



АКАДЕМІЯ КУЛЬТУРНОГО ЛІДЕРА:

ПРОВІДНИК ЗМІН
В КУЛЬТУРНІЙ
СФЕРІ УКРАЇНСЬКИХ
ГРОМАД

CULTURAL LEADERSHIP ACADEMY:

CHAMPION
OF CHANGE IN THE
CULTURAL SPHERE
OF UKRAINIAN
COMMUNITIES



**GOETHE
INSTITUT**

Sprache. Kultur. Deutschland.

**АКАДЕМІЯ
КУЛЬТУРНОГО ЛІДЕРА:
ПРОВІДНИК ЗМІН
В КУЛЬТУРНІЙ СФЕРІ
УКРАЇНСЬКИХ ГРОМАД**

**CULTURAL LEADERSHIP
ACADEMY:
CHAMPION OF CHANGE
IN THE CULTURAL SPHERE
OF UKRAINIAN COMMUNITIES**



**КИЇВ
KYIV 2019**

ENC

**CULTURAL
LEADERSHIP
ACADEMY:
CHAMPION OF
CHANGE IN THE
CULTURAL SPHERE
OF UKRAINIAN
COMMUNITIES**

ENG

TABLE OF CONTENT

PREREQUISITES OF PROJECT EVOLUTION 8

"CULTURAL LEADERSHIP ACADEMY AS A CHAMPION OF CHANGE IN THE CULTURAL SPHERE OF UKRAINIAN COMMUNITIES" 10

BEATE KÖHLER, DIRECTOR OF GOETHE-INSTITUT UKRAINE

"CULTURAL LEADERSHIP ACADEMY: TO BE CONTINUED" 16

YAROSLAV PETRAKOV, DIRECTOR GENERAL OF THE DIRECTORATE FOR STRATEGIC PLANNING
AND EUROPEAN INTEGRATION OF THE MINISTRY OF CULTURE OF UKRAINE

"CULTURAL LEADERSHIP ACADEMY. #EVERYTHING IS JUST BEGINNING" 22

IRYNA FRENKEL, DIRECTOR OF THE UKRAINIAN CENTER FOR CULTURAL RESEARCH

CULTURAL LEADERSHIP ACADEMY – CONCEPT, CONTEXT AND IMPRESSIONS 26

"CULTURAL LEADERSHIP ACADEMY UKRAINE – AN APPROACH TO STRENGTHEN SELF-EFFICACY IN THE FIELD OF CULTURAL DEVELOPMENT" 28

PATRICK S. FÖHL

DE CULTURAL LEADERSHIP ACADEMY UKRAINE – EIN ANSATZ ZUR STÄRKUNG DER SELBSTWIRKSAMKEIT IM FELD DER KULTURENTWICKLUNG 36

PATRICK S. FÖHL

INFORMATION ABOUT TRAINERS OF CULTURAL LEADERSHIP ACADEMY (2018-2019) 44

TRAINERS OF THE FIRST CULTURAL LEADERSHIP ACADEMY SHARE THEIR EXPERIENCE AND THOUGHTS AFTER THE END OF THE FULL CIRCLE OF THE ACADEMY 48

PARTICIPANTS OF THE FIRST CULTURAL LEADERSHIP ACADEMY SHARE THEIR IMPRESSIONS 56

PARTICIPANTS GIVE THEIR FEEDBACK ABOUT CULTURAL LEADERSHIP ACADEMY AFTER SOME PERIOD OF TIME 62

"KEEP GOING, IT'S IMPORTANT!" 68

ALEXANDRA BAKLANOVA, MANAGING PARTNER OF THE PRO.MOVA COMPANY, STRATEGIST

GLIMPSE ON OTHER CULTURAL DEVELOPMENT THEMES 72

"CULTURAL MANAGERS AS "MASTERS OF INTERSPACES" 74

PATRICK S. FÖHL AND GERNOT WOLFRAM

"PROCESSES OF CULTURAL TRANSFORMATION IN TWO MODEL REGIONS OF THURINGIA" 82

PATRICK S. FÖHL

TRANSFORMATION PROCESSES IN THE FIELD OF CULTURE ON CONCEPTS AND ACTIONS, USING THE EXAMPLE OF THURINGIA 86

PATRICK S. FÖHL

"NORTH AND SOUTH OF THURINGIA IN CONVERSATION" 88

JULIA ACKERSCHOTT AND ALEXANDRA FORNER

1

PREREQUISITES OF PROJECT EVOLUTION



**BEATE KÖHLER,
DIRECTOR OF GOETHE-INSTITUT UKRAINE**

CULTURAL LEADERSHIP ACADEMY AS A CHAMPION OF CHANGE IN THE CULTURAL SPHERE OF UKRAINIAN COMMUNITIES

At the end of 2019, a new educational program commenced – the Cultural Leadership Academy (CLA) 2.0. Its purpose was to assist in creating capable and effective teams within amalgamated territorial communities, which will acquire the knowledge and skills that are essential for solving their communities' important social problems through cultural and artistic projects. The program is designed to bring together representatives of local government, culture, business, civil society and active citizens, who, over the course of a year, will be cooperating on a project for their community. They will be able to implement their projects on a competitive basis, and, after the program, will continue to work together on expanding the creative environment and its ability to provide opportunities for development and self-expression.

Beate Köhler, director of Goethe-Institut Ukraine, talks about the CLA's origins and what they learned from the pilot project, which was completed in the summer of 2019.

– How does the European Union assess the development of culture in Ukraine?

– This topic is important for the European Union, which is why European countries have initiated and developed many programs to promote the development of civil society in Ukraine. In my opinion, this topic embraces two important issues: the discussion about common European values and support for the Ukraine's cultural sector aimed at developing participatory practices. Not all regions of the country show the same level of acceptance and understanding of European values, which includes the protection of minorities and civic participation, among other things. We are not pressuring or lecturing anyone here; we communicate with our partners on an equal footing. What's more, there are certain trends we are critical of within the European Union itself.

– What forms does the support for Ukrainian cultural sphere take?

– Goethe-Institut and other European institutions started to pay great attention to the development of Ukrainian culture after the Revolution of Dignity; namely, they started to actively support public associations, cultural institutions (including private initiatives) and cultural actors and artists, who, for various reasons, cannot count on assistance from state. This support falls into three categories: financial

aid, training and mobility grants for representatives of the cultural sphere, who want to visit European countries for the sake of communication and development. We are putting a lot of effort into supporting the cooperation of Ukrainian and European cultural actors. At the same time, we can see the tendency gradually shifting from knowledge transfer to providing opportunities for the implementation of projects, which have a long-lasting effect and are designed for networking. In other words, it is creating a system of mutually beneficial social bonds.

Additionally, it should be noted that public institutions need more than just support. We also have to help them develop their collaboration with activists, non-governmental organizations and government agencies. That is why we are promoting cooperation between representatives of civil society and government officials working in cultural sector.

– From your point of view, what are the strengths and weaknesses of the development of cultural sphere in Ukraine?

– It will not come as a revelation that the structure aimed at supporting culture has not been receiving enough attention in recent years. We have to bear in mind that Ukraine emerged from a communist system in an authoritarian state, which only supported select artists. Now, new structures are emerging, sometimes slowly, sometimes very quickly – as the example of the Ukrainian Cultural Foundation shows – and they need support. Looking into the future, it is extremely unfortunate that the authorities are planning to cut funding for culture in an attempt to save money in light of the coronavirus pandemic.

What I see as a really positive development is the boom of Ukraine's informal cultural scene, which has also been on the rise since 2014. New formats, new content, new cultural experiments have materialised and we can palpably feel this dynamic force, its energy. What is more, communication with well-known Ukrainian artists enables German cultural actors to see things from a new perspective. Documentary theatre is a good case in point: over the last five years, it has seen rapid development and has come up with extremely thought-provoking topics and content.

– What takeaways from the European experience could be most useful for Ukrainian cultural actors?

– First of all, these are practices promoting the process of decentralization in culture. Additionally, from their European colleagues, Ukrainian artists can learn how to form affinity groups in order to stand up for their interests before state or sponsors. Apart from this, they may also benefit from European experiences in the field of intellectual property protection or social protection for artists.

– What was the starting point for the creation of the Ukrainian Cultural Leadership Academy project?

– The process of decentralizing culture, which was taking place in Ukraine at the time, provided a kind of impetus for the creation of the CLA. We realised that while our representation in major cities had almost reached full capacity, there was a huge gap between these cities and remote regions. Therefore, we realized that we needed other methods to reach medium-sized communities and cities



After 2014, Goethe-Institut launched the Culture and Education Academy project. This included a series of activities aimed at exploring the interests and needs of local actors from small communities and cities, as well as sharing knowledge about participatory projects and ways of working. This experience allowed us to shape the model for the Cultural Leadership Academy, which was implemented in 2018-2019 as a pilot project.

It is worth noting that the Ministry of Culture of Ukraine supported us in this endeavour and clearly communicated the idea that their staff needed to be granted the opportunity to make budgetary decisions and program changes. It was evident that these decision-makers, who were responsible for the cultural sector, had to have the professional tools to successfully carry out decentralization in the provincial parts of Ukraine. Since many cultural managers from different communities expressed interest in the Academy's project, we think that the next step should involve internationalizing the Academy. This will empower a new understanding of cultural planning and cultural policy.

Alumni of the CLA 2018-2019 holding their certificates and Academy's partners together with Minister of Culture of Ukraine Yevhen Nyschuk during the final conference of the Cultural Leadership Academy 2018-2019



Employees of Goethe-Institut Ukraine: Katharina Görig, Ilona Demchenko, Beate Köhler during the final conference of the Cultural Leadership Academy 2018-2019 (from left to right)

– How smoothly did the cooperation with project partners go?

– The Cultural Leadership Academy was organized in cooperation with the Ministry of Culture of Ukraine, Goethe-Institut Ukraine, the Ukrainian Institute of Cultural Policy and the Ukrainian Center for Cultural Research. It is a large-scale project and, given the number of partners, experiencing some communication difficulties was both expected and natural. Overall, however, everything functioned well due to the clear division of responsibilities and roles. Goethe-Institut was responsible for organizing training sessions for the project's trainers and for the international aspect of the project, while the Ukrainian partners took over the organizational part, which involved communicating with the participants, overseeing the selection process, announcing the competition winners and more. This side of organizational workload was a lot for our Ukrainian partners to take on, but they coped with the task. The project gave us all the opportunity to identify the real needs that exist on a local level, which confirms that our cooperation was fruitful.

- What difficulties did you face during the implementation of the Cultural Leadership Academy's pilot project?

- At the start, we discussed inviting trainers from Germany. We later decided to invite German experts to help train the Ukrainian trainers. It is only natural that we all had different opinions on what to do, how to do it, what kind of participants we were looking for, how the trainers should be selected, how the program should be developed. The decision process was not an easy one, but we got through it.

We had an interesting debate about certification: we could not agree on what requirements the graduates had to meet in order to obtain their certificates. In the end, during a joint discussion, we decided that the training should result in a joint project, instead being a representation of the knowledge gained by individual participants.

- What conclusions did you make after the Academy's first project?

- First of all, the success of the pilot project is evidenced by the fact that we have decided to continue organising the Culture Leadership Academy. Although participants from different cities and towns formed a rather heterogeneous group, we saw how well they worked together in a team. We are trying to support our graduates and give them the chance to put the projects they have developed into practice. We place particular importance on networking and are therefore planning to organise networking and study trips to EU for members of the group. Of course, it is impossible to achieve radical transformation within fourteen months, as this process takes much longer. It is based on training and gradual changes, so we do not intend to stop working.



**YAROSLAV PETRAKOV,
DIRECTOR GENERAL OF THE DIRECTORATE FOR
STRATEGIC PLANNING AND EUROPEAN INTEGRATION
OF THE MINISTRY OF CULTURE OF UKRAINE**

CULTURAL LEADERSHIP ACADEMY: TO BE CONTINUED

In 2015, the active phase of decentralization began in Ukraine, bringing with it a significantly increased demand for professional managers and specialists with a good understanding of culture at a community level. The Cultural Leadership Academy emerged as a natural extension of a series of micro-projects organized by Goethe-Institut Ukraine and aimed at training cultural managers. Initially, the idea was to develop a training program that would promote the ability to produce high-quality cultural projects focused on local development. The plan was to engage individuals from local communities in the program, thus enabling them to learn how to organize and implement projects locally. When the Ministry of Culture of Ukraine started working on decentralization in 2018, we realised that our cultural sphere is riddled with problems and these managers could become facilitators of dialogue within communities. Within an average settlement of 3-5 thousand inhabitants, it can be impossible to find a capable and active person, who, after a short training course, could become a project manager. This required a long-term project, in which acquired skills could be evaluated. That is why the Cultural Leadership Academy, originally planned as a two-week training cycle, has been transformed into a powerful and ambitious five-module project lasting one year. After each module, participants were able to test their acquired skills and put them into practice.

And so the whole long story began. When analyzing community strategies, it became evident that culture had no place there and that there were no resources enabling change. Therefore, we had to begin with looking for cultural potential: cultural heritage objects, creative businesses, art schools and so on. As a rule, there was a club, a library, a museum on the ground, which was a good start, as it meant that we did not have to create everything from scratch. The crucial thing was to convince the head of the community that one has to invest in culture.

After a series of training sessions, trainers started developing the program. We at the Ministry provided them with our insights into the problem constituted by the fact that communities do not hear us; they do not know what the Ministry is doing. An online survey showed that what we are communicating does not reach remote areas. The only source of information – the official website of the Ministry of Culture – was not helpful because the information there was structured in a cumbersome way. It became necessary to revise the program modules, to talk about the essence of culture and its forms, about the concept of cultural policy and the best EU practices. As we were learning about successful cases of cultural heritage preservation, about arts, microbusinesses, local crafts, we were motivated by the promotion of diversity.

The role of culture in small towns and villages continues to be greatly underappreciated. At the local level, the cultural sphere was perceived in a rather reductive light, as an event-organizing agency answerable to the head of the community. Culture was not seen as a tool for human capital development, an instrument that helps shape identity, historical memory, taste and aesthetic sense. We encountered this kind of thinking even among those recruited into the Academy's pilot project.

Many people responded to our call announcing a competitive selection process. However, as the applicants had to meet certain requirements, we did not take everyone. Moreover, there were participants, who, for various reasons, left the training program after the first module. Out of the total of 112 participants, 74 completed the program. Not everyone was ready to work with unreserved devotion and not everyone had the basic capacity for development, especially since the study involved an economic aspect. Even in higher education institutions specializing in culture, students are not taught about the basic tools of market analysis, audience research and so forth. Therefore, local communities did not understand that once an idea is generated, it will be disseminated just like any other intellectual property product, potentially – if it is reproduced regularly – creating much more revenue than a tangible product.

Hence the problem of previous training programs – the lack of sustainability. We started implementing different tools at the same time. Since the Ukrainian Cultural Foundation worked in parallel with the Cultural Leadership Academy, as early as the program's second or third module, we came up with the idea of teaching participants to work with projects, so that the Academy's trainers could help them develop the skills of applying for different programs. Some managed to create a project for their community or for the local council, some convinced regional councils to fund their ideas, but there were also those whose applications were rejected. We encouraged such participants to move on, not to stop. I have to admit, after acquiring the skills they were taught, some of those who were employees of cultural institutions simply quit their jobs and went to work in business. They realised that they were seriously undervalued and simply used as a resource. However, there were also people who moved forward. The 'Small Cities – Big Impressions' project was also launched in parallel and more than half of the Academy's alumni applied, of which 22 of the submitted projects won. And that is how the Academy's graduates started persuading local authorities that culture is more than just entertainment and demonstrated the added value of these projects.

Another problem identified during training was that the participants were starting to burnout. They were exhausted after the first year. They experienced different emotions, they learned from inspiring trainers, they implemented projects – but what comes next? It became apparent that cultural managers need partnership skills. In our cultural sector, conservative thinking prevails and it seems to artists and creators that everyone is ripping them off (which, in some cases, is true). On the other hand, partnership is all about transparency: you know what your contribution is and what the people you involve bring to the cause. We are promoting the idea of working in cross-sectoral teams as this prevents competition for scarce resources within the community. Today, every member of the community views others as competitors and fights them for the

sake of mere scraps. We tell people that by pooling their limited resources, they will end up with more funding, which means making a greater impact, working with larger audiences and going beyond their usual scope.

This year, we plan to form teams that, in addition to cultural sphere workers, will include representatives of business, local government, NGOs and voluntary service organizations, so that each participant can contribute a certain amount of funding to the project. It is equally important to involve skilled specialists from other fields – financiers, managers and marketers. Introducing administrative personnel of this kind into the cultural sector will allow teams to sell the project, package it properly, reach out to new audiences and so on. Currently, an artist has to embody seven different professions at once, which means that he or she can dedicate just one seventh of themselves to creative work, and so the quality of this creative component is constantly deteriorating.

In order to get in touch with all the participants of the process, we held several conferences, round tables and strategic planning sessions. For instance, the Creative Industries Conference in Tulchyn brought together some 40 heads of communities. These community leaders are not interested in simply sprucing up the community centers, which no one would visit anyway, they are keen to create projects which boost local development. We have analyzed the state of things together and realized that a lot of money intended for culture is spent ineffectively. Furthermore, it is redistributed to education because that sector is underfunded. Business has always supported the cultural sector, but not in a systematic way. In this respect, too, we need to urge local activists to strive for progress and convert quantity into quality. A sponsor will often help one cause today, another cause tomorrow, and then they become aware that, although a large sum of money has been spent, nothing has changed. Instead, we are talking about creating a whole ecosystem, an environment where people coexist productively. For centuries, we were taught to just keep working and our mentality has not changed. People need to understand why they work, what legacy they will leave for the next generations. When I interact with representatives of local communities, I always put this idea center stage, saying that we should care about greater things and not just provide for ourselves, for our families. We should participate in projects that will become the tools for our children's development. We do not have to invent anything new – learning from the best practices of European countries will suffice.

We need to move on from this competitive approach to one that is based on partnership. Culture should bring people together; after all, it is about shared interests, values, vision and future. Culture respects diversity, otherness, and this is what one must learn. We want partnerships to be sustainable, to serve as examples that we can refer to and promote. Many tools are available, but we cannot fully use them. National culture is impossible without basic culture. No matter how many geniuses come out of the villages or small towns and then move to the capital, if they do not develop and grow in their home environment, they will remain uncompetitive and continue to work without enriching their national culture. The problem is that national institutions are distracted by their struggle for survival, their own niche, not realizing that the strength lies in unity, disseminating already acquired best practices and continuous learning.



Alumni of the Academy 2018-2019 during the certificates award ceremony with Yaroslav Petukov in June 2019

Comparing the pilot with the project that is being prepared now, we can say that the first Academy was focused on knowledge, while the second one will concentrate on skills. These are different aspects. At first we showed our participants what is happening in the world, informed them about global trends, about sustainable development and its goals until 2030, about digitalisation and how it can be used by agents of cultural transformation. Now we are telling project participants that they should be resilient in the face of setback, driven by pragmatic goals, not just by elevated emotions. In other words, we are saying that the cultural sector cannot rely on emotional impulses alone: they enable you to do things while they last, but as soon as they die away, you burn out. It is important to realize that emotional impulses must be followed by understanding the need for change. Therefore, right now, the Academy is focused on the ways in which change can be achieved: involving partners, developing a proper work plan, implementing the project and then promoting it. The cultural sector should receive decent recompense for the added value it generates. To get there, we

first need to consider the needs of our audience. Who are the people who attend cultural events out of habit or curiosity? How can we attract more people who currently come to cultural events only by accident? Answering these questions leads to rethinking our repertoire, the duration and timing of performances, the forms and methods through which information about events is communicated.

We want to teach our participants the skills of conscious, targeted, project-oriented leadership aimed at achieving clearly-defined and topical results. By integrating the Cultural Leadership Academy into decentralization reforms in the cultural sphere, we are proclaiming that we want to move away from financing objects of infrastructure to financing projects that have a planned result, product and impact.

Culture is capable of reflection, which is one of its strengths, although we are not using this capacity for self-analysis and self-development. Mistakes and failures are a normal part of the process. Of course, in Ukraine we have some really traumatic experiences, which have left their mark on the whole of society, yet there are positive moments as well. We have the Goethe-Institut Ukraine, the Institute of Cultural Policy, the Ministry of Culture and our strength is in collaboration because building a new ecosystem without cooperation is impossible. We want our training sessions to reach every part of the country. As the project is focused on people and the advancement of communities, the key idea we are appealing to is this: a well-developed cultural sector within a community means human development, tourism and unique promotion of local areas. The hospitality industry is slowly evolving in Tulchyn, Trostianets, and also partly in Lviv. In 2019, 22 billion UAH (or approximately 0.8 billion euros) of state budget funds were spent on culture: 7 billion UAH (0.24 billion euros) at the national level, 15 billion UAH (0.51 billion euros) at the local level. However, this constitutes only 0.4% of GDP – 40% below the EU average. Also, these are the official figures, but experts estimate that about 80% of cultural events fall into the 'shadow sector.' That means we have a lot of work cut out for us. By improving the situation at the base level, national culture as a whole will win. The Academy includes representatives from all regions and they are divided into four clusters. This year, we will have 50 teams (two from each region) that come from small communities. We will provide them with stimulating insights. For instance, we have developed example scenarios of cultural development in territorial communities using the methodology suggested by Pier Luigi Sacco, a creative industries theorist and Special Adviser to the European Commissioner for Education, Culture, Youth and Sports, which highlights culture's ability to generate social and economic value. We have developed the so-called 'decentralization matrix,' a logical model based on the result-oriented management approach. Its aim is to form an effective human development ecosystem through shaping sustainable demand for accessible, high-quality cultural services. Together with culture departments at regional state administrations, we have made an inventory of the basic network of cultural institutions in order to assess whether cultural services reach the population, especially in rural areas. There is more to come. One should never make sweeping statements and say that culture is dysfunctional – people can do anything.



**IRYNA FRENKEL,
DIRECTOR OF THE UKRAINIAN CENTER
FOR CULTURAL RESEARCH**

CULTURAL LEADERSHIP ACADEMY. # EVERYTHING IS JUST BEGINNING

Since the moment Ukraine gained independence, the country has been struggling against tremendous difficulties and challenges with cultural policy. With society confused by contradictory values, catered, even today, by Soviet-era institutional infrastructure and suffering from the poison of corruption, as well as from economic precariousness, the situation is further exacerbated by a number of religious, linguistic, territorial and demographic problems – the lack of a unified cultural space with equal access to artistic assets and cultural services being one of them.

The dynamics of culture is revealed through cultural processes. Since the Revolution of Dignity, Ukrainian society has witnessed the simultaneous emergence and presence of several stages in the development of cultural processes going beyond the existing post-Soviet infrastructure. These cultural processes are also problematic as far as their integration into the recognised cultural realm is concerned because of their innovative form.

Regional disparities in cultural development depend on several factors: whether there are cultural objects and sites in the region; how much funding there is; whether cultural assets are accessible to the general public. The contrast between regions in terms of expenditure on culture and art (calculated as a percentage of gross regional product) has been decreasing in recent years.

The sustainability of the Ukrainian cultural and artistic market is best indicated by its condition in small towns, rayon (district) centres and amalgamated territorial communities. In major cities of regional significance, cultural processes are more or less developed, taking into account not only institutional capacity, but also state-private sector cooperation and the implementation of numerous private sector initiatives within the framework of such collaboration. On the other hand, Ukraine's small cities and new amalgamated territorial communities, where cultural infrastructure still operates as it did in 1980s, are facing the dilemma of having to finance cultural institutions in their existing state or optimising their network with the help of financial means available to the community. Local authorities of such small administrative entities are not taking into consideration the trends characteristic of post-industrial societies, where culture is seen as:

- the foundation of the state's values and, as such, the basis of national security;
- an aspect contributing to the development of sustainable society;
- a key economic factor in regional development.

Competent management of cultural resources and effective engagement of human capacities into the process of developing a sustainable community can greatly increase the area's added value and become the source of the community's foundation as far as values and economy are concerned.

The aforementioned facts are clear for individuals well-versed in such topics: those who are skilled in project implementation, writing grant applications and making use of cross-sector collaboration, people with the required set of competencies. However, such specialists are a rarity in small towns.

Under these circumstances, a significant portion of the public started calling for the dismissal of all officials working in the sector and the appointment of new people. At the same time, these members of the public, criticism and empty slogans aside, had no constructive suggestions on how to improve the sphere from the human resources point of view. Furthermore, the public had no answer as to who could replace the dismissed employees in key areas of the cultural sector and, most importantly, where such a vast number of personnel could be found. And this is because the public, who vociferously demanded these dismissals, do not have the relevant education and knowledge needed to find replacements for the current employees either. This was the political context that gave rise to the Cultural Leadership Academy, reflecting the implementation of decentralization reforms.

Returning to the state of the cultural sector in small towns in 2015, we should mention that culture sector employees were overlooked by donor programs and by the state government itself. Thus, the sector fell through the cracks of decentralization policies, which were being shaped and starting to gain momentum then, while the public continued to loudly demand that everyone everywhere be dismissed.

It was at this time that the NGO Institute of Cultural Policy came forward with the initiative of implementing the "Plan Z" project aimed at achieving the cultural transformation of Zhmerynka, an average, small town in Vinnytsia Oblast (region). The project was implemented in 2015-2016 in partnership with Goethe-Institut Ukraine and German Foreign Ministry.

The project brought together, for the first time, key players involved in the cultural life of small Ukrainian towns. As three project modules have demonstrated, fledgling local managers – who worked on mastering project management, networking and project budgeting – have a great desire to gain new knowledge and work on changes in smaller areas. First as a joke and then more seriously, we started referring to our students as "agents of cultural change." Thus a new definition of a manager striving towards the modernisation of smaller areas was born.

Following the results of the project, the NGO "Institute of Cultural Policy" conducted negotiations with the Ministry of Culture of Ukraine and initiated the first conference on cultural policy for the mayors of small Ukrainian towns: "City as dialogue. Four-dimensional modelling of development: society, awareness, self-realization, subsidiarity."

The feedback received during the project and at the conference made it clear that the Ministry of Culture of Ukraine needs to devise and realise a systematic policy of personnel allocation and promotion to train "agents of cultural change" for small areas. What ensued was the hard work connected to developing and implementing the idea.

After the conference in November 2016, we met with Beate Köhler in early 2017. Having agreed on the crucial issue of the project's target audience and developed the algorithm of project implementation, we decided to invite the Ministry of Culture of Ukraine. Through my work at the Sectoral Decentralization Office at the Ministry of Regional Development, I developed and presented the "Logic Model" of cultural sector decentralization reform, which featured the Cultural Leadership Academy as a human resources capacity-building tool.

The purpose of the Cultural Leadership Academy program was to improve the qualifications of local culture sector leaders and young people who want to work in creative industries using up-to-date strategies and best European practices.

Cultural leadership should focus on:

- forming the foundation of community's values;
- modernising the work of cultural institutions;
- creating the conditions for continuing education and the formation of a creative class;
- dialogue-building, cross-sector cooperation.

In my opinion, **cultural leadership** lies in the ability to formulate the concept of local community's future in the context of post-industrial economy and then execute it through engaging the community itself in realising the conceptual model, as well as through the skilful use of participatory practices and strategic management of cultural services.

Afterword:

System-wide changes in the relationship between an individual and his or her social environment in the 21st century result in a fundamentally new way a person is integrated into the socio-cultural environment. In today's world, every individual's responsibility for their actions is growing. Our ability to react to and change the nature of social and cultural processes through social media and modern communication technologies is increasing. In these circumstances, the ethical dimension of human existence, the way we interact with the natural and social environment, become more and more significant, with numerous processes influencing the development of humanity's new values. This is the context in which national values are being defined – a process crucial for the development of civilization. The abovementioned preconditions should form the basis for implementing Ukraine's new cultural policy.

Culture does not exist in a void, nor does its development happen in isolation. Failing to see how culture influences societal development, having a narrow view of culture as a sector, can lead to social animosities; loss of balance and understanding in society; a humanitarian crisis.

That is why training regional cultural leaders is such a vital part in the formation of sustainable communities and in establishing Ukraine as a country with a diverse culture and with equal opportunities for free creative expression.



Alumna of the Academy Polina Vietrova (third from the left) together with partners and organizers of the Academy: Iryna Frenkel, Yevgen Nyshchuk, Beate Köhler and Pavlo Tretiakov

2



CULTURAL LEADERSHIP ACADEMY – CONCEPT, CONTEXT AND IMPRESSIONS

CULTURAL LEADERSHIP ACADEMY UKRAINE – AN APPROACH TO STRENGTHEN SELF-EFFICACY IN THE FIELD OF CULTURAL DEVELOPMENT



Expert Patrick S. Föhl giving a speech during the final conference of the Cultural Leadership Academy 2018-2019

OVER THE PAST SIX YEARS THE CULTURAL LEADERSHIP ACADEMY UKRAINE (CLA) HAS DEVELOPED AN APPROACH THAT IS SECOND TO NONE. IN CONTRAST TO THE COUNTLESS POINT-BY-POINT CULTURAL PROJECTS AND OTHER CULTURAL MANAGEMENT ACADEMIES, ALL OF WHICH UNDOUBTEDLY HAVE THEIR JUSTIFICATION, THE CLA HAS INITIATED A PROCESS THAT HAS ALLOWED NETWORKING AND CAPACITY BUILDING TO DEVELOP OVER THE YEARS. THE RESULT IS AN ACADEMY THAT ENABLES SELF-EMPOWERMENT AND LEARNING PROCESSES WITH UKRAINIAN TRAINERS AND THUS ENABLES DECENTRALIZED AND PRACTICAL CULTURAL MANAGEMENT TRAINING FOR MANY ACTORS.



DECENTRALIZED CULTURAL DEVELOPMENT IN UKRAINE – FROM ROAD MAP TO THE CULTURAL LEADERSHIP ACADEMY UKRAINE

In the preface to the 2015 Goethe-Institut Ukraine's publication "Road Map for Cultural Development in Ukraine", the writer Andrej Kurkow affirms: "There is only one common space apart from the heavens that is not divided by national borders or front lines and is available to all people. It is cultural space."

These optimistic words can be thought of as a guideline for a project that walked on thin ice. In the midst of a (to put it mildly) political crisis brought about by the revolution on the Maidan and the acts of war in Eastern Ukraine, to attempt the "Road Map for Cultural Development in Ukraine" process – to cast a glance into the future of cultural development in the Ukraine, and this with strong expert participation and funding from Germany – was indeed an adventure. It proved successful because artists and cultural workers, and also individual cultural administrators in government and politics from many regions of the country, were able to agree on a pragmatic discourse in which the following questions played an important part: What forms of cooperation and networking among cultural workers in the country are concretely possible, and even viable? What topics inspire at the same time enthusiasm, participation and critical reflection? And how do you avoid the traps of propaganda and appropriation in the space of art and culture?

Participatory methods and procedures were discussed and tested intensively. And it was seen in practice that this is precisely how trust was created among local actors. Without losing sight of the political reality in Ukraine, it was necessary to think about positions in art and cultural management in a way that enables new,

PATRICK S. FÖHL

Dr. phil. Patrick S. Föhl, born 1978 in Berlin-Kreuzberg, founder and director of the »Network for Cultural Consulting« in Berlin. He is an international cultural development planner and cultural management trainer. Since 2004 he was responsible for over 30 long term participatory cultural planning projects. As a speaker and trainer he works worldwide at universities and institutions (e.g. Austria, Egypt, Bosnia-Herzegovina, Bulgaria, China, Chile, Luxemburg, Pakistan, Poland, Switzerland, Tunisia, Ukraine, Uzbekistan, USA, Vietnam). He regularly publishes in the fields of cultural policy and cultural management. Since 2014 he is involved as a trainer and coach in the development and the execution of different empowerment projects in Ukraine, latest the Cultural Leadership Academy Ukraine. Since 2016 he is on the board of the »Education and Discourse« division of the Goethe-Institut.

More information:

www.netzwerk-kulturberatung.de/en



fresh perceptions - whether through innovative museum concepts, through the development of cultural data platforms and networks, or even through the development of a comprehensive transformation concept by means of cultural activities for the small Ukrainian town of Zhmerynka ("Plan Z"). Change through the integration of many voices and ideas, through the avoidance of top-down decisions, through the comparison to similar questions in German cities and communities, made this Goethe-Institut project indeed a "door opener" to that common cultural space alluded to by Kurkow, in which not divisive differences determine the agenda but rather the inclusion of truly everyone taking part in the cultural space.

In line with the strategic positioning of the Goethe Institute over the past few years as a global cultural and political player, the road map process was a central pillar for enabling sustainable developments. Within the many special projects aimed at finding and consolidating Ukraine's cultural awareness between the European Union and Russia, the primary demand was for a basic orientation. What are the specific cultural goals of transformation? Formulated not only by politicians, but also and decisively by cultural workers.

