теж збагачують культурну діяльність.

Усталена диференціація дає можливість розділити культурне життя чи сферу культури в залежності від правової форми чи форми підприємства на такі три класичні сектори культури:

- публічно-правова культурна діяльність (public-nonprofit): Заклади, що фінансуються з бюджетів. Ці установи (наприклад, музеї, комунальні музичні школи чи міські театри) реалізують передусім цілі культурної політики.

- неприбуткова культурна діяльність на засадах приватного права (private-nonprofit): Організаційно-правові форми закладів, що діють на засадах приватного права, зокрема, зареєстрованих організацій, приватних фондаций, товариств з обмеженою відповідальністю чи громадських спілок. Спільною для них є приватна правова форма організації, а також некомерційні цілі діяльності. Прикладом тут можуть слугувати культурні та мистецькі спілки. Вони реалізують мету своєї спілки і змушені покривати свої витрати за принципом змішаного фінансування,

## КУЛЬТУРНА І КРЕАТИВНА ІНДУСТРІЯ

Майже у всіх західних країнах останніми роками спостерігається переможна хода поняття «креативна індустрія» (англ. «Creative Industries»). Політична мотивація виникнення полягала у візуалізації ще й економічної цінності мистецтва та культури в суспільному житті. На відміну від критики, яку часто можна чути, креативна індустрія (в т.ч. і в рамках нинішньої програми зі сприяння розвитку культури Європейського Союзу «Creative Europe») загострює увагу не на «економізації культури», а на економічній самостійності діячів культури та їхніх проектів. Тобто чимало підприємств-початківців (Start-Up) у сфері культурної та цифрової індустрії розробляють моделі, що не залежать від фінансового сприяння держави. Вісно ж, цей процес завжди потребує критичного осмислення в контексті питань, пов'язаних із незалежністю мистецької діяльності. З точки зору культурної політики, однак,

## КУЛЬТУРНА ІДЕНТИЧНІСТЬ

Термін «культурна ідентичність», як і у випадку з поняттям «культура» (пор. ПОНЯТТЯ КУЛЬТУРА) важко піддається визначенню. Часто в рамках полеміки про національну ідентичність послуговуються ідеологічними шаблонами, щоб пояснити культурну ідентичність. При цьому треба, однак, зберігати пильність, оскільки описи ідентичності часто спричиняють ефект відчуження.

оскільки отримують фінансове сприяння лише у формі бюджетних грантів/дотацій.

- прибуткова культурна діяльність на засадах приватного права (private-profit): сюди належать підприємства зі сфери приватної економіки всіх форм комерційного права. Ці підприємства виготовляють і збувають культурні продукти й послуги, бо змушені фінансувати свою діяльність лише з отриманих ними доходів.

Втім, тут слід наголосити, що ці три сектори потрібно розглядати не відокремленими один від одного, оскільки вони перебувають у багатогранному взаємозв'язку, а межі між ними стають проникними або ж виникають зони взаємодії, що поєднують в собі логіку дій усіх трьох секторів. Сучасний розвиток культури передбачає трисекторальну перспективу бачення сфери культури, розуміння необхідності налагоджування плідних взаємозв'язків між різними способами діяльності і виробництва, а також їхнього осмислення і розуміння.

з'являється можливість пролити світло на потенціал культурної індустрії, залучити людей з різним рівнем освіти до участі в громадському житті завдяки їхнім творчим ідеям та реалізувати себе. Співробітницькі зв'язки між діячами культури та представниками економіки в багатьох проектах вже принесли сталі успіхи. Чимало країн передбачили у багатьох проектах спеціальні грантові програми, в яких висувається вимога наявності таких зв'язків. Велику роль у культурній та креативній індустрії відіграє об'єднання в міжнародні мережі. Тут необхідний збір інформації та зондування можливостей об'єднання в мережі. Залучення таких галузей, як індустрія комп'ютерних ігор, архітектура, дизайн, індустрія моди та інформаційні технології, надало важливих імпульсів сучасному розвитку культури, а також міському й регіональному розвитку. (пор. МІСЬКИЙ І РЕГІОНАЛЬНИЙ РОЗВИТОК)

Ідентичність не є чимось сталим, це – процес із багатьма чинниками. Ідентичність завжди є предметом вільного вибору індивідуума. У сфері культури доцільно створювати культурні та мистецькі пропозиції з максимально інтеграційним упливом. Це означає, що культура повинна бути відкритою щодо різноманітних конструкцій ідентичності. Залучення етнічних меншин та



периферійних соціальних груп є важливим орієнтиром для такої пропозиції щодо культурної ідентичності, яка об'єднуватиме людей, а не роз'єднуватиме їх. В Україні в цьому відношенні існують великі можливості для

орієнтації на цінності розмаїття й миру, за яких у центрі уваги опиняються індивідуальні людські історії та їхні біографії. (пор. ІНДИВІДУАЛІЗАЦІЯ)

## КУЛЬТУРНА ОСВІТА

Термін «культурна освіта» є сумішшю мистецьких і дидактико-педагогічних підходів у рамках культурного посередництва. Центральним тут є переконання, що різні вікові групи (і це починається вже в дошкільному віці) потребують особливого підходу до формування критичного сприйняття мистецтва і культури для того, щоб досягнути довгострокової уваги, розуміння та сталого зв'язку. Досвід інтерактивного вивчення інструментів, пісень, текстів, зображень, а також таких інституцій, як музеї, театри, кінотеатри, має засвоюватися у формі культурних практик, по той бік шкільних моделей, де йдеться лише про «перевірку» засвоєних знань. Пов'язаність, інтерактивність, осмислення та усвідомлення цивілізаційної цінності

## КУЛЬТУРНА ПОЛІТИКА

Культурна політика спрямована на організацію культурного процесу та забезпечення можливості вільного розгортання культурних і мистецьких процесів. При цьому культурна політика – особливо у країнах з федеральним устроєм як Німеччина – здійснюється найрізноманітнішими гравцями на різних рівнях. (пор. ГРАВЦІ). Окрім того, зазвичай існують різні системи цілей. Вирішальними для розуміння місцевої, регіональної, національної та навіть міжнародної/зарубіжної культурної політики є, з одного боку, поняття культури, покладене в її основу, з другого боку, розуміння політики взагалі.

Навіть у самій Європі в різних її країнах, а також всередині цих країн, сфера культури оцінюється і розглядається по-різному, іноді з протилежних позицій. Останніми роками можна спостерігати своєрідну маргіналізацію цієї сфери політики у суспільному сприйнятті. Тому вчені, зокрема соціолог Дірк Бекер або організації на кшталт Товариства з питань культурної політики (Kulturpolitische Gesellschaft), пропонують знову акцентувати увагу на суспільно-політичному аспекті культурної політики. Передумовою цього є розширення поняття культури, яке б уможливило розуміння значення культури для більш широкого спектру громадянського суспільства. В Німеччині з 70-х років в рамках федеральних структур важливим принципом

орієнтації на цінності розмаїття й миру, за яких у центрі уваги опиняються індивідуальні людські історії та їхні біографії. (пор. ІНДИВІДУАЛІЗАЦІЯ)

культури, критичне опрацювання історії культури та зв'язків між культурами повинні вивчатися в особливих дидактичних рамкових умовах. Культурна освіта може пропонуватися на інституційному рівні в театрах, музеях, оперних театрах, або ж у рамках проєктів, що вбачають свою місію у педагогічному посередництві.

↳ *Access to the Culture Plattform (2013): Rethinking Education. Empowering Individuals with the Appropriate Educational Tools, Skills and Competencies, for their Active Cultural, Political and Economic Participation in Society in Europe and Beyond. Download: <http://www.houseforculture.eu/upload/Docs%20ACP/ACP2013WebVersionFull.pdf>*

діяльності у цій сфері стала «культурна політика на концептуальній основі». При цьому визначальними у роботі є концепції «культура для всіх» та «культурна політика, що активізує», а в центрі уваги перебувають передовсім питання планування, координації, забезпечення можливості та структурування підходів до розвитку культури. До цього можна додати концепцію «Issue-Management», розроблену в США, яка висуває на передній план об'єднавчу силу ідей. Основними темами нинішньої культурної політики у європейському просторі є, окрім іншого, Cultural Governance (зосередження на формулюванні цілей культурної політики та на співробітницьких стратегіях усіх суспільних гравців в організації мистецтва й культури), культурна освіта, культурна спадщина, неінституційні форми фінансового сприяння мистецькій діяльності чи проєктам, мовна політика, культурна й креативна індустрія, планування розвитку культури, а також стратегії активізації співучасті громадян, особливо представників інших культур, віднедавна – біженців.

↳ *Blumenreich, Ulrike (2013): Compendium of Cultural Policies and Trends in Europe. Country Profile Germany (update), Straßburg / Bonn: Council of Europe / ERICarts. Download: [http://www.culturalpolicies.net/download/germany\\_072013.pdf](http://www.culturalpolicies.net/download/germany_072013.pdf)*

## КУЛЬТУРНА СПАДЩИНА

Культурні цінності можна поділити на матеріальний культурний спадок, наприклад, будівлі, пам'ятники, архіви, та нематеріальну культурну спадщину, наприклад, традиції й звичаї, здібності або знання. Охорона культурної спадщини у багатьох країнах є справою центральної ваги в культурній політиці. (пор. КУЛЬТУРНА ПОЛІТИКА) При цьому важливими елементами поводження із культурною спадщиною є збереження, реставрація, передача та

## КУЛЬТУРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Культурний менеджмент – це професійна організація процесів виробництва, розповсюдження та сприйняття мистецького і культурного продукту. Культурний менеджмент є міждисциплінарним за своїм характером, він живиться даними багатьох пов'язаних із ним дисциплін – культурології, соціології культури та теорії менеджменту економіки підприємств і завдяки цьому здійснює їхній синтез та породжує нові власні підходи. Дедалі частіше – окрім класичних сфер на кшталт культурного маркетингу, проєктного менеджменту чи стратегій фінансування культури – в центрі уваги опиняються й аспекти перетворень культурного простору, які ставлять культурний менеджмент та культурну політику перед цілком новими вимогами.

Культурний менеджмент не є твердо визначеним набором інструментів, а культурна політика – не статичним політичним полем діяльності, жорстко виписаним на тривалий період часу. Ці обидві сфери перебувають наразі в багатьох країнах, як і в Німеччині, в русі. В контексті суспільних змін (напр. глобалізації, індивідуалізації, плюралізації, дигіталізації, демографічних зрушень) підходи до культурного менеджменту, що практикувалися досі, ставляться під питання і розвиваються далі. При цьому дедалі більшого значення набувають кооперація, координація, партиципація та нові стратегії досягнення зримості як провідні принципи роботи, без яких розвиток культури, співзвучний вимогам часу, видається майже неможливим. Те ж стосується культурної політики та адміністрування культури, які змушені рахуватися з дедалі ширшими очікуваннями щодо посиленої концепційної

## КУЛЬТУРНИЙ ТУРИЗМ

Під культурним туризмом розуміють сферу перетину і взаємодії культурного менеджменту. Зі світом туристичних вражень пов'язуються спеціальні культурні пропозиції: огляд важливих у культурно-історичному плані будівель, творів мистецтва і міст, участь у концертах, театральних постановках, читаннях чи

осмислення історичних вимірів. Часто трапляється ідеологічна узурпація історичних артефактів, споруд чи місць із метою ухвалення відповідних політичних рішень чи використання у процесах тлумачення. Важливо, щоб культурні гравці постійно трималися на критично допустимій віддалі та дивилися на культурну спадщину, оцінювали й осмислювали всі її політичні інтерпретації в контексті реального часу її виникнення.

орієнтації, відкритих структур діалогу та зламу в мисленні, що нерідко обмежене галузевими чи секторальними рамками.

Ці тенденції розвитку призводять до посилення міждисциплінарних сфер діяльності, як ось культурний туризм, культурна освіта чи культурна й креативна індустрія, які (знову) тісніше пов'язують мистецтво й культуру з іншими сферами суспільної діяльності або ж використовують чи прагнуть до використання відповідних суміжних зон. Тут знову постають різноманітні питання: наскільки широко можна відстоювати таке «послугування» різними видами мистецтва і як зберегти баланс між головним смислом та побічними вигодами різних форм мистецтва та фінансового сприяння розвитку культури? Яку роль відіграють культурні менеджери в організації дедалі більш активного освоєння зон перетину між мистецтвом/культурою та іншими сферами, наприклад, туризмом, політикою щодо біженців або міським розвитком? (пор. ЗОНИ ПЕРЕТИНУ МЕНЕДЖЕРИ ЗОН ПЕРЕТИНУ) І чи достатні тут підходи до культурного менеджменту, що існували досі? Ясно одне, вимоги до культурного менеджменту як професійної дисципліни, що за допомогою різних підходів у менеджменті (пор., напр.: ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ) забезпечує можливість професійної реалізації процесів розвитку мистецтва й культури, й надалі залишаються чинними.

↳ *Byrnes, William J. (2009): Management and the Arts. Download: <http://www.managementandthearts.com/pdf/MgtandArts-Preliminary.pdf>*

інтерактивні обговорення традицій у мистецтві. Це поняття відокремилася від більш раннього розуміння «ознайомчих поїздок». Культурний туризм зосереджується не лише на академічній аудиторії, а усвідомлює себе як локомотив міського й регіонального розвитку. Дедалі частіше можна спостерігати інтеграцію комплексних і високих за рівнем

мистецьких проєктів у цю сферу. До культурного туризму належать також подорожі на фестивалі, відкриття виставок, супровідні культурні програми, зокрема під час масових спортивних заходів. Спостерігається також зростання інтересу відпускників, які під час канікул охоче відвідують культурні заклади й проєкти / фестивалі тощо. Для багатьох подорожувальників подібні культурні заходи наразі стали – окрім відпочинку й доброго

## ЛІДЕРСТВО

Культурні заклади, управління культури та проєктні об'єднання сьогодні вбачають в собі в кращому випадку навчальні організації або структури. Вирішальне значення відіграє злагоджена взаємодія та індивідуальні компетенції співробітників культурних закладів чи культурних проєктів. Відповідне керівництво співробітниками за принципом лідерства робить ставку на розумну комунікацію, координацію та кооперацію зі співробітниками. Мета полягає в тому, щоби дати можливість усім членам команди або установи спільними зусиллями досягнути максимального результату. Всупереч класичним теоріям керівництва тут найбільш значимими вимогами до «лідера» стають харизма,

## МЕНЕДЖЕР ЗОН ПЕРЕХОДУ / MASTER OF INTERSPACES

Культурні менеджери дедалі частіше діють у різноманітних сферах суспільного життя. Вони постійно перебувають у зонах перетину між політикою, економікою, громадянським суспільством і мистецтвом.

## МЕНТАЛЬНА КАРТА (MINDMAPPING)

Важливою сферою культурного менеджменту в організаційному контексті є процес пошуку ідей. Тут завжди до культурних менеджерів висувається вимога працювати творчо й інновативно. Але як виявити, чи й насправді власний задум є креативним і відмінним від інших наявних пропозицій? Кроком до цього, окрім мозкового штурму та інших підходів, може стати метод ментальної карти (Mindmapping), за допомогою якого різні

## МЕРЕЖІ

Мережі – це системи з найрізноманітнішими конфігураціями та цільовими настановами, що поза рамками суто ринкових відносин об'єднують гравців, які переслідують спільні та сумісні між собою цілі і зазвичай не є жорстко прив'язаними до них. Як одна з форм кооперації вони можуть також тлумачитися як посередники між ринком (купівля послуг) та ієрархією

харчування – неодмінним пунктом програми. Отже, існують певні відповідні очікування, особливо стосовно пакетних пропозицій, які забезпечують можливість отримати загальні культурно-туристичні враження. В Україні тут є чималий потенціал для розвитку, оскільки країна, передовсім її міста та сільські території, відкривають багато можливостей в плані їхнього культурно-туристичного освоєння.

емпатія та модераторські компетенції, хоча необхідними традиційними вимогами при цьому залишаються уміння наполягти на своєму й переконливість. Йдеться про злагоджене використання всіх цих здібностей. Бажаним результатом є максимальна гармонійна взаємодія кожного в рамках системи, розкриття та підтримка компетенцій кожного індивідуума. Основою такого підходу є усвідомлення необхідності співпраці та чітке уявлення зразка (взірця).

↳ *Kay, Sue; Venner, Katie (Ed.) (o.J.): A cultural leadership reader. Download: [http://choices-downloads.s3.amazonaws.com/1300788700-A\\_cultural\\_leadership\\_reader.pdf](http://choices-downloads.s3.amazonaws.com/1300788700-A_cultural_leadership_reader.pdf)*

Тут вони стають експертами-посередниками, що діють у «зонах переходу/перетину» (Interspaces) і змушені виборювати позицію незалежного модератора. (пор. РОЛЬ КУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖЕРА)

ідеї, можливості, цілі та мережі пов'язуються між собою своєрідною діаграмою у формі дерева. Мета – отримати загальну картину різних ідей і пропозицій та віднайти можливості їхньої реалізації.

↳ *Mohidin, Faizel (2010): Mind Map Tutor Handbook, Download: <http://www.usingmindmaps.com/support-files/mind-map-tutor-handbook.pdf>*

(самостійне надання послуг). (пор. КООПЕРАЦІЯ) «Сутність» мережі визначається, зокрема, поведінкою, взаємною пов'язаністю та інтенсивністю співпраці гравців. Мережі можуть здійснювати корисну функцію (наприклад, обмін інформацією) і навіть втілювати комплексну й тривалу співробітницьку діяльність.

## МІСЬКИЙ І РЕГІОНАЛЬНИЙ РОЗВИТОК

В Україні, як і в інших країнах Європи, можна спостерігати великі структурні відмінності між (великими) містами та невеликими громадами. Багато проєктів у сфері мистецтва й культури в сільській місцевості не мають такої ж до себе уваги, як проєкти та інституції у великих містах. Тим важливіше надати зримості саме малим містам і громадам. Цьому може сприяти створення культурних мап або ініціювання процесів планування культурного розвитку. Окрім цього, вирішальними чинниками є охорона, реконструкція, трансформація, а часом і розбудова культурної інфраструктури, що з фінансових причин можуть відбуватися лише за активної участі місцевих гравців та інституцій. Підвищенню зримості можуть сприяти й культурно-історичні заходи, присутність в Інтернеті та оригінальні місцеві наративи. Особливу увагу в Україні можна було би приділити кризовим

## НАДАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ / EMPOWERMENT

Надання повноважень пов'язане з англійським терміном «Empowerment» і зазвичай означає посилення місцевих та регіональних можливостей через надання повноважень невидимим або неактивним досі гравцям із метою перетворення їх у дієздатних співтворців та співорганізаторів процесів культурного

## НАРАТИВИ

Наративи – це не рекламні слогани, а короткі яскраві розповіді та історії, в яких передається стрижнева ідея культурного проєкту, і які сприяють її подальшому поширенню. Якщо вдається створити достатньо цікавий

## ПАРТИЦИПАЦІЯ

Поняття й концепція партиципації передбачають співучасть, ангажованість, залученість, а подекуди й участь в ухваленні рішень. При цьому в більш вузькому розумінні воно може стосуватися співтворчості в рамках культурної пропозиції (наприклад, проєкт культурної освіти спільно з музеєм, який надає дітям можливість створювати свої власні художні або мистецькі витвори), а в ширшому розумінні – передбачає право на голос, коли йдеться про процеси трансформації, наприклад, в рамках громадських форумів під час процесів планування культурного розвитку міста. (Пор. КОНЦЕПЦІЇ КУЛЬТУРНОГО РОЗВИТКУ) По суті своїй партиципація уособлює перехід від надмірної орієнтації на культурні

регіонам на Сході країни, а також західним регіонам з їхньою європейською традицією та європейськими коренями. Охорона й підтримання в належному стані традиційних і сучасних культурних цінностей, фінансове сприяння культурній освіті та культурно-просвітницькій роботі для суспільного миру можуть бути важливими напрямками регіонального розвитку.