At the 2014 Impulse Congress in Kiev initiating the process, in which both cultural politicians and cultural administrators, and above all actors from non-governmental initiatives and institutions, took part, the direction in which joint development could lead soon became apparent. Those who work independently in the cultural sector were especially highly motivated to start projects and to advance cultural work relevant to social transformation. This was offset, on the other hand, by objective underfunding, lack of future technical and formal legal sustainability and thus of organisational capability, few cultural-political prospects, and a subjectively perceived disrespect of state cultural policy and administrations towards independent actors.

At the same time, the first Impulse Congress already demonstrated a great deal of uncertainty in the handling of cultural-political and cultural-managerial terminology originating in the international context - particularly in its possible applications. This deficit in applied cultural management, noticeable even in many parts of Germany, was an unexpected challenge of the project, to some extent owing to the double nature of the required translation: creating conditions of discourse as the basis for cultural work characterized by cooperation. It was therefore important to compile a glossary containing central terms of cultural work such as "cultural education", "participation" and "empowerment", to name just a few. Based on international research literature and practical experience, common definitions were staked out and procedures and

methods for a fair mutual exchange were described. This represented an essential step forward in the process.¹

Much has happened since then; cultural development in Ukraine has progressed and many actors are working at a high level in the field of art and culture. You can feel a growing self-confidence. To sustain transformation as a permanent state has required considerable strength, but it has also triggered much constructive change and many innovative processes.

The road map is intended as only the first stage, which then sets much more in motion. The road map and the subsequent follow-up projects (particularly "Plan Z") showed in an exemplary manner how cooperation between activists, NGOs and the authorities works and how concrete measures can be generated. For example, 89 mayors and over 100 cultural activists took part on their own initiative in the final event for "Plan Z"² (2016) and in a follow-up event held by the Ministry of Culture (2017) in order to learn from these processes. The press also reports nationwide on the projects and there has been an exchange project between Zhmerynka and Neuruppin in Brandenburg. Through the awarding of micro-funds in 2016, the parallel discussion of various topics such as participation and art in public space was made possible in the form of projects in various Ukrainian cities.³

Based on these diverse experiences, the Cultural Leadership Academy Ukraine was established in 2018-2019. This decentralized cultural development and empowerment process was set up together with the Ministry of Culture of Ukraine, the Goethe-Institut Ukraine, the Ukrainian Institute of Cultural Policy (ICP), the Ukrainian Centre for Cultural Research and external support. In summer 2019, around 70 participants from all over Ukraine successfully completed the first courses at the Cultural Leadership Academy and received certificates from the then Minister of Culture, Yevhen Nyshchuk.

¹ See "Road Map for Cultural Development in Ukraine": last accessed: 12.2.2020.



² See "Plan Z. Laboratory of transformation. Small cities of Ukraine" last accessed: 14.2.2020.



³ See "Culture and Education Academy 2016: Encouragement and Guidance" last accessed: 12.2.2020.



AN OVERVIEW OF ALL STEPS LEADING FROM THE ROAD MAP TO THE LEADERSHIP ACADEMY UKRAINE

The following table shows, step by step, what activities have been carried out since 2014 up to the development and implementation of the first Cultural Leadership Academy in 2018-2019. Taken together, they represent a sequential

discourse and empowerment approach that enabled and continues to enable extensive learning processes, the identification of key actors and the building of networks.

Year	Activity
2014	Start: conference in Kiev on the collection of topics (representatives of the public cultural sector and of the NGO scene)
2015	Roundtables on the subject of culture in Kiev, Odessa, Rivne, Chernihiv, Vinnytsia and Zaporizhia with around 24 participants (two representatives of the public cultural sector and two of NGOs from each participating city). Later, a visitor tour of Berlin.
2015-16	Then three three-day workshops on cultural management topics (with around 35 participants from all over Ukraine), on the basis of which projects were developed, with the prospect of funding in the following year.
2016-17	Then on-site accompaniment of the projects (see in particular “Plan Z”) with consultation and further themed workshops (here more participants were activated on site).
2016	Documentation of the results and development of the toolkit “Road Map for Cultural Development in Ukraine” and other publications (including “Plan Z”).
2016	In addition, the allocation of micro-funds for further decentralized model projects, with a closing event within the framework of the Culture and Education Academy.
2016-2017	Parallel exchange project Zhmerynka - Neuruppin.
2017	In parallel, first exchange meetings with other actors, later also national conferences on the findings from the road map process.
2018-2019	Then development of a “train the trainer” approach as part of the Cultural Leadership Academy 2018-2019. Seven trainers were trained, who were then responsible for the training of around 100 participants in four regions (over 70 participants who received certificates). As part of the CLA, there were also several joint events to reflect on the findings and exchange ideas.
2019-21	Continuation of the Cultural Leadership Academy with 16 trainers and probably 100 to 200 participants. In addition, further development, focussing on European networking through network trips to four EU countries and the strengthening of cooperation within Ukraine.

THE CONCEPT OF THE CULTURAL LEADERSHIP ACADEMY UKRAINE – TRANSFORMATION AS A SNOWBALL PRINCIPLE

At this point the question arises as to what exactly is the Cultural Leadership Academy Ukraine (CLA). Based on the experience gathered from 2014–2018, the CLA developed an approach that made use of the practical knowledge gained and put the decentralization of cultural work in Ukraine on a broader footing. The focus was on first identifying key actors in the field of culture and then training them to become trainers, so that in the years

2018–2019 around 100 actors, mainly from cultural administration and public cultural institutions, and divided into four regions, could be trained and their self-efficacy in particular strengthened in order to promote independent, creative action. This process is thus doubly an empowerment approach – to strengthen cultural actors in particular and to strengthen the field of culture as an important factor for social transformation in Ukraine in general.

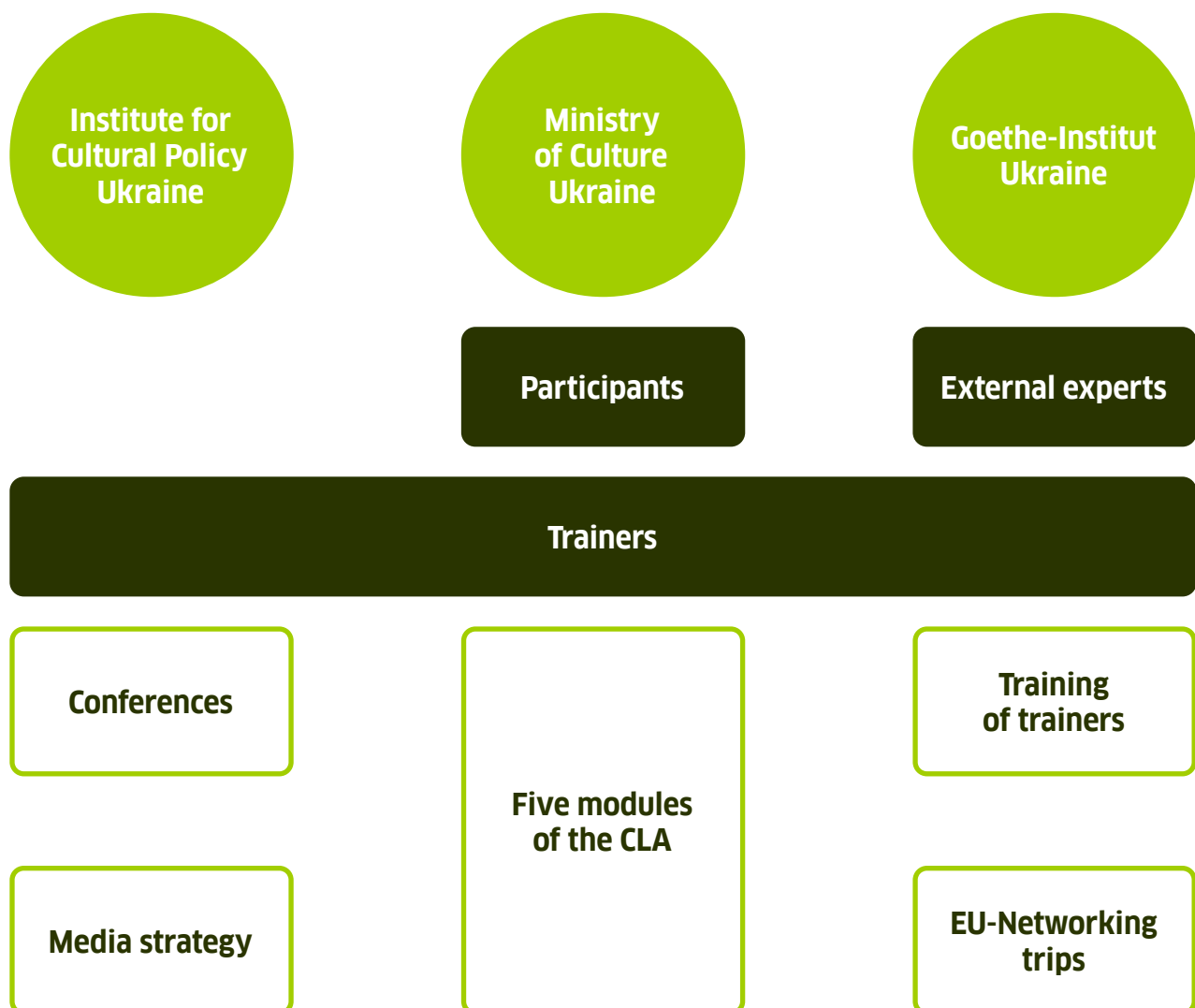


Fig.: Main CLA actors and elements (© Dr Patrick S. Föhl).

The concept of the CLA Ukraine is based on the principle of self-empowerment of cultural actors from administration, NGOs, projects and other areas as “masters of interspaces”¹. This contemporary approach to providing a role description for cultural managers emphasizes their function as networkers, brokers, translators, mediators and designers working at interfaces between various actors, social areas and topics. The role description lies at the centre of the Cultural Leadership Academy Ukraine’s conception of itself and is the nucleus of its curriculum of five modules.

At the strategic level, the CLA primarily pursues the decentralized strengthening and qualifying of cultural actors in order to enable self-confident and appropriate cultural development in the numerous small towns and provinces of Ukraine.

With regard to the trainers and participants, the CLA also pursues the following goals:

CLA trainers:

- Training and strengthening key players in the field of cultural development in Ukraine as trainers and mentors in the field of cultural management and cultural policy
- Enabling a steady exchange between the trainers and corresponding network building

¹ See “Cultural Managers as ‘Masters of Interspaces’” last accessed: 18.2.2020.



- Development of sustainable structures that form the foundation for follow-up projects and promote the creation of a pool of supra-regional “cultural leaders”.

CLA participants:

- Support local actors in smaller communities and cities in the development or fulfilment of their leadership role as “cultural leaders” (self-efficacy, empowerment, creativity, activation and motivation of others, etc.)
- Strengthen and differentiate their conception of themselves as “masters of interspaces” (who am I, what can I do, what do I want to contribute to / set in motion in the field of cultural development?)
- Provide them with knowledge of participatory projects and working methods as well as basic knowledge of cultural management and cultural policy
- Provide them with tools for cultural and cultural-economic planning processes, particularly on the basis of “cultural mappings” and “design thinking”
- Support them in realistically analysing the specific cultural resources and potential of their region, in seeking local and regional synergies, and in developing concepts and principles for the cultural and cultural-economic development of small towns and provinces
- Network them with other cultural NGOs and with representatives of tourism, the local economy and other interests.

In summary, the CLA pursues the following overall goals:

Cultural Leadership Academy Ukraine –Main goals

Basic philosophy:

- Be for something, not against.
- I want -> I can!

General goals:

- Decentralization
- Transformation through/with culture
- Overcoming posttraumatic stress
- Overcoming cumbersome habits, thinking and structures
- Capacity and community building
- Creating collaborations

Main empowerment goals:

- Empowerment through exchange, networking, knowledge/learning, reflection, applying
- Improvement of self-efficacy of all participants
- Applying the »Masters of interspaces«-approach and through that creating a network of qualified cultural managers in all of Ukraine

Fig.: Main goals of the CLA (© Dr Patrick S. Föhl).

The following figure shows what modules are taught as part of the CLA and what other tasks are being worked on:

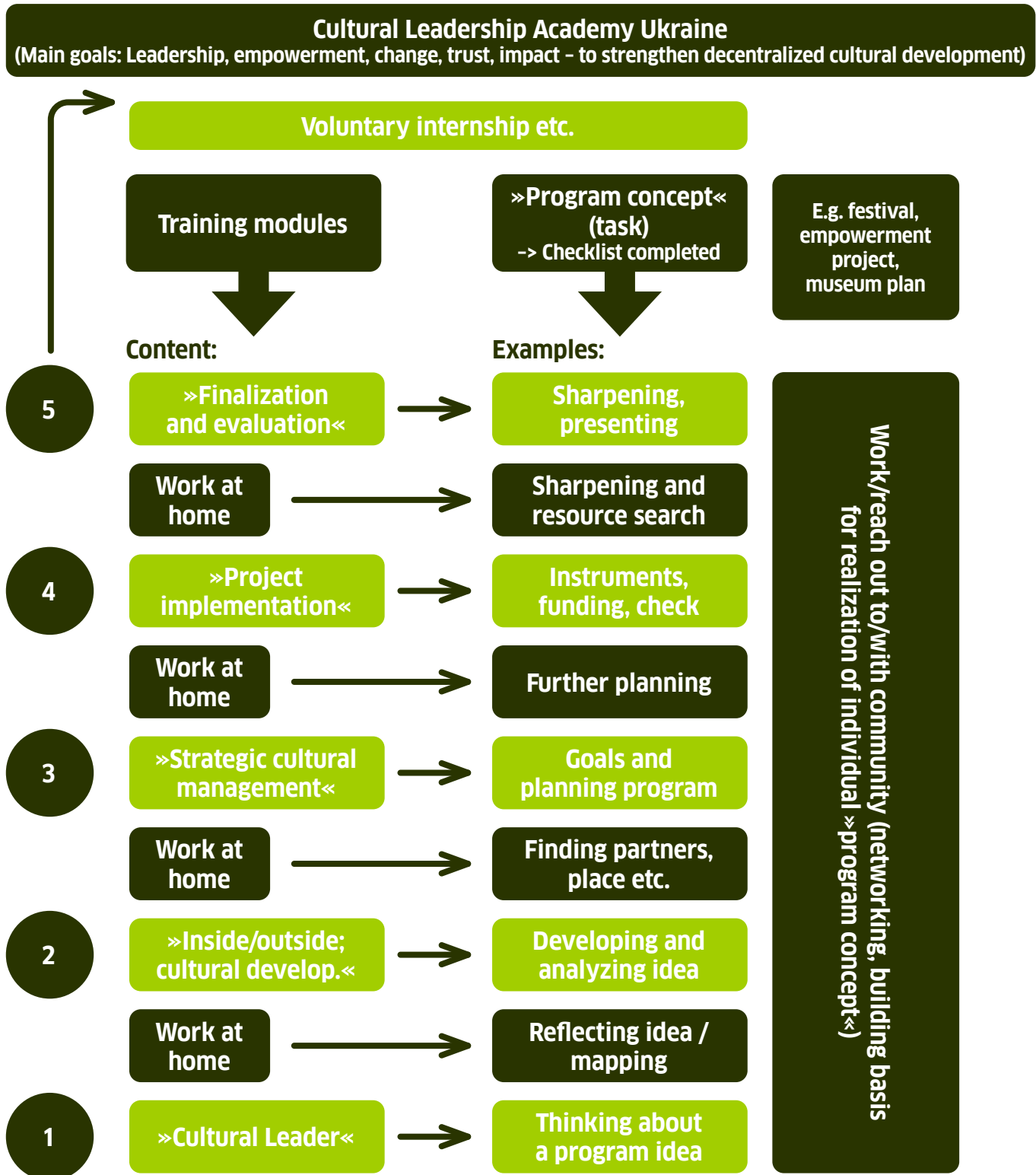


Fig.: Ideal process / modules / methodology of the Cultural Leadership Academy Ukraine (© Dr Patrick S. Föhl)

Since the prime goal is to promote the self-efficacy of all participants and convey an understanding of contemporary cultural

development and its potential, the CLA uses, besides specific inputs, above all participative and activating learning methods.

WHAT HAPPENS NOW? – 2ND ROUND OF THE CULTURAL LEADERSHIP ACADEMY

The second round of the Cultural Leadership Academy begins in December 2019. There are three main parts of this process.

The first part of the Academy again includes trainer training. Sixteen trainers, selected by means of an open call, learn and practice methods and techniques for training local decision-makers in the areas of cultural management, cultural education and cultural policy. They learn how to support these actors in the development of decentralized and participative cultural projects. This part of the process also includes the development of teaching materials and curricula. From December 2019 to June 2020, four three-day training courses will have been or will be held in Kiev. The trainers trained in the first run of the CLA form part of this 16-person team and contribute their experience as “senior trainers”.

These trainers then independently conduct decentralized training for the participants in the second part of the CLA. In an

open call, employees of local administrations across Ukraine, heads of cultural institutions in small towns, cultural and cultural professionals, NGO representatives and representatives of public organizations are invited to participate and asked to apply in teams. Five four-day training modules will then be held in four to six cities in Ukraine. The number of participants in the second part of the Academy will be between 100 and 200.

As an innovation, the third part of the Academy plans networking and study trips to various EU countries. These trips will be linked to topics taken up by the CLA and consist of four group tours of up to 15 people, including alumni and then current Academy participants.

Cross-regional networking final conferences are planned for spring and summer 2021.

REFLECTION

The entire process, from the development of the road map to the Cultural Leadership Academy, aimed and continues to aim above all to close existing gaps between state and non-state actors. In addition, it is about paving the way for strategic, jointly developed and long-term cultural agendas in a region that is very diverse regionally, rich in cultural traditions, has an exciting current art and culture scene in a wide variety of sectors, and is exposed to international attention owing to the political situation.

A process of cultural development must reflect this complex starting point, for cultural work offers an organic logic of action and thinks beyond boundaries. In this sense, cultural development processes should always be seen in the context of peace work, the resolution of conflicts and the ending of discrimination.

Jointly developed content, projects and insights give added value in many ways. New insights can be gained on all sides and everyone taking part benefits from the mutual exchange. Getting to know the specific human conditions and dispositions allows discussion on an equal footing and informed by knowledge of the lives of others. This can set in motion the genuine and sustainable processes of transformation that are so urgently needed in many places. To achieve that goal, more and more “masters of interspaces” will be required who can (co) initiate, understand and accompany these processes. In this work the CLA makes a large contribution to the expansion of appropriate networks and structures.

CULTURAL LEADERSHIP ACADEMY UKRAINE – EIN ANSATZ ZUR STÄRKUNG DER SELBSTWIRKSAMKEIT IM FELD DER KULTURENTWICKLUNG



Rede von Patrick S. Föhl, externer Experte, im Rahmen
der Abschlusskonferenz der Cultural Leadership Academy 2018-2019

MIT DER CULTURAL LEADERSHIP ACADEMY UKRAINE IST IN DEN LETZTEN SECHS JAHREN EIN ANSATZ ENTWICKELT WORDEN, DER SEINES GLEICHEN SUCHT. IM GEGENSATZ ZU DEN ZAHLLOSEN PUNKTUELLEN KULTURPROJEKTEN UND KULTURMANAGEMENT-AKADEMIEEN, DIE ALLE OHNE FRAGE IHRE BERECHTIGUNG HABEN, IST ES GELUNGEN, EINEN PROZESS ANZUSTOSSEN, DER ÜBER JAHRE HINWEG NETZWERKBILDUNG UND ERFAHRUNGSaufbau ermöglicht hat. DAS ERGEBNIS IST EINE AKADEMIE, DIE MIT UKRAINISCHEN TRAINER*INNEN SELBSTERMÄCHTIGUNGS- UND LERNPROZESSE ermöglicht und somit auf breiter Basis eine DEZENTRALE UND PRAXISNAHE KULTURMANAGEMENT-AUSBILDUNG VIELER AKTEUR*INNEN ermöglicht.

DEZENTRALE KULTURENTWICKLUNG IN DER UKRAINE – VON DER ROAD MAP ZUR CULTURAL LEADERSHIP ACADEMY UKRAINE

Im Vorwort zur Publikation »Road Map für kulturelle Entwicklung in der Ukraine« des Goethe-Instituts Ukraine aus dem Jahr 2015 schreibt der Schriftsteller Andrej Kurkow »Außer dem Himmel gibt es nur einen einzigen gemeinsamen Raum, der nicht durch Staatsgrenzen durchschnitten oder durch Frontlinien geteilt ist und allen Menschen zur Verfügung steht. Es ist der Kulturraum.«

Diese optimistischen Worte können in der Tat als Leitlinien zu einem Projekt gedacht werden, das sich auf dünnem Eis bewegte. Mitten in einer – gelinde gesagt – politischen Krise angesichts der Revolution auf dem Maidan und den kriegesrischen Handlungen in der Ostukraine den Versuch mit dem Prozess »Road Map für kulturelle Entwicklung in der Ukraine« zu wagen, einen Blick in die Zukunft der kulturellen Entwicklung in der Ukraine zu werfen, zudem mit starker Expertenbeteiligung und Finanzierung aus Deutschland, war ein Wagnis. Gelungen ist es, da sich Kunst- und Kulturschaffende, aber auch vereinzelt Kulturadministratoren aus Verwaltung und Politik aus vielen Regionen des Landes auf einen pragmatischen Diskurs einigen konnten, in dem folgende Fragen eine wichtige Rolle spielten: Welche Formen der Kooperation und Vernetzung unter Kulturschaffenden im Land sind konkret möglich, welche sogar tragfähig? Welche Themen ermöglichen Begeisterung, Teilhabe und kritisches Reflektieren zugleich? Und wie entgeht man den Fallen von Propaganda und Vereinnahmung im Raum von Kunst und Kultur?

Partizipative Methoden und Vorgehensweisen wurden intensiv diskutiert und erprobt. Und es erwies sich in der Praxis, dass genau dadurch Vertrauen bei den Akteur*innen vor Ort geschaffen wurde. Ohne die Augen vor der politischen Realität in der Ukraine zu verschließen, galt es, über Positionen in der Kunst und im Kulturmanagement in einer Art und Weise nachzudenken, die neue, unverbrauchte Wahrnehmungen



PATRICK S. FÖHL

Dr. phil. Patrick S. Föhl, geboren 1978 in Berlin-Kreuzberg, Gründer und Direktor des »Netzwerks für Kulturberatung« in Berlin. Er ist ein internationaler Kulturentwicklungsplaner und Kulturmanagement-Trainer. Seit 2004 war er für über 30 partizipative Kulturplanungsprojekte verantwortlich. Als Redner und Trainer arbeitet er weltweit an Universitäten und Institutionen (z. B. Österreich, Ägypten, Bosnien-Herzegowina, Bulgarien, China, Chile, Luxemburg, Pakistan, Polen, Schweiz, Tunesien, Ukraine, Usbekistan, USA, Vietnam). Er publiziert regelmäßig in den Bereichen Kulturpolitik und Kulturmanagement. Seit 2014 ist er als Trainer und Coach an der Entwicklung und Durchführung verschiedener Empowerment-Projekte in der Ukraine beteiligt, aktuell an der Cultural Leadership Academy Ukraine. Seit 2016 ist er Vorstandsmitglied der Abteilung »Bildung und Diskurse« des Goethe-Instituts.

Weitere Informationen:

www.netzwerk-kulturberatung.de



ermöglicht. Sei es durch innovative museale Konzepte, sei es durch den Aufbau von kulturellen Datenplattformen und Netzwerken oder gar durch die Entwicklung eines umfassenden Transformationskonzeptes mittels kultureller Aktivitäten für die ukrainische Kleinstadt Zhmerynka (»Plan Z«). Veränderung durch die Integration vieler Stimmen und Ideen, das Vermeiden von Top-Down-Entscheidungen, der Vergleich zu ähnlichen Fragestellungen in deutschen Städten und Gemeinden machte dieses Goethe-Institut Projekt in der Tat zu einem »Türöffner« zu jenem gemeinsamen Kurkowschen Kulturraum, in dem nicht das Teilende die Agenda bestimmt, sondern die Einbeziehung wirklich aller im Kulturraum Beteiligten.

Entsprechend der seit einigen Jahren vollzogenen strategischen Positionierung des Goethe Instituts als kulturpolitischer Global Player war der Road Map-Prozess eine zentrale Säule für die Ermöglichung nachhaltiger Entwicklungen. Innerhalb der vielen Sonderprojekte, die der Findung und Festigung eines kulturellen Bewusstseins eines Landes zwischen Europäischer Union und Russland dienen sollten, war vor allem zunächst eine grundsätzliche Orientierung gefragt. Was sind spezifisch kulturelle Ziele von Transformation? Nicht nur von der Politik, sondern auch und maßgeblich von Kulturschaffenden formuliert.

Bei dem den Prozess initiiierenden Impulskongress 2014 in Kiew, an dem sowohl Kulturpolitiker*innen und Kulturverwalter*innen, vor allem aber Akteur*innen nichtstaatlicher Initiativen und Einrichtungen teilnahmen, wurde sehr schnell deutlich, in welche Richtung eine gemeinsame Weiterentwicklung führen könnte. Zwar waren vor allem die frei im Kulturbereich Arbeitenden grundsätzlich hoch motiviert, Projekte ins Leben zu rufen und eine für die gesellschaftliche Transformation relevante Kulturarbeit voran zu bringen. Dem gegenüber standen und stehen jedoch auch weiterhin objektive Unterfinanzierung, mangelnde technische wie formaljuristische Zukunfts- und damit Gestaltungsfähigkeit und fehlende kulturpolitische Perspektiven sowie subjektiv wahrgenommene Respektlosigkeit der staatlichen Kulturpolitik und -verwaltungen den freien Akteuren gegenüber.

Gleichzeitig verdeutlichte bereits der erste Kongress eine große Unsicherheit im Umgang mit kulturpolitischer und kulturmanagerialer Terminologie aus dem internationalen Kontext – insbesondere auch in den Anwendungsmöglichkeiten. Dieses selbst in vielen Teilen Deutschlands bemerkbare Defizit angewandten Kulturmanagements war insbesondere durch die gewissermaßen doppelte Übersetzungsleistung eine unerwartete Herausforderung des Projektes: Schaffung von Diskursvoraussetzungen als Basis für eine durch Kooperation geprägte Kulturarbeit. Bedeutsam war daher das Verfassen eines Glossars mit zentralen Begriffen der Kulturarbeit wie etwa »Kulturelle Bildung«, »Partizipation« und »Empowerment«, um nur einige zu nennen. Basierend auf internationaler Forschungsliteratur und Praxiserfahrung konnten hier gemeinsame Definitionen

abgesteckt, Vorgehensweisen und Methoden zu einem fairen gegenseitigen Austausch beschrieben werden, was einen wesentlichen Schritt innerhalb des Prozesses bedeutete.¹

Seitdem ist viel passiert, die kulturelle Entwicklung in der Ukraine ist vorangeschritten und sehr viel Akteure*innen wirken auf hohem Niveau im Feld von Kunst und Kultur. Es ist ein gewachsenes Selbstbewusstsein zu spüren und Transformation als Dauerzustand kostet viel Kraft, hat aber auch sehr viele konstruktive Veränderungs- und Innovationsprozesse angestoßen.

Auch die Road-Map sollte nur ein erster Stein sein, der im Anschluss noch vieles mehr ins Rollen gebracht hat. Durch die Road-Map und die anschließenden Folgeprojekte (insb. »Plan Z«) wurde modellhaft gezeigt, wie die Zusammenarbeit von Aktivisten, NGOs und Behörden ablaufen und wie konkrete Maßnahmen generiert werden können. So nahmen an der Abschlussveranstaltung zu »Plan Z«² (2016) und in einer Folgeveranstaltung des Kulturministeriums (2017) jeweils 89 Bürgermeister*innen und über 100 Kulturaktivisten*innen aus eigenem Interesse teil, um von diesen Prozessen zu lernen. Die Presse berichtet zudem landesweit über die Projekte und es fand ein Austauschprojekt zwischen Zhmerynka und Neuruppin in Brandenburg statt. Durch die Vergabe von Mikro-Funds wurden 2016 parallel verschiedene Themen wie Partizipation oder Kunst im öffentlichen Raum weitergehend in Form von Projekten in diversen ukrainischen Städten ermöglicht.³

Basierend auf diesen vielfältigen Erfahrungen wurde 2018–2019 die Cultural Leadership Academy Ukraine ins Leben gerufen. Gemeinsam mit dem Kulturministerium der Ukraine, dem Goethe-Institut Ukraine, dem ukrainischen Institute of Cultural Policy (ICP), dem Ukrainian Center for Cultural Research und externer Begleitung wurde dieser dezentrale kulturelle Entwicklungs- und Empowerment-Prozess auf die Beine gestellt. Im Sommer 2019 konnten rund 70 Teilnehmende aus der ganzen Ukraine die erste Cultural Leadership Academy erfolgreich abschließen und Zertifikate vom damaligen Kulturminister Yevhen Nyshchuk entgegennehmen.

¹ S. »Road Map für kulturelle Entwicklung Ukraine«: letzter Zugriff: 12.2.2020.



² S. »Plan Z. Laboratory of transformation. Small cities of Ukraine«: letzter Zugriff: 14.2.2020.



³ S. »Culture and Education Academy 2016: Encouragement and Guidance«: letzter Zugriff: 12.2.2020.



ALLE SCHRITTE VON DER ROAD MAP BIS ZUR LEADERSHIP ACADEMY UKRAINE IN DER ÜBERSICHT

Die folgende Tabelle zeigt nochmals Schritt für Schritt auf, welche Aktivitäten seit 2014 bis zur Entwicklung und Umsetzung der ersten Cultural Leadership Academy 2018–2019 durchgeführt wurden. Zusammengefasst stellen sie

einen sequentiellen Diskurs- und Empowerment-Ansatz dar, der umfangreiche Lernprozesse und die Identifizierung von Schlüsselakteur*innen und den Aufbau von Netzwerken ermöglichte und ermöglicht.

Jahr	Aktivität
2014	Konferenz in Kiew zur Themensammlung als Start (Vertreter des öffentlichen Kulturbereichs und aus der NGO-Szene)
2015	Runde Tische zum Thema Kultur in Kiew, Odessa, Rivne, Tschernigiv, Vinnytsa und Saporischja mit 19 TN (jeweils zwei Vertreter*innen des öffentlichen Kulturbereichs und zwei von NGOs aus jeder teilnehmenden Stadt). Anschließend Besucherreise nach Berlin.
2015–16	Dann drei jeweils dreitägige Workshops zu Kulturmanagement-Themen (mit ca. 35 Teilnehmer*innen aus der ganzen Ukraine), auf deren Grundlage Projekte entwickelt wurden, mit der Aussicht auf eine Förderung im Folgejahr.
2016–17	Anschließend Begleitung der Projekte vor Ort (s. insb. »Plan Z«) mit Beratung und weiteren Themenworkshops (hier wurden jeweils weitere Teilnehmer*innen vor Ort aktiviert).
2016	Dokumentation der Ergebnisse und Entwicklung Toolkit »Road-Map für kulturelle Entwicklung in der Ukraine« sowie weitere Publikationen (u. a. »Plan Z«).
2016	Zudem Vergabe von Mikro-Funds für weitere dezentrale Modellprojekte – mit einer Abschlussveranstaltung im Rahmen der Kultur- und Bildungsakademie.
2016–2017	Parallel Austauschprojekt Zhmerynka – Neuruppin.
2017	Parallel erste Austauschtreffen mit weiteren Akteur*innen, später auch überregionale Konferenzen zu den Erkenntnissen aus dem Road Map-Prozess.
2018–2019	Dann Entwicklung eines »train the trainer«-Ansatzes im Rahmen der Cultural Leadership Academy 2018–2019. Es wurden sieben Trainer*innen ausgebildet, die danach die Ausbildung von ca. 100 Teilnehmer*innen in vier Regionen verantworteten (über 70 Teilnehmer*innen mit Zertifikatsabschluss). Im Rahmen der CLA gab es zudem mehrere gemeinsame Veranstaltungen zur Reflexion der Erkenntnisse und zum Ideenaustausch.
2019–21	Fortführung der Cultural Leadership Academy mit 16 Trainer*innen und voraussichtlich 100 bis 200 Akademieteilnehmer*innen. Zudem Weiterentwicklung mit dem Fokus auf europäische Vernetzung durch Netzwerken in vier EU-Länder sowie die Stärkung von Zusammenarbeit innerhalb der Ukraine.

DAS KONZEPT DER CULTURAL LEADERSHIP ACADEMY UKRAINE – TRANSFORMATION ALS SCHNEEBALLPRINZIP

Nun stellt sich die Frage, was ist die Cultural Leadership Academy Ukraine (CLA) genau? Auf Grundlage der Erfahrungen aus den Jahren 2014–2018 wurde ein Ansatz entwickelt, der das Erfahrungswissen nutzen und die Dezentralisierung der Kulturarbeit in der Ukraine auf breitere Beine stellen sollte. Der Fokus lag darauf, zuerst Schlüsselakteure*innen aus dem Feld der Kultur zu identifizieren und diese zu Trainer*innen auszubilden, um in den Jahren 2018–2019 – aufgeteilt in vier Regionen – ca.