↳ *Markusen, Ann/Gadwa, Anne (2010): Creative Placemaking. Download: <http://arts.gov/sites/default/files/CreativePlacemaking-Paper.pdf>*

↳ *Creative City Network of Canada (o.J.): Revitalizing Rural Communities Through Arts and Culture. Download: [http://www.creativecity.ca/database/files/library/SE\\_News\\_6\\_ENGLISH.pdf](http://www.creativecity.ca/database/files/library/SE_News_6_ENGLISH.pdf)*

розвитку. Стрижнем сучасного підходу на основі принципу наділення повноваженнями є делегування відповідальності та визначення чітких функціональних сфер для людей, які часто в культурно-просвітницькій роботі не перебували в центрі уваги, або яким вона не була адресована. (пор. ПАРТИЦИПАЦІЯ)

наратив, то він починає передаватися з вуст в уста і розповсюджуватися іншими. Наратив може добре вписатися в уже наявну заяву про місію (Mission Statement) або ж доповнювати її. (Пор.: MISSION STATEMENT)

заклади й проєкти до орієнтації на аудиторію, коли до уваги беруться і можливі реципієнти (без втручання редакторських ножиць у зміст творчого процесу), або ж навіть перетворює його у співорганізатора/співтворця. (Пор. НАДАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ).

↳ *Matthews, Julian & Smith Maguire, Jennifer (2014): The Cultural Intermediaries Reader. Thousand Oaks, CA; London et al.: Sage. See sample: [https://uk.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/63872\\_Maguire\\_CH1.pdf](https://uk.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/63872_Maguire_CH1.pdf)*



## ПОНЯТТЯ «КУЛЬТУРА»

Культурологія за останні роки зібрала сотні визначень культури в цілком різних наукових і творчих чи мистецьких контекстах. Тому важливо уявити собі, що не існує єдиного поняття «культура», а саме це слово є предметом постійної боротьби різних інтерпретацій. Принципово важливо розрізняти поняття культури у вузькому й широкому значенні. Вузьке поняття культури охоплює передовсім жанри танцю, театру, кіно, літератури, образотворчого мистецтва тощо. Широкому поняттю культури притаманна посиленна соціально-культурна орієнтація, воно позначає всі створені людиною

## ПРОЕКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Проектний менеджмент – це ініціювання, планування, проведення, управління, контроль, об'єднання в мережі, комунікація та укладання проектів на базі стандартів якості, які можна перевірити. Головне значення в культурному менеджменті належить передовсім організацій проектів з відкритою системою організації комунікації, оскільки, на відміну від інших сфер проектного менеджменту, тут набагато більшу роль

## РОЗВИТОК АУДИТОРІЇ (AUDIENCE DEVELOPMENT)

Під розвитком аудиторії розуміють заходи культурних установ та організаторів культурних програм, що спрямовані на залучення нових груп у складі своєї аудиторії до власних (здебільшого нових) культурних та естетичних програм, або ж на те, щоби спонукати різні групи у складі своєї аудиторії до взаємного діалогу через нові форми співучасті. Сюди належить і так звана «мовчазна аудиторія» (Silent Audiences), наприклад, специфічні групи мігрантів, біженці, а також люди з розумовими чи фізичними вадами. Головна мета – рівноцінна форма участі різних груп населення в культурі. Завдяки успішному застосуванню різних методів розвитку аудиторії, доступ до культури мають отримати передусім люди з невеликими доходами, низькими освітніми стандартами чи обмеженими можливостями. Особливо важливо брати до уваги тему рівних можливостей щодо доступу, оскільки досі ніхто

## РОЗШИРЕННЯ АУДИТОРІЇ (AUDIENCE BUILDING) / СПІВУЧАСТЬ

В англосаксонському просторі поняття «розширення аудиторії» усталене як цілісна концепція (пор. AUDIENCE DEVELOPMENT), що пов'язує підходи на основі прямого звернення до аудиторії (культурний маркетинг) з підходами на базі культурного посередництва та

артефакти, об'єкти, способи поведінки, ритуали та символічні коди. Розмежування цих понять дає можливість отримати ясну картину того, в якій сфері послуговуються поняттям культури. Особливо з огляду на можливість його політичної чи ідеологічної узурпації, з цим терміном слід поводитися обережно. Жодна культура не є «ціннішою», ніж інша. Ієрархічні уявлення про культуру здебільшого є частиною політичних дебатів аж до політичних зловживань. Тому аналітичне та осмислене використання поняття культури в кожному проекті чи процесі повинне бути беззаперечним пріоритетом.

відіграє естетичний вимір сфери діяльності. Цей аспект повинен постійно доноситися до свідомості учасників і бути частиною осмислення процесу організації. В культурному менеджменті важливе також порозуміння щодо організаційних стандартів – зокрема дотримання графіків роботи чи формулювання чітко визначених етапів проекту.

ще прямо і цілеспрямовано не озвучував тему права на співучасть у культурному житті різних верств суспільства. Важливо, щоб заходи культурного маркетингу на основі «розвитку аудиторії» осмислювалися у зв'язку із тим, що пропонується у сфері культурного посередництва або культурної освіти, аби звертатися до людей на максимально багатьох рівнях із цілісною пропозицією з комунікації та співучасті. (пор. РОЗШИРЕННЯ АУДИТОРІЇ та ПартиципаЦІЯ)

↳ *Bob Harlow (2014): The Road To Results. Effective practices for building arts audiences. Download: <http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/audience-development-for-the-arts/strategies-for-expanding-audiences/Documents/The-Road-to-Results-Effective-Practices-for-Building-Arts-Audiences.pdf>*

з партиципативними форматами. Однак нині воно інколи знову ставиться під сумнів. Так Дуг Борвік у своїй книзі про майбутнє мистецтва й культури в США (Borwick, Doug (2012): Building communities, not audiences. The future of the arts in the United States,

Winston-Salem) заявляє, що в майбутньому потрібно говорити не стільки про класичне поняття «розвитку аудиторії» (Audience Development), скільки про те, що мистецтво й культура мають знову народжуватися й виростати в середовищі громад або регіонів. Отже, в принципі, це стара й досі жива дискусія про відношення між орієнтацією на попит чи пропозицію і водночас твереза констатація того, що саме пропозиції усталених (державних) закладів культури часто доходять лише до дуже обмеженого сегменту суспільства. Цим пояснюється й те, чому нові й малі проекти у сфері культури, віддалені від великих центрів або закладів, часто досягають такого успіху: на засадах участі вони працюють з урахуванням місцевих ідентичностей, віднаходять правильні наративи та залучають населення в ролі співтворця.

В цьому контексті відразу ж виникає питання, яким чином сучасний культурний маркетинг може творити правильні наративи й образи, щоб досягнути зримості мистецтва й культури. (Пор. НАРАТИВИ) Тут вирішальну роль відіграє як використання методів, орієнтованих на специфіку цільових груп, так і «історії», які розповідаються. Отже, яким чином (через друк, Інтернет, соціальні медіа, рекламу «з вуст у уста») можна дістатися до потенційної публіки і як звернутися до неї, щоби завоювати її увагу, а то й встановити тривалий зв'язок із нею? – не переважуючи при цьому мистецтво й культуру відповідними «месиджами». Із цим завданням можна впоратися, маючи невеликий бюджет, а тому тут вимагається неабияка творчість.

## РОЛІ КУЛЬТУРНИХ МЕНЕДЖЕРІВ

Не існує однозначно встановлених рольових профілів менеджерів культури. В залежності від жанру чи царини їм доводиться щоразу мати справу з іншою постановкою завдань. Загалом можна говорити про функції «обслуговування» та «організації». В ролі «обслуговування» культурний менеджер діє як особа, що забезпечує можливість здійснення чогось, перебуваючи при цьому «в тіні». Він бере на себе турботу про проектний менеджмент, організовує фінанси, активно сприяє дієвій комунікації між сторонами-учасницями. В «організаторській» ролі він бере участь у процесах віднаходження ідей, ухвалення стратегічних рішень та естетичних дискусій. Крім того, багато культурних менеджерів наразі виконують ще й роль «модератора» чи «медіатора», що організовує робочий процес в умовах різних груп інтересів або ж

Культурний маркетинг, задуманий як компонент розвитку й розширення аудиторії, цим, однак, не обмежується. Він є частиною пазлу цілісної стратегії, орієнтованої не на примноження публіки, а на культуру як загальний феномен людського досвіду. Підвищені вимоги до передачі інформації та якості сервісу доповнюються партиципативними елементами культурно-просвітницької роботи та її донесення до свідомості адресата (відвідувач як порадник, ширші можливості для співтворчості і т.д.). Так само дедалі частіше лунає питання про те, чи не слід змінити й самі структури чи формати постановки/ передачі, щоб забезпечити можливість участі публіки та її співтворчості. Найкращим відображенням цієї проблематики є такі ключові слова, як міждисциплінарний/міжгалузевий підхід, партиципація, відкритість культурних пропозицій завдяки новим місцям і форматам та подолання поділу на так звану високу й розважальну культуру.

Розширення аудиторії в розумінні партиципативного підходу відкриває широкі горизонти і надає багато майданчиків для дискурсу. (Пор. ПартиципаЦІЯ) Воно дає шанс на звільнення культурного маркетингу від його суто господарсько-підприємницької логіки й разом із елементами посередницької діяльності надає йому ефективності на основі інтегративного підходу. Втім, це передбачає осмислене й узгоджене використання відповідних інструментів.

Важливою складовою культурного менеджменту є спонукання до участі публіки в культурних процесах. Це означає, що культурний менеджер повинен створювати умови, за яких публіка може впливати на культурні процеси. Це означає, що культурний менеджер повинен бути відкритим до критики та пропозицій з боку публіки. Це означає, що культурний менеджер повинен бути готовим до того, щоб змінити свої плани та діяти відповідно до потреб публіки.

спонукає їх до конструктивних перемовин за одним столом. В більш широкому розумінні можна говорити про «спеціаліста з діяльності в зонах переходу», тобто розуміння ролі культурного менеджера, яке відштовхується від його діяльності на лініях перетину інтересів різних гравців та партнерів у суспільстві. (Пор. ТАКОЖ КУЛЬТУРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ/МЕНЕДЖЕР ЗОН ПЕРЕХОДУ).

↳ *Föhl, Patrick S.; Wolfram, Gernot (2014): "Masters of Inter-spaces". Remarks on a form of cultural management in the space of politico-cultural measures at both a national and an international level that is in keeping with the times, internal paper Goethe-Institute (Vorlage: Föhl, Patrick S./Wolfram, Gernot (2014): Meister der Zwischenräume, in: swissfuture. Magazin für Zukunftsmonitoring, 03/14: 26-32)*

## СОЦІАЛЬНІ МЕДІА (SOCIAL MEDIA) / ЦИФРОВІ СТРАТЕГІЇ

Цифрові компетенції в культурному менеджменті не обмежуються лише маркетингом чи комунікацією або посередництвом у сфері цифрових чи соціальних медіа. Реальні умови національних або міжнародних проєктів дедалі більше залежать від питань сталої цифрової організації, об'єднання в інтерактивні мережі гравців та питань аналітичної оцінки. Особливий попит на цифрові

## СТАЛІСТЬ

Про сталість говорять нині всі. Але що стоїть за цим? Найкраще це поняття можна описати так званим «трикутником сталості» або ж «моделлю з трьох колон». Щоб отримати можливість сталого розвитку, при якому вміло використовуються й захищаються всі три важливі його сфери, необхідне цілісне й паритетне врахування таких трьох вимірів сталості, як «екологія», «економіка» й «соціальна сфера». Звісно ж, спочатку йдеться про модель підходу в ідеалі, оскільки на практиці всі три виміри дзєбільшого пов'язати між собою важко, мало того, вони часто конфліктують між собою. Отже, цей підхід слід розуміти як цілісну концепцію, спрямовану на досягнення сталості у всіх трьох сферах, яка попри це дає можливість пріоритетного зосередження на одній із трьох колон. Сталий розвиток в розумінні «мета-візії» має здатність слугувати своєрідним «субтекстом» у всіх рішеннях, які і в цілому, і в деталях, тягнуть за собою зміни суспільної ваги. Його слід врешті розуміти як інтеграційну загальну концепцію, яка поєднує в собі наявні та нові формати змін і реформування, фундаментальна спрямованість яких наперед визначається принципами сталості.

Нарешті, візію сталого розвитку слід розуміти як заклик творчо і з позитивним налаштуванням дивитися в майбутнє,

## СТАТИСТИКА У СФЕРІ КУЛЬТУРИ / ОПИТУВАННЯ У СФЕРІ КУЛЬТУРИ / ВИВЧЕННЯ АУДИТОРІЇ

Здійснення статистичних досліджень, опитувань в галузі культури та вивчення аудиторії є тенденцією, що посилюється, оскільки потрібно більше емпіричних знань, щоб краще оцінити власну роботу та її ефективність в умовах середовища, яке набуває дедалі більш комплексного характеру, а також виявити необхідність змін і прихований потенціал.

В рамках вивчення аудиторії зазвичай досліджуються питання, пов'язані з позицією, мотивами, впливом та поведінкою аудиторії, а також питання соціально-демографічного і соціально-економічного характеру. Крім того, в поле інтересу дедалі частіше потрапляють і так звані «невідвідувачі», що дозволяє виявити ймовірні наявні бар'єри в долученні до мистецтва й культури, а також можливості використання інших форматів організації дозвілля.

компетенції існує у сфері краудфандингу, бо там ідеться не лише про цифрову презентацію проєкту, а й про створення відповідних наративів (пор.НАРАТИВИ), інтерактивний зв'язок із потенційними реципієнтами та пропозицію стимулів для надання підтримки. Тут також можна рекомендувати побудову мереж із місцевим ІТ-середовищем.

щоб насправді взятися за вирішення нинішніх проблем та забезпечити можливість вільного й максимально позбавленого обтяжень життя для майбутніх поколінь. Для того, щоб займатися новими підходами, критично перевіряти те, що вважається випробуваним часом, а в разі необхідності залишати його в минулому , вбачати в комплексному характері трикутника сталості позитивний виклик і розробляти концепції, здатні принести щось більше, аніж короткострокове вирішення проблем – тобто забезпечити подолання хвороби і її симптомів. Для цього потрібна неабияка мужність.

Мистецтво й культура, з одного боку, можуть посприяти засвоєнню й усвідомленню цінностей сталості завдяки своїй функції «поперечної колони» та їхньому критичному озвученню. Але вони самі можуть звертатися до культурних закладів із закликом працювати на засадах сталості й мислити в довгостроковій перспективі.

↳ *Creative City Network of Canada (2007): Exploring the Cultural Dimensions of Sustainability. Download: [http://www.creativecity.ca/database/files/library/Creative\\_City\\_News\\_E.pdf](http://www.creativecity.ca/database/files/library/Creative_City_News_E.pdf)*

Велике значення для культурних менеджерів мають знання про методи емпіричних соціальних досліджень, зокрема вивчення аудиторії. Вони потрібні для проведення подібних досліджень та опитувань. Спеціальні знання необхідні для самостійної оцінки результатів уже наявних статистичних даних та студій і їхнього відповідального залучення до пошуку власних рішень. (Пор. СТРАТЕГІЧНИЙ (КУЛЬТУРНИЙ) МЕНЕДЖМЕНТ)

↳ *Eurostat. European Commission (2011): Cultural statistics. Download: <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3930297/5967138/KS-32-10-374-EN.PDF/07591da7-d016-4065-9676-27386f900857?version=1.0>*

Культурно-освітня академія 2016: заохочення та підтримка

Глосарій – Поняття сталого культурного розвитку

## СТВОРЕННЯ КУЛЬТУРНИХ МАП (CULTURAL MAPPING)

Під створенням культурних мап можна розуміти різні методичні підходи, які по-різному забезпечують можливість отримання прозорої загальної картини про культурних гравців, структури, мережі, та можливості (потенціал) міста, регіону або всієї країни. Часто в таких процесах створення мап використовуються прийоми візуалізації, картографування та оглядових презентацій, що дають можливість поглянути на комплексні структури «з перспективи пташиного польоту». До них можуть долучатися й аналіз мереж або потенціалу. При створенні культурних мап важливо заздалегідь визначитися з

## СТРАТЕГІЧНИЙ (КУЛЬТУРНИЙ) МЕНЕДЖМЕНТ

Стратегічний (культурний) менеджмент у культурній сфері ґрунтується передовсім на уникненні формалізованих підходів на користь процесу пошуку творчих рішень інноваційного характеру. Класичні моделі організації часто зазнають невдачі саме в умовах креативних і мистецьких викликів. Водночас саме в таких креативних процесах стає очевидним велике значення таких чинників, як далекоглядність, планування, структура, формулювання цілей (пор. ЦІЛІ), координація і оцінка, які, однак, потребують спеціального витлумачення для гравців у сфері культури. Стратегічний (культурний) менеджмент потребує насамперед креативних форм аналітичного

## ТОЧКИ ПЕРЕТИНУ / ЗОНИ ПЕРЕХОДУ

Культурний менеджмент ось уже кілька років активно здійснюється не лише в таких жанрах, як театр, кіно, література, танець, музика чи образотворче мистецтво. Багато грантодавців на національному та міжнародному рівні (в т.ч. Європейський Союз) дедалі більше надають фінансове сприяння проєктам, розташованим у так званих зонах переходу, тобто в точках перетину між мистецтвом і наукою, культурою і туризмом, культурою й екологією, мистецтвом і соціальною сферою тощо. Це аж ніяк не слід розуміти як постмодерністську

## ТРАНСФОРМАЦІЯ

Трансформація – це опис сталого підходу, пов'язаного із фундаментальними перетвореннями та новим осмисленням наявних концепцій, закладів культури, стратегій культурної політики з метою досягнення

## ЦІЛІ ТА МЕТИ

цільовими настановами. Що саме потрібно охопити? Жодна карта й жодне створення мап не здатні охопити всі фактори, що впливають на життя регіону. Тому важливо закласти в основу чіткі параметри дослідження, тобто те, за якими критеріями здійснюватиметься розробка карти міста, регіону чи країни.

↳ *2010 Legacies now / Creative City Network Canada (o.J.): Cultural Mapping Toolkit. Download: [http://www.creativecity.ca/database/files/library/cultural\\_mapping\\_toolkit.pdf](http://www.creativecity.ca/database/files/library/cultural_mapping_toolkit.pdf)*

мислення. При цьому в неабиякій нагоді, в т.ч. й для сфери культури, можуть стати такі інструменти, як аналіз навколишнього середовища (зовнішній аналіз) чи аналіз підприємства/команди проєкту (внутрішній аналіз), бо вони можуть виявити слабкі й сильні місця всередині самого проєкту та за його межами. До того ж, аналіз сильних і слабких сторін може сприяти віднаходженню перепон у перебігу та розгортанні проєкту. Звісно ж, і тут потрібна певна обережність в оцінках, адже в культурній сфері існує специфіка діяльності, яка не завжди співмірна з категоріями економіки і менеджменту підприємства.

дівільність, як стверджує чимало критиків, а як тенденцію розвитку, яка зумовлена зростанням мереж всередині глобальних суспільств, внаслідок чого набувають нової ролі й культура та мистецтво. Для культурного менеджменту це означає посилення інтересу до логіки та досвіду організації в інших сферах і галузях діяльності. Звідси випливають нові шанси для діяльності в галузі культурної політики, оскільки вона набуває в цьому контексті більшого суспільно-політичного значення.

актуальності й ефективного реагування на зміни в суспільстві. Це стосується передусім перетворень, яких зазнають заклади й установи культури в контексті місця та громадської сфери, що їх оточують.



## ФІНАНСУВАННЯ КУЛЬТУРИ

Фінансування мистецтва й культури – це широке поле для діяльності, що здійснюється від країни до країни дуже по-різному. Тоді як у США ставка робиться насамперед на активність приватного сектора та власні доходи, у Німеччині культурна інфраструктура має доволі широку державну фінансову підтримку. Проте в багатьох країнах існують гібридні форми (напр. у Єгипті), або ж загальною активністю тут завдячують в основному зусиллям окремих приватних дійових осіб. Тому відповідні порівняння чи «взірцеві рецепти» пошуку й залучення монетарних ресурсів можуть практикуватися лише в обмеженому обсязі. Особливо це застереження стосується країн та регіонів, які перебувають у ситуації політичної, гуманітарної або економічної кризи. Та все ж і там часто знаходять нові форми, наприклад, об'єднання на засадах солідарності чи фінансове сприяння з боку зарубіжних фондів/гравців, що дають можливість розвиватися мистецтву й культурі.