100 Akteure*innen vorwiegend aus der Kulturverwaltung sowie öffentlichen Kultureinrichtungen zu trainieren und insbesondere im Hinblick auf ihre Selbstwirksamkeit zu stärken, um eigenständiges, kreatives Handeln zu befördern. Damit ist dieser Prozess in doppelter Weise ein Empowerment-Ansatz zur Stärkung der Kulturakteure*innen im besonderen und das Feld der Kultur als wichtiger Faktor für gesellschaftliche Transformation in der Ukraine im allgemeinen.

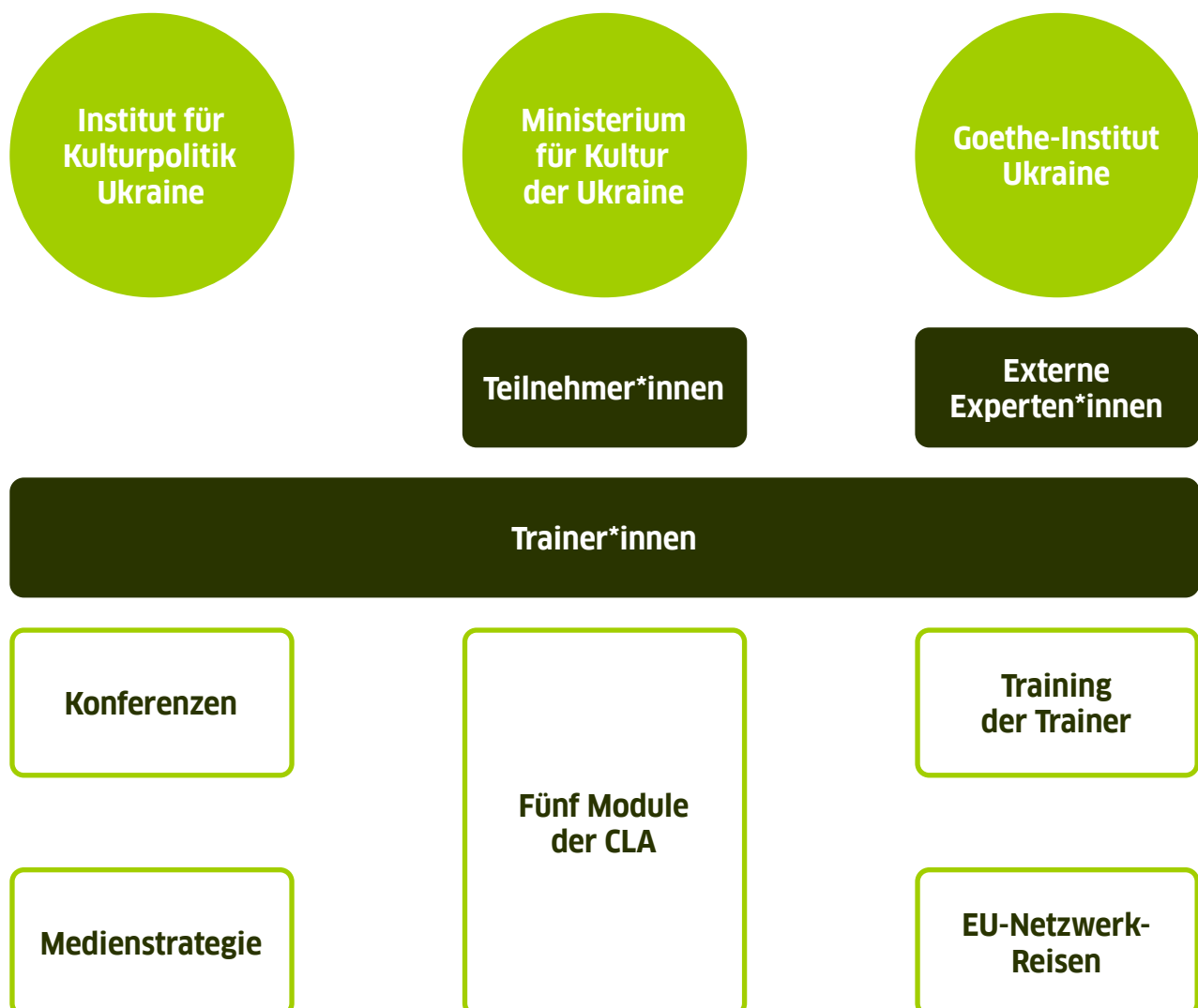


Abb.: Hauptakteur*innen und -elemente der CLA (© Dr. Patrick S. Föhl).

Konzeptionell fußt die CLA Ukraine auf dem Prinzip der Selbstermächtigung von Kulturakteur*innen aus Verwaltung, NGOs, Projekten und anderen Bereichen als »Masters of Interspaces« (»Meister*innen der Zwischenräume«)¹. Dieser aktuelle Ansatz einer Rollenbeschreibung von Kulturmanager*innen betont ihre Funktion als Netzwerkwerker*innen, Vermittler*innen, Übersetzer*innen, Mediator*innen und Gestalter*innen an Schnittstellen zwischen verschiedenen Akteur*innen, gesellschaftlichen Bereichen und Themen. Die Cultural Leadership Academy Ukraine rückt diese Rollenbeschreibung in den Mittelpunkt ihres Selbstverständnisses und verankert diese auch als curricularen Nukleus für die insgesamt fünf Module der CLA.

Auf der strategischen Ebene verfolgt die CLA vor allem die dezentrale Stärkung und Qualifizierung von Kulturakteur*innen, um eine selbstbewusste und zeitgemäße kulturelle Entwicklung in den zahlreichen Kleinstädten und Provinzen der Ukraine mit zu ermöglichen.

In Bezug auf die Trainer*innen und Teilnehmer*innen verfolgt die CLA darüber hinaus folgende Wirkungsziele:

Trainer*innen CLA:

- Ausbildung und Stärkung von Schlüsselakteur*innen aus dem Feld kultureller Entwicklung in der Ukraine als Trainer*innen und Mentor*innen im Feld des Kulturmanagements und der Kulturpolitik,
- Ermöglichung eines dauerhaften Austausches zwischen den Trainer*innen und entsprechender Netzwerkbildung sowie

- Entwicklung nachhaltiger Strukturen, die das Fundament für Folgeprojekte darstellen und den Aufbau eines Pools von überregionalen »Cultural Leaders« fördern.

Teilnehmer*innen CLA:

- Lokale Akteur*innen in kleineren Gemeinden und Städten bei der Entwicklung bzw. Ausfüllung ihrer Führungsrolle als »Cultural Leader« (Selbstwirksamkeit, Empowerment, Kreativität, Aktivierung und Motivation anderer etc.) unterstützen,
- ihr Selbstverständnis als »Masters of Interspaces« zu stärken und zu differenzieren (wer bin ich, was kann ich, was möchte ich im Feld der Kulturentwicklung einbringen / bewegen?),
- ihnen Wissen über partizipatorische Projekte und Arbeitsweisen sowie Grundkenntnisse des Kulturmanagements und der Kulturpolitik zu vermitteln,
- ihnen Werkzeuge zu kulturellen und kultur-ökonomischen Planungsprozessen an die Hand geben, insbesondere auf der Grundlage von »Cultural Mappings« und »Design Thinking«,
- sie dabei zu unterstützen, die spezifischen kulturellen Ressourcen und Potenziale ihrer Region realistisch zu analysieren, lokale und regionale Synergien zu suchen sowie Konzepte und Prinzipien einer kulturellen und kultur-ökonomischen Entwicklung von Kleinstädten und Provinzen zu entwickeln,
- sie mit anderen kulturellen NGOs einerseits und mit Vertreter*innen von Tourismus, lokaler Wirtschaft und anderen Interessen zu vernetzen.

Zusammengefasst verfolgt die CLA folgende übergeordneten Ziele:

¹ S. »Cultural Managers as »Masters of Interspaces«; letzter Zugriff: 18.2.2020.



Cultural Leadership Academy Ukraine – Hauptziele

Philosophie:

- Für etwas sein, nicht gegen etwas.
- Ich will -> Ich kann!

Hauptziele:

- Dezentralisierung
- Transformation durch/mit Kultur
- Überwindung von posttraumatischem Stress
- Überwindung schwerfälliger Gewohnheiten, Denkweisen und Strukturen
- Capacity and community building
- Aufbau von Kooperationen

Hauptziele im Feld der Ermächtigung:

- Ermächtigung (Empowerment) durch Austausch, Netz, werken, Wissen / Lernen, Reflexion, Anwendung
- Verbesserung der Selbstwirksamkeit aller Teilnehmer*innen
- Anwendung des Ansatzes der »Masters of Interspaces« und Schaffung eines Netzwerks qualifizierter Kulturmanager*innen in der gesamten Ukraine

Abb.: Hauptziele der CLA (© Dr. Patrick S. Föhl).

Die folgende Abbildung zeigt weitergehend auf, welche Module im Rahmen der CLA unterrichtet und welche weiteren Aufgaben bearbeitet werden:

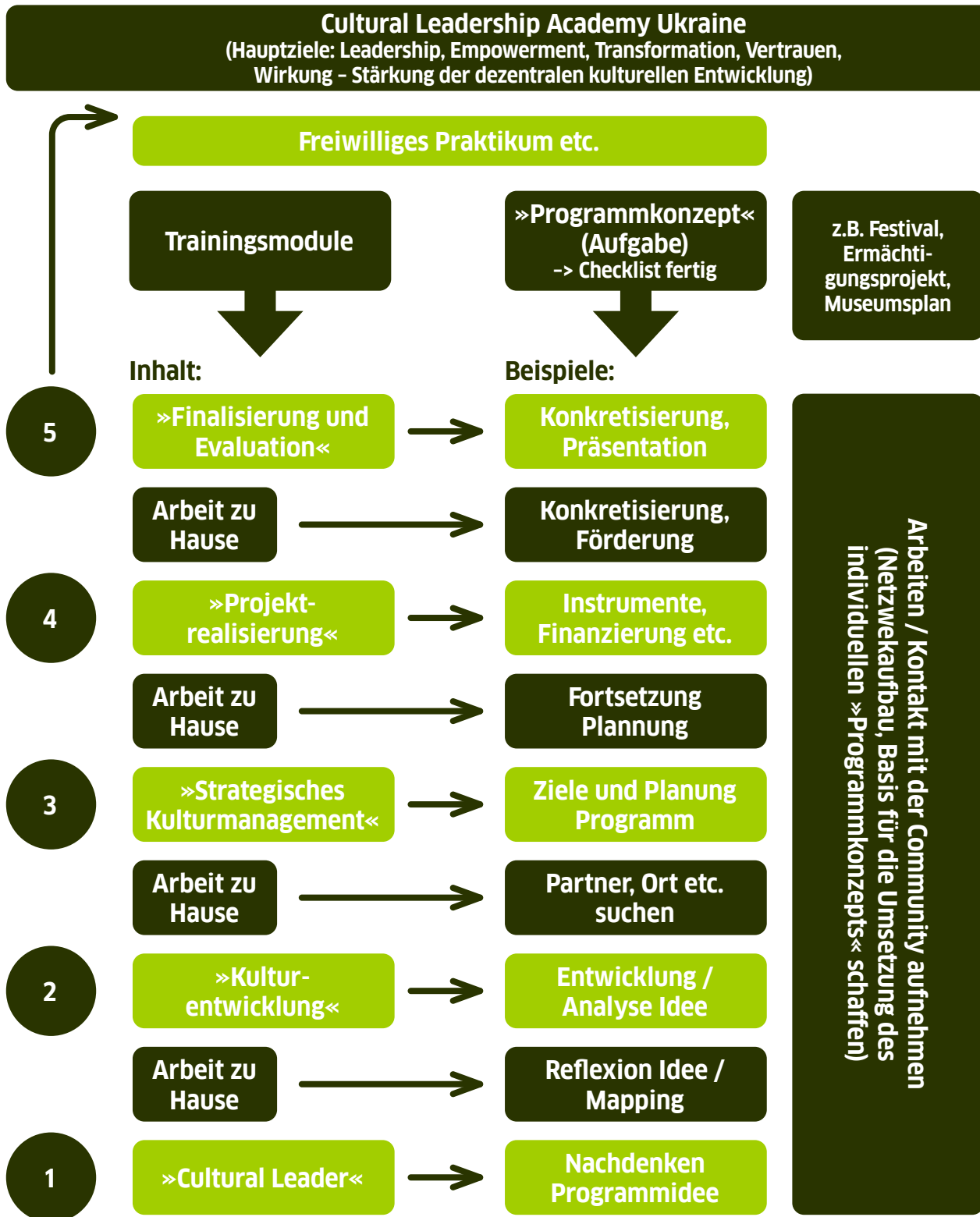


Abb.: Idealtypischer Ablauf / Module / Methodik Cultural Leadership Academy Ukraine (© Dr. Patrick S. Föhl)

Da vor allem die Selbstwirksamkeit aller Beteiligten und das Verständnis für zeitgemäße Kulturentwicklung sowie ihre Potenziale

vermittelt werden sollen, kommen – neben spezifischen Inputs – vor allem partizipative und aktivierende Lernmethoden zum Einsatz.

WIE GEHT ES NUN WEITER? – 2. RUNDE DER CULTURAL LEADERSHIP ACADEMY

Im Dezember 2019 beginnt die zweite Runde der Cultural Leadership Academy. Dieser Prozess lässt sich im Wesentlichen in drei Teilen darstellen.

Der erste Teil der Akademie beinhaltet abermals die Trainer*innenausbildung. Sechzehn Trainer*innen – die mittels eines Open Calls ermittelt wurden – lernen und verhandeln Methoden und Techniken zur Ausbildung von lokalen Entscheidungsträger*innen in den Bereichen Kulturmanagement, kulturelle Bildung und Kulturpolitik. Sie lernen, wie sie diese Akteur*innen bei der Entwicklung von dezentralen und partizipativen Kulturprojekten unterstützen können. Der erste Teil der Akademie umfasst dabei auch die Entwicklung der Lehrmaterialien und Lehrpläne. Von Dezember 2019 bis Juni 2020 fanden und finden dazu vier dreitägige Schulungen in Kiew statt. Die Trainer*innen aus dem ersten Durchlauf sind Teil dieses 16-köpfigen Teams und bringen ihre Erfahrungen als »Senior Trainer*innen« mit ein.

Die im ersten Teil der CLA ausgebildeten Trainer*innen werden

dann im Anschluss eigenständig dezentrale Trainings für die Teilnehmenden des zweiten Teils der CLA durchführen. In einem Open Call werden hierfür ukraineweit Mitarbeitende lokaler Verwaltungen, Leitungen von Kulturinstitutionen kleiner Städte, Kultur- und Kulturschaffende, NGO-Vertreter*innen und Vertretungen öffentlicher Organisationen zur Teilnahme aufgerufen und gebeten sich in Teams zu bewerben. In vier bis sechs Städten der Ukraine werden dann jeweils fünf viertägige Schulungsmodulare veranstaltet. Die Teilnehmer*innenzahl des zweiten Teils der Akademie beträgt 100 bis 200.

Im dritten Teil der Akademie sind zudem – als Neuerung – Networking- und Studienreisen in verschiedene EU-Länder geplant, die thematisch an die CLA anknüpfen. Es werden vier Gruppenreisen, bestehend aus bis zu 15 Personen, darunter Alumni sowie dann aktuell Akademieteilnehmenden angeboten.

Für Frühling und Sommer 2021 sind dann überregional vernetzende Abschlusskonferenzen geplant.

REFLEXION

Der gesamte Prozess von der Entwicklung der Road Map bis hin zur Cultural Leadership Academy zielte und zielt vor allem darauf, bestehende Gräben zwischen staatlichen und nicht-staatlichen Akteure*innen zu schließen. Zudem geht es darum den Weg zu ebnen für strategische, gemeinsam erarbeitete und auch langfristig wirkende kulturelle Agenden in einem regional sehr divers darstellenden Land, das reich ist an kulturellen Traditionen, über eine spannende aktuelle Kunst- und Kulturszene in den unterschiedlichsten Sparten verfügt und sich aufgrund der politischen Lage weiterhin internationaler Aufmerksamkeit ausgesetzt sieht.

Ein Kulturentwicklungsprozess muss diese komplexe Ausgangslage reflektieren, denn Kulturarbeit bietet eine organische Handlungslogik an und denkt entgrenzend. In diesem Sinne sind Kulturentwicklungsprozesse immer auch im Kontext von

Friedensarbeit bzw. der Auflösung von Konflikten und Diskriminierung zu sehen.

Gemeinsam erarbeitete Inhalte, Projekte und Erkenntnisse bringen Mehrwerte in vielerlei Hinsicht. Neue Einsichten sind auf allen Seiten zu erlangen, vom gegenseitigen Austausch profitieren alle Beteiligten. Das Kennenlernen der konkret menschlichen Bedingungen und Dispositionen erlaubt ein Reden über einander auf Augenhöhe und von gegenseitiger Kenntnis durchdrungen. Dadurch können wahrhaftige und nachhaltige Transformationsprozesse in Gang gesetzt werden, die vielerorts so dringend benötigt werden. Dafür werden mehr und mehr »Masters of Interspaces« gefragt sein, die diese Prozesse (mit) anstoßen, verstehen und begleiten können. Die CLA leistet hier einen umfänglichen Beitrag beim Ausbau entsprechender Netzwerke und Strukturen.

TRAINERS OF CULTURAL LEADERSHIP ACADEMY 2018-2019



Organizers, partners, trainers and alumni of the Academy during the final conference of the Cultural Leadership Academy in June 2019



IGOR HARMASH

Harmash is a regional representative of the Ukrainian Centre for Cultural Research of the Ministry of Culture, Youth and Sports of Ukraine. He is Deputy Director for Promotion and Development of the municipal enterprise Commemorative Museum of Dignity in Lviv, a trainer at the Cultural Leadership Academy and expert on culture and creative industries for the Team Europe EU Delegation to the Ukraine Initiative and Ukrainian Cultural Foundation. As a civic and cultural activist, he is also president of the Art Centre “Art-Prostir” (Art Space) NGO and the “Skhodzhennia” (Ascent) Cinema Club NGO, director of the “Knyzhkova Toloka” (Book Team) literary and art festivals network (Zaporizhia, Mariupol, Sloviansk, Severodonetsk) and the Let it Beatles festival. In total, Harmash has organised over 2000 cultural events.



IRYNA KATZ

Katz is a culture manager, Master of Public Administration, independent expert on cultural policy. Since 2007, Katz has been working as a cultural manager in public administration, local government and public sector. She is the founder and chairperson of the board of the Cultural Di@log NGO, which aims to develop communities through social transformation and intercultural dialogue. Katz works as a trainer on community mapping and strategy, participatory practices and building intercultural dialogue within communities. Since 2018, she has been working as a trainer of the Cultural Leadership Academy educational program supported by the Ministry of Culture of Ukraine, Goethe-Institut Ukraine and the Institute for Cultural Policy (ICP).



NADIIA CHUSHAK

Chushak is an activist, educator and anthropologist (PhD, University of Melbourne, Australia). Chushak specialises in the topics of identity, memory, feminism and queer theory and practice.



SERHII ZHUKOVSKYI

Zhukovskiy is chairman of the “Den Muzyky” (Music Day) NGO and organizer of cultural events. Zhukovskiy has a master's degree in philology and psychology, bachelor's degree in law. He is a trainer at the Cultural Leadership Academy, graduate of the EU and Eastern Partnership Culture and Creativity program and co-founder of the Culture and Creativity Association. He is also the organizer and co-founder of the following projects: Music Day, Day of One Street, Kharkiv History Night, Studio 42 Social Activity Hub, Day of Classical Music, Kharkiv Museums Mapetc. He coordinates educational initiatives and promotes the development of civic society activity in Eastern Ukraine.



VIKTORIIA DANELIAN

Danelian is an art projects curator, arts and culture management consultant, psychoanalyst, trainer, mentor, coach. She is also the co-founder of the Dream Projects NGO, an interdisciplinary centre for the development of arts and culture (Ukraine, Georgia) and cultural program expert at both the British Council (Ukraine) and House of Europe (Ukraine). As part of her work, Danelian has co-authored programs for the Cultural Leadership Academy (Goethe-Institut Ukraine, Ministry of Culture), where she is also a trainer. Danelian inspires and supports the creation of projects aimed at the development of art and culture in Ukraine.



YAROSLAV MINKIN

Civic activist and cultural mediator, expert on developing intercultural dialogue in Ukraine. Minkin has initiated solidarity events, cultural and educational interventions, campaigns for the protection of public interests.

He has a Master's degree from the Ukrainian Catholic University's Institute of Leadership and Management, has done research in the EU, Eastern Partnership countries and Central Asia, worked as an external consultant on Ukraine in the global Cultural Value Project and in innovatory projects from Goethe-Institut, Kyiv. Minkin is a senior trainer on the educational program Cultural Leadership Academy, co-author of the study "Strengthening the Role of the Young Generation in Political Decision-Making", manuals "Mapping the Communities of Ukraine" and "Plan Z: Tips for Agents of Cultural Change".

In 2018-2019, he held the position of a Coordinator of WG4 "People-to-People Contacts," run by the Ukrainian National Platform of the Eastern Partnership Civil Society Forum with the purpose of representing Ukraine on the international level. As an advocate of cultural diversity and respect for human rights, he has worked on the democratization of cultural policy in Donbas and Ukraine as a whole for a long time.

Since 2008, Minkin has been coordinating educational, cultural and research initiatives of the STAN Youth Organization, working as an independent expert and trainer on non-formal education, developing and implementing educational programs in the spheres of participatory democracy and intercultural dialogue, cultural diversity and non-discrimination, community mapping and cultural development of cities, human rights and art-activism.

TRAINERS OF THE FIRST CULTURAL LEADERSHIP ACADEMY SHARE THEIR EXPERIENCE AND THOUGHTS AFTER THE END OF THE FULL CIRCLE OF THE ACADEMY



Trainers of the Academy during the final conference

CULTURAL MANAGERS ON THE LOOKOUT FOR CHANGE

In June 2018, the first students started their training at the Cultural Leadership Academy in Ukraine. The project was initiated by the Goethe-Institut Ukraine in cooperation with Ministry of Culture of Ukraine and the Institute of Cultural Policy. Its aim was to support the process of decentralization in Ukraine with regard to the country's cultural sector.

The opportunity to study at the Academy was granted to representatives of small communities and towns working in local government or cultural institutions, those who have experience in implementing socio-cultural projects and want to become agents of change at a local level. The Academy's trainers were selected through an open call to the public in January 2018. The team of coaches includes civic activists, cultural mediators, educators and cultural project experts, who have received training from German experts Patrick S. Föhl and Constanze Stoll.

EXPANDING THE CULTURAL NETWORK

The Academy's annual course program consists of five modules focusing on the following areas: social change and the role of cultural work, cultural management (strategy development and implementation) and topical areas in the development of culture. As a result of the training, each participant worked out a program outlining the development of his/her community's or town's cultural policy and cultural sphere; having presented the program, every student received a certificate issued by the Ministry of Culture of Ukraine.

According to Ihor Harmash, one of the trainers, "within this project, we see ourselves as cultural workers – the same role our students play – who have a little bit more experience and are ready to share it." The coach, who is a civic and cultural activist, president of the art centre NGO "Art-Prostir" (Art Space) and the film club



Sumy

NGO "Skhodzhennia" (Ascent), director of many festivals and organizer of more than 1500 cultural events, explains: "We look upon 'the art hundred', which is how we refer to the 100 participants of the Academy, as our partners. During the study period we have become friends, exchanged contacts and are now already planning joint projects."

In their work, the trainers concentrated not only on coaching, but also on facilitation. They helped participants share their ideas and experiences with each other, engaging every student in group work. Even at this early stage, the coaches are convinced that cooperation between the Academy's graduates will be fruitful. After all, the project has proved that it is possible to find a common language between people who do not have much experience, but hold progressive views and have received a modern education, as well as those who have worked in the cultural sector for much more than a decade, but are ready to change for the sake of new projects.

The 100 project participants were divided into four clusters based on location. Accordingly, the training took place in four parts of Ukraine: Vinnytsia, Zaporizhia, Sumy and Ternopil regions. Project trainer Iryna Katz, cultural manager, Master of Public Administration, founder and leader of the NGO Cultural Dialogue, had the pleasure of working in each cluster, therefore, her summary of the feedback received from participants can be considered truly comprehensive. In Iryna's words, "During the fifth training module, all project participants spoke enthusiastically about the changes they went through within the year of study. Many of them emphasized that the most valuable thing the Academy gave them was a chance to establish links with like-minded people. Before the project, the participants had worked in the same sphere for some years, but never had interacted with each other. During the training period, they grew close and now visit each other in their communities and towns, travelling not only within the same cluster, but also throughout Ukraine. One of the Academy's goals was to foster collaboration between cultural workers and expand such a network, and we have achieved it."

The coaches were amazed at the fact that cultural leaders were ready to combine their efforts. "We anticipated possible internal disputes, but leadership ambitions did not prevent the project participants from actually becoming one large family, whose members seek change in the cultural sector," admits Yaroslav Minkin, an Academy coach, civic activist, cultural mediator and chairman of the youth organization STAN.

Trainers of the Academy during the final conference



ON THE OPPOSITE SIDES OF THE BARRICADES

The project has revealed that cultural workers in villages and small towns seek to be involved in the general trends of the country's cultural policy.



"We often hear that people in local communities are not interested in any new developments, and as long as there are some activities taking place, then that should be more than enough for them. However, it turned out there are activists passionate about the development of cultural initiatives in such places. They are very much interested in everything new, they want everything and are ready to absorb every word, every piece

of advice we bring to the project, like a sponge," says Viktoriia Danelian, a curator of art and educational projects, expert on cultural programs for the British Council in Ukraine and psychoanalyst. "This work brings me a tremendous sense of reward, with the project participants getting exactly what they expected: new decisions, views, a grasp of processes in the cultural sector. The participants' desire to acquire new knowledge



Vinnytsia

and effect change in their towns, and in the country as a whole, as well as their love for people, have imbued the project with completely positive dynamics.”

If you compare the project participants at the start of their studies over a year ago and at the moment they finished their last module of training, one can also see a striking difference. Iryna Katz notes that what the trainers saw in front

of them during the fifth module was a professional community, where each member was open to the others; a unit that communicated on a group level like one family.

For trainer Nadiia Chushak, who is also an activist, educator, anthropologist and researcher, one of the reasons behind her participation in the project was the desire to get to know people engaged in cultural work in the newly created amalgamated territorial communities (ATCs); their experience, the challenges they face. In her opinion, society has no clear understanding of how important culture really is. “Despite unfavourable conditions, lack of support, training and understanding, all of our participants were unified in their open embrace of knowledge,” says Nadiia. “It was not easy for many of them to accept new ideas since they were something different from what our participants had encountered before, something radical.”

“The problem is that heads of regions, cities, settlements, deputies and heads of councils often perceive culture as a service sector and not as the basis for society’s development,” adds Ihor Harmash. “In an ATC consisting of several villages with dilapidated cultural centres, where locals are, historically speaking, mostly interested only in their own homesteads, the notion of cultural activities is limited to



Expert from Germany Birgit Sprenger, Head of Cultural Programmes in Thuringia State Chancellery

observing calendar holidays and, at best, organising a concert in the school building and a film screening in the cultural centre. The head of such a town or village perceives culture just the way other local dwellers do. A specialist, on the other hand, sees a much broader scope of work, but they need funding to get the work done."

It is no secret that state employees and civic activists are on different sides of the barricades. The former openly criticize the latter and exercise control over the use of budget funds, which are only sufficient to pay meagre salaries and utility bills. Representatives from both sides attended the training sessions and were instructed on how to team up and collaborate in order to be effective while working together.

NEW TEACHING MODELS

In accordance with the Academy's goals, project participants gained knowledge about participatory projects and work methods; tools of cultural and economic planning processes based on Cultural Mapping and Cultural Idea Designing; recommendations for conducting realistic analysis of specific

cultural resources and potential, finding opportunities for local and regional collaborations, establishing a network of connections with non-governmental cultural organizations and representatives of sectors such as tourism and local economy, as well as other stakeholders. Each participant presented results of community mapping, which was followed by a group discussion.

Starting from the first module of training, project participants acquired basic knowledge, which they refined and reconsidered upon returning to their communities. Their awareness, therefore, increased with each subsequent module.

"Studying at the Cultural Leadership Academy has nothing in common with advanced training seminars, which are often held just for the nice photos and a formal report," remarks Ihor Harmash. "The Academy project, moulded by Goethe-Institut Ukraine, brought together people who have strategic influence on societal development. The first indicators of the project's effectiveness are the applications for network projects submitted by the Academy's attendees to grants contests, which are organised by the Ukrainian Cultural Foundation and the grants competition 'Small Cities – Big Impressions.'"



Zaporizhzhia

During the training period, participants were able to work out programs outlining the development of cultural projects in their communities. Iryna Kats points out that, by the time Academy's alumni present the projects, their programs will have been debated and approved by local councils, which means that the training program at the Cultural Leadership Academy has a tangible, practical result.

Coach Nadiia Chushak underlines the fact that the Academy's teaching model is very productive and helpful:

"Instead of the usual lecture format, with the speaker droning on and on, when listeners are only able to absorb up to 10% of the information, we had a very short theoretical part and then proceeded to analyse cases," Nadiia says. "We are used to a teaching style organised according to this vertical hierarchy, when there is an expert lecturer who reads the text out, telling everyone how everything should be done. Within the Academy's framework, we worked according to the horizontal, non-hierarchical model of teaching. Based on my own teaching experience, I know that this method initially

provokes resistance in people, but, in this particular instance, it came as a response to the decentralization of culture at a local level. Project participants came to understand that there is no leader dictating what to do. Instead, every person's knowledge and experience are valuable. Our task is to create conditions for sharing this knowledge in order to advance a fruitful process of cooperation."

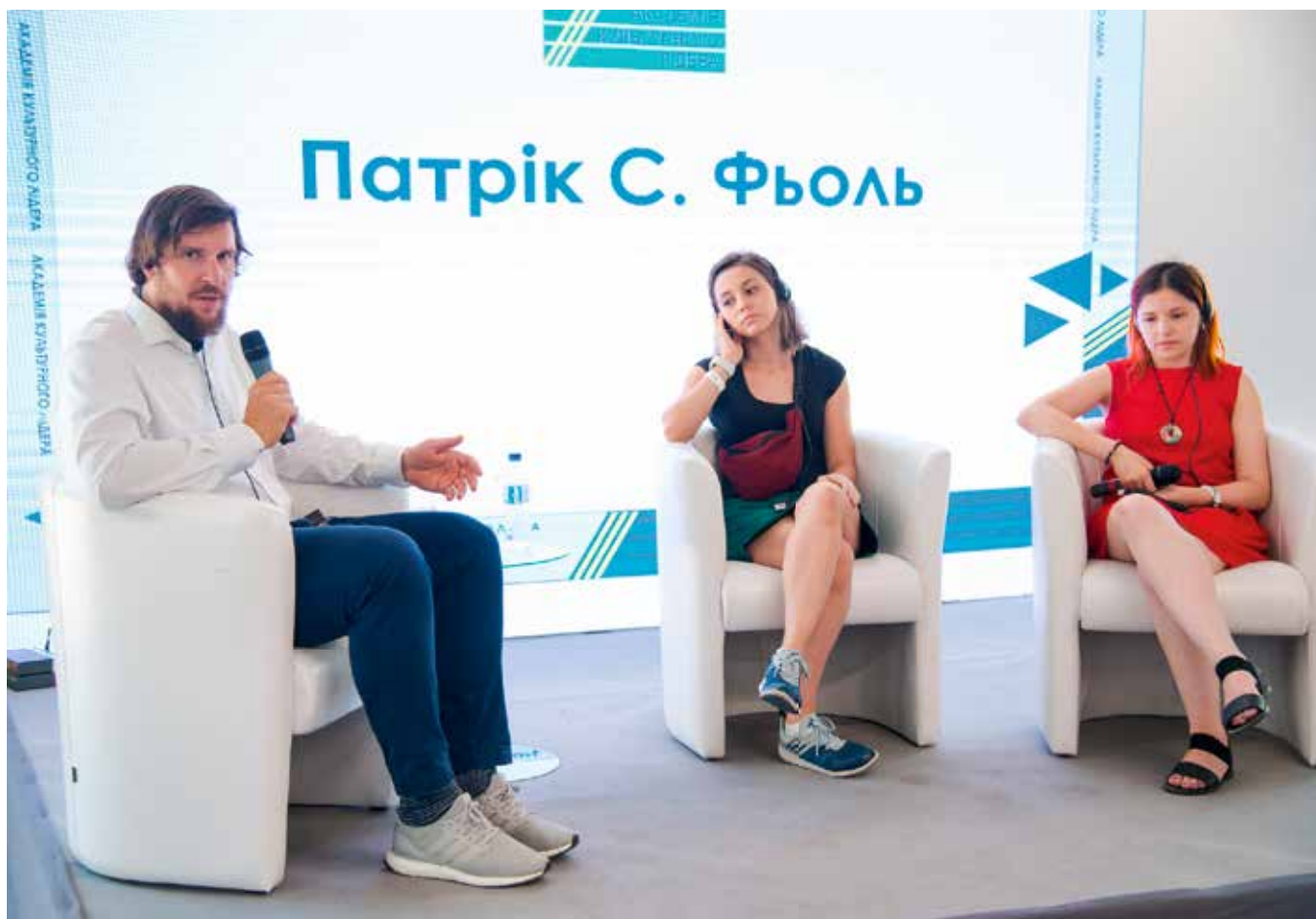
NOT DUE TO, BUT DESPITE

The Cultural Leadership Academy has demonstrated good achievements, but the outcome could have been much more impressive if there were better interaction with local authorities and if they perceived things differently, believes the project's trainer Serhii Zhukovskyi, who is also a civic activist, cultural events organiser, head of the NGO Music Day



Ternopil

**Guests from Uzbekistan and Kyrgyzstan
during the discussion together with Patrick S. Föhl**



and director of the social activities hub Studio 42. He is convinced that such educational projects should be implemented not only in the cultural sphere, but in the political one as well, thus improving knowledge and awareness among cultural workers and all the stakeholders who work with them in order to achieve better results. "It is one thing to work when you have support, another thing to work when you need to fight," remarks Serhii. "I think that people engaged in the cultural sphere are real enthusiasts, people passionate about their causes, so if we help them today, we will already be able to see results a year from now."