Втім, у багатьох країнах можна спостерігати тенденції, що дають привід для певного порівняння. Найприкметнішою зміною – в т.ч. й у Німеччині – є зростання «плинності», тобто змішування державного, ринкового й неприбуткового (НУО) секторів. Культурні діячі стають людьми, що постійно рухаються поміж цими світами, а фінансове сприяння розвитку культури живиться зазвичай із багатьох джерел. Основне ключове слово звучить так: «багатомірне фінансування культури». Навіть великі державні культурні установи, зокрема у випадку фінансування проектів, дедалі більше залежать від додаткових приватних коштів із фондів, від спонсорів або ж «акцій із загального збору коштів» (Crowds) і намагаються збільшити їхнє надходження шляхом освоєння нових джерел. Приватні ініціативи вже давно потребують своєрідного міксту культурних

## ЦІЛІ

Головною передумовою успішного культурного менеджменту є формулювання цілей як всередині інституцій, так і в рамках окремих проектів. Цілі можуть бути конкретними за своїм характером (Чого саме я хочу досягнути завдяки проекту? Якого ефекту я очікую від проекту? Яку форму його сприйняття ми собі уявляємо і т.д.?; див. також правило SMART) або ж зосереджуватися на так званих мета-темах, які націлені на досягнення

договорів, який включає в себе, окрім матеріальних, ще й нематеріальні та кадрові (людські) ресурси. Тут перед усіма гравцями постають ті ж питання: як переконати потенційного спонсора/донора, які аргументи й підходи ведуть до мети і які форми фінансування є особливо перспективними?

Саме для малих проектів та установ цілком нові можливості відкриває Інтернет та соціальні медіа, що дають можливість пробудити інтерес до своїх ідей з невеликими витратами. Тут ключового значення набуває поняття «краудфандинг», яке, звісно ж, тісно пов'язане з підходами й вимогами розширення аудиторії. Та все ж тема фінансового сприяння розвитку культури завжди і скрізь породжує постановку критичних питань. До них належить питання про незалежність мистецтва і культури за умови спонсорства проектів підприємствами, фондами зі специфічним цільовим призначенням або підтримки приватними меценатами, або як дати собі раду з цим постійним «ходінням по лезу ножа». Те ж, звичайно, стосується і можливого впливу державних органів на процес виробництва культурного продукту. Виникають питання сталості, коли доводиться перебиватися від однієї до іншої грантової програми, а також і після цього, як і питання про те, чи тривале в часі фінансове сприяння справляє позитивний або ж гальмівний вплив на мистецькі інновації. І, нарешті, постає питання про виживання власними силами та мобілізацію власного ресурсу, який нерідко можна віднайти, для забезпечення можливості розвитку культури й мистецтва.

↳ *European Parliament (2006): Financing the Arts and Culture in the European Union.*  
Download: [http://www.culturalpolicies.net/web/files/134/en/Financing\\_the\\_Arts\\_and\\_Culture\\_in\\_the\\_EU.pdf](http://www.culturalpolicies.net/web/files/134/en/Financing_the_Arts_and_Culture_in_the_EU.pdf)

сталого ефекту (Яким чином своїм проектом ми можемо покращити сприйняття відеомистецтва? Як цей проект може посприяти посиленню участі громадян? і т.д.). При плануванні у сфері культурного менеджменту потрібно завжди враховувати обидва рівні. Цілі є також важливим інструментом процесу комунікації у сфері стратегічного планування розвитку культури та основою для розробки критеріїв, які можна оцінити.

## SWOT-АНАЛІЗ

Ця модель аналізу, яка ставить питання про співвідношення між сильними (strengths), слабкими (weaknesses) сторонами як внутрішніми чинниками, на які можна впливати, й шансами (opportunities) та ризиками (threats) як чинниками зовнішнього оточення, які неможливо змінити, завдяки чітким крокам з аналізу відкриває неабиякі можливості перед проектами/установами для зосередження на наявних проблемах при ухваленні стратегічних рішень. В особливо комплексному

інституційному контексті SWOT-аналіз може сприяти виявленню наявних проблем. Тут слід наголосити, що SWOT-аналіз не описує заходи, а описує стан. Лише на основі ґрунтовного аналізу проблем можна зробити висновки щодо необхідних заходів.

↳ *Team FME (2013): SWOT Analysis. Strategy Skills.*  
Download: <http://www.free-management-ebooks.com/dldebk-pdf/fme-swot-analysis.pdf>

# ENG

## CULTURE AND EDUCATION ACADEMY 2016: ENCOURAGEMENT AND GUIDANCE

GOETHE-INSTITUTE UKRAINE

### INTRODUCTORY GREETING FROM THE DIRECTOR OF GOETHE-INSTITUTE UKRAINE BEATE KÖHLER



Since its inception in the autumn of 2014, the Culture and Education Academy of the Goethe-Institut in Ukraine has become an important platform for exchange between Ukrainian cultural agents and their colleagues in Germany. The last couple years have seen the establishment of many new ties, active and constructive discussions of concepts, and the development of numerous project ideas through reciprocal exchange. In 2016 some of these ideas materialized as independent projects, which were realized with micro-grants from the German Federal Foreign Office through the program "Building Cooperation with Civil Society in Eastern Partnership Countries." We have gathered these projects for your perusal in this publication.

No matter how varied the projects - exhibitions, writers' residencies, events for cultural managers, radio podcasts - they all have one thing in common. They are aimed at enriching Ukraine's cultural landscape, above all, in the regions, beyond the bounds of cultural metropolises. They all have the goal of actively engaging society in this activity.

All the selected project teams were consulted by Ukrainian and German culture experts and had the opportunity to share their thoughts on project content and challenges with them on a regular basis. For this I would like to thank Olesya Ostrovska-Lyuta, Kateryna Stetsevych, Kateryna Botanova, Dr. Patrick S. Föhl and Prof. Dr. Gernot Wolfram. They are also the authors of the introductory texts, where they share their thoughts on current trends and directions of development in Ukraine's cultural sphere.

We, representatives of the Goethe-Institut, are glad that so many of our Ukrainian partners took part in this project with their creative and bright ideas. We hope that this publication will give you a comprehensive idea of the diverse cultural life in Ukraine and will encourage you to realize many more project ideas!



# 1

## INTERVIEW WITH PATRICK S. FÖHL AND GERNOT WOLFRAM ABOUT THE CULTURE AND EDUCATION ACADEMY OF THE GOETHE-INSTITUT IN KYIV

Patrick S. Föhl and Gernot Wolfram came to Ukraine, as experts and partners in dialogue, to take part in the Culture and Education Academy and create a "road map" for cultural development together with Marc Gegenfurtner and participants from all over the country. In 2015, together with artists, cultural managers, official culture administrators and exhibition organizers, they discussed and wrote down new approaches to cultural development, suggestions for forming networks, and project ideas. Their goal was to call attention (on a new level) to the cultural development of Ukrainian communities in their own localities and to their cultural potential. For in times of political crisis culture education work can offer possibilities for action aimed at peace with a nuanced vision and understanding of the problems involved. The results were published as the "Road Map for Cultural Development in Ukraine," which aroused interest even in other countries.

In addition, this process sparked the development of various projects, which were realized in 2016, in part with support from the Federal Foreign Office of the Federal Republic of Germany. It was on this occasion that Patrick S. Föhl and Gernot Wolfram returned to Ukraine. Together with a team of Ukrainian experts they oversaw the process of distributing 16 "micro-funds" to support cultural projects within the initiative "Culture and Education Academy 2016: Encouragement and Guidance." Previously Patrick S. Föhl had spent time in the small Ukrainian city of Zhmerynka, where he was moderator and consultant for the cultural transformation project "Plan Z." He also participated in the cultural exchange between Zhmerynka and Neuruppin, Germany.

We talked with both cultural managers about their experiences. Below are excerpts from the interview.

### HOW DID THE SITUATION LOOK TO YOU, AS EXPERTS FROM GERMANY, WHEN YOU FIRST ARRIVED IN KYIV IN 2015?

**Dr. Patrick S. Föhl (PSF):** First it must be said that I've observed numerous progressive and contemporary approaches in the spheres of cultural management, culture education work and cultural policy in Ukraine. I was truly surprised that the subject of many project ideas was cultural development in Ukrainian cities, especially involving a process of joint planning, thinking and analysis, employing the method of creating maps and approaches based on improving competencies and qualifications. This was evident in the Ukrainian specialists' expert assessments of current methods of development in the cultural realm, which today are used in many parts of the world. This also applies to the variety of ideas for projects related to local development, education and capacity-building, aimed at activating and involving citizens in cultural development processes. On the other hand, numerous challenges continue to exist. Among them is society's underestimation of the potential role and influence of art and culture in Ukraine, which is undergoing powerful changes. At times there was talk about the murky or dubious arrangements in the areas of cultural infrastructure and financial support; and also about the urgent need for cultural policy with a conceptual basis. At the same time, according to many participants, there is a frequent lack of innovative cultural projects that could offer constructive support for progressive transformations in Ukrainian society; and while undoubtedly important, the preservation and cultivation of classic everyday-life traditions receives too much attention.





**Prof. Dr. Gernot Wolfram (GW):** Despite considerable previous experience in the sphere of culture education work, we quickly found out that the characteristic symptom of the new generation of Ukrainian cultural activists was the need for a contemporary understanding of the phenomenon of culture and new ideas. And so we sometimes wished that while developing new ideas, special attention would be paid to certain cultural trends, like the rich Jewish traditions of Ukraine.

### WHAT IN YOUR VIEW WERE THE MOST IMPORTANT THEMES YOU ENDED UP WORKING WITH IN THE CULTURE AND EDUCATION ACADEMY?

**PSF:** First, as a matter of principle, we had to come to a common understanding of cultural development, cultural management and cultural policy, so that we could begin working together in teams on common projects. These thoughts and reflections resulted in a glossary, which was published in the above-mentioned Road Map and again in this publication. At the same time, the task was to proceed toward addressing the challenges we had listed. It quickly became clear that what is needed here, above all, are appropriate approaches to thinking through and developing projects in the areas of cooperation, participation, collaboration, visibility and the use of digital technologies. It was especially interesting to see the extraordinary openness with which the participants of this process treated these themes. Thus, the project "Plan Z" demonstrated how an entire Ukrainian town enthusiastically took to implementing a daring and open cultural development strategy, which included all the aspects just mentioned. This became possible only through the alliance in Zhmerynka of very different players, each extraordinarily devoted to art and culture, the strong political will of the city administration, and many experimental venues. This confirmed that art and culture can function as a driving force of transformation, aimed at the future.

**GW:** The variety of artistic ideas and partnership connections. And also: getting to know small Ukrainian cities through new initiatives and the desire to re-think cultural heritage. For me, the central themes became the openness, readiness for teamwork, and interest in self-reflection of all the participants. And – creating the Road Map. Local communities are often the main force behind cultural changes. So, taking this factor into account, we made a relatively smart decision not to focus on large cities. Rediscovering new cultural centers and avoiding discussion about the so-called "periphery" have become, in my opinion, one of the key elements for the further development of Ukraine.

### PLEASE TELL ME ABOUT THE PHILOSOPHY BEHIND THE APPROACH BASED ON THE ROAD MAP IN 2015, AND ABOUT WHAT HAPPENED TO IT IN 2016.

**PSF and GW:** The road map was and remains an attempt to find those directions in which people involved in art and culture envision their future. Culture can become the key to exchange, dialogue, forming networks, and action. This is a prediction of what could be possible through future cooperation among constructive and creative people, their ideas and thoughts. Creating the "Road Map for Cultural Development in Ukraine" was a unique challenge. The country is rich in a variety of cultural traditions; it has an interesting artistic and cultural space in the most varied directions and sectors; and in view of its political situation, it is the object of the international community's attention. Many Ukrainians living abroad actively participate in the country's development; Ukrainian artists are represented in international festivals, and particularly in Germany. The rapid development of digital technologies has become another factor facilitating the formation of networks between cultural agents inside the country and beyond its borders. That's why interest is growing in Germany

toward this captivating country that is trying to find its way amongst rich and diverse traditions and various expectations. The Road Map was meant to reflect the complex character of this initial situation, and also to account for the fact that the moderators of this process were not from Ukraine, but from Germany. Perhaps this view from outside was even a very positive starting point. For it was not about some outside experts presenting the results of their analysis and their thoughts, but about "drawing a cultural map" together with local partners as equals, which would incorporate, fix, and systematically arrange paths for development, possibilities, values and goals, and would also reveal spheres of activity. Only on the basis of this fundamental position could we realize a rational intercultural exchange in the space of this road map.

Yet the process of creating the Road Map was greatly facilitated by a stable working strategy. It began with a conference in 2014 and three-stage training sessions in Kyiv in 2015, Ukrainian-German meetings, and also critical impulses and observations of Ukrainian cultural agents. Specifically, over the course of two- or three-day training sessions, the outside moderators and nearly 40 participants developed model projects on critical themes in culture education work and cultural development in Ukraine. In this way we managed to bring to light the main areas of activity and work out methodological approaches to realizing sustainable culture education work and cultural development in Ukraine. At the same time, we systematized the main concepts in culture education work and cultural development in the form of a glossary, which can serve as the basis for further productive exchange.

In addition to resulting in specific publications, which, by the way, are already being used in many places, this process, as mentioned earlier, became the basis and starting point for many subsequent initiatives in 2016. On the one hand, these are specific projects developed in the framework of the Road Map, most of which are in the process of realization; on the other hand, an approach based on "micro-funding" has opened possibilities – in the form of numerous small projects – to undertake developing key themes like cultural development, participation, popularization of cultural heritage, and aspects of urban development through art and culture. With this approach it's completely possible to talk about a sustainable strategy, and we hope its realization will continue over the next years.

### HOW DO YOU VIEW THE SITUATION TODAY, AT THE END OF 2016?

**GW:** Many artists and cultural initiatives that up till now had hardly been connected are now cooperating. In addition, the Road Map has proven to be a very good means of coming to an understanding with international partners about terminology and the definitions of culture education work, and also for avoiding misunderstandings. I hope this path, these beginnings of a process, will continue.

**PSF:** The Culture and Education Academy visibly demonstrated the particular importance of such projects aimed at capacity-building

in the sphere of art and culture for the facilitation and support of society's development, above all, in so-called "transition period" countries, which include Ukraine. New networks have appeared, which didn't exist before; even international partnership ties have been initiated with cities, cultural agents and cultural institutions in Neuruppin, Berlin and Munich. And the realization that transformation and cultural development are not only big city issues has occurred. On the contrary, in this case, small cities can become a driving force and send impulses back to developing large cities. "Plan Z" in Zhmerynka provides pretty convincing evidence of this energy. Of course, a lot needs to be improved, but we managed to set plenty into motion. The newly created regional, national and international networks are the foundation for further constructive steps toward transformations in the sphere of culture.

### WHAT ARE YOUR WISHES AND SUGGESTIONS FOR FURTHER CULTURAL DEVELOPMENT IN UKRAINE?

**PSF:** Of course there are various approaches, but the challenges and possibilities associated with processes of cultural transformation in different countries have a lot in common with each other. So my basic conclusion is the necessity to focus attention, in the future as well, on processes of reciprocal exchange and learning. The main idea behind the Culture and Education Academy projects is: beginning from the first stage of cooperative and activation work on the projects (idea, first steps) to get to the second stage (begin implementation, first events, forming networks). It is worth continuing to adhere to this principle in the development of new projects. That said, my greatest wish is directed toward sustainability, thinking through what has begun with a more long-term outlook, and continuing to use the liberated energy and collective knowledge. To be more concrete, I'm talking about presenting and conferring the Road Map to other places in Ukraine, or about creating the possibilities for long-term development of the projects underway, since work aimed at transformation needs time and space, including for the transfer of this experience to other cities and regions.

**GW:** I think that well-founded cultural projects are always part of the efforts to achieve peace, especially in times of political crisis. Moreover, with the utmost tact and beyond the logic of direct and measurable political results. This approach to art, where the stakes are on the concepts of new networks and discourses, is to my mind the way to the future. Therefore I wish that the international partners and donors of this academy would see it not only as a project, but as a new way of thinking and working, which at this moment in Ukrainian history can make a contribution to the country's development beyond the limits of any political debate. I wish that the results of the work of the Culture and Education Academy become the basis of further progressive development, and that the partnership ties that have been established continue.



# 2

## CULTURE AND ART IN TRANSFORMING SOCIETIES

KATERYNA BOTANOVA

Starting in the mid-2000s, right after the 2004 Orange Revolution, the question of political art began gaining currency in the Ukrainian art scene. It was a relatively new question, and it wasn't entirely clear what to do with it. The very notion of "political" was almost taboo in the Ukrainian art context of that time: politics was narrowly defined as national politics, government and, correspondingly, it was tightly bound up with corruption, violence and also impotence. The art community was not interested in politics as the dealings of politicians – people with power who had no intention of sharing or giving it up, who were nearly omnipotent and with practical impunity – just as it was not interested in, say, the problems of the coal mining industry or black holes. These issues were so far removed from reality as to have no meaning. "Going into politics" meant being a buyable cynic or crazy.

Even though the Orange Revolution was the first case in the entire history of independent Ukraine since 1991, of the mass participation of very different social groups in the direct formation of the political agenda, a true social revolution – like an emancipatory breakthrough into hands-on politics – did not occur. Nor did a differentiation of politics and policies, two different modalities that in Ukrainian are both signified by the same word **polityka**, occur.

So it is all the more interesting that it was in the sphere of art – more precisely, in visual art – that attempts were first made to broaden the idea of politics to encompass the entire social sphere. "The private is political" – the 1960s feminist cry, which with an almost 40-year delay became the focus of numerous artistic and art-related discussions in Ukraine – signified the gradual understanding that all spheres of human life, including the most private, are saturated with politics and that the general social agenda is comprised of these private politics. It also signaled the emergence of art that consciously engaged in this agenda, an art that was not ashamed to "get its hands dirty in politics," but even considered it a duty.

It's worth noting that this process, like any emancipation, was very painful. Intellectuals and artists sharply debated whether art can be political in principal, and whether it is still art when it becomes political. They argued about the line between art and activism and about the role of esthetics in today's world. Artists of the older generation openly scorned the younger artists, calling them "grant-eaters" and accusing them of posturing to advance their careers. Other creative colleagues, like writers (on those rare occasions when they crossed the threshold dividing the verbal and visual worlds), were radical and on target



(as behooves writers), calling political art simply "not-art." Most of the public associated with the art scene gladly agreed with them. The pinnacle of the conflict between political art and society was the scandal around the closing of the exhibition "Ukrainian Body" by the rector of the National University of "Kyiv-Mohyla Academy" on the pretext that it was "not art." This was followed by the eviction of the Visual Culture Research Center, the intellectual-artistic organization that organized the exhibition, from the university campus.

By actively trying to pigeonhole art as "beautiful" and preserve its mimetic and propaedeutic functions, society seemed to be fighting itself, with its phobias of maturing and participating in the creation of the politics of everyday life. By trying to "put art in its place," society was reproducing existing political practices, which continually "put society in its place." Becoming politicized, art was uncovering new possibilities for self-reflection and self-awareness – for various artistic disciplines, for past artistic practices, and for society at large.

For the first time, whether in various artistic practices or through the active efforts of artists, issues like





discrimination (according to gender, age, physical abilities), political censorship and self-censorship, urban development (from illegal construction and the destruction of historical landmarks to the self-organization of local communities), the ambiguity of historical memory, the imbalance between center and periphery, identity, etc., were sounded in public. Appearing first in artistic projects, books, public discussions or protests, these issues gradually were woven into the social fabric, eventually transforming into volunteer initiatives, activist groups, community organizations and business ventures.

Little by little, almost imperceptibly, what ten years ago was called "political art" practically ceased to exist, having made each artistic gesture a priori political. The degree of active political involvement is now measured in terms like "engaged," "participatory," "social," etc. This shift in terminology signifies a shift in viewpoint, which has led to the emergence of numerous and varied participatory and solidarity-aimed social practices. Art changed and society itself changed. Politics stopped being the business of politicians and became society's business. The culmination of these changes, of course, was Maidan 2013–2014; since

then, the quantity and diversity of local projects aiming to influence local politics in some way or other has been growing exponentially.

The activities of civil society have become part of the country's cultural landscape and have shifted from the confines of criticism and protest to the constructive dimension of creativity and dialogue. Today cultural initiatives are springing up in small cities near the front, becoming centers for understanding, rehabilitation, education and for working out common paths and strategies for development. Cultural hubs are becoming spaces for discussing issues relevant to social development and centers for producing politics/policies [centers for policy production]. Cultural activists travel the country's various regions, creating cooperative projects aimed at supporting local development and at cultural exchange.

It would be an exaggeration to derive the transformations in Ukrainian civil society today solely from changes in artistic language and agenda in the mid-2000s. However, it is important to see the direct connection between them. The traditional role of European postwar art as a

mirror of society and form of social memory undergoes significant changes in transforming societies. Art becomes a major irritant, not only by bringing up the traumatic and unspoken, but also by provoking active forms of social response, sometimes mutually exclusive, yet in the long run important for creating new politics of social interaction. As they become more dialogic and participatory, more engaged in society's problematics (which in today's world are becoming harder to ignore), artistic practices create fields of tension around themselves, attracting potential agents of change. They are laboratories where new forms of interaction are tested and tried out, where new strains of culture appear, without which the development of more free, open and united societies could not be possible.





# 3

## PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF UKRAINIAN CULTURE

OLESYA OSTROVSKA-LYUTA

I'm writing this in autumn 2016, two and a half years after Euromaidan, the event that defined the state of affairs in all spheres of Ukraine's public life, including the cultural scene. Therefore, rather than addressing the broad question "What are the prospects for Ukrainian cultural development?" I want to focus on the narrower "How will culture in Ukraine develop with respect to the transformational processes taking place now in Ukrainian society?" The most important of these processes, I believe, are various Ukrainian peripheries taking interest in one another, as opposed to only the center, Kyiv, as has been customary up till now; the breakdown of old Soviet institutions in the cultural sphere accompanied by attempts (at times conflictful, painful and unsuccessful) to build new institutions and introduce new practices. At the same time, it is interesting to look at how the art scene (in the narrow sense) has been developing since the end of 2013 – in particular, the artistic phenomena and artifacts themselves, rather than the wider movements and tendencies behind them.

I'll start from the end. Euromaidan is often compared to the Orange Revolution, citing the same carnivalesque atmosphere, the same spirit of joyful solidarity, at least at the outset, and the presence on the square of all social groups along the spectrum from leftist artists to radical right-wing paramilitary organizations. To be fair, it's worth noting that both the former and the latter comprised an insignificant minority, as far as numbers go. However, the Orange Revolution left a radiant phenomenon on the artistic scene, which determined the contours of artistic life in Ukraine for the next ten years – the "R.E.P. generation" (and of course, the R.E.P. group itself). For this post-Orange milieu, questioning Ukrainian social and economic reality as well as the reconsideration of Soviet heritage were key themes for years; and their means of reflection were critical gestures and thinking, rather than intuitive or ecstatic experience. By the time of Euromaidan, the community around the R.E.P. group had become mainstream; others were beginning to protest against it, trying to symbolically knock it off its pedestal. So with Euromaidan came the expectation of "new blood" appearing in visual art. As it turned out, this did not happen.

However, another phenomenon surfaced during Euromaidan: low-budget Ukrainian film, primarily documentary, like the Babylon'13 network, a community of cinematographers who were working on Maidan during the protests, quickly producing short films with minimal resources, relying on constant community support. Speculating a bit, one could say that the center of gravity in Ukrainian culture today has shifted from contemporary art to film. Institutionally, this

is grounded in the activation of the National Dovzhenko Center and its firm footprint on Kyiv's cultural map. This film archive has been rejuvenated by the work of its new management team, headed by Ivan Kozlenko. I would predict that in the coming years new Ukrainian film will occupy more space in the Ukrainian cultural scene, becoming its new "rediscovered" center of attention. Or, rather, one center.

Another center is occupied by "rediscovered" state cultural institutions. Here we can see most clearly the accelerated breakdown of what remains of Soviet institutions, along with the desire to transform them so that they finally begin to correspond to the challenges of social realities. For the last 25 years since Ukrainian independence, everything that was most important in culture – the work of writers and publishers, artists, musicians, and recently also cultural education – was taking place in the non-governmental sector. But one result of Euromaidan was the desperate attempt to reform what remains of Soviet-era social institutes, from the government to primary schools. This perhaps is the main process (aside from the war started by Russia in the Donbas) that has been ongoing in Ukraine over the past few years. The same thing is happening in culture. Creative communities began claiming state institutions as their own, demanding that they be "returned to culture." For this it is necessary to change at least their approaches to programming and management.

The community was especially stirred up by the new law on appointing directors of state cultural institutions through a competitive procedure. First, because government organs – ministries, city and regional governments – have no practical positive experience with such competitions; the very idea contradicts the governing instincts of a Soviet or post-Soviet official. Their experience is dominated by the habit of making appointment decisions behind closed doors, while a competition demands the opposite approach – one that is transparent, with minimal participation and influence of government bodies. Second, the situation is complicated by the fact that specialists from the non-governmental sector are not ready to compete for markedly more formal, rigid and financially unrewarding government positions. We often encounter surprise that so few candidates apply for each position – there are even competitions with only one candidate, even for key national cultural institutions. In sum, a competitive procedure exists, one that government officials don't know how to administrate, and there is a lack of faith in both the procedure and those executing it, as well as to further working conditions; therefore even competitors are lacking. It's like a bird with one wing – one works badly, but exists, and the other is yet to grow.





How can we imagine the future of Ukrainian state cultural institutions and the cultural community that embarked on the road to returning these institutions to serving the needs of culture? I think the struggle will continue – painfully, for a long time, through misunderstandings and scandal; but state institutions will gradually change and become more open to the needs of the cultural community. This movement began in the sphere of national institutions and will gradually spread further. Hermetic Soviet institutions that waited for “cues from the center” are gradually beginning to orient themselves toward their own local communities and to make decisions independently.

In a similar vein, Kyiv remains the main cultural center, but certainly not the only one. Ukraine’s regions – countless peripheries – are suddenly expressing interest in one another, and initiatives to coordinate actions are appearing. This includes small projects, like many of those supported by the Goethe Institute’s program “Culture and Education Academy,” as well as ambitious projects involving interregional cooperation. Perhaps the largest of these is Doncult, a festival of regional culture. In its first iteration it shared the culture of the Donbas in Kyiv, later Donbas in Lviv, and in

autumn 2016 – Galicia in Kharkiv. This is one of the most visible attempts in Ukraine to talk about the diversity of the country without mediation from its center, Kyiv (although the project did begin in Kyiv, it quickly moved to other cities). Most likely, this is only the beginning of an increase in such regional subjectivity reflected through culture. Another example is the collaboration of festivals, like Kyiv’s Gogolfest and Ivano-Frankivsk’s Porto Franko – where Gogolfest was invited but not the sole leading partner. In upcoming years we can likely anticipate a greater diversity of interesting, distinctive projects in various Ukrainian peripheries, which, paradoxically, by not being in the center might produce the most interesting cultural events.

It only remains to be seen. And perhaps not all these expectations will be met. Yet we can be sure of the further transformations of the cultural field – from something largely parallel to the state and uninstitutionalized to something that interacts with and influences state institutions. And perhaps this means that in Ukraine the cycle of “digesting” Soviet heritage is complete and something new and different awaits us. What it will be like depends on our actions and our patience.





# 4

## GERMAN-UKRAINIAN CULTURAL RELATIONS: TRENDS IN DEVELOPMENT

KATERYNA STETSEVYCH

### INITIATING THE PROCESS IN THE 1990s

Official bilateral cultural relations between Ukraine and Germany were established at the outset of 1993 with the signing of the Agreement on Cultural Cooperation between Germany and Ukraine and the opening of the Goethe-Institut in Kyiv. Afterward a network of cultural establishments appeared in Ukraine, housing German-Ukrainian national-cultural societies (in Kharkiv, Chernivtsi, Odesa), libraries and language-learning centers. The Embassy of the Federal Republic of Germany in Ukraine also joined the activity in the cultural sphere: it runs "German Weeks" in Kyiv. However, to this day Ukraine has no cultural institution in Germany that would function as a cultural agent abroad. But even Germany's cultural policy over the first ten years of transformations in Ukraine was mostly the matter of individual organizations or people. And after the Orange Revolution, which was accompanied by Germany's increased presence in Ukraine's mass media, one could observe only a little progress in the countries' bilateral cultural relations. In 2008, the Institute of Foreign Affairs (ifa) published a study of cultural relations between Germany and Ukraine. It declared the necessity of increased German facilitation of the development of Ukraine's cultural sphere, aimed at supporting institutions and individual representatives of civil society and professionalizing cultural agents and managers. According to this study, there was a substantial need for forming partnerships in the cultural sphere, especially in the areas of theater, art and music. It noted a shortcoming of German cultural policy in Ukraine – its predominant concentration on large cities and lack of attention to the regions or to the fields of tension in the relations between the center and periphery. The centralization of cultural mediation was also seen in Germany, where Eastern-Europe-related cultural actions primarily took place in Berlin and a few other cities, notably Munich and Leipzig. Gaps were also found in cooperation on certain topics and discourses that are important to both countries. The study's author put forth a demand for increased financial support and intensification of exchange between the agents and institutions of both cultural systems.<sup>1</sup>

### DEVELOPMENTS AFTER MAIDAN

The 2013-2014 Maidan protests and the subsequent election of a new, pro-European Ukrainian government marked a milestone in long-term cooperation. These events also changed and activated cooperation with the Eastern Partnership countries, one of which is Ukraine. In October 2016, the German Federal

Foreign Office announced the fourth open call for participation in the program "Building cooperation with civil society in Eastern Partnership countries and in the Russian Federation."<sup>2</sup> According to Office data, the total amount of financial assistance for over 1700 projects administered through this program since 2014 is 32 million euros. Thanks to this program, "an opportunity was granted to numerous civil society organizations to realize their roles as the main characters and important partners in the state's activities." These main characters that the Federal Foreign Office associates with civil society also include numerous cultural establishments and cultural agents. German foreign policy considers culture "diplomacy's third line of resistance,"<sup>3</sup> and its "soft power" has been well understood by the government of Frank-Walter Steinmeier.

### CURRENT TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF CULTURAL RELATIONS BETWEEN GERMANY AND UKRAINE

#### Active forces: Decentralization and Regionalization

In Ukraine, as in Germany, the range of actors in the cultural realm is diverse in many aspects. Partnerships do not only happen in already existing and established connections, like the well-developed partnership between the cities of Kharkiv and Nuremberg<sup>4</sup>, but also between new partners in all areas of culture. German-Ukrainian cultural relations are well-suited to the concept of decentralization, which has led the topography of cultural projects in both countries to expand to the regions. Meanwhile the projects themselves are to a growing extent independently initiated and realized cooperatively by regional partners or directly on site. For example, from 2014-2016 the Goethe-Institut in Kyiv organized the "Culture and Education Academy," a capacity-building project. In its first stage, it aimed at professionalizing cultural agents and initiating dialogue between cultural administrations and non-government organizations and cultural / art activists in the regions. It took place in Zaporizhia, Chernihiv, Odesa, Vinnytsia and Rivne. In its second stage, the Goethe-Institut provided financial support for micro-projects that were realized in small Ukrainian cities like Kremenchuk, Kramatorsk, Zhmerynka, Berdiansk, Brody and Sloviansk. And one can observe a similar process of differentiation among the players in the cultural realm in Germany. Thus this year, the town of Worpswede in Lower Saxony hosted an art and film biennial where Ukraine was represented as a welcoming and hospitable country.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Kathrin Hartmann, Dialog mit Potential. Die deutsch-ukrainischen Kulturbeziehungen, ifa/Dokumente 1 (2008), Stuttgart, c. 7-11.

<sup>2</sup> See [http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Aktuelle\\_Artikel/Ukraine/Projekte/161013\\_Aufruf\\_Projekte.html](http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Aktuelle_Artikel/Ukraine/Projekte/161013_Aufruf_Projekte.html)

<sup>3</sup> <https://www.goethe.de/de/kul/ges/20723017.html>

<sup>4</sup> See <http://www.charkiw-nuernberg.de/index.php/de>

<sup>5</sup> See <http://www.biennale-worpswede.de>



### INTERSECTORAL FINANCIAL SUPPORT

Bilateral cultural projects are realized in all disciplines. After a long period where theater, dance, cinema and new music had almost disappeared from view, the situation changed in 2013-2014. The development of theater serves as an illustration of generally positive processes in different areas of culture. In the last five years, especially after the 2013-2014 Maidan protests and the eruption of military conflict in the Donbas, a new dynamic has taken over Ukrainian theater.<sup>6</sup> At present, characteristic signs of the theatrical sphere are new theater projects, initiatives, the establishment of new theaters that look boldly at political and social questions and create "communication with contemporaneity" (in the words of

theater critic Oleg Vergelis). In contrast to most state theaters, which offer commercialized entertainment, young actors are addressing critical topics like internally displaced persons, war, Ukrainian identity, propaganda, the annexation of Crimea. But in a few state theaters, like Lviv's Les Kurbas Academic Theater and Kyiv's Academic Young Theater, there is a growing interest in Ukrainian contemporaneity. In addition, a number of festivals connecting Ukrainian theaters with international artistic colleagues have appeared over the last several years. For example, in May 2016, the Magdeburg Theater organized a festival dedicated to Ukraine called "Wild East/The Ukraine Phenomenon," which showcased stagings by young directors Stas Zhyrkov, Maksym Holenko and Oleksandra Senchuk.<sup>7</sup>

<sup>6</sup> See also <https://www.goethe.de/ins/ua/de/kul/mag/20750403.html>

<sup>7</sup> See <http://www.theater-magdeburg.de/spielplan-tickets/schauspiel/201516/wilder-osten/>. Die Bilanz des Festivals hier: [http://www.theater-magdeburg.de/presse-kontakt/presse-meldungen/anzeige/?tx\\_ttnews%5Btt\\_news%5D=52&cHash=52c4adac72d01058213e1efc6424e23](http://www.theater-magdeburg.de/presse-kontakt/presse-meldungen/anzeige/?tx_ttnews%5Btt_news%5D=52&cHash=52c4adac72d01058213e1efc6424e23)

### THEMATIC INTERSECTIONS

Many collaborations involving various players exhibited a tendency toward interaction and a conceptual approach to working on themes that are critical in both countries and significant in social discourse. In December 2014, the Tübingen University organized a conference at the Berlin Academy of Art on "Values and Change. Future Plans for the Cultural Realm and Civil Society in Ukraine, Belarus, Moldova and Georgia." It addressed the decisive role of civil protest movements in social transformations and the ways that various kinds of art can support or respond to them. In the autumn of 2015, the Maxim Gorki Theater in Berlin hosted the German-Ukrainian documentary theater project "Where is the East?", which used films and theater performances to shed light on the theme of war in Eastern Ukraine. A tendency toward integrating "Ukrainian themes" into major German, European or even global projects has also been observed. In 2015, at the Literaturhaus in Stuttgart, the "CHANGE! On literature and art in the protest cultures of Central Europe and North Africa" festival presented the Ukrainian Maidan protests within a global context together with the war in the former Yugoslavia, the "Arab Spring," and the protests surrounding "Stuttgart 21" (a project for the reorganization of Stuttgart's rail hub).<sup>8</sup> Aside from thematic intersections that focus attention on social changes, the thematic "palette" is changing. In addition to classical culture, it now includes new important fields like urbanism and media-art based on digital technologies.

### THE POTENTIAL OF MEDIATION / AN INTERDISCIPLINARY APPROACH

With increasing numbers of projects, the need for professional cultural managers and curators with adequate intercultural experience is on the rise. A positive note is the activation of mediators and specialists, in both Germany and Ukraine, who work at the intersection of various disciplines, who are familiar with the contexts of both countries and have experience working in an intercultural context, who mediate between different players and, not least of all, know several languages. This mediational approach or collaboration between curators and organizers decreases the risk of falling into paternalistic stereotypes. Cultural managers are not the only ones who fulfill this role: authors, artists, musicians and translators build bridges between different cultures (for example Serhiy Zhadan, Katya Petrovska, Mariana Sadovska, Kateryna Mishchenko, Katharina Raabe, Claudia Dathe).

<sup>8</sup> See <http://valuesandchange.de>

<sup>9</sup> See <http://www.szenenwechsel.org/deutschlandpremiere-von-wo-ist-osten-film-und-theaterprojekt-ueber-den-krieg-im-osten-der-ukraine/>

<sup>10</sup> See <http://www.literaturhaus-stuttgart.de/event/3208-1-change-ueber-literatur-und-kunst-in-protestkulturen-mittelosteuropas-und-nordafrikas/>. Vgl. dazu auch kollaborative Projekte des Goethe-Instituts <https://www.goethe.de/ins/ua/de/kul/sup/gre/20832622.html>



In addition to the tendencies described above, it is also worth mentioning the increased mobility of cultural agents, as demonstrated by numerous trips, guest work, residencies, summer schools, and main program events in Germany and Ukraine.

### SUMMARY AND OUTLOOK FOR THE FUTURE

The positive results of cooperation between Germany and Ukraine in the cultural sphere should be corroborated and detailed through more in-depth research. There is no question that the active support of Germany's Federal Foreign Office and the participation of many players in the dialogue further the discussion and raise awareness of this theme. The following questions will play an important role in future bilateral relations: What will happen to the partnerships in the cultural sphere established over the last several years after financial support stops? How enduring are these ties? In the future, how can we organize collaborative structures in the cultural sphere and what mechanisms does this require? To what extent can official cultural policy in Ukraine utilize the experience and activities of the independent cultural sector? This also leads to the question of "a mobilizing cultural policy" (P.Föhl) in both countries that opens the possibility for equal cooperation based on interaction.



# 5

## VIRTUAL TOUR OF BABI YAR: DEVELOPING A BETA VERSION OF A MOBILE APP

HALYNA VASYLENKO



Late September 2016 marked the commemoration of 75 years since the massacre in Babi Yar. It was a memorial drama in many acts, including visits from leading Ukrainian politicians, international commentary, film screenings, etc. And by the 1st of October, there was no more mention of the historic event, at least until the following September.

Although Babi Yar lacks neither monuments nor a certain community dedicated to its memory, its history is still relatively marginal for the majority of Kyiv's residents. This is evident from the regular practice of leisure activities, walking dogs, posting advertisements in Babi Yar. At the same time, the cultural and intellectual community rarely address this theme. An exception is Katya Petrovska's book *Maybe Esther*, published in 2013, symptomatically, in German in Berlin, where it immediately won the prestigious Ingeborg-Bachmann-Prize. It was translated into 18 languages, but only appeared in Ukrainian in 2015. Despite its status as a National Historic Memorial Park since 2006, and the compulsory inclusion of its history in the school curriculum, Babi Yar and its memory remain within the limits of a certain community.

This project's goal is to bring the history of this place out into public space and to familiarize people with this nearly forgotten scar of Kyiv.



# 6

## SHORT-TERM WRITER'S RESIDENCY WITHIN THE PROJECT "AGNON: 50 STEPS TO UNDERSTANDING"

MARIANA MAKSYMIAK

A short-term writer's residency took place in August, September and October in Buchach, as part of the larger project "Agnon: 50 Steps to Understanding." The program was a gesture to commemorate Agnon's winning the Nobel Prize 50 years ago, in 1966. He received the award for a series of texts, a number of which were about Buchach. The most important of these texts is **A Guest for the Night**, which Agnon wrote after visiting his hometown in the interwar period.