This opinion is seconded by Yaroslav Minkin, who is certain that people who create culture at a local level are trying to develop it in spite of the circumstances, not because of them. "Most of all, I am pleased that I had a chance to collaborate not with the cultural elite, but with individuals attempting to save and develop culture in those places where it is so hard to do so."

The coaches hope that graduates of the Academy will continue to see their role as that of cultural managers who do not simply organise festive events in their communities, but also plan and think through gender policies, provide high-quality professional services etc. The trainers wish project participants to remain strong in translating the acquired knowledge, skills and new methods of cultural management into practice, and, at the same time, recommend that they continue to learn, discovering new ideas and challenges to improve themselves, their communities and society at large.

PARTICIPANTS OF THE FIRST CULTURAL LEADERSHIP ACADEMY SHARE THEIR IMPRESSIONS



Alumni of the Academy 2018-2019 during the certificates award ceremony in June 2019

“CULTURE NEEDS DIALOGUE”

Like many of the other participants, Artem Shuliatiev, a guitar teacher from the city of Melitopol, believes that the most important aspect of the Cultural Leadership Academy project is the establishment of good communication between like-minded people – i.e. active figures in the cultural sphere from different regions of Ukraine. According to Artem, it is thanks to the excellent expertise of the Academy's trainers, who delivered valuable information in a meticulous and detailed way, that the participants mastered a number of techniques aimed at building cooperation with local authorities, government officials and entrepreneurs in order to develop local cultural initiatives.

Artem hesitates to call the state of cultural projects in his region satisfactory. “There is a lack of creative ideas,” he says. “Officials sitting in their offices are not concerned with the interests of ordinary citizens. If someone comes in and says, for example, that they want to learn how to play the synthesizer, that person will be turned away: they will say, you can play Bach or Beethoven for 8 years on some musical instruments here, but the synthesizer is not one of them. Everywhere you turn, the situation is the same and it causes the cultural environment to decline.”

At the arts school where Artem works, most teachers are about 60 years old. They are satisfied with how things are and when someone expresses disagreement with something, they dismiss it: “That’s their problem.” This kind of attitude thwarts the development of state art organizations: people are forced to go to private institutions, while government-funded ones lose clientele. Effective work and rapid progress of cultural initiatives require creative teachers, who can adapt to societal needs and offer up-to-date knowledge. It is time to abandon shady racketeering, when, each year, teachers collect money for repairs or costumes from their students, but the money simply sits in someone’s pocket while the walls remain shabby and the current décor dates back to the Brezhnev era.

“These people do not need changes, electric guitars and Ukrainian songs written in a new style,” observes Artem. “They are only interested in Wagner and money. The situation has to change. We have many talented people who write high-quality music, but they lack the knowledge and

skills to present themselves; they are not able to promote themselves and their creative output. This is exactly what we were taught in the program modules at the Cultural Leadership Academy. When I share my experience with colleagues and acquaintances, they do not hide their surprise: ‘This is revolutionary, do tell us more!’ So then I go into detail, with charts, outlines, examples, and this is where the idea of creating a public organization that would help promote our talents in Ukraine, as well as worldwide, and teach modern art to children emerges.”

Prior to becoming a guitar teacher, Artem had visited nine European countries as a musician and worked in a recording studio, so therefore knows about the current trends in composing and arranging. He also has a clear idea of what artists need to be able to do in order to earn a living instead of “selling vegetables at the market” after eight years of studying at an arts school, as the knowledge acquired there – narrow-focused and purely academic – is not in demand today.

Culture and art, according to Artem, are like religion: what you get out of it depends on your faith in it. In the arts and cultural sphere, instructions and orders are useless, so regulatory mechanisms should be replaced with openness and readiness to listen. Culture needs dialogue. Every person who comes up with new ideas has to be heard, even if at first glance those ideas seem crazy.

Artem devoted his exam project at the Academy to developing the idea of a public organization that would undertake a number of commercial activities and provide services in the art sphere. His dream is to bring together talented and professional artists to realise creative projects. “For instance, we have beatboxers who perform like gods; they play abroad, collaborate with real stars and can teach anyone who wants to learn, but they can’t officially get a job at an arts school because they don’t have a diploma,” Artem explains. The way he sees it, the project needs no special site – a workable solution is to study in rented classrooms in secondary schools. It would be even easier to set up branches of the project in villages, where, for a symbolic fee of 2.75 euros (80 UAH) per month, it is quite possible to rent premises and then allocate time for playing musical instruments, singing practice, drawing and dancing. Artem is sure that the project would be popular with children who have no interest in playing the accordion and learning incomprehensible arias.

“THINK GLOBALLY, ACT LOCALLY”

Oksana Yavorska, who is from the small town of Terebovlya in the Ternopil region, is one of the youngest participants in her group. After graduating from Ivano-Frankivsk Institute of Arts (Department of Pop Vocals), Oksana embarked on postgraduate study. Her dissertation focused on music management. While working on her thesis, Oksana came across some information about the Academy on the Ministry of Culture's website. After reading about the project's ideas and values, Oksana decided to take part.

“At first I felt a little uncomfortable,” Oksana recalls, “everyone there seemed so serious; heads of cultural departments, directors of cultural centres. And I, although involved in almost all events that took place in our town, had no official work experience. I only had some thoughts and ideas which, as I found out later, coincided with the views and beliefs of the project's coaches.”

Another thing Oksana found out around the same time was that the Academy brought together a number of progressive people, who support change in the cultural sphere. The team was friendly, with no discrimination based on position or age. All members eagerly shared their experiences and professional advice. After the first module, the participants had already begun to speak one shared language, that of new terms that had not been used by cultural workers before.

“With the support of like-minded people available 24 hours a day and 7 days a week, I feel much more confident,” says Oksana. “Communication is well established; we are being heard and receiving feedback on our questions and suggestions. While working on their homework, the participants of the Academy came up with the idea of a joint project that, in my opinion, will be received well in our cultural space. I was informed that there is a vacancy I am suited for. The Academy made all of this possible. If it were not for this project, I would never have met people who, as it turned out, think like me because we live and work in different cities.”

Oksana refers to the process of decentralization in the cultural sphere as lengthy and sometimes painful, since not everyone is as interested in change. Each community, town or village has its own needs and problems that do not always concur with the needs of other localities. At the same time, not all cultural workers understand what is happening and what is required of them, so their attitude can be hostile. The activists in the field act as agents of change and take responsibility for what is going on in the cultural space.

“Culture is not just about providing entertainment during different holidays and ticking the boxes in annual reports,” explains Oksana. “It is about uniting the community around a certain idea and solving the community's urgent problems. There is no point in looking to the actions of the president, the prime minister or ministers for answers – we need only to search for the answer inside ourselves, as only we are responsible for what is happening around us, including our cultural space. We should start with ourselves: think globally and act locally.”

While studying at the Academy, Oksana came up with the idea of a joint project to bring together people who are not professional artists but create because they feel it to be their vocation, the so-called natural geniuses. Oksana is certain that when a person puts aside everything they have to do and concentrates on creative pursuits – playing a musical instrument, singing, dancing, knitting – this inevitably makes them happier. People who have never been a part of the art scene but managed to develop their talents on their own should be able to share their creativity with neighbours, as well as the people in their town, in order to



Alumni of the Academy 2018-2019 during the certificates award ceremony in June 2019

inspire their community with creative ideas. This project should be especially useful for adults. While there are school competitions and concerts for children, their parents find it much more difficult to get the chance to perform on stage, even within their own community. According to Oksana's vision, a special committee should first select local talent through organized viewings and auditions. Those who can represent their community gracefully and want to share their creative output should then be given a chance to perform at a festival.

Oksana is also working on the problems of communication between older and younger generations: "When I was little, adults used to spend a lot of time with me – they read, sang, talked to me. Unfortunately, such communication happens very rarely now. Therefore, I would like to implement a project that unifies generations; a project aimed at stimulating communication, helping people to spend time together and upholding family values on a cultural level. Parents and grandparents could pass on their knowledge, recipes, handicraft techniques, while the younger generation could share the rules of using modern gadgets."



"INSANE IDEAS LEAD TO GOOD RESULTS"

Olga Popovych is employed by Krasyliv city council (Khmelnytsky region) as a chief specialist in the local department of culture. After 12 years as an arts school teacher, she came across an opportunity to grow professionally. She realized that she had reached her limits as a teacher and it was time to do something new. She is especially proud of the fact that the mayor considers culture to be one of the crucial elements in the development of the whole community, so the town has a vibrant cultural life.

Despite having a lot of experience, Olga learned a lot at the Cultural Leadership Academy. She says that the project enhances personal development and alters one's attitude toward culture as a whole. An interesting approach to teaching, professional trainers, communication with like-minded people – all of this results in a new way of understanding culture. Olga considers the information on writing grant applications to be particularly valuable; she admits that she previously had no idea about how to do this.

Olga is confident that producing better work in cultural fields in light of decentralization requires local residents to show more initiative. "Accusing someone else of inaction is easy; starting doing something on their own while taking responsibility for their actions is difficult for most people," she says. "In order to take civic activists' initiatives into account, it would be good to conduct roundtables, organise focus groups and surveys discussing project applications. And it is time to leave stereotypes behind, we should not be afraid of introducing something new, expanding our comfort zone, talking openly about our insane ideas as, after all, experience has shown that they lead to good results."

Thanks to her participation in the Cultural Leadership Academy project, Olga saw that she was not the only one striving towards change and creativity. "When I started working for the city council, more than a year ago now, I was told that while I was full of enthusiasm at the start, I later became less active. However, the Academy helped me to believe in myself, gave me confidence in what I do, as well as energy for implementing new initiatives."

Olga is currently working on a project devoted to celebrations which will mark the anniversary of the town's founding and take place in autumn. She is devising new competitions with valuable prizes. These include, among others, the photo contest "Reveal the beauty of your community through a photo" and an evening of poetry recitals.

Expert Alexandra Baklanova



It is a pity, Olga believes, that her year of studies at the Academy ended so quickly. "But," she adds, "we will continue to keep in touch, even when the project is over. We have a group on social media where we communicate actively, share useful information. The project has brought very interesting people together. We have been saying that if all the Academy alumni came together as one community, we would be able to work miracles."

"SOFT MANAGEMENT OF NGOS"

Polina Vetrova from the city of Hadiach, Poltava region, is a co-founder and coordinator of the international project "Development of Modern Communities. Space/Planning/Involvement," which is being implemented in Ukraine in cooperation with the Polish foundation Fundacja Inna Przestrzeń and the NGO Friendly Hadiach. Polina's colleagues say that she is an architect, a participant in the collaboration process between the community and state authorities, a creator of spaces and bridges of social interaction.

"Basically, I wrote this project during my studies at the Cultural Leadership Academy," explains Polina. "I was inspired by having the chance to compare the level of cultural development in different territorial communities. A few years ago, our town had no cultural department at all. The deputy mayor and city council staff, for whom culture is not their principal activity, organized all the events. However, Hadiach does have active NGOs; finding a grant or writing a project is not a problem for them, but they act on impulse and lack knowledge. Sometimes they do not have enough time to think through, harmonise and plan their actions. Crucially, they lack knowledge about project writing, which is exactly what we learned at the Academy."

Polina believes that the activity of NGOs is the driving force behind the development of culture at local level. However, since final decisions are made by local governments, activists need to engage in soft management, offering ideas and projects for discussion. "Even if we do not get funds, we can always count on organisational support: they help us with resources, provide premises and so on," states Polina.

Before she started working for the city council, Polina was a board member of the well-known organization Friendly Hadiach. Its youthful team of active townspeople organizes leisure activities, introducing active lifestyle choices to members of the community and creating new opportunities for the town's development. The list of activities undertaken by the NGO includes improving the living environment, film screenings, urban bicycle rides and multifaceted mass events.

"In my opinion, effective work in the cultural field should be based on interactions with members of the community," Polina believes. "We organised public opinion surveys on social media and then submitted the results together with proposals to the city council. The constant search for common ground breeds synergy and new ways of interaction."

For Polina, the greatest advantage of participating in the Cultural Leadership Academy project is sharing experience and coming up with ideas for collaboration. Thanks to the five-module format of studying, students were able to start performing increasingly complex tasks gradually, step by step, and gain a deeper understanding of processes within the cultural sphere. Polina's exam project centred on finding traditional craftspeople of the region – she wants to bring them together for a creative art camp in Zeleanyi Hai (Green Grove) Nature Reserve, in order to prove to the locals, in its relaxed atmosphere, that folk art is a unique process, which results in a product with its own personality.

A key part of the community development project is the concept of modernizing and profiling a network of village clubs. These are currently managed under a cluster system and assigned specific functions based on the requests of the local residents benefiting from these establishments. Here, it was quite difficult to persuade managers that the old system would be able to successfully operate when used differently, that cultural institutions of a small amalgamated territorial community would be of interest not only to the local population, but also to the neighbouring communities and even serve as platforms for commercializing the creative potential of the agricultural region.



Guest from Kyrgyzstan



Alumni of the Academy 2018-2019 during the certificates award ceremony in June 2019



Work in groups during the final conference

CULTURAL LEADERSHIP ACADEMY: PROGRAM ALUMNI SHARE THEIR THOUGHTS



Alumni of the Academy 2018-2019 during the
certificates award ceremony in June 2019

ALLA GRABAR

After graduating from the Cultural Leadership Academy, I decided that I could contribute to society in various fields, not just by working in the cultural sector. I received training and now plan to run for the local council. I also wrote a grant application for the first time in my life – unfortunately, I did not win, but I am not giving up. After my reports, which I learned how to write at the CLA, the funding allocated for the cultural sector increased by about 70% compared to the previous year. Thanks to my analysis of laws, decrees and regulations, cultural workers now have a 50% allowance for the difficult nature of their work, wages have substantially increased. My “half-dead” cultural and library staff have started to show interest in education and training. We are moving forward with the Cultural Development Program for the Tarakaniv amalgamated territorial community, which I developed during my studies at the CLA. Tasks have been broken down year by year and are coming into effect. This year, for instance, we have repaired two premises, with repairs totalling UAH 400,000 (13,600 Euros). And, of course, preparations for our festival are underway. These are the basic facts; I will not discuss smaller things, as that would take too long.

ARTEM ZHULIATIEV

The Cultural Leadership Academy was of great importance to me, personally, because it presented me with an opportunity to see and feel for myself that I need to be constantly moving and looking for new ways of realising my ideas! The cross-sector modules were very useful as they enabled us to get acquainted and see work cases from colleagues from almost all over Ukraine. The complex selection process for those who wanted to study resulted in professionals from different fields of culture working together in groups and this helped to look at culture from a wider perspective than we imagined before. And, of course, the example of the coaches, who had once been officials and then went on to work in the public sector, demonstrated that cooperation between official structures and the public leads to extremely interesting, useful and viable projects. Learning was not easy, but it was worth it!

IRYNA DIEDOVA

For me, the Cultural Leadership Academy means changes inside and around me, the impressive and openly presented experience of others, the ability to find opportunities where there were only walls of problems before. And yes, creating projects is cool! Moreover, when your projects succeed and are realised, this is super-cool. I have never cried with happiness the way I did on the last day of the project for a long time.

Alumni of the Academy 2018-2019 during the certificates award ceremony in June 2019



Alumna of the Academy presenting her project



LIUDMYLA LOPUSHAN

What do I owe to the Cultural Leadership Academy? Firstly, I am grateful for the circle of like-minded people, for the exchange of experience and real support received from some participants. Secondly – creating projects. Focusing on the facts, I should mention the following:

- We created and held a folk festival, in which 36 communities of the Cherkasy amalgamated territorial community took part, with 500 participants in total;
- We have been searching for and promoting contemporary forms of intangible cultural heritage. This namely includes local rites during the Easter eggs exhibition, the tradition of Easter egg decorating, baking wedding bread known as “korovai”;
- We have gained experience from our colleagues;
- We have reformatted the library, organising it as a children’s play area, as well as space for youth clubs and arts and crafts circles;
- We have been sharing experiences with colleagues from the CLA, theatre experts, which has inspired us to find a director and create drama clubs for children and adults.
- We organised play sessions for the children of our community on St. Nicholas Day and provided a paid service and costumes for the children of the neighbouring communities;

It should also be noted, however, that it is still difficult to cooperate with government officials because of their somewhat conservative thinking and outlook.

And so I tirelessly continue to break new ground!

NATALIA SENTEMON

I had to reorganise my mind. 90% of what we studied was new to me. New horizons and perspectives have been opened up to me. And, of course, there is this understanding that there are not many of us. For me, the Academy has led to encounters with new people, to new work and new projects.

OLGA POPOVA

I finally learned how not to burn out, no matter what.

When writing project proposals, I draw on the knowledge acquired during my studies at the CLA. Additionally, the experience we gained from each other is invaluable.

VERONIKA MELNYK

This is a great, versatile course both for beginners and for experienced participants. It gave me faith in myself, an understanding of what to do and how. Moreover, perhaps, the main thing is the circle of like-minded people, who support each other even after the CLA.

NATALIA RDNYTSKA

At the Cultural Leadership Academy, I rebooted my knowledge and mastered the art of writing projects. The circle of like-minded people has expanded, and, also, due to the skills I acquired, the number of opportunities available to me has increased.

TETIANA KUSHCHUK

For me, the Cultural Leadership Academy, once it is completed, means tangible cooperation with our department of culture and with cultural institutions. We are developing joint projects and submitting joint grant applications, conducting training on project management, I have already tried out for the trainer's role. With networking, while I cannot give concrete examples of successful results yet, there are some promising mini-projects that will be implemented in the nearest future.

The library community of the capital now regularly invites me to share my experience of working and studying at the Cultural Leadership Academy. Also, publications in professional journals are being prepared.

TETIANA NAZARENKO

For me, the Cultural Leadership Academy is about personal change, reviewing my capabilities and the vast supply of experience, ideas from my friends at the CLA. In my community, thanks to the Academy, I proudly apply the knowledge I have, write projects, teach those members of the community who find cultural development interesting. This year I have organised a regional seminar for directors of centres of culture in Kirovograd oblast, all thanks to the Academy, as it made me able to believe in myself.

OLENA SHYNKARENKO

I have completely changed my approach to our work, what it means and the end cultural product. In relation to every event or project, I ask myself: What does it bring people? What will it leave behind? What will it change?

The phrase "it opened my eyes" is very accurate! It's a fact that we are now communicating, helping each other, and it is also true that we miss the Academy. Everyone hopes for it to continue.



Making selfie with Beate Köhler

SVITLANA LYTOVCHENKO

Thanks to the cultural development program created as part of my homework for the CLA, the cultural life of my community has been enriched. We have received funding for the construction of the new club, pre-project work and its visualization have been completed, and, in the spring-summer period, an open-air stage will be built. Also, I found the topics of SWOT-analysis, the construction of a logical framework matrix and mapping very useful. In November-December, I held project management seminars and a practical training session on the logical framework matrix for the employees of institutions in Kharkiv oblast.

I want to say a big thank you to our coaches! The knowledge and skills you gave us really came in handy! And I miss everyone! If the CLA were to be continued, I would gladly participate!

Alumni of the Academy 2018-2019 during the certificates award ceremony in June 2019

OKSANA ZAIETS

To be honest, the most valuable part of the project for me is communicating with wonderful like-minded female colleagues. Even our chat is a kind of professional network with an "ask-a-friend-for-help" option.

ALINA DIDKOVSKA

First and foremost, the CLA is about communication. We have become more than friends. The approach to work has changed dramatically, as evidenced by such projects as the "Night at the Museum of History and Culture" and our cultural and educational centre. The Cultural Leadership Academy is the ideal "kick in the backside" because it gives you the opportunity to open your eyes, which have stayed closed for a long time. Usually you do not get used to it immediately and, moreover, you rarely find many like-minded people, but the main thing is to believe in the final goal.



Alumni of the Academy 2018-2019 during the certificates award ceremony in June 2019



IVAN GERCHACHIVSKYI

As for the changes, they are obvious. I will not talk about successes and emotions. Participation in European grant projects is a kind of roulette, though everything is possible. The lack of language skills presents a problem, so I'm learning, although very slowly. I also realised that working with NGOs and projects is more effective than working with the official structure of cultural institutions. They still live only for themselves and are guided by the Soviet "give it to me" principle, so maybe I'll change jobs. Successful implementation of cultural initiatives requires people believing in you, being a personality. Those who give you money should see the benefits of a certain project, and those who follow you must not be disappointed.

ROMAN SUSHKO

After studying at the Cultural Leadership Academy, I implemented new approaches while organising a festival. This involved cooperation with enterprises, small businesses and artisans, plus, there was also a mobile observatory. I developed a strategy for the cultural sector development, such as clubs and libraries, and the local council has approved the concept of cultural development for 2020. Involving active young people in the process, my colleagues and I conduct training sessions on writing projects and economic literacy. I am establishing close cooperation with the Academy's graduates through artistic activities, such as the participation of amateur groups in festivals. I am looking forward to more productive meetings with other alumni. We are working on cultural exchange meetings with the Polish Wielka Wies commune and the Estonian municipality of Elva. The village council will soon pass the decision to create an art school. This is how things stand, in brief. An official meeting, a symposium of the Academy's alumni, is needed to discuss such topics. We are waiting for such an event.

"KEEP GOING, IT'S IMPORTANT!"

ALEXANDRA BAKLANOVA
MANAGING PARTNER OF THE
PRO.MOVA COMPANY, STRATEGIST



Ukrainians are champions of survival. Sometimes it is much easier for all of us to overcome something together than to come to an agreement with each other. This is why the very fact that three different partners like Goethe-Institut Ukraine, the Ministry of Culture of Ukraine and the Institute of Cultural Policy united around the Cultural Leadership Academy project is really impressive and encouraging. We should not take this project for granted as it only exists due to these partners' efforts and cooperation. Each collaborator is very different, each has its own strengths and their synergy was extremely important for the project.

Between December 2018 and July 2019, the independent company pro.mova evaluated the pilot project of the Cultural Leadership Academy. The process included one-on-one interviews and confidential phone interviews with all key stakeholders as well as facilitated group discussions, including the final conference, which was a time for collective reflection. In addition to that, we worked with documents prepared before and during the project, systematically analysing how the project originated and evolved, which of its planned components worked and were successful. The purpose of our in-depth analysis, which included qualitative and quantitative parameters, was to show how to take the next version of the Academy to a higher level.

As part of the study, we communicated with all parties involved in the project: key partners, trainers and participants themselves. As for the latter group, one of the most interesting discoveries came when we came together and analysed what the process and outcome meant for them. In effect, we chose two dimensions: 'I can' – the level of their abilities compared to what those were at the start, and 'I want' – the level of motivation, energy and desire to work.

For many, it was the first time they had participated in a training scheme where the process was organized in such a modern and informal way. In their interviews, the program graduates confessed that the project had changed their lives. About 60% of respondents (43 out of 72) made serious progress and scored high on ability and motivation.

Actually, this is considered the primary direct result of the training, as it was more than just a practice-oriented and skillset-forming program aimed at equipping participants with specific instruments. Its goal was not to train another army of soldiers. The project was meant to prepare

leaders capable of finding the strength within themselves to do something they have never done before, in addition to knowing the necessary theory and arming themselves with knowledge and skills. At the time of the evaluation, some participants were already writing projects, submitting them to the Ukrainian Cultural Foundation, petitioning local councillors with their projects.

It should be noted that not all students saw the program through to graduation. During each module, there were some participants who could not cope with the tasks. This shows that the program was not easy: one could not simply drop in, listen for a while and leave. The participants had to accomplish the tasks, as well as really get involved and learn new things. This approach needs to be maintained.

To make sure that the Academy's program was universal enough on a national level, we also looked at different clusters while carrying out the evaluation. In the regional context, the assessment of both parameters – ability and motivation – shows equal results among graduates. It comes as no surprise that participants started with different levels of initial preparation, but a good trainer ready to work with a diverse student body. It is also important to note that the participants of the Academy value their trainers.

This year, in order to take the project to the next level, Goethe-Institut Ukraine developed an in-depth program for the selection and training of trainers. Over the course of four three-day modules, a new team of trainers had the opportunity to take a closer look at last year's program and how it was delivered. This allowed us to re-design it, creating an entirely new program with an expanded scope.

There is a good chance that during the second round of the project we will be able to ensure its growth in terms of quality and quantity. The pilot program helped bring the project to a completely new level. Having carefully researched what could be made better next time, which is more than just a formal assessment of the program, we have upgraded the program for the new round of participants. The detailed and thorough execution of the pilot project should be applauded as a very commendable approach; it gives us considerable reason to hope that the second round of the Academy will be even better than the first.

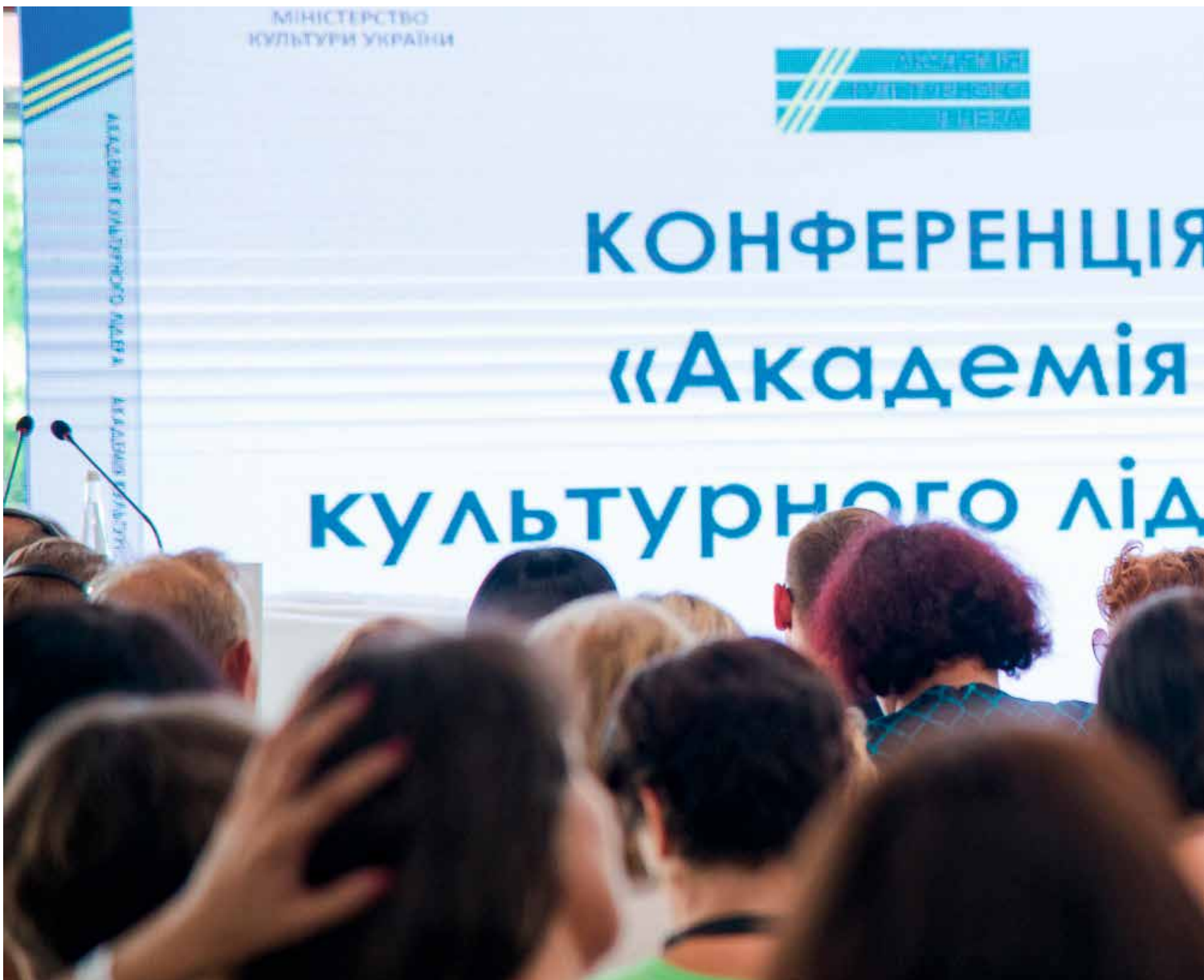
The project is now fully fledged. In fact, the Ministry of Culture now has at its disposal a tried and tested model

that includes a well-developed program, a team of trainers and a solid reputation that rests on its graduates. The project is much more than a theoretical concept. Its future impact depends on how much we dare expand it now. The Cultural Leadership Academy program is like a coiled spring: we have a ready-to-use model, content, trainers, and now is a good time to release its stored energy.

The meaning of culture goes beyond just dancing, singing, poetry or drawing. Today people are starting to see culture as a driving force for progress. As communities

gain responsibility for their own cultural development and freedom in choosing its course, the presence (or absence) of such an Academy may play a major role in determining whether members of the community have access to culture, feel involved in it and have a desire to participate in its creation.

The general recommendations formulated after we summed up the results of the project included a call to all the participants: 'Keep going – it's important!' It was also recommended to clearly state the rules of the game;



Expert Alexandra Baklanova

update the program based on our previous experience; perfect the program's design, taking into account the participants' successes and mistakes; enhance the trainers' training, providing them with more professional support; involve experts, scholars and practitioners working in the fields of culture and management. With regard to the network of the Academy's first-year alumni, it was recommended that we monitor their progress, support and celebrate their achievements and even involve them in the new program – as trainers or training assistants.



3



GLIMPSE ON OTHER CULTURAL DEVELOPMENT THEMES

CULTURAL MANAGERS AS “MASTERS OF INTERSPACES”

PATRICK S. FÖHL
AND GERNOT WOLFRAM



CONCEPTUALLY THE CULTURAL LEADERSHIP ACADEMY (CLA) UKRAINE IS BASED ON THE PRINCIPLE OF SELF-EMPOWERING CULTURAL ACTORS FROM ADMINISTRATION, NGOS, PROJECTS AND OTHER AREAS AS "MASTERS OF INTERSPACES". THIS CURRENT APPROACH BY CULTURAL MANAGERS TO DESCRIBE THEIR ROLE EMPHASIZES THEIR FUNCTION AS NETWORKERS, MEDIATORS, TRANSLATORS AND DESIGNERS AT INTERFACES BETWEEN DIFFERENT ACTORS, SOCIAL AREAS AND TOPICS. THE CULTURAL LEADERSHIP ACADEMY UKRAINE PUTS THIS ROLE DESCRIPTION AT THE CENTRE OF ITS SELF-CONCEPTION AND ANCHORS IT AS A CURRICULAR NUCLEUS FOR THE FIVE MODULES OF THE CLA. THAT IS WHY THE TEXT IS PUBLISHED BELOW.

INTRODUCTION

This article explores the concept of cultural managers as "Masters of Interspaces." "Interspace management" is maybe the most important skill that modern cultural managers need to obtain. In this way, they can successfully fulfil their tasks and contribute to fruitful transformation processes within the cultural field. Network theory also comes into play here. Basic network theories are used to lay the foundations for a better understanding of the mechanisms that underpin cultural interventions. The approach is written from a German perspective, as well as against the background of many professional international experiences, and seeks to contribute to the discussion about roles of cultural managers within ongoing transformation processes in arts and culture world-wide. This article evolved from a larger paper which was published by Patrick S. Föhl, Gernot Wolfram and Robert Peper in the Journal of Cultural Management. Arts, Economics, Policy (2016). The concept of cultural managers as "Masters of Interspaces" was introduced by Patrick S. Föhl and Gernot Wolfram in 2013.



Originally published as: Föhl, Patrick S.; Wolfram, Gernot: Cultural Managers as »Masters of Interspaces«, in: CultureWork. A digital periodic broadside for arts & culture workers, November 2016. Vol. 20, No. 4.

1. CULTURAL MANAGEMENT AND CHANGE

Changes in the area of arts and culture in Germany are often met with indignation and fear. There is barely any other area of public life in Germany where we regularly encounter this strong emotionalisation of factual issues. But this discussion is not only a German one. Internationally, one can see that cultural transformation is an important issue. Within postmodern discourses, cultural and socio-cultural institutions understand more and more that genuine art forms change, find new spaces, face technological and digital challenges, and audiences react in different ways of resonance and participation (Simon, 2016). This is not a negative or positive development; it is a result of globalization and changing cultural ideas and goods.

We can already see a positive tendency with respect to these issues in the area of cultural development planning. More and more German states, municipalities and cities demand the specific competencies of cultural managers. These managers can appear as external consultants or as employees of cultural administrations with explicit backgrounds in cultural management in order to control politico-cultural planning processes (Föhl & Sievers, 2013; see also Flood, 2015). An ambivalent role like this can be found in international contexts as well (Föhl & Wolfram, 2012).

At an international level, we observe a changed understanding of new alliances and partnerships, especially between partners who traditionally were not considered part of the cultural scene. It's not just cities, but communities and regions as well that wish to achieve new cross-border visibility as a result of these alliances. In recent years, we have also witnessed an increase in the promotion of so-called "interface projects", such

as in the area of cultural promotion by the European Commission, but also in numerous national culture promotion institutions. Here, topics such as culture and social projects; culture and environmental protection; culture and tourism; culture and scientific theory; culture and business; culture and law; as well as culture and integration/migration have taken centre stage. Therefore, new “interspaces” are appearing for cultural managers who need to understand and moderate the logic underlying activities in other fields and embrace their specific approaches. In this context, their work is changing tremendously. Cultural managers are challenged to translate the different approaches of management, the various expectations and experiences from different fields, not only of cultural work. Translation means here to formulate common goals for cultural projects with different partners and the involvement of specific knowledge – for example, when speaking of relevance, inclusion of local stakeholders and spaces of possibility and challenges.

To go into more detail, a closer look into the National Museums for Liverpool is helpful. The museum developed the project “House of Memories”, an exhibition which reflects the power of memory for common visitors and people who experience dementia. “House of Memories” is an award-winning training program, which supports the lives of people living with dementia. It provides participants with information about dementia and equips them with the practical skills and knowledge to facilitate a positive quality of life for people living with dementia. (<http://www.liverpoolmuseums.org.uk/learning/projects/house-ofmemories/>) Normally, one could say, this is not the task of a museum. Is it not social work that supports people with dementia? However, if one looks deeper into the project, it becomes clear that it

deals with one of the oldest and still most relevant questions of culture: what kind of knowledge about our past can we retain? What hinders us in seeing the richness, the interconnectedness, the treasures of our history? And why is a medical condition not always a deficit, but sometimes also a situation for specific sensitivity? Reflecting on these questions, it becomes clear that the “House of Memories” is not a social project. It is rather more an attempt to reflect one of the key ideas of a museum – memory – in an extended way. The curators and managers had to work together with social institutions, with application developers, digital experts, people with a socio-cultural background. The main focus of the exhibition was the development of a digital application (app) with which people experiencing dementia could access the exhibition. Due to their condition and memory loss, most of those with dementia could not visit the exhibition itself. The lights, the space of the museums, the rituals of seeing artefacts in a particular way are barriers. But these participants could join

through the app, they could decide how long they wanted to stay with the material. And they could “hang” artefacts which they found important for themselves on a so-called “tree of memory” within the app, a tree which kept the pictures they chose within a symbolic picture. This is an impressive example of how memory works.

In such contexts, cultural managers have to translate the main approaches of artistic knowledge and experiences, as well as discourses about artistic quality to people who are probably not familiar with these discourses. And they have to justify why culture should be a particular way in which to connect and involve audiences who might proclaim, with good reasons, to have other options for commitment and activities as well. Thus, translation in this context means to establish a process of explaining and learning on both sides, on the side of cultural work and on the side of newly involved partners from other fields. Cultural managers are responsible for avoiding the dominance of one approach. At the same time, they should protect and respect the specific needs of artistic work. That leads to the recognition that interspaces must be, first of all, justified as relevant spaces for cultural management, open for new debates and attempts for how cultural work can come closer to the questions audiences have within the 21st century. Interspaces are zones of negotiation, where many ideas, voices and concepts come together. Cultural managers can help to structure the variety of approaches towards categories of artistic quality. This is probably one of the strongest tasks for the coming years.

The development described above poses the central question of cultural participation. Who is actually included in art projects and who remains outside the boundaries of cultural production? Many projects, including those in Europe’s cultural capitals, would not have been conceivable in recent years without these expansions. As a result of the integration of certain social groups, such as migrants, who are often marginalized within globalization, socio-cultural discourses have also had a much greater influence on concepts of sustainable cultural work. This also applies to topics that cross national borders. For example, the project “Imagine2020” (<http://www.imagine2020.eu/>), which spans nine European countries and brings together ten diverse, highly motivated and experienced cultural institutions, integrates climate protection and art on a high artistic level. Many international film festivals, e.g. the “Environmental Film Festival of Accra” in Ghana (<http://www.effaccra.org/>), rely on a similar orientation. It is easy to ascertain the reasons for these developments, as these kinds of interfaces always indicate important, topical socio-cultural subjects at the respective venues as well. Here, visibility comes about as a result of networking and the recombination and sharing of resources.

2. RELATIONSHIP MANAGEMENT AS A KEY TASK OF CULTURAL MANAGEMENT

Taking into account the previously mentioned developments, it becomes clear that we are witnessing a shift from traditional cultural management approaches to new ways of managing and organising the arts, not only at a national level in Germany but in many parts of the world. We live in a century where the boundaries between different societal sectors have become blurred. Cross-border tendencies can be interpreted not only as a consequence of mere globalization, but also as the result of constantly changing environmental conditions, which include demographic and technological change; migration; financial crises; and decreasing resources to name but a few. Even if one might not immediately associate the fields of arts and culture with environmental changes, they are affected by them. Only looking at the aspects of media and digital development makes it very clear that innovations are affecting arts and culture more rapidly and the question is how to react. Even more importantly, we have to consider how to use them for audience-building strategies (Borwick, 2012) and cultural practice. Ultimately, the digital spaces create new and lucid rooms for cultural production and discourse.

As a "master of interspaces," it is the cultural manager who can be in the position to gain an overview about the existing network structures of a given field, to explore the stories behind the various relationships and to develop strategies for the reorganisation of these structures. Hence, a reordering of structures can stimulate creative alliances and innovation. In this way, cultural managers from a network theoretical point of view, act as "brokers," who bridge the gaps – so called "structural holes" – between otherwise disconnected sub-networks in order to optimize the coordination between these fields and create synergies (see Peper, 2016, who has introduced network theoretical aspects widely into the field of cultural management; see also Schiffer & Hauck, 2010). To be successful in this task, cultural managers, first of all, need to conduct a screening of the field, which can involve different methodologies, such as a structural analysis, expert interviews or, more recently, an explorative network analysis. In an international context – not only in theories of cultural management but also in the practical field of cultural development planning – this kind of screening process is termed as "cultural mapping" (Stewart, 2010).

3. FIVE TYPES OF BROKER-ROLES – SHARPENING THE INTERSPACE APPROACH

Föhl and Wolfram (2014) introduced five types of roles that a modern cultural manager can adapt. Robert Peper then added systematizations from other scientific fields, including sociology and organisational theory (Föhl, Wolfram & Peper, 2016). Against this background, cultural managers can act as:

- **TRANSLATORS:** In most intervention cases, cultural managers have to act like a "liaison officer," showing high sensitivity for the interests of various groups. They have access to the thinking and language cultures of the actors from different departments/areas. Cultural managers are able to build bridges between these subgroups. Hence, playing the role of a "translator" increases the possibilities to reduce the social distance between separated network clusters.
- **MEDIATORS:** The focus of a mediator lies even more on the task to act as an intermediary – not only between sub-networks that lack communication, but also between groups whose relations are dominated by conflict. That especially counts in a more and more diverse world (The Moving Network, 2016). Cultural managers hold legitimacy (trust and agreement) on both sides, which empowers them to play the mediator's role. In this role, cultural managers initiate positive communication where there would otherwise be either conflicts or no exchange at all.
- **COOPERATORS:** This role is closely related to the (ideally) strong cooperative human nature of cultural managers. Due to their empowerment as short-term coordinators for reordering network structures, cultural managers do not only need to cooperate with local institutions, but also with experts from outside the boundaries of the intervention field. They know how to track down the productive resources and to distinguish the contacts that can bridge communications.
- **NETWORKERS:** Every mentioned broker role is related to networking activities by nature. Still, this explicit "networker-role" highlights the ability and the need of cultural managers to improve and expand the network structures of a cultural infrastructure. This bridging-process reveals the dynamics that go along with the change of network structures. Cultural managers work, here, as experts for network structures and see the strong and weak ties within projects and communities, as well as those hidden and inadequately respected.

- **AND FACILITATORS:** This concept draws on the assumption that cultural managers transport information between different stakeholders. This sounds like a trivial discovery but what appears to be an easy concept can turn out to be more complex than expected. The broker receives information from a group and passes it on to another group without being too strongly connected to one side. Cultural managers are most likely to play the role of itinerant brokers and liaisons.

In this context, it is important that cultural managers should not only define this role for themselves. They need also, within all these dimensions, an accompanying process of empowerment through the involved stakeholders and partners.



Figure 1: Roles of Cultural Managers as "Masters of Interspaces" (after Föhl, Wolfram & Peper, 2016)

4. PREREQUISITES FOR SUCCESSFUL “INTERSPACE MANAGEMENT”

There are, however, a few requirements for interspace management to succeed sustainably. For fair and credible cultural management to work in the long term, it should embody the following aspects:

- **ROLE CLARITY:** Cultural managers must not try to assume the role of cultural politicians – unless they want to take on a corresponding political office – or think they could act as a substitute here because they were not elected for this role and, therefore, do not have any democratic legitimacy to do either. Cultural managers need role clarity within each of their projects and working backgrounds. This is not an easy task since they are working in interspaces. Therefore, this issue needs special attention.
- **INDEPENDENT POSITION:** Cultural managers act between the conflicting priorities of cultural policy, cultural organisations, and artists, as well as in their respective organisations. As employees within cultural organisations, they form part of the functional system of cultural organisation. In this sense, they should also act as integrative enablers. However, as external advisors – as in cultural development planning or as external project developers – they should assume independent positions as mediators, which allow them to have an integrative influence. Rather, cultural managers are mediators, translators, cooperators, networkers and facilitators, who act on the part of cultural policy and cultural players in order to empower cultural development processes as well as individuals. This makes credibility, in the sense of independent judgment and recommended behavioural patterns, indispensable. Naturally, the same applies when culture is imparted to a (potential) audience.
- **FAIR PLAY:** Cultural managers work in (international) networks and, in particular, it is part of their role to make sure that the players are more or less equal. Institutions must not outdo or dominate individual players. Recipients of public (international) grants must make sure not to block other players – who may perhaps not be visible to the public sector yet – from view due to their understandably particular interests.
- **TRANSLATION IS KEY:** Cultural policy is a functional system of policy with specific forms of logic, rules, and its own vocabulary that members of the cultural scene often fail to understand. Here, cultural managers act as translators, as well as justifiers. In politics, investments require specific foundations of legitimation, which all too often encounter the difficulty that investments in the cultural field are successful in a different context of effects in terms of e.g. structure, time and participation, and are difficult to fit into the classic patterns of political legitimation. This also counts for all the other “interspaces” mentioned above, such as culture and tourism, which needs an ongoing translation process between tourist experts on one side and cultural workers, artists, etc. on the other side (Föhl & Pröbstle, 2013).
- **UPHOLDING OF VALUES:** Cultural managers must point out the special value system of cultural work. Art does not develop as a result of rules, but rather by experimenting, forming networks and orienting discourse. These have been part of the value systems of western societies since the Age of Enlightenment and they must not be lost due to the imperatives of the creative industry or structural constraints.
- **EMPOWERMENT AND VISIBILITY:** Cultural managers are tasked with creating themes, forming good practice, and making unknown actors of the community visible. Therefore, they need a set of methods, such as network analysis/cultural mapping or participatory workshops for building a fundament, to empower people to partake in cultural development processes and to bring central issues to everybody’s attention.
- **STRONG MANAGEMENT SKILLS:** The “Master of Interspaces” approach does not question the cultural management education in general. It shifts the attention more towards practices of communication/facilitation and mediation. Executing these practices still needs a lot of management skills; for example, while managing a cultural planning process.

5. CULTURAL MANAGEMENT OF INTERSPACES

In summary, we can confirm that cultural managers have always worked – and still do – in the numerous interspaces of cultural fields, and that these interspaces and interfaces are currently growing larger, as described in this paper. One need only mention the expansive development of cultural tourism and cultural education on the cultural political agenda in many countries around the globe. Sustainable and meaningful development, though, can only succeed if cultural management keeps with the times. Therefore – like the formerly mentioned “broker” – it has to translate, negotiate, coordinate, and reveal spaces of possibilities for participation that ideally take place in the spaces between culture and education, as well as culture and tourism and so on. Otherwise, we run the risk of these horizontal fields being reduced to fig leaves of allegedly

innovative cultural policy or of failing to achieve the desired results because the respective poles fail to meet. This creates the chance to assume new relevance and meaning – for different creative projects, as well as for the inclusion of local stakeholders. In this way, the cultural manager opens up new spaces of possibilities precisely where previous approaches had obviously not found any far-reaching effects in dealing with the virulent social challenges.

This article shows the necessity and urgency to think about cultural manager roles in these distinct ways for 2016 and beyond. It is important to reflect upon the roles of culture managers in order to guarantee the timely development of cultural management education and to shape practice accordingly.

REFERENCES

Borwick, D. (2012). *Building communities, not audiences: The future of the arts in the United States*. Winston-Salem, NC: ArtsEngaged.

Flood, B. (2015, August). *Community cultural development 2015: Revisiting our practice*. *CultureWork: A Periodic Broadside for Arts and Culture Workers*, 19(3).

Föhl, P. S., Wolfram, G., & Peper, R. (2016). Cultural managers as 'masters of interspaces' in transformation processes: A network theory perspective. *Journal of Cultural Management, Arts, Economics, Policy*, 2(1), 17-49.



Föhl, P. S. & Wolfram, G. (2014). *Meister der zwischenräume: Die zukunft der kulturszene*. (Trans. *Master of the interstices: The future of cultural censuses*). *Swissfuture*, (3), 26-32.

Föhl, P. S. & Wolfram, G. (2012). *Verschwindende grenzen. Regionale vernetzungen im kulturbereich auf internationaler ebene*. (Trans. *Vanishing borders. Regional networking in the cultural sphere on an international level*). In P.S. Wolfram & G. Wolfram (Eds.), *Kulturmanagement und Europäische Kulturarbeit* (Trans. *Cultural management and European cultural work*), (pp. 117-144). Bielefeld, Germany: Transcript.

Föhl, P. S. & Pröbstle, Y. (2013). *Co-operation as a central element of cultural tourism: A German perspective*. In M. Smith & G. Richards (Eds.), *The Routledge handbook of cultural tourism* (pp. 75-83). London, England: Routledge.

Föhl, P. S. & Sievers, N. (2013). *Kulturentwicklungsplanung: Zur Renaissance eines alten themas der neuen kulturpolitik* (Trans. *Cultural development Planning: On the Renaissance of an old theme of the new cultural policy*). In Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Ed.), *Jahrbuch*

für Kulturpolitik 2014 (Trans. *Yearbook for Cultural Policy* 2014), (pp. 63-83). Thema: *Kultur nach Plan*, Bonn/Essen: Klartext.



Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Ed.). (2016). *Jahrbuch für Kulturpolitik 2015/16* (Trans. *Yearbook for Cultural Policy 2015/16*). Bielefeld, Germany: Transcript.

Peper, R. (2016). *Netzwerke in kulturpolitischen Veränderungsprozessen. Eine Analyse am Beispiel der Stiftung Historische Museen Hamburg* (Trans. *Networks in cultural policy change processes. An analysis using the example of the Stiftung Historische Museum, Hamburg*). Wiesbaden, Germany: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Schiffer, E. & Hauck, J. (2010). *Net-map: Collecting social network data and facilitating network learning through participatory influence network mapping*. *Field Methods*, 22(3), 231-249.

Simon, N. (2016). *The art of relevance*. Santa Cruz, CA: Nina Simon.

Stewart, S. (2010). *Cultural mapping toolkit. A partnership between 2010 Legacies Now and Creative City Network of Canada*, Vancouver.



The Moving Network (Ed.). (2016). *Teachers for life. Empowering refugees to teach and share knowledge*. Berlin, Germany.



PROCESSES OF CULTURAL TRANSFORMATION IN TWO MODEL REGIONS OF THURINGIA

PATRICK S. FÖHL



In 2013, Thuringian Ministry of Science, Education and Culture announced a competition to participate in a programme aimed at elaborating on concepts of cultural development. In each case, two districts could apply to form a model region. The districts Nordhausen and Kyffhäuser were selected from the applications as model regions in the North and in the South – Hildburghausen and Sonneberg.

A broad participatory process with three workshops for each region, many expert interviews and various other analytical methods, produced sub-concepts for different emphases and, on this basis, cultural development concepts for the model regions.

In the Northern region in particular the following fields of action for cultural development were identified:

1. Strengthen cultural education and participation
2. Develop regional cultural marketing/cultural tourism
3. Support cooperative networks/projects

For the Southern region, the primary fields of action were:

1. Set up a museum region.
2. Promote project initiatives to strengthen associations and the so-called “local heroes” in particular.
3. Create libraries of the future.

MODEL REGION NORTH

Strengthen cultural education and participation

Emphases:

Overall concept of cultural education
 Cultural kindergartens
 Pilots
 Anchor institutions (regional network nodes)
 Youth culture

Develop regional cultural marketing/cultural tourism

Emphases:

Develop South Harz Kyffhäuser Tourism Association as a cultural hub
 Cultural tourism positioning
 Anchor arrangements

Support cooperative networks/projects

Emphases: Cultural tandems, symbolic icons, cooperative model projects

MODEL REGION SOUTH

Set up a museum region (intensive consolidation)

Emphases:

Announce its establishment and implement

Project initiative for strengthening associations and the so-called “local heroes” in particularly

Emphases:

Roundtables,
 “Cultural ambassadors”
 Cultural tandems

Create libraries of the future

Emphases:

Library concepts for the region

Make contemporary and structural cultural development possible

Emphases: Continuance of regional coordination and regional advisory councils, advanced training, regional cultural funding, multi-functional internet presence (regional digital strategy)

Fig.: Fields of action for transformative cultural development in the two Thuringian model regions

In both regions, contemporary and structural cultural development should be made possible. The results were presented in 2015 in the first brochure entitled “Designing Transformation Cooperatively,” and then expanded upon in a second brochure entitled “Implementing Joint Transformation.”

This process can give impetus to and stimulate further discussions on the efforts to start decentralized cultural development in the Ukraine. With regard to both the methodological development and the results achieved, the approaches to the Thuringian pilot projects may be considered as best practice.

For this reason, a small contribution to the development projects will be printed below, along with an interview with the two cultural managers who have overseen the concepts and their implementation in recent years.

Thuringia, Germany





TRANSFORMATION PROCESSES IN THE FIELD OF CULTURE ON CONCEPTS AND ACTIONS, USING THE EXAMPLE OF THURINGIA

PATRICK S. FÖHL



Thuringia, Germany

Cultural development processes are currently taking place everywhere in Germany and in many other countries. A particularly interesting approach is the Thuringian cultural development concept in two model regions. Right off, the tendering process deviated from the usual procedures; for example, the cultural committee of a city decides to carry out cultural development planning. Following the recommendation of the cultural concept adopted in 2012 for the Free State of Thuringia, the Thuringian Ministry of Science, Education and Culture (now the Thuringian State Chancellery) selected by means of a competition two model regions in which the development of intercommunal cultural development concepts (CDC) was to be promoted in 2013. From a broad pool of applicants, the districts Hildburghausen and Sonneberg, and the districts Kyffhäuser and Nordhausen emerged as the winning pairs. This procedure ensured that applicants were clear about why they went through this process in advance and that they wanted to cooperate with a second partner.

The Society of Culture and Politics' Institute of Cultural Politics was commissioned with the implementation of planning processes, supported by external moderators and reviewers, as well as by regional coordinators, who held the threads of the project together and acted as organizers and multipliers on site. Additionally, the Thuringian Ministry of Science, Education and Culture (today the Thuringian State Chancellery) was not only a sponsoring agency, but was also actively engaged in all stages of development. Regional Advisory Councils and the State Advisory Council were also indispensable as key supporters and initiators. The foundation for all phases of development was the very active participation of local and regional art and cultural workers, politicians and people from the fields of education, administration, tourism, associations, regional development and other relevant areas.

As a result, cultural development concepts have grown cooperatively, not only fulfilling the aspirations of participation and integrating as much knowledge and as many ideas as possible, but also paving the way for an active network of actors, who have remained on board during the implementation phase.

The process and its outcomes have already been described in many media such as local newspapers, the Cultural Policy Bulletin, Jahrbuch für Kulturpolitik, Zeitschrift für Kulturmanagement and the magazine Museumskunde of the Deutscher Museumbundes. There is also a summary brochure¹ and the websites

for CDC processes are still online². Finally, the process and its results have been discussed in numerous lectures in Germany, Switzerland, the USA, Ukraine and Uzbekistan.

There has been and continues to be considerable interest in this process and its results. This also has something to do with the fact that the end of the CDC story in Thuringia was not written with the completion of the cultural development concepts. Unlike in many cultural development processes of this kind, the implementation phase here had already been considered in the first step. The initiators were well aware that there is usually a lack of structure and leaders for the implementation of concepts, and the CDC process then confirmed this. After completion in 2014, the two model regions continued to be supported by the Thuringian State Chancellery. This included further funding of regional coordination centres, funds for selected projects and the continuation of external monitoring and moderation. In this way, priority measures in particular could be addressed. As a result of these experiences, it has become increasingly clear across the entire field of politics that art and culture can and will make an important contribution to the development of social life. As a consequence, various structures and approaches have been financed – for example, by the Kyffhäuser district. That is to say, priorities have shifted and art and culture have become more visible.

In the meantime, the topic of culture in rural areas has been identified as a field of action nationwide. Many conferences, publications and funding programmes such as the TRAFO project of the Federal Cultural Foundation are examples of this. Concepts for cultural development can be understood methodologically, conceptually or in terms of content as models because they largely meet the complex requirements of cooperative cultural development and are designed, contrary to the often short-term nature of such projects and planning approaches, for permanence.

Moreover, it has also become clear that although many tasks still lie ahead for the regions and many hurdles will have to be overcome, communal efforts have made constructive and forward-looking cultural development in the regions fundamentally possible and accelerated its implementation by years.

¹ Please see



² Additional materials can be viewed or downloaded on the project websites



NORTH AND SOUTH IN CONVERSATION

**JULIA ACKERSCHOTT
AND ALEXANDRA FORNER**



Thuringia, Germany

ALEXANDRA FORNER, WHO WORKS FOR THE KYFFHÄUSER ADMINISTRATIVE DISTRICT OFFICE, IS THE CULTURAL MANAGER FOR THE NORTHERN THURINGIAN MODEL REGION.

DR JULIA ACKERSCHOTT, WHO WORKS FOR THÜRINGER LANDGESELLSCHAFT LTD, OVERSAW THE IMPLEMENTATION PHASE OF THE CULTURAL DEVELOPMENT CONCEPT IN THE DISTRICTS OF HILDBURGHAUSEN AND SONNEBERG.



DR JULIA ACKERSCHOTT

The first challenge that confronted me when I took on the role of a cultural manager in southern Thuringia was meeting with countless actors. With each new person I was faced with new expectations of the cultural development concept, and also expectations of me. During the first few weeks, I did a lot of listening and understood how important implementation is for all participants and how great the need to have a local contact person is. Was it the same for you?



ALEXANDRA FORNER

Yes, it was. First and foremost, it was important to get to know the actors and be open to hearing their problems, needs and wishes. Some actors clearly expressed their concerns about the concept paper. I often heard the phrase: "Another paper for the desk drawer!" Their curiosity and pleasure only grew when the implementation began.

After many roundtables, I focused firstly on the area of cultural tourism. The newly founded in 2015 South Harz Kyffhäuser Tourist Office needed a lot of external support and impetus. In small steps, we implemented some of the concept's proposed measures together. This resulted in a joint website, as well as an app, a calendar of events, the hiking portal "Culture Hiking" and numerous 360-degree virtual tours. Additionally, all sorts of print products were developed that present the southern Harz region of Kyffhäuser. Many ideas are being developed together with the Marketing Advisory Council to promote the region beyond state borders. For example, since 2017, an Abellio train has been touring between Leipzig and Erfurt emblazoned with the emblem of the Kyffhäuser monument. Which course did you take?

DR JULIA ACKERSCHOTT

In the south, museums were top of the list. The region has a total of 18 museums. Even in the conception phase, we planned a session to get to know one another and a joint presentation. The Museum Association of Thuringia formulated the first idea, which was realized very quickly, even before the implementation phase began: a theme year. In the second half of 2016, some of the museums took part in this with special exhibitions and events. At the same time, the second project was developed and prepared. For the duration of 2017, a small travelling exhibition entitled Heaven and Earth toured the region and was also shown at two stations in the neighbouring Bavarian districts of Coburg and Rhön-Grabfeld. All 18 museums were represented. The idea for this came from the Museum Working Group, which is made up of large institutions and was supported by the Museum Association and the State Chancellery. The aim was always to relieve the smaller, poorly staffed museums. I think it was successful. Various museums in the two districts have been able to show the exhibition. Everyone was able to clock up points with the accompanying catalogue. The third project was, again, developed in the Museum Working Group: an educational children's museum guide, inviting everyone to get to know all 18 museums and engage with them. In the conception phase, the approach was also developed for the structural and formal merger of the major museums of the region in order to be able to offer permanent support to the other museums. Here, too, there were working meetings. But, as always when major changes are needed, there's friction here and there. It's a long journey and takes time.

In addition to museums, the areas of volunteer work and libraries were also important for the south. With libraries, museums of medium-sized centres, the regional special department and the German Library Association of Thuringia have always been ready to help. And various associations such as LAG Soziokultur, the LKJ and the Thuringian Theatre Association have always listened, opened their doors for me and supported me in volunteer work, for example. This exchange was very important because it always brought with it an outside view. The volunteers in the southern region were very relieved that I gave them active support, especially in getting funding. Museums were on your agenda too, weren't they?

ALEXANDRA FORNER

I think you've done a lot for making the region a museum region. With us, too, museums were and are part of the concept. They are seen as a part of the overall concept of cultural education. We scrutinised museum education within the framework of an initiated "museum regulars' table" alongside a jointly developed museum guide. Here, several needs could be identified. Together with Jörg Wagner from Mobile Museum Education and the Youth Art School in Nordhausen, new concepts are currently being developed for some museum or another. Cooperation is very important at this point, since, as in the south, some museums are struggling with a shortage of staff and small budgets. We also had other topics on the agenda in the north. These included the implementation of training courses for cultural actors in the region, the designation of "cultural kindergartens" and "cultural schools," and also a web-based network analysis on the subject of cultural mapping in cultural education. In our region, the function of a carer was therefore very welcome. Still, all partners must show commitment and are constantly challenged to give life to the established cooperation. Surely it's the same with you?



DR JULIA ACKERSCHOTT

I can only agree. Unless everyone becomes engaged, it doesn't work. It's likewise not possible without cooperation and networking. Continuing education is always a topic here as well. The creators of "Kultur Land Bilden" sought an exchange with me. With the help of volunteer workers from the region, who know what they need, I was able to confirm what is missing here or there. There will be on-site services later this year.

Jörg Wagner from Mobile Museum Education also supported us. Since there's no youth art school in the districts of Hildburghausen and Sonneberg, the Museum Association of Thuringia gave us their support. Together, we developed a workshop that put museums and schools of the region in touch with each other.

Your range of cultural education is greater than ours and sounds very tempting. Perhaps the exchange that has taken place between the North and South in recent years can be kept up. The South would like that very much. For me, our phone calls and our meetings with the Thuringian State Chancellery and Dr Föhl were always very important, not least because it was always good to hear outsider's opinions of our region. I'm curious about what I'll hear in the next few years about culture in the North and I wish you continued success.

ALEXANDRA FORNER

I'm also curious to see how our region will develop. The goals are ambitious, but I'm confident that everyone will contribute a small part of their work to the success of various projects. I am, of course, open to further exchanges with the South and the Thuringian State Chancellery. And I look forward to seeing you again!

Thuringia, Germany





UA



**АКАДЕМІЯ
КУЛЬТУРНОГО
ЛІДЕРА ЯК
ПРОВІДНИК ЗМІН В
КУЛЬТУРНІЙ ГАЛУЗІ
ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ
ГРОМАД**

UA

ЗМІСТ

ПЕРЕДУМОВИ ЕВОЛЮЦІЇ ПРОЄКТУ	98
«АКАДЕМІЯ КУЛЬТУРНОГО ЛІДЕРА ЯК ПРОВІДНИК ЗМІН В КУЛЬТУРНІЙ ГАЛУЗІ ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ ГРОМАД»	100
БЕАТЕ КЬОЛЕР, ДИРЕКТОРКА GOETHE-INSTITUT В УКРАЇНІ	
«АКАДЕМІЯ КУЛЬТУРНОГО ЛІДЕРА: ДАЛІ БУДЕ»	106
ЯРОСЛАВ ПЕТРАКОВ, ГЕНЕРАЛЬНИЙ ДИРЕКТОР ДИРЕКТОРАТУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТА ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ МІНІСТЕРСТВА КУЛЬТУРИ УКРАЇНИ	
«АКАДЕМІЯ КУЛЬТУРНОГО ЛІДЕРА. #ВСЕ ТІЛЬКИ ПОЧИНАЄТЬСЯ»	112
ІРИНА ФРЕНКЕЛЬ, ДИРЕКТОРКА «УКРАЇНСЬКОГО ЦЕНТРУ КУЛЬТУРНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ»	
АКАДЕМІЯ КУЛЬТУРНОГО ЛІДЕРА – КОНЦЕПЦІЯ, КОНТЕКСТ ТА ВРАЖЕННЯ	116
«УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ КУЛЬТУРНОГО ЛІДЕРА – ЗАСІБ САМОЕФЕКТИВНОСТІ У ГАЛУЗІ КУЛЬТУРНОГО РОЗВИТКУ»	118
ПАТРІК С. ФЬОЛЬ	
ІНФОРМАЦІЯ ПРО ТРЕНЕРІВ АКАДЕМІЇ КУЛЬТУРНОГО ЛІДЕРА	126
ТРЕНЕРИ ПЕРШОЇ АКАДЕМІЇ ДІЛЯТЬСЯ СВОЇМИ ВРАЖЕННЯМИ ТА СПОСТЕРЕЖЕННЯМИ ПІСЛЯ ЗАВЕРШЕННЯ ПОВНОГО ЦИКЛУ ПРОГРАМИ	130
СЛУХАЧІ ПЕРШОЇ АКАДЕМІЇ КУЛЬТУРНОГО ЛІДЕРА ДІЛЯТЬСЯ ВРАЖЕННЯМИ ЩОДО НАВЧАННЯ	138
АКАДЕМІЯ КУЛЬТУРНОГО ЛІДЕРА: ВІДГУКИ ВИПУСКНИКІВ ПРОГРАМИ	144
«ПРОДОВЖУЙТЕ – ЦЕ ВАЖЛИВО»	150
ОЛЕКСАНДРА БАКЛАНОВА, КЕРУЮЧИЙ ПАРТНЕР КОМПАНІЇ PRO.MOVA, СТРАТЕГ	
УЯВЛЕННЯ ПРО ІНШІ ТЕМИ КУЛЬТУРНОГО РОЗВИТКУ	154
«КУЛЬТУРНІ МЕНЕДЖЕРИ ЯК MASTERS OF INTERSPACES»	156
ПАТРІК С. ФЬОЛЬ І ҐЕРНОТ ВОЛЬФРАМ	
«ПРОЦЕСИ ТРАНСФОРМАЦІЇ У КУЛЬТУРНІЙ ПОЛІТИЦІ ДВОХ МОДЕЛЬНИХ РЕГІОНІВ ФЕДЕРАЛЬНОЇ ЗЕМЛІ ТЮРИНГІЯ»	164
ПАТРІК С. ФЬОЛЬ	
«ПРОЦЕСИ ТРАНСФОРМАЦІЇ В ГАЛУЗІ КУЛЬТУРИ. ВІД КОНЦЕПЦІЙ ДО ПРАКТИЧНИХ СПРАВ: НА ПРИКЛАДІ ТЮРИНГІЇ»	168
ПАТРІК С. ФЬОЛЬ	
«ДІАЛОГ: ПІВНІЧ-ПІВДЕНЬ ТЮРИНГІЇ»	170
ЮЛІЯ АКЕРШОТТ ТА АЛЕКСАНДРА ФОРНЕР	

1

ВІТАЛЬНІ СЛОВА



**БЕАТЕ КЬОЛЕР,
ДИРЕКТОРКА GOETHE-INSTITUT В УКРАЇНІ**

АКАДЕМІЯ КУЛЬТУРНОГО ЛІДЕРА ЯК ПРОВІДНИК ЗМІН В КУЛЬТУРНІЙ ГАЛУЗІ ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ ГРОМАД

Наприкінці 2019 року стартувала нова освітньо-тренінгова програма Академія культурного лідера 2.0. Метою програми є допомога у створенні спроможних та ефективних команд усередині ОТГ, які набудуть потрібних знань та навичок для вирішення суспільно важливих питань своєї громади за посередництвом культурно-мистецьких проєктів. Програму складено в такий спосіб, щоб об'єднати представників органів місцевого самоврядування, культури, бізнесу, громадянського суспільства та інших небайдужих людей в команди, які впродовж року працюватимуть над проєктом для громади і зможуть його реалізувати на конкурсній основі, а після програми – і надалі спільно розширюватимуть творче середовище для розвитку та самовираження.