The residency's guests were writers Yevheniya Senik, Andriy Lyubka and Sofia Andrukhovych. The project's main idea was to give the residents a chance to feel like guests in Buchach, as Agnon once did, and to put their own observations into writing. The team of the Agnon Literary Center wanted to use the residency to draw attention to Buchach as the hometown of the Nobel laureate, and also to Shmuel Yosef Agnon himself, as well as to the general theme of small towns and their literary heritage. With this in mind, the residents were invited to familiarize themselves with the translation of the novel **A Guest for the Night** and during their stay to recreate in their imaginations the Buchach seen by Agnon and the town's other residents during the interwar period. The texts of the residents place emphasis on recreating the atmosphere of the contemporary city in comparison to its past. The residents were given basic information about Shmuel Yosef Agnon and other artists from Buchach, including links to websites and thematic city tours, though they engaged in additional independent research of Agnon's life.

The residents' texts from their stay in Buchach were published on the sites of the project's media partners: Zbruch, Chytomo, and The Ukrainians. They will also appear in a final publication that will sum up the project.

Each of the residents stayed in Buchach for a week and had a personalized program of activities, including several presentations and meetings with town residents, visits to the library and local newspaper offices, city tours, and interviews. The project was supported by partner organizations: Ukrainian-Jewish Encounter, Zbruch, Chytomo, The Ukrainians, Ukrainian Literary Center, Radio "Skovoroda," Lviv Oblast Radio; and also "Ukh-Radio" and "Hromadske Radio."

In addition to organizing the individual residencies, the Agnon Literary Center team was responsible for engaging the town's public space and inhabitants in the project. Presentations and meetings with the writers were organized in the local cafe, in the Art-Yard, the regional library, and editorial offices of the local newspaper. This approach engaged the maximum number of people across a wide age range. Media partner Radio "Skovoroda" also did a live broadcast from the Art-Yard and included the residency in their project "Places of Successful People."

One of the first signs of the short-term writer's residency's success was the sharp increase in followers of the Agnon Literary Center's pages on social media. On the other hand, interest in the project grew amongst local residents with each month, increasing the numbers of visitors to presentations. The Literary Center team also developed a questionnaire for the residents, which helped to evaluate the project's organization, its strengths and weaknesses.

In general, the short-term writer's residency was a nice way to test one's capacities in a long-term (more than one-month) cultural project in a small city. The Agnon Literary Center's team produced a detailed report, which will be used in the Center's future work and will also be published with other project materials in the media.



# 7

## OPEN LESSONS IN PUBLIC HISTORY

ANNA POHRIBNA

"Open Lessons in Public History," initiated by CSM / Foundation Center for Contemporary Art, took place between October 13-15 in Kyiv. This event reinforced two of CSM's important strategic vectors: the creation of spaces for informal education and sharing experiences and the development of participatory cultural practices. It also concluded the project "From the First Person: Memory. Voice. Dialogue" that began the previous May in Kharkiv.

"Open Lessons in Public History" focused on practices and prospects related to working with history and memory in cultural projects. Public history as an interdisciplinary field was the conceptual frame that brought up important questions in the company of academic historians and representatives of cultural and community initiatives and state institutions. From October 13-15, two evening discussions ("Public History Today in Ukraine and Belarus" and "Art and Memory: A Curatorial Perspective") took place, in addition to four daily thematic blocks ("The Life of Ordinary People and Things: Personal Memory and Everyday Life in Cultural Projects," "Close History: Remembering the Traumatic Experiences and Events of Recent Years," "Artifacts, Sounds and Images: Working with Media and Archiving," "What Cities Remember: Cultural Practices and Activist Tactics") and networking sessions for practitioners. The event's key word was interaction.

Over the past several years, tens of interesting grass-roots initiatives have sprung up, which work with memory, oral history, local history, rethinking archives, developing communities and strengthening social involvement. Cultural activists produce projects in various Ukrainian cities; projects from Kharkiv, Lviv, Odesa, Kyiv, Berdiansk, Zaporizhia, Chernivtsi, Luhansk and Ivano-Frankivsk were presented during the "Open Lessons in Public History." Decentralization of culture is the focus and programmatic basis of the Goethe-Institut's Culture and Education Academy, which has supported many initiatives. Each time we initiated an educational project we noticed that our participants need opportunities for conversation no less than expert knowledge. And that following their colleagues on Facebook is not enough to understand their experience or develop future partnerships.

Another aspect of interaction is strengthening intersectoral cooperation. Each thematic block included presentations of cultural

projects and discussions with researchers who added theoretical observations to the practical experience that was presented. During the discussion on public history in Ukraine and Belarus with Kateryna Dysa, Volodymyr Sklokin and Oleksiy Bratochkin, it was noted that there are still few historians ready to enter the public sphere and mediate between academic history and society, or work together with the general public and non-historians who address historical topics. "Open Lessons in Public History" revealed that practitioners and theoreticians can act as experts for one another, and that mutual interest in cooperation exists.

One key question in the discussions was: how to work with a general audience, especially if we decide to involve them in collaborative development of the project? How to work with those with whom the project resonates emotionally (especially when it's about personal experience or the history of everyday life) and those who don't notice, don't react, or don't understand? Who has the right to decide why something must be preserved exactly where it is, and which of the pasts of a place should be preserved? Nadia Chushak, while talking about nostalgia as a political marker used to designate practices of relating to the past that are fixated exclusively on the past and therefore "not progressive," insisted on paying attention to the subject. What is important is various ways of relating to the past, a multiplicity of memories; therefore, in research and in cultural projects one needs to treat the subjects of these practices with attention and empathy.

In her comments to the presented projects, Olena Stiazhkina brought up two concepts used by Aleida Assmann – canon and archive. If the active memory of the canon eternalizes and reproduces in the public realm what has been selected by social institutions and official historiography, then the archive collects everything that at a certain time did not make it into the canon. In this sense, the canon is not fixed; cultural institutions and the media, especially, support and bring to light living memory. Therefore, what the canon will become and society's relationship to the past mostly depends on us and projects like those brought together in "Open Lessons in Public History."



# 8

## BRIDGE TO THE FUTURE: THE VIEW FROM ABOVE

YULIA MANUKIAN

In May 2016, bloggers from all over Ukraine gathered at the Arabat Spit (commonly known in Ukraine as the "Arabat Arrow") to learn about the region's tourism potential. Amidst other wonders, we were captivated by an iron bridge, an impressive feat of engineering over the Tonkyi Strait at the foot of Henichesk, a vacation spot on the Azov Sea. Local blogger Denis Stetsenko told us that the bridge is set to be dismantled and sold as scrap metal, so local activists began raising a fuss. We – **kulturträgers**, impassioned urbanists, and proponents of organizing public spaces through public art in small towns – were hooked. Before us stood an object in need of salvation, which could unite various forces, becoming the symbol of the revitalization of Henichesk – with the help of a resonant cultural action.

And here we are in Henichesk – to realize the project "Bridge to the Future" with support from the Goethe-Institut. One of the first ideas born in relation to this bridge was its museification. Actually, regional museums are also responsible for taking care of stationary historical and cultural monuments. Kherson-based conceptual artist Vyacheslav Mashnytskyi made the proposal: a giant banner with the words "Bridge. Waagner-Biro. Projekt 1915. Henichesk Regional Museum" in the style of a typical museum label decorated the bridge on presentation day.

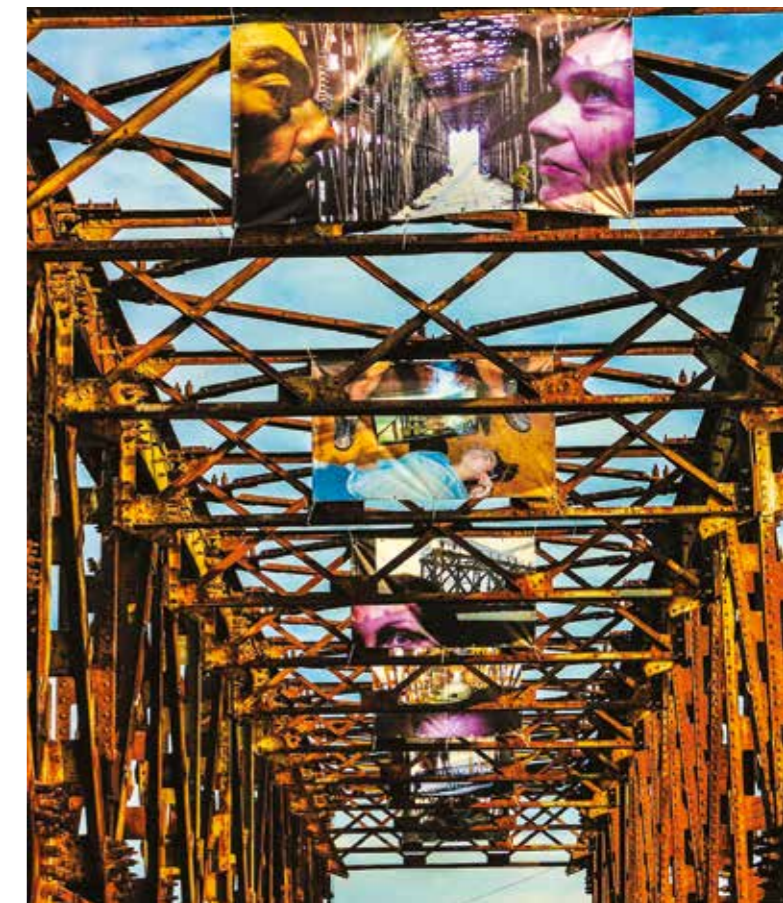
The bridge had an intriguing history. Nothing was known, except that the bridge was German and its details came from the city of Orsha, Belarus in 1951. We did the research during the workshop. From the bridge's 1956 inspection report, a copy of which we found in the museum, we learned that the structure is called PB-1 (Roth-Waagner System). Then the Internet revealed the name of the company that designed the structure – "Waagner-Biro", and the engineer – Friedrich Roth (1878-1940). We sent an official inquiry to the main offices of "Waagner-Biro", and they replied that they had no information about this particular bridge, but that its structure was identical to their bridges, and sent us detailed technical specifications with illustrations. The system, which allowed for quick construction of separate elements like Legos, was innovative for its time. Locals claim that there was a plaque on the Henichesk Bridge with a "German" trademark on it, though it's been "expropriated."

Local activists and performers Vira Khovryna and Viktoria Kadalayeva thought of a brilliant promo-action: "Selfie on the Bridge: 100 Years – 100 Selfies," a contest commemorating 100 years since the design of the bridge's structure. It took place on social media and through local Internet sites. Even residents of Kherson participated. Representatives of the "VeloKherson" organization were among the first to visit Henichesk and post their selfies on Facebook. Oleksiy Miroshnykov, director of the branding agency Grades, also came to Henichesk and took 3-D panorama shots and selfies on the bridge. Prizes were awarded in various categories (Most Romantic Selfie, Riskiest Selfie, etc.) at the exhibition opening. The highlight of the presentation – two large cubes imprinted with all the selfies hanging

at either end of the bridge. All the contest participants could find themselves. It was an unbelievable success.

Finally, the main surprise: the art project "F for Fake: The Bridge as the Only Reality" was a large banner (110 x 160 cm) attached to the bridge's upper trusses. Two photographers from Lviv, Olena Subach and Vyacheslav Poliakov, and photo-artist Stas Ostrous from Kherson, made a genuine work of art, playing with fake selfies in front of a computer image of the bridge. Their work and its unusual exhibition shook the art community all over Ukraine, sparking interest in many artists to participate in a possible residency in Henichesk and work with the bridge.

As a result, it's unlikely that anyone will risk suggesting that the bridge be dismantled in the near future. The local media, activists, and authorities now all support the bridge's preservation and the development of new activities around it. Mayor Oleksandr Tulupov even managed to produce mugs with an image of the bridge before the exhibition opening. And the regional administration proposed painting an image of the bridge onto the city's main square – in front of the administration building, where the Lenin monument once stood.





# 9

## DIGITAL PLATFORM "CONGRESS EXPERTS"

OLENA PRAVYLO

The project "Congress Experts" is a response to numerous requests from the professional community about which experts to turn to and in regard to which topics. Fifty experts in culture and the creative industries were chosen, judging from my personal experience and surveying colleagues, as those recommended by our organization for cooperation. In general, an expert database is a very important element for many of our colleagues since it helps implement effective models of interaction between various agents in the cultural field. In Ukraine, the most crucial kind of interaction is that between experts from various regions. As it is hard to agree on one solution to a problem from many different points of view, we decided to take the seemingly narrow path of basing our judgments on the viewpoint of one organization. But such a narrow position reflects a specific idea, so if somebody wants to listen to our experience and shares our taste, then this database is for them. Presuming that there are other alternatives, we will only be happy to receive new recommendations for experts from other organizations. The project is just beginning, and we will be updating the list of experts. We plan to present a more developed version of the project at the 2017 Congress of Cultural Activists.

The "Congress Experts" project emerged through discussions, particularly in a group devoted to digital platforms that formed during the Goethe-Institut's courses

for cultural managers. At first it wasn't clear whether the experts should all be practitioners or also include those engaged in more theoretical work, looking at culture as a whole. The project was ultimately formulated in an application for funding as a mobile app that would be available to a large, indeterminate number of participants. However, in discussion with a mentor, it became clear that an open list to which anyone can add themselves as an "expert" would leave unanswered the questions of what makes a person an expert, and who considers so-and-so an expert. In the process of development, the technical team brought up a potential problem for users: why should one download the app to their phone, where it takes up space, if they don't plan to use it every day? Therefore we decided to create a website adapted to various mobile platforms, which is more user-friendly.

We plan to develop the project further, adding recommendations from the experts, as well as their favorite tools. The unique aspect of this project is its involvement of users – as the project is a platform for experts or future experts. Inventing new instruments is an important part of being a cultural manager, as this helps to quickly find necessary information and perfect our own ideas and projects, to plan better and quickly resolve important questions. We hope that the platform "Congress Experts" will become an important factor in many future projects by Ukrainian cultural managers.

# 10

## FIRST URBAN CREATIVITY LAB IN RIVNE

ANTON SHYNKARUK, OLENA SHULGA

A laboratory is a place for experiments! Here the laboratory was the entire city of Rivne – a city at once historically old and also young, since one out of every 10 residents is a student. However the city lacks systematicness and goal-orientedness, unity. That's why we launched the Urban Creativity Lab, which has three main parts: urbanism and researching the city, using new digital technologies for the preservation of the city's cultural heritage, and making the development of creative industries the city's economic priority.

So we began to investigate the city, focusing on one street – Symon Petliura Street in the old town. This was the first such community research project involving active residents of Rivne, architects, designers, students, young families and older people. Our research was based on the 12 quality criteria for evaluating public space developed by Jan Gehl. The 15 researchers split up into three groups, who looked at the street's capacity for protection, comfort and enjoyment. Observations were gathered through photos, surveys and by talking to passersby and residents of the street.

The culmination of the city exploration was an "urban community cafe" – a discussion of what was seen with the aim of determining what can be done with the street with its inhabitants in mind.

The principles of the community cafe are:

- Openness – listening and respecting other points of view;
- Perception – refraining from making personal judgments;
- Interest – trying to understand the positions of others rather than convincing them that you are right;
- Discovery – searching for new information and additional questions;
- Sincerity – talking about what you are actually interested in;
- Conciseness – speaking sincerely, from the heart, but without getting mired in details.

The results of the discussion were augmented by the results of an online survey conducted during registration for the event. The survey was designed not only to get to know the participants, but also to find out what they think about the street and what problems they see there. The discussion resulted in two projects for the revitalization of public spaces on Symon Petliura Street – the square near the Dramatic Theater and the square near the Puppet Theater. Recommendations for the street – main problems and possible solutions – were also drafted.

A week later the team of young urbanists and participants of the Urban Creativity Lab gathered to discuss another important theme for the city – is it necessary to study urbanism?

Kyiv architect Roman Pomazan, who represents the project "UrbanLabKyiv" and produced the documentary film **Urban Reflections** about the development of Kyiv, gave a lecture, where he presented the main challenges and outlooks related to studying urbanism and why this is important for contemporary Ukrainian cities. The main idea was that studying urbanism is imperative for the development of local communities; but it's not worth copying others' experiences, one has to work out one's own practices and solutions for the city.

Continuing our participatory practices, we went out into the field and asked the residents of Rivne about places in the city where they felt happy. We began to mark these happy spots or zones on a map of the city to look for tendencies or patterns in where people feel good in the city – in parks, at home, in one's neighborhood, among people, in public transport, etc. People on the street were surprised and reluctant to answer our questions, for this is probably the first time anyone has asked them about feeling happy in the city. The answers varied from wishing for more green areas to improving transportation infrastructure and the city maintenance system. According to respondents, the unhappiest places with the most problems were the residential "sleeping" neighborhoods where most of the city's residents live: they lack events, attractions and social life.

No less important to the city is the cultural activity of its residents. Historically, Rivne has never had any significant historical or cultural monuments. However, we've been following the latest technological innovations for the preservation and reconstruction of cultural heritage and want to develop these technologies at the local technological university. We invited the organization "Pixelated realities" – experts in the digital scanning of cultural and architectural heritage objects with experience scanning cultural objects in Kyiv and Odesa – to Rivne to propagate the idea of applying virtual reality to Ukraine's cultural heritage.

The event had two parts. First the organization presented its work, along with trends in using virtual reality technologies in various spheres of life. Also they performed a live demonstration of photogrammetrical processes by scanning a sculpture in Shevchenko Park. Second they introduced the stages of processing and creating virtual models. We discussed further plans for cooperation and creating a local branch to digitally scan the historical heritage around Rivne.

As for creative industries, we think that the city's cultural managers, festival organizers, theaters, literary projects and representatives of creative business need more and better practical knowledge, so the final event of the Urban Creativity Lab was called "Event-Marketing: the Development of Cultural Projects."



# 11

## PARTICIPATORY PROJECTS FORUM IN ZAPORIZHIA: FROM COOPERATION TO CO-CREATION

INNA STASHUK

The idea of the Participatory Projects Forum in Zaporizhia was a response to urgent problems with cooperation between the state and public culture sectors in the region. It was initiated by the NGO "Art Center 'Art-Space'" and supported by the Zaporizhia City Council's new Department of Culture and Tourism. The Forum was supposed to be the first step toward explaining the idea and benefits of cultural decentralization to professional members of the cultural scene in Zaporizhia. The event took place on October 21-22, and its over 80 participants included representatives of the city Department of Culture and Tourism, Department of Education, and managers and employees of city cultural and educational institutions.

Speakers included the following cultural managers and activists from various Ukrainian cities: Iryna Kats (Cultural Dialogue, Kremenchuk), Bohdana Stelmakh (Volyn Press Club), Tetiana Popovych (Cluster and Zboyishcha Community House, Lviv), Tetyana Pylypchuk (Kharkiv Literary Museum), Oksana Betsa (Melitopol City Museum), Dmytro Sysoiev

(Urban Forms Center, Kharkiv), Natalia Lobach and Petro Boyko ("Historical Locations" project, supported by UCBI/USAID, Zaporizhia).

The event was structured around presentations of successful participatory projects in culture, city development, informal education for adults and children, and included projects developed by community organizations and initiatives envisioned and implemented through the efforts of state institution employees.

After the presentations, forum participants attended thematic workshops: "The Transformation of Municipal Cultural Establishments: Realizing the Impossible" (facilitated by Iryna Kats), "How to Know what the Community Wants: Instruments for Studying Needs in the Sphere of Cultural Development in Zaporizhia" (Tetiana Popovych), "Authority-Activists-Community: How to Achieve Understanding and Cooperation?" (Bohdana Stelmakh). Despite initial demonstrations of resistance by the attendees of all





three workshops, attitudes changed over the course of working together: the dynamics of the workshops and their inclusivity helped participants overcome psychological barriers and Soviet systemic clichés that they initially loudly declared as a way to resist the unknown, complex world of contemporary challenges. The first day of the forum concluded with requests from employees of state cultural and educational establishments for further instruction in writing project proposals and calls to look for ways to work together with activists.

Significantly, the Participatory Projects Forum took place on the same days as the Second International Festival "Zaporizhia Book **Toloka** [Pasture]," created strictly through the initiative and desire of active Zaporizhians and supported by international funding. The forum not only succeeded in bringing guests from all over Ukraine to the largest literary-art fest in the Zaporizhia area, but also in motivating Zaporizhian cultural workers to visit, as a tour of the book festival was a compulsory part of the Forum program.





# 12

## ALTERNATIVE CULTURAL SPACES IN UKRAINE: CHALLENGES AND PROSPECTS

IRYNA KATS, OLENA PRAVYLO, ELLA SHTYKA

The idea for an educational program for managers of alternative cultural spaces came up in a circle of partners. It was born from a desire to establish enduring interaction and sharing of experiences between local activists who are "new" cultural managers and prospective local agents of change. Nearly 60 activists from all over Ukraine expressed interest in taking part in the educational program. Over half of the participants said that they had created a space in May 2016, which clearly demonstrates the trend in newly emerging alternative cultural spaces in Ukraine.

Twelve managers from various cities, who already run their own spaces, were invited to the program. From September 10-13, 2016, at the alternative cultural center #Adapter in Kremenchuk, the activists studied the management of cultural spaces and their programming; shared experiences related to involving local residents and cultural activism; analyzed models of functioning alternative spaces in Ukraine, as well as stereotypes associated with "new" cultural managers. In the process of working together to identify social problems that alternative spaces address, the participants named rather global and serious themes: the atomization of the creative community, young people's loss of identity, joblessness, poverty, etc.

Analyzing the problems that the managers identified led to understanding systemic conditions that hinder the development of alternative spaces, and the creative class and industries in general. A particular problem is the centralization of resources and the official system of administration using outdated approaches to management. The very high degree of corruption, lack of autonomy for strategic action among local authorities, and post-Soviet construction of interaction create a significant gulf between active participants of change, creative youth and local authorities, which perpetuates social stereotypes and limits interaction between different opinion leaders and active citizens.

Supporting the idea of the decentralization of culture, managers of alternative cultural spaces take on the role of social and cultural mediators, creating a soft base for discussing complex economic and social problems. In this case, alternative spaces become a zone for people's development, facilitating interaction between generations, creative problem-solving, and increasing residents' abilities to adapt to the challenges of contemporary life. The atmosphere of security and incubation and a community that grows together create a unique environment for residents of specific neighborhoods, cities and towns to explore new solutions and ideas.







An especially valuable result of the educational program is a series of practical recommendations from participants to those who plan to or already run alternative spaces.

### COMMUNICATION WITH THE PUBLIC, EVENT PROMOTION

Feedback is very important. All the managers of alternative spaces recommend asking visitors how they found out about the space and/or events. It's worth measuring and comparing which days, themes, interests are most pertinent to the space's particular audience. To form a community, it is vitally important to have regular events and maintain communication, meanwhile building a database of contacts. When working with volunteers, take note of their networks, like the local volunteer chatroom. Be active on social media. According to the managers, it's useful to have opinion leaders share events with their own social networks.

### COOPERATION WITH PARTNERS

provides alternative spaces with a powerful opportunity for communication. You can organize events together with partners to share target audiences, and also share information



on social media about each other's events to increase your presence in the information sphere. Another possibility is trading cultural and creative projects between spaces. Leaving one's own space and organizing events in public space can be a challenge and a means of growth for an alternative space.

### MANAGEMENT AND WORKING WITH A TEAM

Knowing how to delegate and motivate by demonstrating openness, responsibility and being well-informed about the processes in the team are important skills for managers of alternative spaces. Regular team meetings, helping one another, supporting the initiatives of team members (which promotes voluntary sharing of responsibilities according to interests and capacity) make it easier to accomplish tasks.

It is important to use an interdisciplinary approach to developing projects and programs. Praise, playing sports, games or taking a trip together, as well as providing various capacity-building opportunities for team members are all good ways to motivate a team. Another resource for rejuvenating and fortifying the team is working with volunteers, building positive relations with them and their



development. Knowledge of English is imperative today for project development, monitoring and analyzing opportunities available to the space.

### FINANCIALLY SUPPORTING ALTERNATIVE SPACES

Most of the spaces' business models rely on grants and donors, sometimes heavily. Therefore the managers suggest balancing one's portfolio by engaging local businesses, better many than a few, otherwise there is a high risk for manipulation, including political pressure. Participants also point out the option of the community collectively funding the space. There have been cases where pensioners contribute several thousand hryvnias toward the space's activities.

Tickets are a big topic that should be approached with care. The cost of tickets, or whether an event is free, affects the project's image; and free admission does not necessarily mean a bigger audience – often it's the other way around. It only makes sense to hold free events for partners. One way to maintain a steady income is through membership passes, where the member makes a contribution and then can attend all the space's events for free for a certain period of

time. Some spaces are trying to develop models using social business to survive, but so far have not succeeded. Other options include opening a side business, like a hostel, or renting out unused parts of the space. Everyone agrees that it's necessary to maintain a database of partners and donors.

In conclusion, we'd like to note that most of the participants have noticed positive changes in their communities, since the appearance of an alternative space provides the opportunity to spend time in ways other than official proposals, to organize various events independently, to realize one's own potential. Many cultural events, artistic projects and social discussions arise in the space over coffee. The managers emphasize that the primary function of the spaces is building community, and they dream of developing special programs for dialogue between the young and the elderly, summer movie theaters, interdisciplinary projects, and performances. They understand that their job is not only to create the right cultural product, but also a demand for it.

We are happy that the educational program we initiated helped establish cooperation between alternative cultural spaces, as evidenced by regular correspondence between the managers, their visits to one another, and their plans for collaborative projects beyond the bounds of the educational process.



# 13

## "URBAN FUTURE" URBANISM SCHOOL

OLEKSANDR NIKITYUK

In 2015, during the Goethe-Institut's "Culture and Education Academy," several meetings and lectures addressed organizing the creative development of urban environments. Urbanist Florian Schmidt's lecture in Berlin demonstrated examples of contemporary European approaches to urbanist territorial organization, which provided an impulse for further events. Later, at a Culture and Education Academy training session, the idea to organize an urbanism school in Ukraine with experts from Europe was born. It would help provide information about processes and practices in this field from abroad. Vinnytsia was the city chosen to organize the school.

Vinnytsia has urban environments with potential for development, but it has no clear plans for their transformation. However, it does have creative young people (architects, designers, artists) with no opportunities to realize their professional aspirations. They have interesting ideas, but no experience or regular practice. Uniting these factors into one project created conditions for resolving these problems. It also provides a powerful impulse for transforming

the city's urban environment into a contemporary, bustling creative space.

In 2016 the project, submitted by the Vinnytsia City Council Department of Culture, received a mini-grant from the Goethe-Institut in Kyiv through the "Culture and Education Academy" program. Project partners include the Institute for Urban Development (Vinnytsia), ARCHICLUB / Vinnytsia, and the Vinnytsia Regional Organization of the National Architects' Union of Ukraine. The project's creative director is architect Oleksandr Korotykh, head of the Vinnytsia Regional Organization of the National Architects' Union of Ukraine.

The "Urban Future" Urbanism School involves practical research of the territory of Vinnytsia by project participants, based on theoretical material obtained from international and Ukrainian experts. It will conclude with an exhibition in the Vinnytsia Regional Organization of the National Architects' Union of Ukraine building, featuring futuristic and urbanistic projects and proposals created by the School's participants for selected areas of the city.



# 14

## "MEMORIES OF THE FUTURE" AS ART THERAPY FOR UTOPIAN CITIES

VITA BAZAN

"Memories of the Future" is a project within the urbanist program "City Code." In 2016 we focused our attention on small cities, as a way to decentralize cultural activism and build living connections with these places. We called this cycle "Metacity" and aimed to explore the potential of inter-city cooperation and through a meta-prism to look at common challenges that cities face.

Among the cities we chose to work with were Slavutych and Netishyn. These are "atomic" cities (the latter was built around a nuclear power plant, the former was built for those displaced by the Chernobyl nuclear disaster) that in Soviet times were designed as ideal cities in terms of architectural settlement, organization of social life, and integration with the surrounding landscape. In these cities the "builders of socialism" were supposed to receive a compact environment with an emphasis on comfort, functionality, ecology, security, and leisure activities.

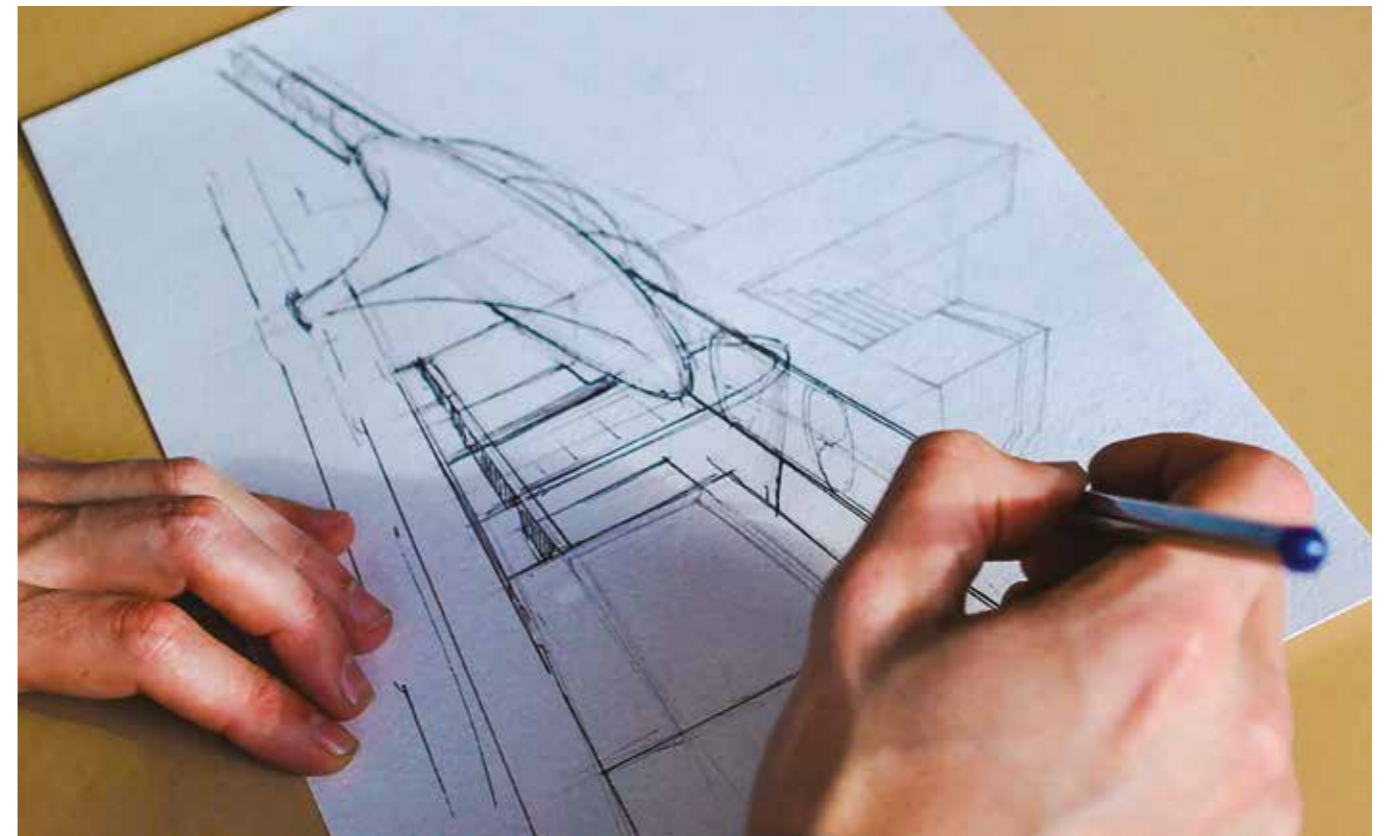
We invited the artist-pair Krolkowski Art, who have been living in Slavutych for two years, to reflect on the utopian aspect of atomic cities. Their task was to find a non-aggressive way to focus the gaze of local residents into the future. Here it was important to address the collective consciousness not by imposing a personal vision of the future, but by involving each resident in a process of

dreaming and visualizing. Therefore the artists suggested turning to conceptual romanticism.

As conceived by Krolkowski Art, "Memories of the Future" combines nostalgia with futurism. Nostalgia takes form artistically as a diary with sketches of what was observed. Futurism comes into play in the fantastical images that are drawn. In other words, the classical technique of watercolor meets conceptual forms, art-interventions in the streets, and contemporary online technologies.

Everyone, regardless of age or profession, was invited to participate in the project. Participants were asked to imagine the city in 2066 through the eyes of a wanderer and to record their observed (fantasized) images of the city in their traveler's diary. The result was a series of watercolor sketches accompanied by text.

In preparation for the project, we chose over 15 locations, including those that elicit feelings of discomfort or need revitalization, like the unfinished Victoria Hotel in Slavutych and the abandoned old mill building in Netishyn. After a group discussion in Netishyn, six city sites made it into the traveler's story, in Slavutych - eight.







It was important to us that the entire process, from generating ideas to drawing, be collective. Interestingly, several local artists were put off by this participatory aspect. They wanted to do something of their own or contribute works they'd already made. But it was precisely through this participatory approach that the future became collective and not appropriated by any one person. The future is really the sum of thoughts and actions of various people. And to skillfully dissolve your vision into the common, it's necessary to learn how to listen and cooperate.

What did people dream of seeing in 2066? The distances between cities became smaller thanks to the Hyperloop system, invented by Elon Musk. The future Netishyn would have more dignified open and specialized spaces: an art center for artists and innovators on the premises of the half-ruined old mill, an experimental greenhouse where schoolchildren cultivate exotic plants located in a currently abandoned school, a futuristic fountain or floating stage for concerts on the site of an overgrown city beach. And by 2066, Slavutych had been transformed into a city for rehabilitation and preparation for launching people to Mars. The art school uses VR technologies, the unfinished Penguin Cafe has become the Temple of Power for training jedi-ism and balance, and the Chernobyl Atomic Electric Plant is now a cosmodrome for launching people in special capsules to Mars.



Aside from the watercolors, which remain in the cities' museums, the project was integrated into public space and presented online. Artists created stencils they used to designate each location that participants worked with, and each spot has the hashtag #netishyntomorrow or #slavutychtomorrow, which directs people to a Tumblr blog. All the scanned images can be viewed at [netishyntomorrow.tumblr.com](https://netishyntomorrow.tumblr.com) and [slavutychtomorrow.tumblr.com](https://slavutychtomorrow.tumblr.com).





# 15

## CULTURE QUEST

OLGA KUTYNINA

**Culture Quest** is an interactive way to learn about a city's history and culture, as well as an arena for discussing democratic values in the sphere of culture.

The project's participants include youth and stakeholders in the cultural sphere. Young people take part by organizing teams of 5-6 people. Stakeholders and cultural institutions take part through their representatives.

### **CULTURE QUEST CONSISTS OF TWO PARTS:**

- The first part is a training session where young people meet the stakeholders. The city's youth meet one another, learn about teamwork, talk to the stakeholders and city residents, visit cultural institutions, study the city's problems in the sphere of culture and offer their own creative solutions. This training session is a space for dialogue and interaction between the youth and stakeholders; there is also time for them to plan the project's main event – the Quest.
- The second part is the Quest – a city-wide competitive game, where by traveling from point to point the teams of project participants learn about the city's culture and complete interactive tasks. The game lasts 3-4 hours. The Quest has 10-25 points.

From August–October 2016, the pilot edition of the Culture Quest took place in Chernivtsi and received positive feedback from the participants and stakeholders. In response

to the question "What did you like least?" the youth replied, "Everything was over so quickly." The stakeholders appreciated the opportunity to talk to their colleagues. Representatives of institutions rarely see one another, if at all. The youth enjoyed having direct contact and conversations with institutional representatives. For example, at meetings in the art museum and philharmonic hall, the participants of the Quest made suggestions as to how those institutions can interest and attract today's young people.

### **RESULTS OF THE PILOT CULTURE QUEST IN CHERNIVTSI:**

- The project brought together the youth of Chernivtsi to study the city's culture, and also created an opportunity for them to meet and talk to their peers.
- Culture Quest became a place for communication amongst the city's stakeholders. As the representatives of the project's partner institutions noted, in addition to working with young people, collaborating with their colleagues in the cultural sphere was useful.
- During the project three socially oriented actions involving youth and local activists were implemented.

People from various corners of Ukraine contacted the organizers to express interest in organizing a similar Culture Quest. Based on this interest and the positive experience of the pilot version of the Culture Quest, the organizers plan to repeat this practice in 2017 in Mykolaiv, Kharkiv, Zaporizhia, and Rivne.





# 16

## GLOSSARY – NOTIONS OF SUSTAINABLE CULTURE DEVELOPMENT

PATRICK S. FÖHL – GERNOT WOLFRAM – MARC GEGENFURTNER

The relation between theory and practice in the cultural field can often be quite tense. Very often, cultural operators are successfully implementing projects without any knowledge about the current status of the professional discourse concerning the specific fields of work. Therefore, the theoretical description and evaluation of cultural activities is often decoupled from its basis. This leads sometimes to lack of clarity concerning specific terminology. Consequently, it would be reasonable to find a common language basis and specify exact terminology when co-working on strategies, especially those for cultural development. The given glossary primarily intends to help the reader in order to use central valid notions of cultural management and culture policy properly while putting projects into practice and preparing long-term strategic plans. The explanation of terminology can often be of great assistance for developing common understanding and positions. It helps to get aware of one's own focal points and where to put them in the sphere of cultural activities.

The presented notions have not been selected randomly but turned out to be crucial for the cultural work in Ukraine during the discussions between Ukrainian and German cultural operators and managers at numerous workshops held in Kiev in 2015. Experiences from Germany, Ukraine and other countries have been included

in the debate. The presented terminology does not claim to offer scientifically precise definitions but it presents important notions within the scope of different cultural fields of practice. The attempt was to name the main elements of research and practice, though always with a clear focus on their feasibility in the context of sustainable cultural development in Ukraine, and their potential to facilitate an active discourse regarding further development.

The glossary sees itself as an open collection of terms, in other words it can and should be supplemented, expanded and modified by the readers. Consequently, the notions are not set in stone but provide a basis for future concretizations and adjustments. At the end of some definitions, there are suggestions for further reading in English, these sources can be downloaded from the Internet without any problems.

Since it was first published the Road Map and accompanying glossary have been used in practical seminars, lectures, and training sessions, including outside Ukraine. This confirms both the need to continue working on this conceptual framework and the deep interest in the development of culture in Ukraine at the international level.

## ACTOR/PLAYER

In cultural management, actors (or players) are those people who take part in cultural, artistic or socio-cultural projects. They are actively engaged with the objectives, strategies and contents of a project or institution and provide resources, either financial or personnel. It is essential that the traditional hierarchies (of perceptions) between artists and

organizers (cultural managers) that still prevail in society increasingly flatten out and new structures and conditions emerge. The various role models determined by cultural managers and artists find new and further points of contact and interfaces, which can also be defined as post-modern cultural understanding.

## AUDIENCE BUILDING / PARTICIPATION

Audience development has just established itself as an integral concept (cf. AUDIENCE DEVELOPMENT), which combines approaches both concerning audience address (culture marketing), cultural mediation and participative formats, at a time when, especially in Anglo-Saxon countries, where the term was coined, it is already being questioned again. Doug Borwick proclaims in his book on the future of art and culture in the USA (Borwick, Doug, (2012): **Building communities, not audiences. The future of the arts in the United States**, Winston-Salem) that in the future, it should be less about traditional audience building but more about the ways in which art and culture can once again increasingly evolve beyond communities and regions. In principle, it is still the old but virulent discussion about the relation between supply and the sober realization that especially the established (public) cultural institutions and their offers are often just able to reach only a very limited part of the society. This can also explain why currently new and small cultural projects far from large centers and institutions are so successful: being participatory, they work with local identities, find the right narrative and involve the general public as co-creators.