Про передумови виникнення і висновки першого пілотного проєкту Академії, успішно завершеного влітку 2019 року, розповіла Беате Кьолер, директорка Goethe-Institut в Україні.

– Як оцінюється розвиток культури в Україні з позиції Європейського Союзу?

– Ця тема є важливою для Євросоюзу, саме тому з боку європейських країн ініційовано і розроблено багато програм для сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні. На мою думку, в цьому питанні порушено дві важливі теми: дискусія про загальноєвропейські цінності і підтримка культурного середовища в Україні з метою розвитку партисипативних практик. Не в усіх регіонах країни однаково розуміють європейські цінності, серед яких: захист меншин, громадянська участь тощо. Мова не йде про примусове нав'язування або повчання – ми ведемо діалог на рівних, як з партнерами. Скажу більше: всередині Євросоюзу ми також оцінюємо певні тенденції критично.

– У чому саме полягає підтримка культурного середовища в Україні?

– Goethe-Institut в Україні та інші європейські інституції почали приділяти велику увагу розвитку української культури після Революції гідності, а саме почали активно підтримувати громадські об'єднання, культурні інституції, у тому числі й приватні, діячів культури і митців, які з різних причин не можуть розраховувати на допомогу з державного бюджету. Ця підтримка здійснюється у трьох напрямках: фінансове забезпечення, навчання і підтримка мобільності для діячів, які хочуть поїхати до Європи з метою обміну та розвитку.

Чимало зусиль ми докладаємо, щоб підтримати співпрацю українських та європейських діячів культури. Водночас помітно тенденцію поступового переходу від безпосередньої передачі знань до надання можливостей для реалізації проєктів, які мають тривалий ефект і націлені на нетворкінг – побудування мережі взаємовигідних соціальних зв'язків.

Слід зазначити, що підтримки потребують не лише громадські об'єднання як такі: також потрібно допомагати їм налагоджувати співпрацю з активістами, неурядовими організаціями та державними установами. Тому ми садимо за один стіл представників громадського сектору і держави.

– Які на вашу думку, є слабкі й сильні сторони розвитку культурного середовища в Україні?

– Не є відкриттям, що за останні роки в Україні не було достатньо розвиненої структури, націленої на підтримку культури. Слід визнати, що Україна вийшла з комуністичної системи, за якої влада була авторитарною і підтримувала лише окремих митців. Сьогодні з'являються нові структури, подекуди повільно, подекуди дуже швидко, і це ми бачимо на прикладі Українського культурного фонду, і вони потребують підтримки. Якщо намагатися спрогнозувати подальший сценарій розвитку подій, то надзвичайно прикро, що за умов пандемії коронавірусу (CoVid-19) влада, намагаючись щось зекономити, планує урізати бюджети на культуру.

Привід для позитиву я вбачаю в розвитку в Україні неформальної культурної сцени, що пережила бум з 2014 року. З'явилися нові формати, нові теми, нові культурні експерименти, і ми відчуваємо цю динаміку та енергію. Ба більше: німецькі культурні діячі, спілкуючись із кимось з відомих українських митців, отримують новий погляд на реальність. Чого тільки вартує документальний театр, що протягом останніх п'яти років демонструє стрімкий розвиток, порушує надзвичайно цікаві теми.

– А який саме європейський досвід може бути найкориснішим для українських діячів культури?

– Насамперед сприяння процесу децентралізації культури. Крім того, у європейських колег українські митці можуть повчитися, як об'єднуватися в групи задля відстоювання власних інтересів перед державою і спонсорами. Також для них може бути корисним досвід захисту інтелектуальної власності або соціального захисту митців.

– Що слугувало відправною точкою для створення Академії культурного лідера в Україні?

– Своєрідним поштовхом для створення Академії став саме процес децентралізації культури, який на той час відбувався в Україні. Нам треба було переконатися, що ми є на межі своїх можливостей присутності у великих містах, – спостерігалася величезна прірва між ними і віддаленими регіонами. Тоді ми зрозуміли, що для того, щоб мати доступ до громад та менших міст, нам потрібні інші засоби.



Після 2014 року Goethe-Institut в Україні почав проєкт Культурно-освітньо-ї академії, низка заходів якого була спрямована на з'ясування інтересів та потреб діячів локального рівня з малих громад та міст, поширення знань про партисипативні проєкти і способи роботи. Саме цей досвід допоміг нам прийти до тієї моделі Академії культурного лідера, пілотний проєкт якої втілено впродовж 2018-2019 років.

Варто відзначити, що Міністерство культури України підтримало нас у цьому і висловило чітку вимогу, яка полягала в наданні можливості ухвалювати рішення про бюджети і зміни в програмах його працівникам. Було очевидно, що цим носіям повноважень з ухвалення рішень у культурній сфері потрібен професійний інструментарій для успішного проведення децентралізації в українській провінції. Оскільки багато культурних менеджерів з різних громад зацікавилися проєктом Академії, ми вважаємо за доцільне планувати наступним кроком інтернаціоналізацію Академії, що дасть можливість нового розуміння культурного планування і культурної політики.

**Випускники
Академії 2018-
2019 зі своїми
сертифікатами
та партнери по
Академії разом із
міністром культури
України Євгеном
Нищуком під
час заключної
конференції у
червні 2019 року**



Співробітники Goethe-Institut в Україні під час заключної конференції Академії культурного лідера 2018-2019: Катаріна Гьоріг, Ілона Демченко, Беате Кьолер (зліва на право)

– Наскільки комфортно була співпраця з партнерами проєкту?

– Академія культурного лідера була створена спільними зусиллями Міністерства культури України, Goethe-Institut в Україні, українським Інститутом культурної політики та Українським центром культурних досліджень. Це масштабний проєкт, і, зважаючи на кількість партнерів, певні складнощі з комунікацією були прогнозовані. Проте загалом усе функціонувало добре завдяки тому, що ми чітко розподілили між собою обов'язки та ролі. Goethe-Institut в Україні відповідав за організацію тренінгів для тренерів проєкту та його інтернаціоналізацію, а тим часом українські партнери взяли на себе організаційну частину, спілкування з учасниками та їх відбір, оголошення конкурсу та інше. Це було велике навантаження на українських партнерів, але вони впоралися. Проєкт дав нам усім можливість виявити справжні потреби на місцях, що і є підтвердженням нашої співпраці.

– Які труднощі виникли під час реалізації пілотного проєкту Академії культурного лідера?

– Спочатку в нас була дискусія про те, чи не запросити тренерів з Німеччини. Згодом ми вирішили запросити з Німеччини експертів, які б допомагали вчитися українським тренерам. Цілком природно, що у всіх нас були різні погляди на те, що робити, як робити, яким має бути профіль учасника, як відбуватиметься відбір тренерів, складатиметься програма. Цей процес не був простим, але ми його пройшли.

Цікавим був диспут про сертифікацію: ми не могли дійти згоди щодо вимог, які слід ставити перед випускниками для отримання сертифікату, і, врешті-решт, під час спільної дискусії вирішили, що результатом навчання повинні бути не певні індивідуальні знання, а складання спільного проєкту.

– Які висновки зроблено після завершення першого проєкту Академії?

– Про успішність пілотного проєкту свідчить насамперед наше рішення, що Академія культурного лідера працюватиме далі. Попри те, що учасники з різних міст складали доволі розмаїту групу, ми побачили, наскільки добре вони працювали разом. Тепер ми працюємо над тим, щоб підтримати наших випускників, дати їм шанс втілити в життя їхні проєкти. Особливий акцент ставимо на мережування і плануємо зробити інтернаціональний нетворкінг учасників групи з ЄС. Звичайно, неможливо здійснити кардинальні зміни за чотирнадцять місяців – цей процес тривалий, але полягає він у навчанні і змінах поступових, тож зупинятися ми не плануємо.



**ЯРОСЛАВ ПЕТРАКОВ,
ГЕНЕРАЛЬНИЙ ДИРЕКТОР ДИРЕКТОРАТУ
СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТА ЄВРОПЕЙСЬКОЇ
ІНТЕГРАЦІЇ МІНІСТЕРСТВА КУЛЬТУРИ УКРАЇНИ**

АКАДЕМІЯ КУЛЬТУРНОГО ЛІДЕРА: ДАЛІ БУДЕ

Унаслідок активної фази децентралізації, що почалася в Україні 2015 року, в громадах істотно посилюється попит на професійних менеджерів і фахівців, які розуміються на культурі. Академія культурного лідера постала як органічне продовження низки мікропроєктів Goethe-Institut в Україні, спрямованих на підготовку менеджерів культурної галузі. Спочатку йшлося про тренінгову програму, яка б підвищувала спроможність робити більше якісних культурних проєктів, орієнтованих на розвиток місцевих громад. Ми планували, що в програмі братимуть участь люди з громад: вони будуть вчитися створювати і реалізовувати проєкти на локальному рівні. Коли 2018 року ми, Міністерство культури України, почали втілювати децентралізацію, то побачили, що проблем у галузі культури дуже багато і що саме ці менеджери могли б стати фасилітаторами діалогу всередині громад. Вилучити з населеного пункту з 3-5 тисячами жителів здібну, активну людину, яка б після короткого курсу навчання змогла стати проєктним менеджером, неможливо. Для цього був потрібен довгостроковий проєкт, у межах якого можна було б спостерігати поступ у навчанні. Саме тому Академія культурного лідера, початково задумана як двотижневий цикл тренінгів, трансформувалася в потужний, амбіційний річний проєкт із п'ятьма модулями. Після кожного з них учасники мали змогу закріплювати і застосовувати на практиці набуті навички.

Почалася довга історія. Аналізуючи стратегії громад, ми зрозуміли, що місця культурі і ресурсу для змін там не було. Тож стартувати довелося з пошуків культурного потенціалу: об'єктів культурної спадщини, креативних підприємств, мистецьких шкіл тощо. Як правило, клуб, бібліотека, музей на місцях були, і це вже добре – не потрібно було робити все з нуля. Найскладнішим було переконати голову громади в тому, що в культуру треба інвестувати.

Тренер(к)и почали складати програму на тренінгах для тренерів. Ми, як міністерство, ознайомили їх із проблемою – громади не чують і не знають про те, що робить міністерство. Онлайн-опитування показало, що малих населених пунктів ми не досягаємо комунікаційно. Єдине джерело інформації – офіційний сайт Мінкульту – був малоінформативним ресурсом, оскільки його зміст не був належним чином структурований. Потрібно було переробляти модулі програми, розповідати про те, що таке культура, яка вона є, якою є культурна політика і якими є найкращі практики ЄС. Ми дізнавалися про культурну спадщину, мистецтво, мікробізнес, крафти на місцях – і саме націленість на розмаїття давала нам мотивацію.

Культура в невеликих містах та селах зазнала девальвації. На місцях вона сприймалася досить примітивно, як івент-агенція голови громади, і її не вважають засобом розвитку людського капіталу, формування ідентичності, історичної пам'яті, формування смаку і естетики. Таке мислення притаманне навіть тим, кого ми взяли в пілотний проєкт Академії.

На оголошення про конкурс відгукнулося чимало охочих, але в нас були певні вимоги до кандидатів, тож взяли не всіх. Ба більше, були й такі учасники, що з різних обставин перервали навчання вже після першого модуля (загалом із 112 учасників програми навчання закінчили 74) – не всі були готові працювати, і не всі мали базові можливості для розвитку, та ще й з економічним спрямуванням. Навіть у культурологічних внз не навчають загальним навичкам аналізу ринку, вивчення аудиторії абощо. Через це не було в громадах розуміння того, що один раз згенерована ідея буде поширюватися, як будь-яка інтелектуальна власність, і, якщо її регулярно використовувати, вона може дати значно більше прибутку, ніж матеріальний продукт.

Звідси – проблема попередніх тренінгових програм: брак стабільності. Ми почали одночасно застосовувати різні інструменти для роботи. Оскільки паралельно з Академією культурного лідера працював Український культурний фонд, вже на другому-третьому модулі виникла ідея готувати «академіків» з проєктами, щоб вони опанували навичку подання заявки спільно з тренерами. Комуś вдалося зробити проєкт для своєї громади чи місцевого самоврядування, хтось вибив фінансування через обласну раду, але були й такі, кому відмовляли, і їх ми спонукали подавати заявки знову – не зупинятися. Мушу визнати, що частина працівників закладів культури після здобуття нових навичок просто звільнилася і пішла працювати в бізнес. Вони зрозуміли, що їх дуже недооцінюють і використовують як ресурс. Але були й такі, що пішли далі в культурній галузі. Паралельно стартував проєкт «Малі міста – великі враження», куди подали свої заявки більш як половина випускників Академії; з них було відібрано 22 проєкти. Таким чином, випускники почали переконувати керівництво громад, що культура – це більше, ніж розвага, доводячи додану вартість проєктів.

Ще однією проблемою, яку виявлено під час навчання, стало т. зв. вигорання учасників. Вони виснажилися за перший рік. Емоції, драйвові тренери, реалізовані проєкти, а далі що? Стало очевидним, що культурних менеджерів потрібно обов'язково вчити партнерству. У нас працівники культури мислять консервативно, митцю здається, що його всі обкрадають (і воно часом так і є). Натомість партнерство – це про прозорість, коли ти знаєш, який твій внесок і якою є додана вартість проєкту – внесок залучених до роботи людей. Ми заохочуємо збирати міжсекторальні команди, щоб не було конкуренції за обмежений ресурс громади. На сьогодні всі в громаді вбачають одне в одному конкурентів за якусь копійчину, а ми кажемо: «Складіть ці копійки докупи – буде більша сума, більший вплив, ви будете одночасно працювати з більшими аудиторіями, виходити за межі своєї традиційної аудиторії».

Цього року ми плануємо сформувати команди, серед яких, крім працівників культури, будуть представники бізнесу, місцевої влади, громадських/волонтерських організацій, щоб кожен учасник міг вкласти в проєкт фінансування на своєму рівні. Не менш важливо залучати в культуру професіоналів

з інших галузей: фінансистів, менеджерів, маркетологів – ресурсу, який допоможе продати проєкт, якісно його упакувати, вийти на нову аудиторію. На сьогодні митець – це 7 в 1, а отже, на творчість залишається одна сьома часу і, відповідно, її якість погіршується.

Щоб налагодити зв'язок з усіма учасниками процесу, ми провели кілька конференцій, круглих столів та стратегічних сесій. Наприклад, у Тульчині конференція з креативних індустрій зібрала близько 40 очільників громад. Їм не цікаво замінити вікна в клубі (і щоб туди ніхто не ходив) – вони зацікавлені у створенні проєктів для розвитку. Разом ми зробили аналіз і зрозуміли, що багато коштів, призначених для культури, витрачається неефективно, ба більше – їх перерозподіляють на освіту, бо вона також недостатньо фінансована.

Бізнес завжди підтримував культуру, але не системно. У цьому напрямі також потрібно спонукати тих небайдужих активістів до позитивних змін і переводити кількість у якість. Щоб не було так: сьогодні тому допоміг, завтра – іншому, а потім прикинув – великі гроші витратив, а нічого не змінилося. Ми ж говоримо про створення своєрідної „екосистеми” – середовища для продуктивного співіснування людей. Нас століттями вчили просто працювати, і ментальність не змінилася. Люди повинні розуміти, заради чого вони працюють і що залишать наступним поколінням. Коли я спілкуюся з представниками місцевих громад, завжди апелюю до цього – давайте залишати по собі не тільки добро для своєї хати, а брати участь у проєктах, які потім наші діти будуть використовувати як інструмент для свого росту. Достатньо подивитися на практику європейських країн, а не вигадувати щось нове.

Від конкурентної моделі життя ми повинні перейти до партнерської. Культура повинна об'єднувати людей, адже вона насправді – про спільні інтереси, спільні цінності, спільне бачення майбутнього. Культура поважає розмаїття, інакшість, і цього треба навчатися. Ми хочемо, щоб партнерства були сталими і слугували взірцями для майбутньої роботи. Є багато доступних інструментів для розвитку культури, але нема змоги їх повністю використати. Культура національна неможлива без культури базової. Скільки геніїв народжується в селі, маленькому місті? Потім вони їдуть до столиці, але якщо у себе вдома вони не будуть рости, то до Києва приїдуть такими ж неконкурентноспроможними і далі працюватимуть, не збагачуючи національної культури. Проблема – у тому, що державні інституції змушені боротися за виживання, за свою нішу і сегмент, не усвідомлюючи, що сила – у єднанні, ширшому застосуванні вже набутих найкращих практик, безперервному навчанні.

Якщо порівнювати пілотний проєкт із тим, що ми зараз готуємо до запуску, то можна сказати, що перша Академія була про знання, а друга буде – про навички. Це різні речі: спочатку ми відкривали учасникам світ і розповідали про тренди, про сталий розвиток і його цілі до 2030 року, про те, що таке діджиталізація і як з неї зможуть скористатися агенти культурних трансформацій. А тепер ми будемо говорити про те, що учасники проєкту повинні бути стійкими супроти невдач, орієнтовані на прагматичні дії, а не лише на піднесений емоційний стан.



**Гості з Узбекистану
та Киргизстану
з Ярославом
Петраковим**

Тобто культура – це не завжди емоція, коли ти хочеш і робиш, а щойно вона закінчується, ти вигораєш. Важливо розуміти, що далі за емоцією – усвідомлена потреба змін. Отже, сьогодні Академія – про те, як ти можеш це зробити: залучити партнерів, скласти якісний план роботи, реалізувати проєкт і потім робити йому промоцію. Культура повинна отримувати гідну компенсацію за додану вартість. Для цього спочатку слід вивчити потреби аудиторії. Хто ті люди, що приходять до вас за звичкою, з цікавості, і як привабити більше людей із тих, котрі відвідують культурні заходи випадково? Відповіді на ці питання спонукають, напр., до зміни репертуару, часу вистав, форми і способу донесення інформації про заходи.

Ми хочемо навчати свідомому, таргетованому проєктному лідерству, спрямованому на конкретний і вчасний результат. Інтегруючи Академію культурного лідера в реформу децентралізації в галузі культури, ми прагнемо перейти від фінансування стін до фінансування проєктів з очікуваним результатом, очікуваним продуктом і очікуваним впливом.

Культура вміє рефлексувати, і це її сильна сторона, яку, на жаль, не використовують для аналізу і розвитку. Похибки і падіння – нормальний процес. Зрозуміло, що в нас, українців, є кілька важких травматичних історій, що відбилися на суспільстві, але є й позитивний досвід. Є Goethe-Institut в Україні, Інститут культурної політики та Міністерство культури України. Сила – у партнерстві, адже самотужки побудувати нову „екосистему” неможливо. Ми прагнемо охопити навчанням цілу країну. Оскільки проєкт орієнтовано на людей і на розвиток громад, ми апелюємо передусім до того, що культура в громадах – це розвиток людей, туризм та унікальна промоція території. Потихеньку індустрія гостинності вибудовується в Тульчині, Тростянці, частково – у Львові.

У 2019 року на культуру витрачено 22 млрд грн бюджетних коштів (з них 7 млрд грн – на національному рівні та 15 – на місцевому, але це лише 0,4% ВВП, що на 40% нижче від середнього значення по ЄС). І це тільки офіційно, бо, за оцінками експертів, близько 80% культурних заходів відбуваються в тіньовому секторі. Це добрячий шмат, який треба легалізувати. Коли ми будемо задоволені базові потреби культури, тоді виграє національна культура в цілому.

В Академії представлено всі області, і їх розподілено на чотири кластери. Цього року в нас буде 50 команд – по дві з кожної області з ОТГ. Для них у нас є дуже багато цікавих пропозицій: ми склали приблизні сценарії культурного розвитку в територіальних громадах за методологією теоретика креативних індустрій, радника Комісара ЄС з питань освіти, культури, молоді та спорту П'єра Луїджі Сакко, який акцентує увагу на здатності культури генерувати соціальну та економічну вартість. Зробили т. зв. «матрицю децентралізації» – логічну модель за методом управління, орієнтованого на результат. Її мета – формування ефективної „екосистеми” для використання людського потенціалу через формування стійкого попиту на якісні та доступні продукти культурної галузі. Спільно з управліннями культури ОДА здійснено інвентаризацію базової мережі закладів культури для оцінювання якісного охоплення культурними послугами населення, особливо в сільській місцевості. Далі буде. Не треба за замовчуванням казати, що культура є неспроможною – люди можуть усе.



**ІРИНА ФРЕНКЕЛЬ,
ДИРЕКТОРКА «УКРАЇНСЬКОГО ЦЕНТРУ
КУЛЬТУРНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ»**

АКАДЕМІЯ КУЛЬТУРНОГО ЛІДЕРА. #ВСЕ ТІЛЬКИ ПОЧИНАЄТЬСЯ

З моменту здобуття Незалежності Україна зіштовхнулася з величезними труднощами та проблемами в культурній політиці. Ціннісна дезорієнтація суспільства, яке до сьогодні наслідуює радянську інституційну інфраструктуру, корупцію, що його отруює, а також нестабільні економічні умови призвели до погіршення ситуації. Це також відбувається через наявність лінгвістичних, територіальних та демографічних проблем, зокрема відсутність єдиного культурного простору з рівним доступом до мистецьких надбань і культурних послуг.

У культурних процесах можна простежити динаміку культури. Після Революції Гідності суспільство стало свідком одночасного формування й існування декількох етапів розвитку культурних процесів, які виходять за межі пострадянської інфраструктури і важко інтегруються в формальне культурне поле з огляду на інноваційний характер форм.

Регіональні диспропорції розвитку культури проявляються залежно від наявності об'єктів культури, фінансування і доступності культурних благ для широких верств населення. Регіональна диференціація витрат на культуру і мистецтво в процентному відношенні від валового регіонального продукту демонструє в останні роки тенденцію до спаду.

Індикатором оцінювання стабільності культурно-мистецького ринку України є розвиток галузі в малих містах, районних центрах та ОТГ. У великих містах обласного значення процеси, що відбуваються в культурі, є більш-менш налагодженими, якщо зважати не лише на інституційний розвиток, а й на взаємодію з приватним сектором і впровадження численних приватних ініціатив у рамках співпраці державного і приватного сектора. Малі ж міста України та нові ОТГ, культурна інфраструктура яких залишилася на рівні 80-х років XX сторіччя, опинилися перед дилемою: фінансувати заклади культури в наявному стані чи оптимізувати мережі в рамках фінансових можливостей громади. Керівництво малих ОТГ не враховує тенденцій постіндустріальних країн, коли культура трактується:

- як ціннісний фундамент держави і запорука національної безпеки;
- як чинник формування сталого суспільства;
- як економічний важіль розвитку ОТГ.

Компетентне управління культурними ресурсами і ефективне залучення людського ресурсу до процесів розбудови сталої громади може істотно підвищити додану вартість ОТГ, стати ціннісним і економічним фундаментом громади.

Безумовно, є люди, що розуміються на нових тенденціях, на крос-секторальній співпраці, вміють реалізовувати проєкти і писати грантові заявки. Але таких фахівців небагато в малих містах.

Це спричинилося до появи прихильників звільнення всіх попередніх кадрів і призначення нових. Однак «громадськість», крім закидів та гасел, не мала конструктивних пропозицій щодо поліпшення кадрового ресурсу галузі. А також не мала відповіді на питання, хто прийде на зміну звільненим працівникам керівних підрозділів галузі: звідки нам узяти таку кількість кадрів, зважаючи на те, що «громадськість», яка вимагала звільнень, також не має відповідної освіти та знань, щоб замінити сьогоднішніх працівників. Отже, з початком реформи з децентралізації виникли політичні передумови для створення Академії культурного лідера.

Якщо згадати проблеми культурного сектора в малих містах у 2015 році, слід зазначити, що працівники галузі культури залишилися поза увагою донорських програм і самої держави. Таким чином, культура залишилася поза увагою політики децентралізації, що формувалася і набирала обертів, а «громадськість» і далі волала про звільнення всіх і всюди.

Саме тоді ГО «Інститут культурної політики» виступив з ініціативою започаткування проєкту «План Z», що був спрямований на культурну трансформацію міста Жмеринки Вінницької області. Проєкт реалізовували протягом 2015–2016 років у партнерстві з Goethe-Institut в Україні та Міністерством закордонних справ Німеччини.

У рамках проєкту вперше зібралися ключові гравці галузі культури з малих міст України. Три модулі, в рамках яких менеджери-початківці опановували проєктний менеджмент, мережування та бюджетування проєктів, продемонстрували велике бажання отримувати знання і впроваджувати зміни в ОТГ зусиллями локальних керівників культурної галузі. Спочатку жартома, а потім серйозно ми почали називати наших слухачів «агентами культурних змін». Так з'явилося нове визначення для менеджерів, які прагнуть модернізації ОТГ.

За результатами реалізації проєкту ГО «Інститут культурної політики» розпочав діалог з Міністерством культури України і вперше ініціював Конференцію, присвячену культурній політиці, для міських голів малих міст України «Місто як діалог. **Чотирирівневе моделювання розвитку: суспільство, свідомість, самореалізація, субсидіарність».**

Результатом зворотного зв'язку, отриманого під час реалізації проєкту і проведення конференції, стало розуміння потреби впровадження планової кадрової політики з боку Міністерства культури України для підготовки «агентів культурних змін» для ОТГ.

А далі розпочалася важка робота над розробкою і впровадженням цієї ідеї в життя. Після конференції, що відбулася в листопаді 2016 року, ми зустрілися з Беате Кюлер (поч. 2017 року). Домовившись про принципові речі, такі як цільова аудиторія, і склавши алгоритм впровадження проєкту, ми запросили до участі в ньому

Міністерство культури України. Завдяки моїй роботі в офісі секторальної децентралізації при Міністерстві регіонального розвитку я створила і презентувала логічну модель реформи децентралізації в галузі культури, в якій Академія культурного лідера повинна була стати інструментом покращення кадрового потенціалу.

Метою програми Академія культурного лідера було: підвищення кваліфікації місцевих керівників галузі культури і роботи з молоддю, які прагнуть працювати в креативному секторі із застосуванням сучасних механізмів та досвіду найкращих практик ЄС.

Культурне лідерство повинно бути спрямоване на:

- формування ціннісного фундаменту громади;
- модернізацію діяльності установ галузі культури;
- створення умов для безперервної освіти і формування креативного ресурсу;
- побудову діалогу, міжгалузеву співпрацю.

На мою думку, **культурне лідерство** – це здатність формулювати концепцію майбутнього місцевої громади в контексті постіндустріальної економіки і втілювати її в життя шляхом залучення до реалізації цієї концепції самої громади, умілого застосування партисипативних практик і стратегічного управління культурними послугами.

Післямова

Системні зміни у взаєминах людини і її соціального оточення в XXI сторіччі являють собою принципово новий спосіб інтеграції людини в соціокультурне середовище. У сучасному світі потенційно зростає відповідальність кожної людини за власні дії. Збільшується вплив особистості на сприйняття і сутність соціальних і культурних процесів завдяки використанню соціальних мереж та сучасних засобів комунікації. У таких умовах посилюється значення етичного виміру людського буття, ставлення до природного та соціального середовища. Процеси впливають на формування нових цінностей людства. Отже, сьогодні формуються ціннісні орієнтири будь-якої держави, і це стане визначальним для розвитку цивілізації. Названі вище передумови повинні стати підґрунтям для нової культурної політики в Україні.

Культура та її розвиток не існують у вакуумі. Нерозуміння впливу культури на розвиток суспільства, вузьке трактування культури як галузі може призвести до загострення соціальних проблем, втрати рівноваги та взаєморозуміння в суспільстві, а також гуманітарної кризи.

Отже, підготовка культурних лідерів для регіонів є одним із головних сегментів формування сталої громади і України як держави, що має розмаїту культуру й рівні умови для вільного творчого самовираження.



Випускниця Академії Поліна Ветрова (третя зліва) разом із партнерами та організаторами Академії: Іриною Френкель, Євгеном Нищуком, Беате Кьолер та Павлом Третяковим

2

АКАДЕМІЯ – КОНЦЕПЦІЯ, КОНТЕКСТ ТА ВРАЖЕННЯ

УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ КУЛЬТУРНОГО ЛІДЕРА – ЗАСІБ САМОЕФЕКТИВ- НОСТІ У ГАЛУЗІ КУЛЬТУРНОГО РОЗВИТКУ



ЗАВДЯКИ УКРАЇНСЬКІЙ АКАДЕМІЇ КУЛЬТУРНОГО ЛІДЕРА ЗА ОСТАННІ ШІСТЬ РОКІВ СФОРМУВАВСЯ ПІДХІД, ЯКОГО НЕ БУЛО РАНІШЕ. НА ПРОТИВАГУ ЧИСЛЕННИМ ТОЧКОВИМ КУЛЬТУРНИМ ПРОЄКТАМ І АКАДЕМІЯМ КУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ, ЯКІ, БЕЗУМОВНО, Є ДОРЕЧНИМИ, НАМ ВДАЛОСЯ РОЗПОЧАТИ ПРОЦЕС, ЩО НА РОКИ ВПЕРЕД УМОЖЛИВИВ ПОБУДОВУ МЕРЕЖ І НАКОПИЧЕННЯ ДОСВІДУ. ТАК ЗАРОДИЛАСЯ АКАДЕМІЯ, ДЕ ЗАВДЯКИ УКРАЇНСЬКИМ ТРЕНЕР(К)АМ РЕАЛІЗУЮТЬСЯ ПРОЦЕСИ САМОНАСНАЖЕННЯ І НАВЧАННЯ, А ТАКОЖ – НА ЗАГАЛЬНОМУ РІВНІ – ДЕЦЕНТРАЛІЗОВАНА Й ОРІЄНТОВАНА НА ПРАКТИКУ ОСВІТНІЯ ПРОГРАМА КУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ БАГАТЬОХ ДІЯЧІВ.

ДЕЦЕНТРАЛІЗОВАНИЙ КУЛЬТУРНИЙ РОЗВИТОК В УКРАЇНІ: ВІД «ДОРОЖНЬОЇ КАРТИ» ДО АКАДЕМІЇ КУЛЬТУРНОГО ЛІДЕРА

У вступному слові до публікації Goethe-Institut в Україні «Дорожня карта для культурного розвитку в Україні» за 2015 рік письменник Андрій Курков пише: «У людства, окрім неба, є ще лише одна загальна територія, не розрізана державними кордонами й лініями фронту – це територія культури». Ці слова справді можна вважати лейтмотивом проєкту, якому треба існувати на тонкій кризі. Адже це є доволі ризикованою справою – посеред, м'яко кажучи, політичної кризи після революції на Майдані і воєнних дій на Сході України наважитися на процес «Дорожньої карти культурного розвитку в Україні», спробувати глянути в майбутнє культурного розвитку, заручившись, до того ж, потужною експертною і фінансовою підтримкою з Німеччини.

Усе вдалося завдяки тому, що мистецьке та культурне середовище, а також окремі культурні управлінці з адміністрацій і політичних кіл багатьох регіонів України дійшли згоди в прагматичних питаннях, насамперед: які конкретні форми співпраці і нетворкінгу культурних діячів країни бажані, а які з них – реальні? Які теми надихають, спонукають до участі й водночас – до критичної рефлексії? І як уникнути пастки пропаганди і узурпації просторів культури та мистецтва?