In this context, the question arises how modern marketing can develop the right narrative and pictures in order to provide visibility for art and culture (cf. NARRATIVE). For this purpose, the use of the specific target group related methodological approach is as significant as the "story" that is told. In other words, by what means (print, web, social media, word-of-mouth advertising) can we reach our potential audience and how should we address them in order to

## AUDIENCE DEVELOPMENT

Audience development means measures conducted by cultural institutions and providers of cultural programs intended to introduce new audiences to their own, mostly new, cultural and aesthetic offers or to involve various groups of audience in dialogue through new forms of participation. This also includes the so-called "silent audiences" such as specific migration groups, refugees or people with mental or physical disabilities. The central

generate attention or even long-term commitment without "overstraining" art and culture and their messages? Quite often these tasks have to be solved with only small budgets and, therefore, demand a lot of creativity.

Culture marketing, intended as a component of audience development or even of audience building, does not end at this point. It is one puzzle piece of a general strategy that is directed not only towards the audience but towards cultural experience in total. Increasing demands on information distribution and service quality are increasingly complemented by participatory elements of cultural activities and their mediation (visitors as advisers, more opportunities for active contribution, etc.). Similarly, questions are increasingly posed whether structures and formats of presentation/mediation need not be changed as well to enable audience participation or active involvement. Keywords such as acting across divisions, participation, providing new performance venues and formats for cultural activities or dissolving the segmentation between the so-called high culture and entertainment culture stand as examples thereof.

Consequently, audience building as a participatory approach opens a wide horizon and provides various areas of discourse (cf. PARTICIPATION). It offers a chance to liberate culture marketing from its merely productive and economic logic and make it integrative and efficient together with elements of mediation work. But it all depends on a reflective and coordinated use of the relevant instruments.

objective is an equal form of cultural participation for various population groups. Particularly people with low income, low education or access limitations should also gain access to culture with the help of successful audience development. It is extremely important to take into account issues of equal opportunity regarding access because so far lots of social strata have not yet been directly and purposefully informed about their rights to

participate in culture. It is essential that within the scope of audience development, culture marketing activities consider offers of cultural mediation and culture education to address people from as many strata as possible with an invitation to communication and participation (cf. AUDIENCE BUILDING and PARTICIPATION).

## COLLABORATION

Since the Second World War, the notion of collaboration has been negatively perceived in many European countries because it brings to mind the cooperation of many participants in different spheres of society with the fascist occupiers. However, the notion is understood in an absolutely different way in the sphere of cultural management in Anglo-Saxon countries, where it describes especially close cooperation among partners. It does not simply mean a joint pattern but a certain form of cooperation when all participants are ready to reflect on themselves during the working

## CONCEPT OF CULTURE

During the last years, the cultural studies have gathered hundreds of definitions of culture from various scientific and artistic contexts. Therefore, it is important to bear in mind that there are no unequivocal concepts of culture but a continuing struggle for the right interpretation of the word "culture". In principle, it is possible to distinguish between a narrow and a wider notion of culture. The narrow definition comprises in particular divisions and genres, such as dance, theatre, cinema, literature, visual arts, etc. The wider definition is socio-culturally oriented towards man-made artefacts, objects, behaviour patterns, rituals and symbolic coding. This differentiation helps, first of all,

## COOPERATION (LOCAL, REGIONAL, NATIONAL, INTERNATIONAL)

Plenty of researchers and cultural operators have already called the 21st century the "age of alliances". They are convinced that the degree of cooperation ability of a public or private non-profit organization or a project will determine in future their long-term existence. Whereas, on the one hand, the boundaries of institutions or cultural sectors are becoming more permeable, on the other hand, the pressure of social and economic conditions is increasing. In order to cope with these challenges, cultural operators more and more often rely on manifold options of cooperation. Due to the complexity and segmentation of social development processes there is also a need to refer to the knowledge and skills of others.

↳ *Bob Harlow (2014): The Road To Results. Effective practices for building arts audiences.*  
Download: <http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/audience-development-for-the-arts/strategies-for-expanding-audiences/Documents/The-Road-to-Results-Effective-Practices-for-Building-Arts-Audiences.pdf>

process and potentially to change fundamentally. This form of collaboration also refers to the essential need for practicing reliable cooperation (cf. TRUST), when the objective is not that all participants will benefit equally but that all participants are willing to strengthen the mutual trust in a long-term cooperation. Collaboration can mean the exchange of resources such as staff, premises, ideas, but also a common communication strategy or contractual associations that are based not (only) on exchange of money but also of competences (cf. COOPERATION).

to figure out, in which field the notion of culture is used. Due to a possible political and ideological usurpation of the notion, one has to be wary about it. In the case of this notion it is especially important to be careful when referring to its political or ideological aspects. There is no culture that is "more valuable" than another one. Hierarchical perceptions of cultural values are mostly part of ideological debates culminating in political misuse. Therefore, at the start of each project or process, an analytical and reflected use of the notion culture should be pivotal.

Cooperation and network development turns consequently into a substantial and essential prerequisite for competences of cultural managers and politicians, which require empathy, moderation skills and negotiation ability as well as the ability to develop and evaluate cooperation strategically. At the same time, it is important not to lose sight of the creation of a meaningful competition.

Cooperation is the link between the topics presented in the other modules and furthermore. However, the greatest challenge is often the build-up and governance of the corresponding networks. Different interests must be balanced, mutual trust must be established and common or mutually compatible goals have to be formulated. In transcultural constellations,



complexity increases though special potentials in the development of art and culture are to be expected due to a multi-cultural perspective. Furthermore, especially at the beginning, cooperation requires a significant commitment in terms of time and personnel in order to perform the additional existing tasks. Therefore it is important to approach cooperation strategically and define it as a permanent task that, if necessary, can replace other areas of activity or, indeed, make them obsolete.

## CRISIS

The notion of crisis is often used within the scope of radical changes. A crisis (from Greek) is "1. A decisive situation, a turning point, climax of a dangerous development. 2. A dangerous situation" (**Duden Fremdwörterbuch** (1990). vol. 5. 5th edition. Mannheim Leipzig, Wien, Zürich: Duden). In other words, when speaking already about a crisis, it is not yet clear whether "a turning point of a dangerous development" has already been reached or, if at all, is imminent. It

## CROSS-CUTTING FIELDS / INTERSPACES

In recent years, cultural management has been active not only in such genres as theater, cinema, dance, music or visual arts. Many national and international funding bodies (e.g. the European Union) support an increasing number of projects, which are located in so-called interspaces, for example at the interfaces between art and science, culture and tourism, culture and environmental protection or art and social work. This is not meant as a postmodern

## CROWD-FUNDING

Crowd-funding is a relatively young, mostly digitally organized financing concept according to which people try to organize a "crowd" that donates money online for (cultural) projects because they can a) either actively participate in the project, b) receive some added value, for example in the form of gifts, news, exclusive information, etc. or c) invest in order to become part of a potentially long-lasting success story. Meanwhile, crowd-funding has become strongly differentiated and requires special digital competencies in order to be able to work in this sphere seriously and professionally, especially with concerning the financing. There are very good opportunities for Ukraine and

## CULTURAL AND CREATIVE INDUSTRIES

In almost all Western countries, creative industries have experienced a triumph lately. The initial political motive of using this notion consisted in making the economic value

Regarding the development of international cooperation, it may be appropriate to use the so-called "layer method." It starts with the construction of local networks and can grow with increasing experience, success and visibility to the regional, national and then, finally, to the international level (cf. COLLABORATION).

seems obvious that – as there has to be a "turning point" – only after the averting of a "dangerous situation" we can speak in retrospect about an actual crisis. Moreover, it is a culture manager's task during a crisis, which is usually perceived as negative, to use it to a positive effect. It is called "a crisis as an opportunity," for example in order to break existing patterns or initiate some positive changes, which would not be accepted before the supposed crisis.

arbitrariness, as many critics argue, but rather as a development that takes the increasing networking within global societies into consideration, in which the role of the arts transforms. Therefore, cultural management has to develop more interest towards organizational logic and experience in other areas and work fields. This development creates new areas of activities for cultural policy because it can thus be understood as socially more relevant.

Ukrainian cultural projects as plenty of Ukrainian emigrants follow the events in their homeland very closely via Internet. Therefore, exciting project ideas from Ukraine can be successfully financed, especially via crowd-funding, if the relevant knowledge to the current state of crowd-funding processes exists.

↳ *Scott Steinberg (2012): The Crowdfunding Bible: How to raise money for any Startup, Video Game, or Project. Download: <http://crowdfundingguides.com/The%20Crowdfunding%20Bible.pdf>*

of art and culture visible to society. In contrast to what is often criticized, cultural and creative industries (also in the current cultural program of the European Union "Creative

Europe") do not focus primarily on the "economization of culture" but on the economic independence of creative artists and their projects. In other words, a lot of start-up enterprises develop models in the sphere of cultural industries and digital economy that are independent from state support. Of course, this process has to be reflected on critically concerning the question of artistic independence. From the cultural policy point of view, it is relevant to examine those potentials of creative industries that allow people with various education backgrounds to participate in public life with their creative ideas and to develop themselves. Cooperation between cultural workers and actors from

## CULTURE EDUCATION

The notion of culture education is a mixed form of artistic and pedagogical-didactical approaches to cultural mediation. Its central concept is that people of different age groups (which can already start at pre-school age) should experience a specific introduction towards engagement with art and culture in order to develop a long-lasting understanding and sustainable commitment. Interactive learning experiences with instruments, songs, texts, pictures, and also with institutions like museums, theaters and cinemas, should be used as an artistic practice instead of school models that just "test" theoretical knowledge. Commitment, interaction and reflection, awareness of the fundamental civil value of culture, familiarization with cultural history

## CULTURAL IDENTITY

Like the concept of culture (Cf. CONCEPT OF CULTURE), cultural identity is a term that is difficult to comprehend. Plenty of ideological patterns within debates concerning national identities are proposed in order to explain cultural identity. But we should be careful because descriptions of identity can often be experienced as exclusive. Identity is nothing static but a process of different influences. Identity can always be chosen freely by the individual. In the field of culture, it is reasonable to create cultural and

## CULTURAL LEGACY

Cultural assets can be divided into material cultural heritage, for example buildings, monuments or archives, and non-material cultural heritage, such as traditions, skills or knowledge. The protection of cultural legacy is in many countries the key element of cultural policy efforts (cf. CULTURAL POLICY). Thereby, preservation, restoration, exchange and reflection on the historical dimensions are important components in dealing with cultural legacy.

different businesses has already resulted in sustainable success within numerous projects. Many countries have developed special support programs, which should be taken into account. Within the cultural and creative industries, international interconnectedness plays an important role. Therefore, it is sensible to gather information and explore various networking opportunities. The involvement of sectors like the computer games industry, architecture, the fashion industry or IT industry have provided important impulses for the modern and relevant development of culture, as well as for urban and regional development (cf. URBAN AND REGIONAL DEVELOPMENT).

and intercultural relations are to be learned within a special didactic frame. Culture education can be offered by different institutions, including theaters, museums or opera houses, or within projects that conceive themselves as mediating authorities.

↳ *Access to the Culture Platform (2013): Rethinking Education. Empowering Individuals with the Appropriate Educational Tools, Skills and Competencies, for their Active Cultural, Political and Economic Participation in Society in Europe and Beyond. Download: <http://www.houseforculture.eu/upload/Docs%20ACP/ACP2013WebVersionFull.pdf>*

artistic offers that appear integrative. In other words, culture should be open for diverse identity constructions. The involvement of ethnic minorities and marginalized groups is, consequently, an important orientation towards an offer of cultural identity that is not excluding. In Ukraine, there is a great opportunity to follow those values of peace and diversity that focus on the individual stories of people and their biographies (cf. INDIVIDUALIZATION).

Historic artifacts,, buildings or places are often misused ideologically in order to promote current political decisions and processes of interpretation. Therefore, it is crucial for cultural operators to always keep a critical distance, to see and evaluate the cultural legacy in the context of the time of its creation as well as to reflect on their political interpretations.

## CULTURAL MANAGEMENT

Cultural management is the professional design of production, promotion and reception processes in the artistic and cultural field. Cultural management is an interdisciplinary subject that is based on different related subjects, such as cultural sciences, cultural sociology and business administration, and develops new syntheses and its own approaches. Along with traditional fields, such as culture marketing, project management or cultural funding strategies, new aspects of transforming cultural fields increasingly come to the fore and require new demands on cultural management and cultural policy.

Consequently, cultural management is not just a fixed toolbox and cultural policy is not a static or based-on-just-one-concept field of political action. Both areas are now changing in many countries, including Germany. In the context of social changes (e.g. globalization, individualization, pluralization, digitalization and demographic changes), former cultural management methods are being questioned and revised. In doing so, cooperation, coordination, participation and new visibility concepts dominate as action-guided principles, which are crucial for a modern and sustainable cultural development. The same applies to cultural policy and administration, which both have currently to meet greater expectations with regard to a more open conceptual orientation, open dialogue structures and the breaking up of a not

## CULTURAL MAPPING

The term cultural mapping describes various methodological approaches that provide in different ways a transparent overview of cultural operators, structures, networks and potentials of a city, region or entire country. Such mapping processes frequently work with visualization, cartography or overviews that provide a certain "bird's eye view" of the complex structures. Network analyses and potential analyses can also be used. It is important to agree on objectives in the run-up of the cultural mapping process. What exactly

## CULTURAL POLICY

Cultural policy intends to create cultural processes and promote the free execution of artistic and cultural processes. Cultural policy – especially in federal countries such as Germany – is shaped by different levels and actors (cf. ACTORS). Furthermore, various target systems usually exist. Both the basic concept of culture and the general comprehension of politics are crucial for the understanding of a local, regional, national or even international/ foreign cultural policy.

The area of cultural policy is understood and valued differently or sometimes even contrarily by different

unusual sector-oriented thinking.

These developments lead to the strengthening of such interdisciplinary fields as cultural tourism, cultural education or cultural and creative industries that want to bring art and culture (once again) into closer connection with other social areas or rather want to use respective interfaces. However, numerous questions arise: To what extent can the "employment" of the arts be accepted and how can we keep the balance between the main intention and the side benefits of the arts and cultural promotion? What is the role of cultural managers in creating increasing interfaces between art/culture and other fields, such as tourism, refugee policy or urban development? (cf. CROSS-SECTIONAL FIELDS and MASTER OF INTERSPACES). Are the previous methods of cultural management sufficient enough? It is obvious that the requirements for cultural management as a professional discipline, which enables artistic and cultural development processes through the use of various management methods (cf. PROJECT MANAGEMENT) will remain unchanged.

↳ *Byrnes, William J. (2009): Management and the Arts. Download: <http://www.managementandthearts.com/pdf/MgtandArts-Preliminary.pdf>*

do we want to acquire? No map and no mapping process can analyze all factors of the activities in a region. Therefore, it is significant to create clear examination parameters according to which categories a city, region or country should be mapped.

↳ *2010 Legacies now / Creative City Network Canada (o.J.): Cultural Mapping Toolkit. Download: [http://www.creativecity.ca/database/files/library/cultural\\_mapping\\_toolkit.pdf](http://www.creativecity.ca/database/files/library/cultural_mapping_toolkit.pdf)*

European countries and even within these countries. In recent years, one can observe a kind of marginalization of this policy area in the public perception. Therefore, some researchers, such as the sociologist Dirk Baecker, or associations, such as the Kulturpolitische Gesellschaft, suggest that cultural policy should be understood more as social policy. This is based on the prerequisite that the meaning of the notion has to be expanded in order to make it more relevant for a wider scope of civil society. Since the 1970s, a "concept-based cultural policy" within the federal structures has evolved in Germany into a significant principle. Here, the concepts of "culture for all" and "activating

cultural policy" are relevant, which focus on issues such as planning, coordination, facilitation and cultural development approaches. In addition, the concept of "issue management," which originated in the USA, can be used; it focuses more strongly on the binding forces of ideas. The main topics of current cultural policy in Europe are moreover cultural governance (focusing on the formulation of cultural policy objectives and cooperative solution strategies for all social actors creating art and culture), culture education, cultural legacy, independent artists' or project support, language

## CULTURAL POLICY CONCEPTS / ROAD MAP

Cultural policy concepts are particular approaches to local and regional (but also national and international) cultural development planning that focus on the coordination of artistic, cultural managerial and cultural policy approaches in terms of strengthening resources, networks and cultural development opportunities. In this context, the actual state is first described and analyzed to later gather as many actors and institutions as possible for a common think-and-work process and discussion. Hence extended networks, collaboration and joint objectives can be best developed, as well as new focal points and priorities for cultural development. Various aspects of transformation are also becoming increasingly important, which can make the existing cultural infrastructures fit for the future in the face of numerous

## CULTURAL SECTOR

According to Werner Heinrich, the cultural sector can be defined as the entirety of institutions and establishments that are concerned with culture production and promotion. Likewise, individual cultural institutions, for instance, an opera house or an art gallery can also be defined as a (part of the) cultural sector. In addition, cultural projects and initiatives also enrich the cultural sector.

A common differentiation allows the division of the overall cultural sector into three classic cultural sectors according to the legal and company form:

- The public non-profit sector: these are institutions financed and run by the public. Such institutions (e.g. museums, municipal music schools and municipal theaters) pursue cultural and cultural policy goals.
- The private non-profit sector: It includes institutions under private law, such as registered associations or foundations under private law. A common feature is their organization under private law but their non-profit aims.

policy, cultural and creative industries, cultural development planning and strategies for motivating and involving citizens, especially those with a different cultural background and, most recently, also refugees.

↳ *Blumenreich, Ulrike (2013): Compendium of Cultural Policies and Trends in Europe. Country Profile Germany (update), Straßburg/Bonn: Council of Europe / ERICarts. Download: [http://www.culturalpolicies.net/down/germany\\_072013.pdf](http://www.culturalpolicies.net/down/germany_072013.pdf)*

social demands and potentials by carrying out new duties and improving the previous work fields. The democratic character of these models is crucial, as they are legitimized by the joint development of their premises. The notion of a "road map," as exemplified by Ukraine, is chosen as an image of a common path towards sustainable, liberal-minded and well-networked cultural activities in the country. As many and as diverse participants as possible should take part in this road map.

↳ *2010 Legacies now / Creative City Network Canada (o.J.): Cultural Planning Toolkit. Download: [http://www.creativecity.ca/database/files/library/cultural\\_planning\\_toolkit.pdf](http://www.creativecity.ca/database/files/library/cultural_planning_toolkit.pdf)*

Culture and art associations can be named as typical examples. They fulfill their purposes and have to cover their expenses using mixed financing because they are only partially supported by the public.

- The private profit sector: It includes private businesses of all company and legal forms. These enterprises produce and distribute cultural products and services (e.g. publishing houses and musical theaters) with profit-orientated goals as they have to cover their costs by revenues.

Nevertheless, it should be emphasized that these three sectors cannot be seen as principally separated from each other; they are interrelated and they increasingly fuse and influence each other greatly, so that so-called intermediaries appear. They unite the logics of two or even all three sectors. Modern cultural development consequently casts a three-sectoral glance at the cultural sector that is constantly trying to create fruitful interrelations between different procedures, production methods and concepts.



## CULTURAL STATISTICS / CULTURAL SURVEYS / AUDIENCE RESEARCH

The collection of cultural statistics, cultural surveys and audience research has been increasing recently because it is necessary to get more empirical knowledge in order to assess our own work and its effects and to learn about necessary changes or hidden potentials.

Within the framework of public research, socio-demographic and socio-economic, attitudinal, motive- and effect-based issues are studied. Furthermore, the so-called "non-visitors" increasingly elicit much interest because it is essential to learn what possible barriers exist in relation to art and culture and which other leisure offers are used.

Knowledge of the methods of empirical social research, especially those of audience research, is of great

## CULTURAL TOURISM

Cultural tourism is an interface in the area of cultural management. Specific cultural offers, like viewing culturally or historically important works of art and places, participation in concerts, theater performances, readings or interactive discussions of artistic traditions, are connected with tourist venues. The notion has dissolved the traditional understanding of "study trips." Cultural tourism does not focus on an academic audience but considers itself to be an engine for urban or regional development. The integration of sophisticated and more complex artistic projects can be observed in this field. Trips to festivals, exhibition openings, and cultural programs accompanying large sporting events are also part of cultural tourism. Furthermore,

## DIGITALIZATION

So far, the digitalization of modern societies is only discussed to some extent in cultural management. Research is still dominated by an orientation towards live events, regardless of whether they are exhibitions, concerts, lectures, festivals or performances. In practice, the focus has shifted long ago. It is evident that many cultural institutions use the Internet in order to search for best-practice examples internationally. In this case, institutions and projects

## EMPOWERMENT

In its essence empowerment means the strengthening of local and regional potentials by empowering currently non-visible or inactive participants to become active players and co-decision makers in processes of cultural development. The focus of a modern empowerment approach

importance for cultural managers. Firstly, these methods are necessary to conduct research and polls themselves. But specific knowledge is also crucial in order to evaluate the results of already existing statistics or studies and to use them responsibly for one's own decision-making processes. (cf. STRATEGIC (CULTURAL) MANAGEMENT).

↳ Eurostat. European Commission (2011): *Cultural statistics*. Download: <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3930297/5967138/KS-32-10-374-EN.PDF/07591da7-d016-4065-9676-27386f900857?version=1.0>

it includes the increasing interest of holidaymakers to visit some cultural institutions and projects/festivals and the like during their vacations. For many tourists, cultural activities are a must together with recreation and good food. As a result, corresponding expectations exist, e.g. in reference to package offers that promote an overall (cultural) tourist experience. For Ukraine, there is a great development potential because the country offers, both in its cities and rural areas, huge development possibilities regarding cultural tourism events.

that present an English version of their methods, intentions and ideas in the form of so-called "case studies" benefit from it because they can be found easily. In cultural management, digitalization is relevant in order to exchange information, furthermore to connect cultural operators, develop new ideas, involve non-cultural institutions and for financing (cf. CROWD-FUNDING).

is mainly on the placing of responsibility and the designation of specific task fields on people, who usually cannot be seen or reached in the cultural field, e.g. adolescents (cf. PARTICIPATION).

## FUNDING OF CULTURE

The funding of art and culture is a broad field that is dealt with in different ways depending on the country. Whereas in the USA, culture usually banks on private commitment and own revenues, in Germany it is characterized by an extensive public cultural infrastructure. In many countries hybrid forms exist (e.g. in Egypt) or commitment is more or less a matter of individual actors. Therefore, it is possible only to a limited extent to compare or to offer "model recipes" for acquiring monetary resources. This applies in particular to those countries and regions that find themselves in a political, humanitarian and economic crisis. However, new forms of funding, e.g. via solidary allies or support from foreign foundations/ cultural operators, have often been found there in order to support art and culture.

However, in many countries we can observe developments, which allow a degree of comparability. One crucial alteration – also in Germany – is an increasing "dilution", i.e. blending of governmental, market and NGO sectors. Cultural operators become border crossers between these worlds and the funding of culture mostly evolves now from more than one source. The central keyword here is multidimensional funding of culture. Even large public cultural institutions depend more and more on additional funding from foundations, sponsors or "crowds," e.g. in project financing, and they are eager to increase their own revenues by means of discovering new sources of revenue. Private initiatives have always depended on a mix of different funds, which includes of course both material and non-material

## GOALS

The central prerequisite for successful work in cultural management is the formulation of goals both within the institutions and in the specific projects. These goals can be practical (What exactly do we want to achieve with this project? What impact shall the project achieve? Which forms of reception do we anticipate? etc.; see SMART rule) or they can focus on the so-called meta-topics that also have a sustainable effect (How can we improve the perception of video art with the help of this project? How can this project

## INDIVIDUALIZATION

From the start of the Modern Era and the Enlightenment, the individual human being with his/her needs, desires, social, political, aesthetic and personal perceptions has been in the focus of cultural activities. Just in times of crisis, it is important, especially in the sphere of culture, to consistently evoke the special value of each individual personal

and staff resources. The question is raised by all participants: How do I persuade potential supporters, which arguments and approaches can be successful and which forms of financing are especially promising?

The Internet and social media provide a great deal of new opportunities, especially for small projects and initiatives, to draw attention to their own ideas, even with small a budget. Crowd-funding is just one keyword that is closely related to the goals and requirements of audience building. However, always and everywhere the issue of cultural promotion raises critical questions, too. This includes the independence of art and culture, when projects are sponsored by companies, foundations with a specific purpose or by private patrons of the arts, and how to master this difficult balancing act. The same applies to a potential interference by public authorities on culture productions. Questions of sustainability emerge, e.g. when one has to keep afloat from one project funding to the next one, or whether sustaining support promotes or inhibits artistic innovations. Finally, there is also the question of one's own subsistence and the issue of repeated self-exploitation with a view to promoting art and culture.

↳ European Parliament (2006): *Financing the Arts and Culture in the European Union*. Download: [http://www.culturalpolicies.net/web/files/134/en/Financing\\_the\\_Arts\\_and\\_Culture\\_in\\_the\\_EU.pdf](http://www.culturalpolicies.net/web/files/134/en/Financing_the_Arts_and_Culture_in_the_EU.pdf)

strengthen the participation and involvement of the public? etc.). During cultural managerial planning both levels should always be taken into consideration. Goals are also important instruments within the communication of strategic cultural planning and the foundation for the development of evaluable criteria.

biography and focus on common values such as peace, tolerance, respect despite all ideological differences and various ethnic, religious or philosophical beliefs. In the case of cultural management, which feels committed to such cultural values, the notion of individualization is crucial (cf. CULTURAL IDENTITY).

## LEADERSHIP

Cultural institutions, cultural administrations and project networks nowadays consider themselves to be learning organizations or units. Both the interaction and the individual competence of the employees in the cultural institutions or cultural projects are important. A relevant employee management, based on the leadership principle, focuses on meaningful and staff-oriented communication, coordination and cooperation. The goal is to put all members of a team or institution in a position to deliver jointly an outstanding performance. Contrary to classical leadership theories, charisma, empathy and mediation skills are now at the very

## MASTER OF INTERSPACES

Cultural managers are getting increasingly involved in various social fields. They work again and again at the interfaces between politics, economy, civil society and art.

## MIND MAPPING

The process of brainstorming in a formative context is an important field of cultural management. There is always the demand that cultural managers have to be creative and innovative. But how does one find out whether one's own projects are really innovative and differ from already existing offers? Besides brainstorming and other approaches, mind mapping is a useful method, which links various ideas, potentials, objectives and networks in a kind of tree

## MISSION STATEMENT

A mission statement defines the purpose for the existence of a cultural institution or a cultural project ("the reason why we exist"). It expresses a basic attitude with regard to the cultural/ artistic product and social interaction with the "world within," e.g. staff, the environment, particularly stakeholder groups. A mission statement should be short (only a few sentences). It creates a framework for detailed goal definitions and provides a guideline function (identity / position), a motivation function (identification of the staff with the activities/ project) and a legitimizing function

## NARRATIVE

Narratives are not advertising slogans but short and concise stories and narrations that reflect the core idea of a cultural project and stimulate its further expansion. At best, a narrative has been created in such an interesting

top of the lists of requirements on leaders though assertiveness and persuasiveness still remain essential. It is about an orchestrated interaction of all these abilities. Desired results are the best possible cooperation within one system and the acknowledgment and promotion of each individual's competences. The basis for this is a cooperative self-perception and a clear model.

↳ *Kay, Sue; Venner, Katie (Ed.) (o.J.): A cultural leadership reader. Download: [http://choices-downloads.s3.amazonaws.com/1300788700-A\\_cultural\\_leadership\\_reader.pdf](http://choices-downloads.s3.amazonaws.com/1300788700-A_cultural_leadership_reader.pdf)*

Meanwhile, they turn into intermediary experts of "interspaces" and have to achieve and keep an independent position as moderators (cf. ROLES OF CULTURAL MANAGERS).

diagram. The aim is to provide an overview of various ideas and suggestions in order to find out realistic chances of realization.

↳ *Mohidin, Faizel (2010): Mind Map Tutor Handbook, Download: <http://www.usingmindmaps.com/support-files/mind-map-tutor-handbook.pdf>*

(action-oriented principles towards all stakeholders). The mission statement is the starting point of each project and transformation process and, as a rule, is tested many times by means of analytical and reflection methods.

↳ *nonprofithub (o.J.): A Step-by-Step Exercise for Creating a Mission Statement. Download: <http://nonprofithub.org/wp-content/themes/nonprofithub/img/landing-pages/mission/nonprofithub-missionstatement.pdf>*

form that it becomes "viral" and is voluntarily distributed by others. A narrative can be based on an already existing mission statement or can usefully complement it (cf. MISSION STATEMENT).

## NETWORKS

Networks are systems of different characteristics and objective targets, comprising participants, who maintain relations, which are not only determined by the market, and who pursue some common or compatible aims and are usually somehow loosely connected. As a form of cooperation, they can be regarded as intermediaries between the market (purchase of services) and hierarchy (self-production of services) (cf. COOPERATION). The "essence" of a network

## PARTICIPATION

The notion and concept of participation describe the claim to participation, involvement, inclusion and occasionally co-determination. In particular, this claim can also refer, for example, to the contribution to a specific cultural activity (e.g. a culture education project together with a museum that provides children with an opportunity to create their own artistic products) or in a broader sense to a say in transformation processes, e.g. within the scope of public forums on urban city developments (cf. CULTURAL POLICY CONCEPTS). At its core, participation describes a change of

## PROJECT MANAGEMENT

Project management describes the initiating, planning, realization, implementation, monitoring, networking, communicating and concluding of projects based on verifiable quality standards. In cultural management, an openly communicative managed project organization plays a central role as, unlike in other fields of project management, the

## ROLES OF CULTURAL MANAGERS

The roles of cultural managers cannot be clearly defined. They are confronted with different tasks depending on the specific fields and genres they are dealing with. In principle, a "serving" and a "shaping" function can be described. In the serving role, the cultural manager acts primarily as a facilitator, who takes care of the project management, organizing the finances, and is committed to a successful communication between the involved partners. In the shaping role, the cultural manager is also involved in brainstorming processes, strategic decision-making and aesthetic reflections. In the meantime, many cultural managers also act as moderators and mediators, who ensure a constructive dialogue between different interested groups and bring them together. Therefore,

is notably determined by the attitude, mutual connectedness and intensity of a cooperation among all players. Networks can pursue a certain benefit (e.g. exchange of information) or embody complex and lasting cooperative work structures.

perception from a strictly offer-oriented attitude of cultural institutions and projects towards an audience-oriented attitude, which focuses on the potential recipients (without limiting the artistic contents), who can be even authorized to become a co-creator (cf. EMPOWERMENT).

↳ *Matthews, Julian & Smith Maguire, Jennifer (2014): The Cultural Intermediaries Reader. Thousand Oaks, CA; London et al.: Sage. See sample: [https://uk.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/63872\\_Maguire\\_CH1.pdf](https://uk.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/63872_Maguire_CH1.pdf)*

aesthetic dimensions of the work field are more important. These dimensions have to be imparted and reflected as part of the organizational process. In cultural management it is also essential to agree on certain organizational standards, e.g. keeping the agreed time schedules or formulation of milestones (clearly defined project steps).

it is possible to speak of a "master of interspaces" or, in other words, describe the role of a cultural manager as someone, who acts at the interfaces between different players and partners in society (cf. CULTURAL MANAGEMENT/MASTER OF INTERSPACES).

↳ *Föhl, Patrick S.; Wolfram, Gernot (2014): "Masters of Interspaces". Remarks on a form of cultural management in the space of politico-cultural measures at both a national and an international level that is in keeping with the times, internal paper Goethe-Institute (Vorlage: Föhl, Patrick S./Wolfram, Gernot (2014): Meister der Zwischenräume, in: swissfuture. Magazin für Zukunftsmonitoring, 03/14: 26–32)*



## SOCIAL MEDIA / DIGITAL STRATEGIES

Cultural management does not just restrict its digital competences to marketing and communications or mediation processes in the sphere of digital or social media. Issues concerning sustainable digital organization, interactive networking of players and evaluation increasingly define the reality of national as well as international projects. Digital competences are especially required in terms of

## STRATEGIC (CULTURAL) MANAGEMENT

Strategic (cultural) management in the cultural field is based, first of all, on avoiding formalistic action approaches in favor of creative decision-making processes that are innovation-oriented. It is in the space of creative and artistic challenges that traditional organizational models often fail. At the same time it is evident within these creative processes that factors such as farsightedness, planning, structure, formulation of goals (cf. GOALS), coordination and evaluation are of great importance, though specific translations for cultural operators are necessary. Strategic (cultural) management demands, first of all, a creative form of analytical thinking. Tools like environment analysis

## SUSTAINABILITY

The term "sustainability" is currently on everyone's lips. But what does it actually mean? It is best described as a "triangle of sustainability" or a "three-pillar model." The three dimensions of sustainability, "ecology," "economy" and "social issues," have to be integratively combined or rather equally taken into account in order to ensure sustainable development that uses and protects all three. Of course, this is primarily an ideal typical approach as in practice, it is hardly possible to combine these three dimensions that sometimes come into conflict. Therefore, this approach has to be interpreted as an integrating concept that insists on sustainability in all three fields as its main goal but also enables prioritizations in each pillar. The understanding of sustainable development as a "meta-vision" has the fundamental potential of functioning as a kind of a "subtext" in all decisions that imply changes of social relevance both in general and in particular. It eventually has to be seen as an integrated overall concept, in which already existing and new approaches to reform and change are further integrated whereas the basic direction is clearly formulated by sustainability principles.

crowd-funding. It is not just important to present a project digitally, but also to develop corresponding narratives (cf. NARRATIVE), establish interaction between potential recipients and to offer incentives for support. Here too, the development of close networks with local IT scenes is recommended.

(external analysis) or corporate analysis/ project team analysis (internal analysis) can also help in the cultural field because they can locate strengths and weaknesses inside or outside the project activities. Moreover, strengths/weaknesses analysis can contribute to locating obstacles and disruptive factors within a project. However, it is always important to keep in mind that in the cultural field, we deal with peculiarities of action that cannot be confronted with purely business or managerial categories.

Ultimately, the vision of sustainable development has to be understood as a call to look ahead in a creative and positive way. This is important in order to tackle current problems, as far as can be seen, and to ensure an independent and care-free life for future generations, if possible. It requires courage to deal with new approaches, to test and, if necessary, leave behind the supposedly well-tried ways, to understand the complexity of the sustainability triangle as a positive challenge and to develop concepts that can cause more than short-term solutions - disease control instead of combating symptoms.

On the one hand, art and culture as transversal pillars can help to convey sustainability values and examine them critically. On the other hand, cultural institutions are meant to work sustainably and to think for the long term.

↳ *Creative City Network of Canada (2007): Exploring the Cultural Dimensions of Sustainability. Download: [http://www.creativecity.ca/database/files/library/Creative\\_City\\_News\\_E.pdf](http://www.creativecity.ca/database/files/library/Creative_City_News_E.pdf)*

## SWOT ANALYSIS

In the analysis model that examines the relations between strengths and weaknesses as internal factors susceptible to influences, on the one hand, and opportunities and threats as external environmental factors immune to influence, on the other hand, plenty of opportunities are presented for solving existing problems within strategic decisions with the help of clear analytical steps. In highly complex institutional contexts, a SWOT analysis can help in order to form

## TRANSFORMATION

Transformation describes the sustainable approach of a fundamental reshaping and re-thinking of previously established cultural concepts, institutions and cultural policy strategies in order to realize a contemporary and effective

## TRUST

In cultural management, the notion of trust mainly refers to project culture or institutional culture in which artistic and cultural processes take place. This includes a form of cooperation based on tolerance, acknowledgement and mutual respect. It is especially important within cooperative or collaborative projects that a culture of trust exists or is being developed aside from contractual commitments and agreements, in which agreements concerning schedules, organisational responsibilities and use of resources are kept. Furthermore, trust also refers to a shared understanding of

## URBAN AND RURAL AREA DEVELOPMENT

Like in other European countries, a significant structural difference between (large) cities and smaller municipalities can be observed in Ukraine, too. Many active artistic and cultural projects from rural areas cannot attract as much attention as projects and institutions in cities. Therefore, it is even more important to make smaller towns and municipalities more visible. Local cultural mapping as well as the initiation of cultural development planning can contribute to it. Furthermore, the protection, restructuring and transformation along with expansion of the cultural infrastructure are also essential. Due to financial reasons, this is often only possible by activation of the local players and institutions. Moreover, cultural tourism measures, digital presence and an extraordinary local narrative can help to increase visibility. In Ukraine, special attention can be paid to the crisis areas in the East, but also to the regions in the West

a better overall view of the existing problems. It has to be stressed that SWOT analyses don't describe measures but actual states. Only after the conduct of a sound problem analysis any exact measures can be derived.

↳ *Team FME (2013): SWOT Analysis. Strategy Skills. Download: <http://www.free-management-ebooks.com/dldebk-pdf/fme-swot-analysis.pdf>*

reaction to social change. This applies in particular to the transformation of cultural institutions in the specific context of the surrounding space and public sphere.

agreed objectives and strategies. The issue of copyright also comes increasingly into the focus of questions of trust. In this regard, a joint project charter can be helpful, primarily in intercultural projects, because it defines expectations and trustworthy communication rules in advance.

with their European traditions and rooting. Protection and cultivation of traditional and current cultural assets, support for cultural education and cultural peace work can be crucial measures for regional development.

↳ *Markusen, Ann/Gadwa, Anne (2010): Creative Placemaking. Download: <http://arts.gov/sites/default/files/CreativePlacemaking-Paper.pdf>*

↳ *Creative City Network of Canada (o.J.): Revitalizing Rural Communities Through Arts and Culture. Download: [http://www.creativecity.ca/database/files/library/SE\\_News\\_6\\_ENGLISH.pdf](http://www.creativecity.ca/database/files/library/SE_News_6_ENGLISH.pdf)*

## IMPRESSUM

Editorial Deadline: 2016  
V.i.S.d.P.

**FRIEDERIKE MÖSCHEL**

Authors

**PATRICK S. FÖHL**

**MARC GEGENFURTNER**

**GERNOT WOLFRAM**

**OLESYA OSTROVSKA-LYUTA**

**KATERYNA BOTANOVA**

**KATERYNA STETSEVYCH**

Editor

**ILONA DEMCHENKO**

Design, photography editing

**KOSTYANTYN PALAMARCHUK**

Translation, proofreading

**LARISSA BABIJ**

**OLEKSANDR LEBEDIEV**

**WE WOULD LIKE TO THANK ALL  
COLLEAGUES INVOLVED IN THE PROJECT**

Production

**SVITLANA KONOSHCHUK**

Publisher

**2016 GOETHE-INSTITUT UKRAINE**

## PHOTOGRAPHY CREDITS

**Cover photo** G.I. Ukraine/Dmitry Druzhnev **11-25** G.I. Ukraine/Natalka Dyachenko  
**27** G.I. Ukraine/Zhenya Polosina **31** G.I. Ukraine/Natalka Dyachenko **33** G.I. Ukraine/Urban  
COYC **39** G.I. Ukraine/Valdyslav Barabashov, Vladyslav Demydovets **41-43** G.I. Ukraine/  
Yulia Appen, Dmitry Druzhnev **45** G.I. Ukraine/ Oleksandr Nikityuk **47-49** G.I. Ukraine/  
Diana Sulyma, Vadym Garkusha, Krolikowski Art **51** G.I. Ukraine/Natalka Dyachenko  
**73-89** G.I. Ukraine/Natalka Dyachenko **89** G.I. Ukraine/Zhenya Polosina **93** G.I. Ukraine/  
Natalka Dyachenko **95** G.I. Ukraine/Urban COYC **101-103** G.I. Ukraine/Valdyslav Barabashov,  
Vladyslav Demydovets **105-107** G.I. Ukraine/Yulia Appen, Dmitry Druzhnev **109** G.I. Ukraine/  
Oleksandr Nikityuk **111-113** G.I. Ukraine/Diana Sulyma, Vadym Garkusha, Krolikowski Art  
**115** G.I. Ukraine/Natalka Dyachenko



**Goethe-Institut  
в Україні**

вул. Волоська, 12/4  
04070 Київ

Тел. +380 44 4969785  
Факс +380 44 4969789  
[info@kiew.goethe.org](mailto:info@kiew.goethe.org)