Об'єктом активних дискусій і апробацій стали партисипативні методи роботи. Практика показала, що саме завдяки цьому постала довіра між працівниками на місцях. Не хежтуючи політичними реаліями України, вдалося поміркувати над позиціями в мистецтві та культурному менеджменті в такий спосіб, що стало можливим нове, свіже бачення, як-от: інноваційні музейні концепції, створення культурних платформ



ПАТРІК С. ФЬОЛЬ

Д-р філ. наук, народився 1978 року в Берліні-Кройцбергу, засновник і директор «Мережі культурного консалтингу» в Берліні, фахівець з міжнародного планування культурного розвитку і тренер з культурного менеджменту. Від 2004 року відповідав за реалізацію більш як 30 довгострокових проєктів із планування культурного розвитку на засадах партисипації. Співпрацює з університетами і навчальними закладами цілого світу (в Австрії, Єгипті, Боснії-Герцеговині, Болгарії, Китаї, Чилі, Люксембурзі, Пакистані, Польщі, Швейцарії, Тунісі, Україні, Узбекистані, США, В'єтнамі) в ролі доповідача й наставника. Автор регулярних публікацій на теми культурної політики й культурного менеджменту. Від 2014 року задіяний як експерт та тренер в розробці та впровадженні проєктів з розширення можливостей громад, найновіший з яких – Академія культурного лідера в Україні. Від 2016 року – член секції «Освіта й дискурс» Goethe-Institut.

Докладніша інформація:

www.netzwerk-kulturberatung.de/en



даних та мереж або навіть така масштабна концепція трансформації за посередництвом культурних заходів для міста Жмеринки («План Z»). Зміна через інтеграцію багатьох голосів та ідей, уникнення рішень згори, порівняння з такими самими проблемами в німецьких містах та громадах зробили цей проєкт Goethe-Institut в Україні справжнім «провідником» до тієї спільної, описаної Курковим культурної території, де порядок денний визначає не роз'єднання, а залучення до культурного простору всіх причетних.

Завдяки кількарічному стратегічному позиціонуванню Goethe-Institut як культурно-політичного глобального гравця підготовка «Дорожньої карти» стала головним чинником сталого розвитку. У рамках багатьох проєктів, націлених на пошук і закріплення культурної свідомості країни, що пролягає між Європейським Союзом і Росією, спочатку постало питання базової орієнтації. Якими є специфічні культурні цілі трансформації – у формулюваннях не лише політики, але й, більшою мірою, культурного середовища?

На Стартовому конгресі 2014 року, який ініціював цей процес і в якому взяли участь і культурний політик, адміністративні працівники галузі культури, і діячі недержавних ініціатив та організацій, одразу стало зрозуміло, в якому напрямку має відбуватися подальший розвиток. Насамперед фрілансер(к)и культурної галузі відзначалися високою мотивацією реалізувати проєкти і працювати далі заради культурної трансформації. Однак їм досі перешкоджає об'єктивне недофінансування, брак майбутньої технічної і формальної юридичної стабільності (а отже, організаційної здатності), недостатні культурно-політичні перспективи, а також суб'єктивне відчуття зневаги з боку державної культурної політики та органів влади до незалежної культурної ініціативи.

Водночас уже перший Стартовий Конгрес продемонстрував велику невпевненість у використанні міжнародної культурно-політичної та культурно-менеджерської термінології. Цей помітний навіть у деяких куточках Німеччини дефіцит прикладного культурного менеджменту разом із фільтром подвійного перекладу несподівано став викликом для проєкту: створення дискурсивних передумов як бази для культурної роботи, заснованої на кооперації. Тож важливо було створити глосарій з основними термінами культурної роботи, як, наприклад, «культурна освіта», «партисипація», «наснаження» («емпавермент») тощо. Спираючись на міжнародну дослідницьку літературу і практичний досвід, сформульовано спільні визначення, описано план дій і методи

справедливого взаємного обміну, що означало істотне зрушення всередині цього процесу¹.

З того часу багато всього сталося, культурний розвиток в Україні значно прогресував, і дуже багато діячів працюють на високому рівні у галузях мистецтва й культури. Відчувається зростання самосвідомості. Попри те, що трансформація як тривалий процес вимагає багатьох зусиль, вона вже зумовила багато конструктивних змін та інновацій.

«Дорожня карта» також була лише першою точкою, з якої розпочався відлік багатьох процесів. Завдяки їй і подальшим проєктам (зокрема «Плану Z») показано модель співпраці активістів, НГО та інституцій і запропоновано конкретні кроки. Наприклад, у фінальному заході «Плану Z»² (2016) and in a follow-up event held b(2016) і наступному заході Міністерства культури (2017) з власної ініціативи взяло участь 89 мерів і понад 100 культурних активістів/активісток з метою навчання. Про проєкти писала преса, а міста Жмеринка та Нойруппін у Бранденбурзі реалізували обмін. Завдяки наданню малих грантів 2016 року паралельно в численних українських містах втілювалися проєкти з різноманітних тем – від партисипації до мистецтва у публічному просторі³.

На основі цього різнопланового досвіду в 2018–2019 роках започатковано Академію культурного лідера в Україні. Спільно з Міністерством культури України, Goethe-Institut в Україні, Українським інститутом культурної політики (ICP), Українським центром культурних досліджень та зовнішніми експертами запущено цей децентралізований культурний процес розвитку та наснаження. Улітку 2019 року близько 70 слухачів з усієї України першими успішно випустилися з Академії культурного лідера і отримали сертифікати від тогочасного міністра культури Євгена Нищука.

¹ Дорожня карта для культурного розвитку в Україні. Останній доступ 12.2.2020.



² Plan Z. Лабораторія трансформації. Малі міста України. Останній доступ 14.2.2020.



³ Культурно-освітня академія 2016: Заохочення та підтримка. Останній доступ 12.2.2020.



ОГЛЯД УСІХ ЗАХОДІВ У ПЕРІОД МІЖ «ДОРОЖНЬОЮ КАРТОЮ» І УКРАЇНЬСЬКОЮ АКАДЕМІЄЮ КУЛЬТУРНОГО ЛІДЕРА

Ця таблиця ще раз крок за кроком відтворює програму заходів від 2014 року до заснування й початку роботи першої Академії культурного лідера (2018–2019 роки). Усі разом вони репрезентують дискурсивний і

наснажувальний підхід, який робить можливими широкі навчальні процеси та ідентифікацію ключових діячів і створення мереж.

Year	Activity
2014	Конференція в Києві для стартового збору тем (представники державної культурної галузі та громадських організацій).
2015	Круглі столи про культуру в Києві, Одесі, Рівному, Чернігові, Вінниці та Запоріжжі з 19 слухачами (по два представники державного та громадського секторів з кожного міста). По завершенню – поїздка до Берліна.
2015–16	Три триденні воркшопи з культурного менеджменту (близько 35 учасників/учасниць з усієї України), на основі яких укладено проекти, з перспективою фінансування в наступному році.
2016–17	Подальший супровід проектів на місцях (зокрема «План Z»), що передбачав, зокрема, консультування і подальші тематичні воркшопи (до цього долучилися інші учасники/учасниці з місцевих спільнот).
2016	Документація результатів і розроблення інструментарію «Дорожня карта культурного розвитку в Україні», а також інші публікації (серед іншого – «План Z»).
2016	Надання малих грантів для подальших децентралізованих модельних проектів – із підсумковим заходом у рамках Культурно-освітньої академії.
2016–2017	Паралельно: проєкт обміну Жмеринка-Нойруппін.
2017	Паралельно: перші зустрічі з іншими діячами, пізніше – міжрегіональні конференції, присвячені досвіду роботи з «Дорожньою картою».
2018–2019	Розроблення методу "train the trainer" у рамках Академії культурного лідера 2018–2019. Сім тренерів відбули навчання, щоб пізніше взяти на себе тренінг для близько 100 слухачів у чотирьох регіонах (понад 70 із них отримали сертифікати). У рамках Академії відбулося декілька спільних заходів з метою рефлексії над новим досвідом і обміну ідеями.
2019–21	Продовження Академії культурного лідера з 16 тренер(к)ами і 100–200 слухачами. Водночас – подальша робота з фокусом на побудові мережі європейських контактів завдяки поїздкам до чотирьох країн ЄС, а також на сприянні співпраці всередині України.

КОНЦЕПЦІЯ АКАДЕМІЇ КУЛЬТУРНОГО ЛІДЕРА В УКРАЇНІ: ТРАНСФОРМАЦІЯ ЗА ПРИНЦИПОМ СНІГОВОЇ КУЛІ

А тепер постає питання: що ж таке Академія культурного лідера (Академія)? Завдяки досвіду, здобутому в 2014–2018 роках, сформовано підхід, який допоміг користуватися новим знанням і посилити децентралізацію культурної роботи в Україні. Спочатку акцент був на ідентифікації ключових діячів культурного поля і їхнього навчання як тренерів/тренерок, щоб в 2018–2019 роках провести тренінги в

чотирьох регіонах для близько 100 слухачів переважно з культурних адміністрацій, а також державних культурних установ, зокрема, задля посилення ефективності і сприяння самостійній креативній діяльності. Таким чином, цей процес став подвійним насадженням: посилення культурних діячів зокрема і культурного поля як важливого чинника суспільної трансформації в Україні загалом.



Основні дійові особи та елементи Академії (© Др. Патрік Фьоль).

Концептуально українська Академія спирається на принцип самонаснаження працівників культури з державного та громадського секторів, з проєктів та інших джерел як культурних менеджерів в ролі «Майстрів сфер взаємодії» ("Masters of Interspaces")¹. Цей актуальний підхід рольової характеристики культурних менеджерів/менеджерок наголошує на їхній функції формування мереж, посередництва, перекладу, медіації та дизайну на перетині діяльності різних суспільних галузей і тематик. Академія культурного лідера в Україні бере цю рольову характеристику собі за основу і фіксує її в програмах своїх п'ятьох навчальних модулів.

На стратегічному рівні Академія має на меті насамперед посилення децентралізації і підвищення кваліфікації культурних діячів, щоб розширити можливості для впевненого і сучасного культурного розвитку в багатьох малих містах та провінціях України.

Стосовно тренерів/тренерок та слухачів Академія формулює для себе такі цілі:

Тренер(к)и Академії:

- навчання і посилення ключових діячів культурного розвитку в Україні в їхній ролі тренерів та менторів у полі культурного менеджменту та культурної політики;
- можливість регулярного обміну між тренер(к)ами та відповідна побудова мережі, а також;
- розвиток сталих структур, які б слугували фундаментом для подальших проєктів і сприяли створенню пулу міжрегіональних «культурних лідерів/лідерок».

Слухачі Академії:

- підтримка місцевих діячів у малих громадах та містечках у розвитку або в керівній ролі, як «культурного лідера/лідерки» (ефективність, наснаження, креативність, активізація та мотивація тощо);
- посилення їхнього самоусвідомлення та диференційованого погляду на себе як "Masters of Interspaces" (хто я, що я можу, що я хочу активувати/привнести в культурний розвиток?);
- передача знань про партисипативні проєкти й методи, а також про культурний менеджмент та культурну політику;
- надати інструменти культурного та культурно-економічного планування, зокрема, спираючись на підходи культурного картографування (Cultural Mappings) та дизайн-мислення (Design Thinking);
- підтримка в реалістичному аналізі специфічних культурних ресурсів регіону, пошуку локальних та регіональних синергій, а також у виробленні концепцій і принципів культурного та культурно-економічного розвитку містечок та провінцій;
- допомогти їм налагодити зв'язки з іншими культурними громадськими організаціями і з представниками туристичної галузі, локальним бізнесом та іншими зацікавленими.

У підсумку Академія культурного лідера ставить перед собою такі загальні цілі:

¹ "Cultural Managers as 'Masters of Interspaces'"
Останній доступ
18.2.2020.



Академія культурного лідера в Україні: основні цілі

Загальна філософія:

- Бути за щось, а не проти чогось;
- Хочу -> можу!

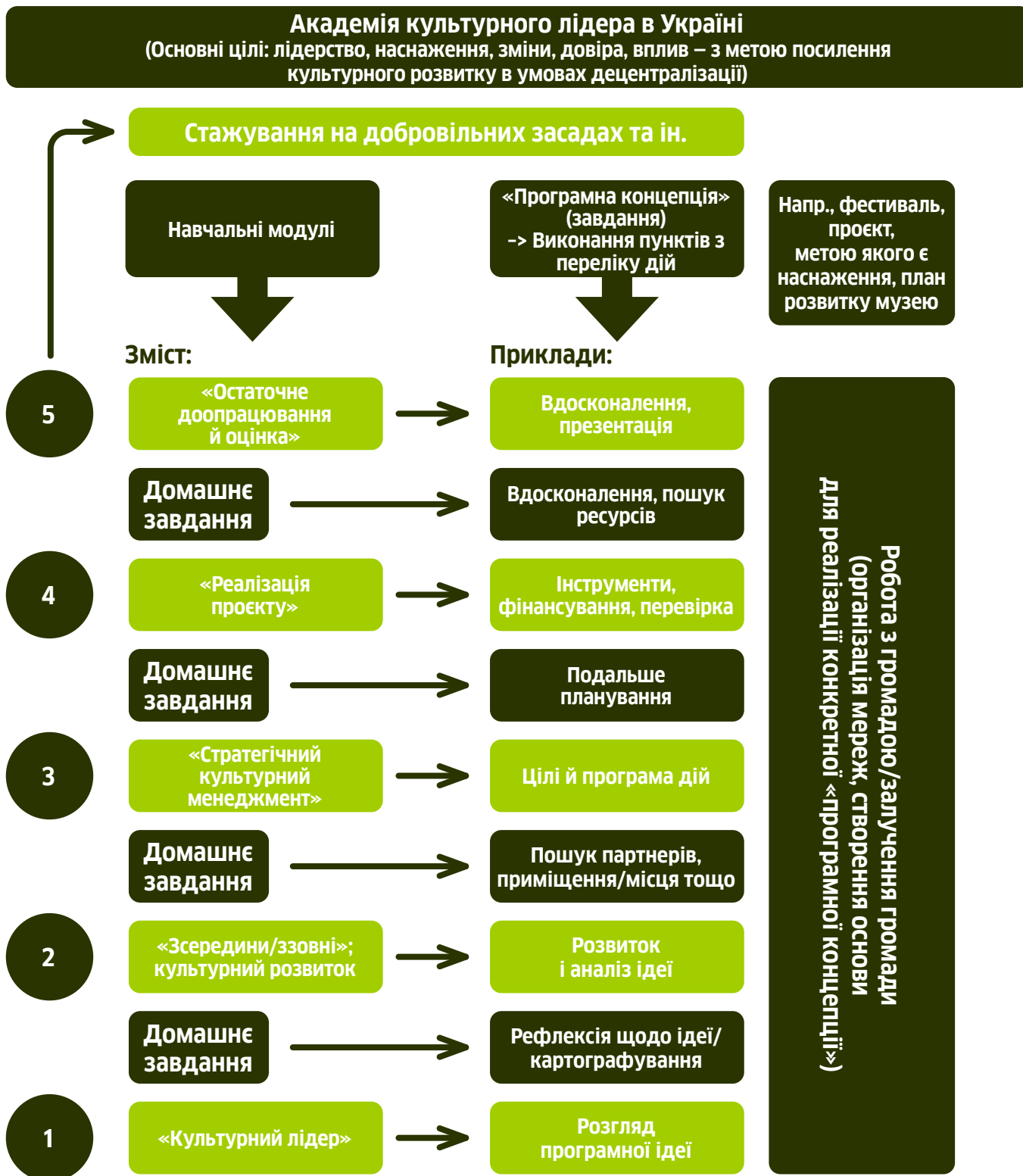
Загальні цілі:

- децентралізація;
- трансформація через культуру/за допомогою культури;
- подолання посттравматичного стресу;
- подолання звичок, мислення й структур, що ускладнюють діяльність;
- накопичення досвіду й розвиток місцевих громад;
- створення спільних проєктів

Головні цілі розвитку:

- наснаження через обмін, організацію мереж, знання/навчання, рефлексію, практичне застосування;
- посилення продуктивності всіх учасників;
- застосування підходу Masters of Interspaces («майстри сфер взаємодії») і створення за його допомогою всеукраїнської мережі кваліфікованих культурних менеджерів/-ок.

Це зображення демонструє модулі, які викладаються в Академії, та інші матеріали на опрацювання:



Ідеальний хід роботи / модулі / методика Академії культурного лідера в Україні (© Др. Патрік Фоль).

Оскільки основною метою є сприяння самоефективності всіх слухачів і передача розуміння сучасного культурного розвитку і його потенціалів, важливу

роль – поряд з характерним для культурної сфери змістом – відіграє використання партисипативних та активізаційних методів навчання.

ЩО БУДЕ ДАЛІ? ДРУГИЙ ЦИКЛ АКАДЕМІЇ КУЛЬТУРНОГО ЛІДЕРА

У грудні 2019 року починається другий цикл Академії культурного лідера. Цей процес загалом має три частини.

До першої частини Академії знову входять тренінги для тренерів та тренерок. Шістнадцять тренерів та тренерок, яких було обрано через відкритий конкурс, вивчають і домовляються про методи та техніки навчання локальних дисижнмейкерів з галузей культурного менеджменту, культурної освіти та культурної політики. Вони вчаться, як саме можна підтримати цих діячів у розробці децентралізованих та партисипативних культурних проєктів. Також перша частина Академії охоплює розробку навчальних матеріалів та навчальних планів. Від грудня 2019 до червня 2020 року відбуваються та відбудуться чотири триденні тренінги в Києві, присвячені саме цьому. Тренер(к)и з першого випуску є частиною цієї команди з 16 осіб, своїм досвідом вони діляться як «старші тренери/тренерки».

Ці тренер(к)и в подальшому будуть самостійно проводити децентралізовані тренінги для слухачів другої частини

Академії. До участі у відкритому конкурсі будуть запрошувати працівники місцевих адміністрацій, керівники культурних установ малих міст, діячі культури та мистецтва, представники громадського сектору та державних організацій. Їм треба буде подаватися командами. Потім у 4-6 містах України відбудеться по 5 чотириденних тренінгів. Кількість слухачів другої частини Академії становитиме від 100 до 200 осіб.

У третій частині Академії заплановано нововведення: нетворкінгові навчальні поїздки в різні країни ЄС. Ці поїздки тематично пов'язані з Академією. Заплановано чотири групові подорожі, кожна з яких – для максимум 15 осіб, серед яких будуть як випускники/випускниці, так і актуальні слухачі Академії.

На весну-літо 2021 року заплановано підсумкову міжрегіональну нетворкінгову конференцію.

РЕФЛЕКСІЯ

Загальний процес розробки «Дорожньої карти» аж до Академії культурного лідера спрямовано насамперед на те, щоб закрити прогалини взаємодії державних та громадських діячів. Водночас ідеться про прокладання шляху до стратегічного, спільно виробленого і сталого порядку денного культурної галузі в такій регіонально розмаїтій країні, багатій на традиції і цікаві, різноспрямовані сучасні культурні й мистецькі середовища; країні, яка, з огляду на своє політичне становище, надалі отримує неабияку міжнародну увагу.

Процес культурного розвитку має включати рефлексію цього складного становища, адже культурна робота пропонує органічну логіку дій і транскордонне мислення. В цьому плані процеси культурного розвитку завжди треба

розглядати в контексті миротворчої роботи і подолання конфліктів та дискримінації.

Спільно створені змісти, проєкти і висновки мають значну додаткову вартість. Ідеться про можливість нового всебічного погляду: від взаємного обміну виграють усі причетні. Знайомство з конкретними людськими обставинами та диспозиціями дає змогу говорити одне про одного як з рівними і з глибшим знанням. Завдяки цьому можна запустити справжні і сталі процеси трансформації, які так терміново потрібні в багатьох місцях. Зростатиме попит на "Masters of Interspaces", які даватимуть поштовх цим процесам, розумітимуть та супроводжуватимуть їх. І Академія культурного лідера робить свій чималий внесок у розбудову відповідних структур та мереж.

ІНФОРМАЦІЯ ПРО ТРЕНЕРІВ АКАДЕМІЇ КУЛЬТУРНОГО ЛІДЕРА



Організатори, партнери, тренери та випускники Академії на
заключній конференції у червні 2019 року



ІГОР ГАРМАШ

Регіональний представник Українського центру культурних досліджень Міністерства культури, молоді та спорту України.

Заступник директора з промоції та розвитку КЗ «Меморіальний музей Гідності у м. Львові».

Тренер Академії культурного лідера.

Експерт з питань культури та креативних індустрій ініціативи Представництва ЄС в Україні Team Europe та Українського культурного фонду.

Громадсько-культурний діяч, президент ГО «Центр мистецтв «Арт-простір» та ГО «Кіноклуб «Сходження», директор мережі літературно-мистецьких фестивалів «Книжкова толока» (Запоріжжя, Маріуполь, Слов'янськ, Сєвєродонецьк), фестивалю бітломанів «Let it Beatles», організатор понад 2000 культурних подій.



ВІКТОРІЯ ДАНЕЛЯН

Кураторка мистецьких проєктів, консультантка з менеджменту мистецтва та культури, психоаналітик, тренер, ментор, коуч.

- співзасновниця громадської організації Dream Projects – міждисциплінарний центр розвитку мистецтва та культури (Україна, Грузія);
- експертка культурної програми в British Council (Україна);
- експертка культурної програми в House of Europe (Україна);
- тренерка в Академії культурного лідера.

Надихає та підтримує у створенні проєктів, спрямованих на розвиток мистецтва та культури в Україні.



СЕРГІЙ ЖУКОВСЬКИЙ

Голова ГО «День музики», організатор культурних заходів. Має ступінь магістра з філології та психології та ступінь бакалавра за спеціальністю «Право». Тренер Академії культурного лідера. Випускник програми ЄС і Східного партнерства «Культура та креативність», співзасновник асоціації «Культура та креативність». Організатор та співзасновник проєктів: «День музики», «День однієї вулиці», «Ніч історії Харкова», «Хаб соціальної активності «Студія 42», «День класичної музики», «Мапа музеїв Харкова» та ін. Координує освітні ініціативи і задіяний у проєктах з розвитку громадського руху на Сході України.



ІРИНА КАЦЬ

Менеджерка культури, магістр державного управління, незалежна експертка з питань культурної політики. З 2007 року працювала на керівних посадах у галузі культури в органах державного управління, місцевого самоврядування та в громадському секторі. Засновниця і голова правління ГО «Культурний ді@лог», місією якої є розвиток громади через соціальні трансформації та міжкультурний діалог. Тренерка з картування і стратегування громад, учасницьких практик налагодження міжкультурного діалогу в громаді. Від 2018 року є тренеркою освітньої програми «Академія культурного лідера».



ЯРОСЛАВ МІНКІН

Громадський діяч та культурний медіатор, фахівець із налагодження міжкультурного діалогу в Україні. Ярослав є ініціатором акцій солідарної дії, культурних та освітніх інтервенцій, кампаній на захист суспільних інтересів.

Здобув ступінь магістра в Інституті лідерства та управління Українського католицького університету, робив дослідження в країнах ЄС, Східного партнерства та Центральної Азії, працював зовнішнім консультантом по Україні в глобальному проєкті The Cultural Value Project і в інноваційних проєктах Goethe Institute в Україні.

Ярослав є старшим тренером освітньо-тренінгової програми „Академія культурного лідера”, співавтором дослідження „Посилення ролі молодого покоління у процесах прийняття політичних рішень”, посібників „Картування громад в Україні” та „Plan Z: поради для агентів культурних змін”. Протягом 2018–19 років обіймав посаду координатора РГ4 „Контакти між людьми” Української національної платформи ФГС СхП для представлення України на міжнародній арені. Як пушер культурного розмаїття і поваги до прав людини, він тривалий час працював над демократизацією культурної політики на Донбасі та в Україні загалом.

Від 2008 року Ярослав Мінкін координує освітні, культурні та дослідницькі ініціативи Молодіжної організації „СТАН”, працює незалежним експертом і тренером з неформальної освіти, складає і впроваджує освітні програми з партисипативної демократії і міжкультурного діалогу, культурного розмаїття та недискримінації, картування громади і культурного розвитку міст, прав людини і артактивізму.



НАДІЯ ЧУШАК

Активістка, освітянка, антропологиня (PhD Мельбурнського університету, Австралія). Працює з темами політики ідентичності, пам'яті, фемінізму та квір-теорії і практики.

ТРЕНЕРИ ПЕРШОЇ АКАДЕМІЇ КУЛЬТУРНОГО ЛІДЕРА ДІЛЯТЬСЯ СВОЇМИ ВРАЖЕННЯМИ ТА СПОСТЕРЕЖЕННЯМИ ПО ЗАВЕРШЕННЮ ПОВНОГО ЦИКЛУ ПРОГРАМИ

A photograph of five people (three men and two women) standing around a white table, engaged in a discussion. The image is tinted with a light blue color. The text 'Тренери Академії на заключній конференції' is overlaid in the bottom left corner.

Тренери Академії на заключній конференції

КУЛЬТУРНІ МЕНЕДЖЕРИ НА ВАРТІ ЗМІН

У червні 2018 року в Україні розпочалося навчання в Академії культурного лідера. Це спільний проєкт Міністерства культури України, Goethe-Institut в Україні й Інституту культурної політики. Його мета – підтримка процесу децентралізації в галузі культури.

Можливість навчатися в Академії отримали представники малих громад та міст, що працюють в органах місцевого самоврядування або закладах культури і мають не лише досвід реалізації соціально-культурних проєктів, а й прагнення стати агентами змін на місцях. Тренерський склад Академії обрано через відкритий конкурс у січні 2018 року. Серед наставників – громадські активісти, культурні медіатори, освітяни, експерти з проєктної роботи в галузі культури, які навчалися з німецькими експертами Патріком Фьолем і Констанце Штоль.

РОЗБУДОВА КУЛЬТУРНОЇ МЕРЕЖІ

Річна програма курсу першої Академії складалася з п'ятих модулів за напрямками: соціальні зміни і роль культурної роботи, культурне управління (розробка стратегії і оперативне впровадження), поточні теми розвитку культури. Результатом навчання стала програма розвитку культурної політики і галузі культури міста або ОТГ від кожного учасника, після захисту якої кожен отримав відповідний сертифікат Міністерства культури України.

– У цьому проєкті ми себе позиціонуємо як такі самі працівники культурної галузі, однак із дещо більшим досвідом, і ми готові ним ділитися. «Мистецьку сотню» – саме так називаємо 100 учасників Академії – вважаємо своїми партнерами: за час навчання ми



Суми

здружилися, обмінялися контактами і вже плануємо спільні проєкти, – пояснює тренер Ігор Гармаш (громадсько-культурний діяч, президент ГО «Центр мистецтв «Арт-Простір» та ГО «Кіноклуб «Сходження», директор багатьох фестивалів і організатор більш як 1500 культурних подій).

Робота наставників була не тільки тренерською, а й фасилітаторською. Вони допомагали учасникам ділитися з іншими своїми ідеями та досвідом, залучаючи до групової роботи кожного. Сьогодні тренери впевнені: співпраця між слухачами Академії буде плідною. Адже за час проєкту спільну мову вдалося віднайти тим, хто має мінімум досвіду, але водночас – сучасні погляди й освіту, з тими, хто працював не один десяток років у культурній галузі і готовий змінюватися заради нових проєктів.

Сто учасників проєкту розподілили на чотири кластери за географічним принципом. Відповідно, навчання відбувалося в чотирьох областях України: Вінницькій, Запорізькій, Сумській та Тернопільській. Тренерці проєкту Ірині Каць (менеджерці культури, магістру державного управління, засновниці та лідерці ГО «Культурний діалог») пощастило попрацювати в кожному кластері, тому її відгук про отриманий зворотний зв'язок можна вважати найповнішим.

– На п'ятому модулі навчання всі учасники проєкту від щирого серця говорили про ті зміни, які відбулися з ними за рік навчання, – каже Ірина. – Багато з них наголошувало на тому, що найцінніше з отриманого в Академії – налагоджена комунікація з однодумцями. Адже до цього проєкту учасники працювали в одній галузі не один рік, проте не взаємодіяли між собою. За час навчання вони зблизилися, відвідують одне одного на місцях, і не лише в межах одного кластера. Однією з цілей Академії була побудова взаємодії між працівниками культури і налагодження мережі, і ми її досягли.

Тренери були вражені тим, що лідери і лідерки готові об'єднуватися.

– Ми очікували імовірних внутрішніх непорозумінь, проте лідерські амбіції не завадили учасникам проєкту фактично стати великою родиною, члени якої прагнуть змін у галузі культури, – зізнається Ярослав Мінкін (тренер Академії, громадський активіст, культурний медіатор, голова правління Молодіжної організації «СТАН»).

Тренери Академії на заключній конференції



ПО РІЗНІ СТОРОНИ БАРИКАД

Завдяки проєкту з'ясувалося, що люди, які працюють із культурою в селах та невеликих містах, хочуть бути причетними до загальної тенденції культурної політики в країні.



– Ми часто чуємо, що десь там, на місцях, нікому нічого не треба, мовляв, є заходи – і добре, але з'ясувалося, що не байдужі до розвитку культурних процесів активісти є, і їм все треба, вони всього хочуть і готові, наче губка, вбирати кожне слово, кожную пораду, що ми внесли в проєкт, – розповідає Вікторія Данелян (кураторка художніх та освітніх проєктів, експертка з культурних програм

Британської Ради в Україні, психоаналітик). – Маю відчуття колосальної віддачі від цієї роботи – учасники проєкту отримали саме те, чого очікували: нові рішення, погляди, уявлення про процеси в культурній галузі. Прагнення учасників до здобуття нових знань, бажання змін у своєму містечку та країні в цілому, любов до людей дали 100-відсоткову позитивну динаміку.



Вінниця

Якісна різниця між тим, якими прийшли на навчання рік тому учасники проєкту і якими вони виходили з останнього модуля, вражає не менше. Ірина Каць зауважує, що на п'ятому модулі перед тренерами сиділа абсолютна професійна спільнота, в якій люди відкриті одне до одного і яка комунікує на рівні групи, наче одна родина.

Однією з причин участі у проєкті для тренерки Надії Чушак (активістки, освітянки, антропологині, дослідниці) стало бажання познайомитися ближче з людьми, які працюють у галузі культури в новостворених ОТГ, почути про їхній досвід, про виклики, що постають перед ними. На її думку, в суспільстві нема розуміння того, що культура – це справді важливо.

– Незважаючи на несприятливі умови, брак підтримки, навчальних можливостей і розуміння, всіх наших учасників об'єднувала відкритість до знань, – каже Надія. – Багатьом було непросто сприймати нові знання, тому що це було щось відмінне від того, з чим вони стикалися раніше, щось радикальне.

– Проблема в тому, що нерідко очільники областей, міст, селищ, а також депутати та голови рад розуміють культуру як послуги, а не базис для розвитку суспільства, – додає Ігор Гармаш. – В ОТГ, де є кілька сіл з розваленими будинками культури і місцевими жителями, які зазвичай цікавляться лише власним господарством, поняття культурної діяльності обмежується проведенням календарних свят і, у кращому разі, концертом у школі чи кінопоказом у будинку культури. Очільник такого міста чи села ставить до культури як і інші його мешканці. А от фахівець бачить



Експертка із Німеччини Біргіт Шпренгер, референтка відділу культури Державної канцелярії Тюрінгії

набагато більшу сферу застосування, однак йому для роботи потрібне фінансування. Не секрет, що бюджетники стоять по іншу сторону барикад від громадських активістів. Перші відкрито критикують других і здійснюють контроль за використанням бюджетних коштів, яких вистачає лише на зарплати і комунальні рахунки. Учасників Академії, серед яких були представники обох сторін, навчали об'єднуватися і співпрацювати, щоб бути ефективними разом.

НОВІ МОДЕЛІ ВИКЛАДАННЯ

Відповідно до цілей Академії, учасники проєкту отримали знання про партисипативні проєкти і способи роботи, інструментарій з культурних та економічних процесів планування на основі культурного мапування та Cultural Idea Design, рекомендації щодо проведення реалістичного аналізу специфічних культурних ресурсів та потенціалу, пошуку локальних та регіональних синергій, налагодження мережових зв'язків між ними і культурними неурядовими організаціями з одного боку і представниками туризму, локальної економіки й інших

галузей – з другого. Кожен з учасників Академії презентував доробки з картування громади, що супроводжувалося обговоренням у групах.

Від самого початку навчання, учасники отримували базові знання, які доповнювали і переосмислювали після повернення у свої громади, підвищуючи рівень обізнаності з кожним наступним модулем.

– Навчання в Академії культурного лідера не має нічого спільного із семінарами з підвищення кваліфікації, які часто проводять з метою наробити гарних світлин і гарно відзвітувати, – відзначає Ігор Гармаш. – Проєкт Академії від Goethe-Institut в Україні зібрав людей, які мають стратегічний вплив на розвиток суспільства. Перший показник ефективності проєкту – подані заявки мережових проєктів наших слухачів до грантових конкурсів Українського культурного фонду і програми «Малі міста – великі враження».

За час навчання учасники мали змогу укласти програми розвитку культурних проєктів у своїх громадах. Ірина Каць зазначає: те, що на момент захисту цих проєктів програми випускників були захищені і схвалені рішенням сесії, є реальним і практичним результатом навчання учасників Академії культурного лідера.



Запоріжжя

Тренерка Надія Чушак наголошує на тому, що створена модель викладання в Академії є плідною і конструктивною.

– Замість звичного лекторського буботіння, з якого слухач може засвоїти максимум 10% інформації, у нас була максимально коротка теоретична частина, після якої ми переходили до розгляду прикладів, – розповідає Надія. – Усі звикли, що викладання відбувається у вертикальному ієрархічному форматі, коли є лекторка-експертка, котра начитує матеріал і розповідає, як і що має бути. В Академії ми працювали саме за горизонтальною, тобто неієрархічною моделлю викладання. Зі свого викладацького досвіду знаю, що цей метод спочатку викликає у людей опір, але тепер він став відповіддю на потребу в децентралізації культури на місцях. Учасники проєкту навчалися тому, що немає лідера чи лідерки, які будуть щось диктувати. Натомість усі люди цінні своїм багажем знань і досвіду. Нам потрібно лише створити умови для обміну цими знаннями задля плідної співпраці.

НЕ ЗАВДЯКИ, А ВСУПЕРЕЧ

– Академія культурного лідера має гарні здобутки, але результати могли бути набагато кращі, якби була налагоджена більша взаємодія і розуміння з боку міських очільників, – вважає тренер проєкту Сергій Жуковський (громадський активіст, організатор культурних заходів, голова ГО «День музики» та керівник Хабу соціальної активності «Студія 42»).

Він упевнений, що такі освітні проєкти сьогодні потрібно робити не тільки в культурній галузі, а й у політиці, піднімаючи рівень освіти не лише працівників культури, а й усіх, хто з ними співпрацює для досягнення кращого результату.

– Одна річ – працювати за умов, коли тебе підтримують, а інша – коли тобі потрібно боротися, – каже Сергій.



Тернопіль

**Гості з Узбекистану та Киргизстану
на подіумній дискусії разом із Патріком Фьолем**



– Я вважаю, що в культурі працюють альтруїсти – люди, які в захваті від своєї справи, і якщо їм допомогти сьогодні, то результат ми зможемо побачити вже наступного року.

Підтримує колегу Ярослав Мінкін. Він запевняє, що люди, які творять культуру на місцях, намагаються її розвивати не завдяки, а всупереч усім обставинам:

– Найбільше мене тішить те, що довелося працювати не з „елітарними” культурними діячами, а з людьми, що намагаються зберегти і розвинути культуру там, де це зробити найважче.

Тренерський склад сподівається, що випускники першої Академії й надалі вважатимуть себе менеджерами культури: адже вони не просто обслуговують свята у своїх громадах, а планують і продумують гендерну політику, забезпечуючи надання якісних професійних послуг.

Наставники бажають слухачам проєкту й надалі бути сильними, щоб реалізувати набуті знання та вміння, а також нові методи культурного менеджменту, і водночас радять вчитися далі, знаходячи нові ідеї і відповідаючи викликам з метою вдосконалення себе, громад і суспільства загалом.

СЛУХАЧІ ПЕРШОЇ АКАДЕМІЇ КУЛЬТУРНОГО ЛІДЕРА ДІЛЯТЬСЯ ВРАЖЕННЯМИ ВІД НАВЧАННЯ



Випускники Академії 2018-2019 на церемонії вручення сертифікатів
під час заключної конференції у червні 2019 року

«КУЛЬТУРИ ПОТРІБЕН ДІАЛОГ»

Артем Шулятьєв, викладач класу гітари з міста Мелітополь, як і багато інших учасників, найголовнішою заслугою Академії культурного лідера вважає налагоджену комунікацію між однопідприємцями – активними діячами культури з різних регіонів України. За його словами, саме завдяки високій компетенції тренерів Академії, які дуже докладно подавали корисну інформацію, учасники опанували багато технік налагодження співпраці з міськими очільниками, чиновниками та підприємцями задля розвитку місцевих культурних ініціатив.

Артем Шулятьєв не може назвати задовільним стан культурних проєктів у своєму регіоні.

– Не вистачає креативних ідей, – каже він. – Чиновники, що сидять у кабінетах, не переймаються потребами пересічних громадян. Коли хтось приходить і каже, наприклад, що хоче навчитися грати на синтезаторі, йому відмовляють: у нас можна вісім років грати Баха чи Бетховена на деяких музичних інструментах, синтезатора серед яких нема. Подібну ситуацію можна спостерігати в усіх напрямках, унаслідок чого занепадає культурне середовище.

У школі мистецтв, де працює Артем, більшості викладачів близько 60 років. Їх усе влаштовує, а коли хтось із чимось не згоден, відмахуються: «то їхні проблеми». Таке ставлення заважає розвитку громадських мистецьких організацій: люди вимушені звертатися до приватних закладів, а державні в той час втрачають свій контингент. Для продуктивної роботи і збільшення кількості культурних ініціатив потрібні креативні викладачі, які зможуть пристосуватися до потреб громадян і готові дати актуальні знання. Настав час відмовитися від тіньового здирництва, коли з учнів щороку збирають гроші на ремонт чи костюми, і ці кошти осідають по кишенях (а обідрані стіни та декорації, які створювалися ще за часів Брежнєва, залишаються).

– Цим людям не потрібні зміни, електрогітари чи українські пісні у новому форматі, – каже Артем. – Їх цікавить тільки Вагнер і гроші. Ситуацію потрібно змінювати. У нас багато талановитих людей, які пишуть

якісну музику, але їм не вистачає знань та навичок самопрезентації, вони не вміють заявляти про себе і власну творчість. Це саме те, чому нас вчили в Академії культурного лідера. Коли я ділюся своїми здобутками з колегами та знайомими, вони не приховують подиву: це ж революція – розповідай далі! Тоді вже я заглиблююся в графіку, схеми, приклади, і з'являється ідея створити громадську організацію, яка б допомагала просувати наші таланти в Україні та світі і навчати дітей сучасного мистецтва.

До того, як стати вчителем гітари, Артем Шулятьєв побував, як музикант, у дев'яти країнах Європи, працював у студії звукозапису, тож він добре знає про тренди в композиторській та оранжувальній сферах. Має він і чітке уявлення про те, що повинні вміти митці, щоб заробляти на хліб, а не «торгувати цибулею на ринку» після восьми років навчання в мистецькій школі, позаяк на вузькопрофільні й суто академічні знання нині немає попиту.

Культура і мистецтво, на думку Артема, – наче релігія, де кожному дається по його вірі. У цій царині не діють вказівки й накази, тому регуляційні механізми повинні заступити відкритість і бажання слухати. Культурі потрібен діалог. Слід вислухати кожну людину, яка пропонує нові ідеї, навіть якщо, на перший погляд, вони видаються божевільними.

Свою екзаменаційну роботу Артем присвятив ідеї створення організації з комерційною діяльністю, яка б надавала мистецькі послуги. Він мріє зібрати талановитих і професійних митців для реалізації креативних проєктів.

– Наприклад, у нас є бітбоксери, які грають просто як боги, виступають за кордоном, співпрацюють із зірками сцени і можуть навчати всіх охочих, але вони не можуть офіційно влаштуватися на роботу в школу мистецтв, бо не мають відповідного диплому, – пояснює Артем Шулятьєв. За задумом випускника Академії, окремого приміщення проєкт не потребує: навчатися можна в кабінетах, орендованих у загальноосвітніх школах. Ще простіше було б відкрити філії проєкту в селах, де за символічні 80 грн на місяць цілком реально орендувати потрібне приміщення, в якому за розкладом будуть гра на музичних інструментах, вокал, малювання, танці. Артем упевнений, що проєкт знайшов би прихильників серед дітей, яким не цікава гра на баяні й незрозумілі арії.

«МИСЛИ ГЛОБАЛЬНО, А ДІЙ ЛОКАЛЬНО»

Оксана Яворська з маленького міста Терехів, що на Тернопільщині, стала однією з наймолодших учасниць у своєму кластері. Після закінчення Івано-Франківського інституту мистецтв (факультет «Естрадний вокал») дівчина вступила до аспірантури, обравши тему «Музичний менеджмент». Коли писала дисертацію, на сайті Міністерства культури побачила інформацію про Академію. Ознайомившись із ідеями та цінностями проєкту, Оксана вирішила взяти в ньому участь.

– Спочатку я відчувала певний дискомфорт, – пригадує Оксана, – приїхали всі такі серйозні: керівники відділів культури, директори будинків культури... А я, хоч і була задіяна практично на всіх заходах, що відбувалися в нашому місті, досвіду офіційної роботи не мала. Були лише самі думки та ідеї, які, як виявилось пізніше, збігалися з поглядами і переконаннями тренерів проєкту.

З'ясувалося згодом і те, що Академія об'єднала прогресивних людей, котрі прагнуть змін у галузі культури. Колектив зібрався дружній: не було поділу за посадами чи віком. Усі охоче ділилися досвідом і давали фахові консультації. Уже після першого модуля учасники почали спілкуватися однією мовою – мовою нових термінів, які раніше не застосовувалися в роботі митців.

– Маючи підтримку однодумців 24 години на добу 7 днів на тиждень, я почуваюся значно впевненішою, – розповідає Оксана. – Комунікація налагоджена, нас чують і готові відгукнутися. Під час роботи над домашнім завданням в учасників Академії з'явилася ідея спільного проєкту, який, на мою думку, матиме добрий відгук у культурному середовищі. Мені повідомили, що є вакансія, якій відповідає моя кандидатура. Це стало можливим завдяки Академії: якби не проєкт, я б ніколи не зустрілася з однодумцями, бо ми живемо і працюємо в різних містах.

Процес децентралізації в галузі культури Оксана вважає тривалим і подекуди болючим, бо не всі однаково зацікавлені у змінах. Кожна громада, місто чи село мають свої потреби і виклики, які не завжди збігаються з потребами інших громад. Водночас не всі працівники культури розуміють, що відбувається і чого від них вимагають, тому і ставляться до нового вороже. Саме активісти на місцях виступають агентами змін і беруть на себе відповідальність за те, що відбувається в культурному просторі.

– Культура – це не тільки обслуговування свят і «галочки» в річних звітах, – пояснює Оксана Яворська. – Це згуртування громади навколо певної ідеї і вирішення нагальних проблем спільноти. Не потрібно шукати відповіді в діях президента, прем'єра чи міністрів – слід покладатися лише на себе, адже тільки ми відповідаємо за те, що відбувається, в тому числі в культурному просторі, навколо нас. Тож починати треба з себе: мислити глобально, а діяти локально.

Під час навчання в Академії у Оксани з'явився задум об'єднати в спільному проєкті людей, які не є професіоналами в мистецтві, але творять за покликом серця – так званих народних самородків. Дівчина впевнена, що коли людина відкладає всі свої справи і вдається до творчості – музикує, співає, танцює, в'яже – вона неодмінно стає щасливішою. Люди, які ніколи не були задіяні в мистецтві, однак розвинули свої таланти самотужки, повинні мати можливість показати свою творчість сусідам і всім, хто живе в містечку, щоб надихнути мистецтвом громаду. Особливо корисним такий проєкт має стати для



Випускники Академії 2018-2019 на церемонії вручення сертифікатів під час заключної конференції у червні 2019 року

дорослих, адже якщо для дітей ще є конкурси та концерти в школах, їхнім батькам прокласти шлях на сцену навіть у своїй громаді значно складніше. Згідно з задумом, спочатку місцеві таланти повинні відібрати спеціальна комісія на переглядах та прослуховуваннях. Ті, що готові гідно представити громаду і поділитися своїм творчим доробком, змогли б виступити на фестивалі талантів.

Оксана Яворська також переймається проблемою комунікації між старшим і молодшим поколіннями:

– Коли я була малою, дорослі проводили зі мною багато часу: читали, співали, розмовляли... На жаль, тепер прикладів такого спілкування майже немає. Тому мені хочеться реалізувати проєкт, в якому можна було б об'єднати покоління задля відновлення діалогу, спільного проведення часу і плекання сімейних цінностей засобами культури. Батьки, бабусі та дідусі могли б передавати знання, рецепти, майстерність, а молодше покоління ділилося б із старшим правилами користування гаджетами.



«БЕЗУМНІ ІДЕЇ ДАЮТЬ ГАРНИЙ РЕЗУЛЬТАТ»

Ольга Попович працює в Краси́лівській міській раді (Хмельницька область) на посаді головного спеціаліста відділу культури. Коли після 12 років викладання в мистецькій школі з'явилася можливість кар'єрного росту, зрозуміла, що, як викладач, себе вичерпала і настав час робити щось нове. З особливою гордістю Ольга розповідає про те, що міський голова вважає культуру однією з провідних галузей розвитку всієї громади, і тому в місті вирує насичене культурне життя.

Незважаючи на свій досвід, в Академії культурного лідера Ольга Попович дізналася багато нового. Каже, що проєкт сприяє особистісному росту і змінює ставлення до культури загалом. Цікавий підхід до викладання, професіональні тренери, спілкування з однодумцями дають розуміння культури в зовсім іншому форматі. Особливо корисною учасниця вважає інформацію, що стосується написання грантових заявок, адже, як вона зізнається, раніше почувалася в цій справі дилетанткою.

Ольга впевнена, що для ефективнішої роботи в галузі культури з урахуванням децентралізації потрібно більше ініціативи від членів громади.

– Звинуватити в бездіяльності когось дуже просто, а щоб самому почати щось робити, беручи на себе відповідальність – це для більшості складно, – розповідає вона. – Для того, щоб почути ініціативи громадських активістів, було б добре організовувати круглі столи, фокус-групи, опитування, під час яких обговорювати проєктні заявки. Натомість від стереотипів треба відмовитися – настав час не боятися впроваджувати щось нове, розширювати зону комфорту, сміливо говорити про свої безумні ідеї, адже, як показує практика, саме вони дають гарний результат.

Завдяки навчанню в Академії культурного лідера Ольга відчула, що не одна хоче змін і творчості:

– Коли я прийшла на роботу в міську раду більш як рік тому, мені казали, що ось зараз ти гориш, та згодом не будеш такою активною. Проте саме Академія дала мені віру в себе і впевненість у своїх діях, а також насагу для нових ініціатив.

Тепер Ольга працює над проєктом святкування ювілею рідного міста, яке відбудеться восени цього року. Придумує нові конкурси, переможці яких отримають цінні призи. Серед іншого – фотоконкурс «Покажи красу своєї громади на фотографії» і вечір поезії.

Експертка Олександра Бакланова



– Прикро, що рік навчання в Академії так швидко закінчився, – зізнається Ольга. – Але й після завершення проєкту ми далі будемо спілкуватися. Маємо групу в соціальній мережі, де ми є активними учасниками, ділимося корисною інформацією. Проєкт зібрав навколо себе дуже цікавих людей. Ми не раз говорили, що якби всі учасники Академії зібралися в одну громаду, можна було б творити чудеса.

«М'ЯКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ»

Поліна Ветрова з міста Гадяч Полтавської області – співавторка і координаторка міжнародного проєкту «Розвиток сучасних громад. Простір/планування/залучення», який реалізується в Україні у співпраці з польською фундацією Fundacja Inna Przestrzeń та ГО «Гадяч дружній». Колеги називають її архітектором, учасником процесу співпраці громади і влади, творцем просторів та мостів соціальної взаємодії.

– Цей проєкт я написала під час навчання в Академії культурного лідера, – пояснює Поліна. – Мене надихала можливість порівняти рівень розвитку культури в різних територіальних громадах. У нашому місті ще кілька років тому відділу культури в міській раді взагалі не було. Проведенням заходів займалися заступник міського голови і працівники апарату, для яких культура не є профільною діяльністю. Проте в нас є активні громадські організації: для них не проблема знайти грант чи написати проєкт, але водночас активісти – занадто імпульсивні і не достатньо обізнані. Подекуди їм не вистачає часу замислитися, спланувати й узгодити свої дії. Найбільше бракує знань про написання проєктів, і саме цього нас навчали в Академії.

Поліна вважає, що саме активність громадських організацій є рушійною силою розвитку культури на місцях, але оскільки остаточні рішення ухвалюють органи місцевого самоврядування, активісти повинні вдаватися до м'якого менеджменту, пропонуючи ідеї і проєкти для обговорення.

– Навіть якщо ми не отримуємо фінансової підтримки, на організаційну можемо розраховувати завжди: нам допомагають з ресурсами, надають приміщення і т. ін., – розповідає Поліна.

Ще до початку роботи в міській раді Поліна Ветрова стала членом правління відомої в місті громадської організації «Гадяч дружній». Молода команда активних мешканців міста організовує дозвілля, долучаючи членів громади до активного способу життя і відкриваючи нові можливості для розвитку міста. У переліку діяльності ГО – благоустрій міської території, кінопокази, міські велопробіги і різнопланові масові заходи.

– На мою думку, ефективна робота в культурній галузі залежить від взаємодії з членами громади, – наголошує Поліна. – У соціальних мережах ми робили опитування громадської думки, а потім долучали голосування до пропозицій, які висували на

розгляд у міськраді. Постійний пошук спільних точок дотику сприяє синергії і відкриттю нових форматів взаємодії.

Найбільшим здобутком навчання в Академії культурного лідера Поліна вважає обмін досвідом та співпрацю. Завдяки 5-модульному формату навчання студенти мали змогу поступово, крок за кроком виконувати дедалі складніші задачі і глибше занурюватися в процеси культурної галузі. Свою екзаменаційну роботу Поліна присвятила пошуку народних майстрів свого регіону, яких хоче зібрати на арткемпі в заповідному урочищі Зелений Гай, щоб у невимушеній атмосфері привернути увагу містян до народної творчості.

Ключовим проєктом розвитку громади стала концепція модернізації і профілювання мережі сільських клубів, які отримали кластерну схему управління і конкретні призначення відповідно до запитів місцевих мешканців – користувачів закладів. Доволі складним завданням виявилось вселити віру управлінням, що стара система зможе успішно працювати по-іншому, що заклади культури невеликого ОТГ можуть бути цікавими не тільки для місцевих мешканців, а й для сусідніх громад і навіть працювати як майданчики для комерціалізації творчого ресурсу сільськогосподарського регіону.



Гостя з Киргизстану



Випускники Академії 2018-2019 на церемонії вручення сертифікатів під час заключної конференції у червні 2019 року



Робота в групах під час заключної конференції

АКАДЕМІЯ КУЛЬТУРНОГО ЛІДЕРА: ВІДГУКИ ВИПУСКНИКІВ ПРОГРАМИ



Випускники Академії 2018-2019 на церемонії вручення
сертифікатів під час заключної конференції у червні 2019 року.

АЛЛА ГРАБАР

Після закінчення Академії культурного лідера зрозуміла, що можу бути корисною суспільству в різних сферах, а не тільки в галузі культури. Планую балотуватися в депутати місцевої ради. Також я вперше в житті написала грантову заявку (на жаль, вона не пройшла, але я не здаюся). Після моїх доповідей (а саме цього я навчилася в Академії) на фінансування культури виділено на 70% більше коштів, ніж минулого року. Завдяки аналізу законів, постанов та розпоряджень я домоглася 50% надбавки працівникам культури за напруженість (зарплата істотно збільшилася). Моїх «напівживих» працівників культурної та бібліотечної справи почали цікавити навчання й тренінги. Рухаємося вперед за Програмою розвитку культури Тараканівської ОТГ, яку я склала під час навчання в Академії. Виконуються завдання згідно з річними планами. Цього року – ремонт двох приміщень на суму 400 тисяч грн. І, звичайно, триває підготовка до нашого фестивалю. Це основне, про дрібніші справи не говоритиму – це буде довго.

АРТЕМ ЖУЛЯТІЄВ

Особисто для мене Академія культурного лідера мала велике значення, адже я зміг побачити та відчути, що в роботі треба постійно рухатися й шукати нових способів втілення своїх задумів. Дуже корисними були міжсекторні модулі, де ми змогли познайомитися між собою і побачити приклади роботи колег практично з усієї України. Складний відбір для тих, хто хотів вчитися, дозволив зібрати в групах фахівців із різних напрямів культури, і це допомогло подивитися на культуру ширше, ніж ми її уявляли раніше. І, звісно, тренери показали своїм прикладом, що співпраця офіційних структур і громадськості дає дуже цікаві, корисні і життєздатні проєкти. Навчання було нелегким, але воно було того варте!

ІРИНА ДЄДОВА

Для мене Академія культурного лідера – це зміни в собі й навколо себе, вражаючий і відкритий досвід колег, вміння знаходити можливості там, де раніше були лише стіни проблем. І так, проєкти – це круто! А виграні й реалізовані проєкти – це суперкруто (я давно так не плакала від щастя, як в останній день проєкту).

Випускники Академії 2018-2019 на церемонії вручення сертифікатів під час заключної конференції у червні 2019 року



Випусниця Академії презентує свій проект



ЛЮДМИЛА ЛОПУШАН

Чим я зобов'язана Академії культурного лідера? Насамперед я вдячна їй за коло однодумців, обмін досвідом і реальну підтримку від деяких учасників.

По-друге, за складання проєктів. А якщо говорити мовою фактів, то:

- задумали й провели фолькфестиваль за участі 36 громад Черкаської ОТГ, кількість учасників становила понад 500;
- здійснювали пошук і популяризацію сучасних форм нематеріальної культурної спадщини, а саме: місцеві обряди під час виставки писанок, традиції писанкарства, випічку весільного хліба і короваїв;
- отримали досвід від колеги з Бердичева;
- переформатували бібліотеку, зробивши в ній дитячу ігрову зону, молодіжні клуби, гуртки;
- обмін досвідом з колегами з Академії, що працюють у театральній галузі, надихнув на пошук режисера й створення театральних гуртків для дітей та дорослих. Показали дитячу виставу до Дня святого Миколая дітям громади і надали платну послугу дітям сусідніх громад.

Водночас слід зазначити, що співпрацювати з владою, яка має консервативне мислення, все ж таки важко.

Продовжую, не покладаючи рук, «орати цілину»!

НАТАЛЯ СЕНТЕМОН

Я переформатувала мозок. 90% того, що ми вивчали, для мене було новим. Відкрилися інші горизонти й перспективи. І, звісно, розуміння того, що нас таких є небагато. Як наслідок – нова робота, нові проєкти, нові люди.

ОЛЬГА ПОПОВА

Я нарешті навчилася не виснажуватися, попри велику кількість роботи.

Коли складаю проєктні заявки, спираюся на знання, набуті за час навчання в Академії. Крім того, досвід, отриманий одне від одного, неоціненний.

ВЕРОНІКА МЕЛЬНИК

Це чудовий, універсальний курс і для новачків, і для досвідчених учасників. Мені він дав віру в себе, розуміння того, що потрібно робити і в який спосіб. І, мабуть, головне – коло однодумців, котрі й після навчання в Академії підтримують одне одного.

НАТАЛІЯ РУДНИЦЬКА

В Академії культурного лідера в мене відбулося перезавантаження знань, я навчилася правильно писати проєкти. Також розширилося коло однодумців і можливості завдяки набутим навичкам.

ТЕТЯНА КУЩУК

Для мене Академія культурного лідера після її завершення – це цілком визначена співпраця з рідним відділом культури й культурними закладами: складаємо спільні проєкти й подаємо спільні грантові заявки, проводимо тренінги з проєктного менеджменту, і я вже спробувала себе в ролі тренерки. Нетворкінг: поки конкретних прикладів навести не можу, але є кілька починань з мініпроєктами, які обов'язково будуть реалізовані найближчим часом.

Столична бібліотечна спільнота тепер регулярно запрошує мене для обміну досвідом, що я здобула під час роботи й навчання в Академії культурного лідера; будуть публікації в професійних журналах.

ТЕТЯНА НАЗАРЕНКО

Для мене Академія культурного лідера – це перезавантаження мене особисто, перегляд моїх можливостей і величезний багаж досвіду, ідей моїх друзів з Академії. У своїй громаді я з гордістю застосовую отримані знання, пишу проєкти, навчаю зацікавлених членів громади розвитку культури. Цього року провела обласний семінар для директорів палаців і будинків культури Кіровоградської області, і все це – завдяки Академії. Адже я мала можливість повірити в себе.

ОЛЕНА ШИНКАРЕНКО

У мене повністю змінилося ставлення до суті нашої роботи і культурного продукту. Перед кожним заходом, проєктом чи подією ставлю собі запитання: навіщо це людям, що від цього залишиться, що зміниться?

Про розтуляння очей – влучно сказано! Те, що ми спілкуємося, допомагаємо одне одному – правда, і що сумуємо тепер усі – також факт, адже всі сподівалися на продовження...



Селфі із Беате Кьолер

СВІТЛАНА ЛИТОВЧЕНКО

Завдяки складеній в рамках домашніх завдань Академії Програмі розвитку культури покращилося культурне життя мого міста. Одержали фінанси на будівництво нового клубу, виконали передпроектні роботи й візуалізацію, а навесні-влітку нам будуватимуть вуличну сцену. Також дуже корисними для мене були теми SWOT-аналізу, складання логіко-структурної матриці, картування. У листопаді-грудні я проводила семінари з проєктного менеджменту, а також практичне заняття з логіко-структурної матриці для працівників клубних закладів Харківської області.

Хочу сказати велике спасибі нашим тренерам! Знання й навички, які ви дали, дійсно стали в пригоді! А ще я за всіма скучила! Отже, якщо буде продовження Академії, із задоволенням візьму участь!

Випускники Академії 2018-2019 на церемонії вручення сертифікатів під час заключної конференції у червні 2019 року

ОКСАНА ЗАЄЦЬ

Якщо чесно, для мене найціннішим у проєкті було спілкування з дівчатами-однодумцями – вони чудові!. Навіть наш чат є своєрідною професійною мережею з опцією «попросити подругу про допомогу».

АЛІНА ДІДКОВСЬКА

Академія культурного лідера – це передусім спілкування. Ми стали більш як друзі. Кардинально змінився погляд на роботу – прикладом цього стала ніч в історико-краєзнавчому музеї, культурно-освітній центр. Академія культурного лідера стала чудовим «стусаном», адже тобі допомагають розтулити очі, що тривалий час були заплющені. Зазвичай до цього не відразу звикаєш і, до того ж, нечасто знаходиш однодумців, проте головне – впевненість у фіналі.



Випускники Академії 2018-2019 на церемонії вручення сертифікатів під час заключної конференції у червні 2019 року



ІВАН ГЕРЧАЧІВСЬКИЙ

Щодо змін, то вони очевидні. Не буду про успіхи та емоції... Участь у європейських грантових проєктах – це своєрідна рулетка, хоча все є можливим. Маю проблему зі знанням мови, тож вивчаю, хоч і дуже повільно. Також я зрозумів, що ефективніше працювати з громадськими організаціями і проєктами, ніж з офіційною структурою культурних установ. Поки що вони існують самі для себе за совковим принципом «дай» – тож, можливо, я зміню місце роботи. Для успішного втілення культурних ініціатив потрібно, щоб тобі вірили, треба бути особистістю. Ті, хто дає гроші, хочуть бачити користь від проєкту, а ті, що йдуть за тобою, не повинні розчаруватися.

РОМАН СУШКО

Після навчання в Академії культурного лідера я реалізував нові підходи під час проведення фестивалю (співпраця з підприємствами, малим бізнесом, майстрами прикладного мистецтва; працювала виїзна обсерваторія). Вибудував стратегію розвитку культури (клубні установи, бібліотеки), на сесії затверджено стратегію розвитку культури на 2020 рік. Залучаючи активну молодь, проводжу з колегами навчання з написання проєктів, економічної грамотності. Налагоджую співпрацю з випускниками Академії через мистецьку діяльність – участь аматорських колективів у фестивалях. Сподіваюся на інші продуктивні заходи з випускниками. Готуються зустрічі з культурного обміну з польською ґміною Велька Весь і естонським муніципалітетом Ельва. Найближчим часом на сесії сільської ради ухвалить рішення про створення художньої школи. Ось такі справи, якщо коротко. Потрібна офіційна зустріч, симпозіум випускників Академії для обговорення таких тем. Чекаємо на таку подію.

ПРОДОВЖУЙТЕ – ЦЕ ВАЖЛИВО!

**ОЛЕКСАНДРА БАКЛАНОВА,
КЕРУЮЧИЙ ПАРТНЕР
КОМПАНІЇ PRO.MOVA,
СТРАТЕГ**



Українці – чемпіони з виживання. Часом нам значно легше усім разом щось подолати, ніж домовитися між собою, а отже, сам факт об'єднання навколо проєкту Академії культурного лідера трьох дуже різних партнерів – Goethe-Institute в Україні, Міністерства культури України та Інституту культурної політики – вже є показовим і позитивним. Не варто вважати існування цього проєкту за належне, адже його народження сталося завдяки чималим зусиллям та взаємодії партнерів. Усі вони дуже різні, кожен має сильні сторони, синергія яких була такою важливою для проєкту.

Від грудня 2018 року до липня 2019-го незалежна компанія pro.mova робила оцінювання пілотного проєкту Академії культурного лідера. Процес передбачав і індивідуальні інтерв'ю та конфіденційні телефонні розмови з усіма ключовими учасниками/учасницями, і фасилітовані групові дискусії, зокрема прикінцеву конференцію, як колективну рефлексію. Крім того, ми працювали з документами, що були підготовлені до та під час роботи проєкту, аналізуючи крок за кроком те, як він зароджувався і розвивався, що із запланованого зроблено і було вдалим. Ретельний аналіз із якісними та кількісними параметрами мав на меті показати, як зробити другий раунд Академії вже на рівень вищим.

У рамках дослідження ми спілкувалися з усіма сторонами проєкту: ключовими партнерами, тренер(к)ами і безпосередніми учасниками. Одне з найцікавіших відкриттів щодо останніх сталося, коли ми разом аналізували, яким був для них процес і результат. Ми вибрали два виміри: «я можу» – спроможність, у порівнянні з тим, як було на старті, і «я хочу» – рівень мотивації, енергії, бажання працювати.

Багато хто вперше брав участь у навчанні, процес якого був зорганізований так по-сучасному і в неформальний спосіб, тож на інтерв'ю випускники зізнавалися: проєкт змінив їхнє життя. Близько 60% респондентів, а саме – 43 з 72, потрапили до категорії тих, хто відзначився серйозним поступом і одержав високі бали зі спроможності і мотивації.

У цьому і є найвагоміший результат власне навчання, адже це не була тільки прикладна програма, що мала на меті озброїти учасників певними інструментами для роботи. Суть її полягала не в тому, щоб підготувати ще одну роту солдат – проєкт гартував лідерів, які б не лише знали теорію і користувалися певними

знаннями та навичками, а й відчували в собі сили робити щось, чого вони не робили раніше. Уже на час оцінювання деякі учасники писали проєкти, подавали їх до Українського культурного фонду, зверталися з ними до депутатів місцевих рад.

Варто зазначити, що не всі слухачі одержали диплом. У кожному модулі були ті, хто не впорався із завданнями. Це свідчить про те, що то була не проста програма, де можна „прийти, послухати і піти”. Потрібно було справді виконувати завдання, включатися, опановувати нове – і це один із підходів, який важливо зберегти надалі.

Щоб упевнитися, що програма Академії є достатньо універсальною на національному рівні, ми розбивали оцінювання також по кластерах. У регіональному контексті за обома параметрами – спроможності і мотивації – оцінювання тих, хто отримав диплом, є рівномірними. Цілком очікувано спостерігалася відмінність у рівні підготовки слухачів, але добрий тренер готовий працювати з різними студентами. Варто зазначити, що учасники Академії цінують тренерів.

Для того, щоб підняти проєкт на наступний рівень, у 2019 році Goethe-Institute в Україні склав поглиблену програму відбору і підготовки тренерів. Упродовж чотирьох триденних модулів нова команда тренерів мала змогу детально переглянути всю минулорічну програму і способи її подачі. Це дозволило зробити редизайн – повністю нову програму, щоб розгорнути її вже в більших масштабах.

Є велика ймовірність того, що під час другого раунду Академії можна буде забезпечити її кількісне і якісне зростання. Пілотна програма допомогла вивести проєкт на абсолютно новий рівень. Ми маємо апгрейд для подальшого розгортання програми, адже зробили її оцінювання не формально, а ретельно досліджуючи те, що можна поліпшити для наступного разу. Це корисна практика – детально і глибоко відпрацьовувати пілотні проєкти, вона заслуговує на повагу і дає обґрунтовану надію на те, що другий раунд Академії буде кращим за перший.

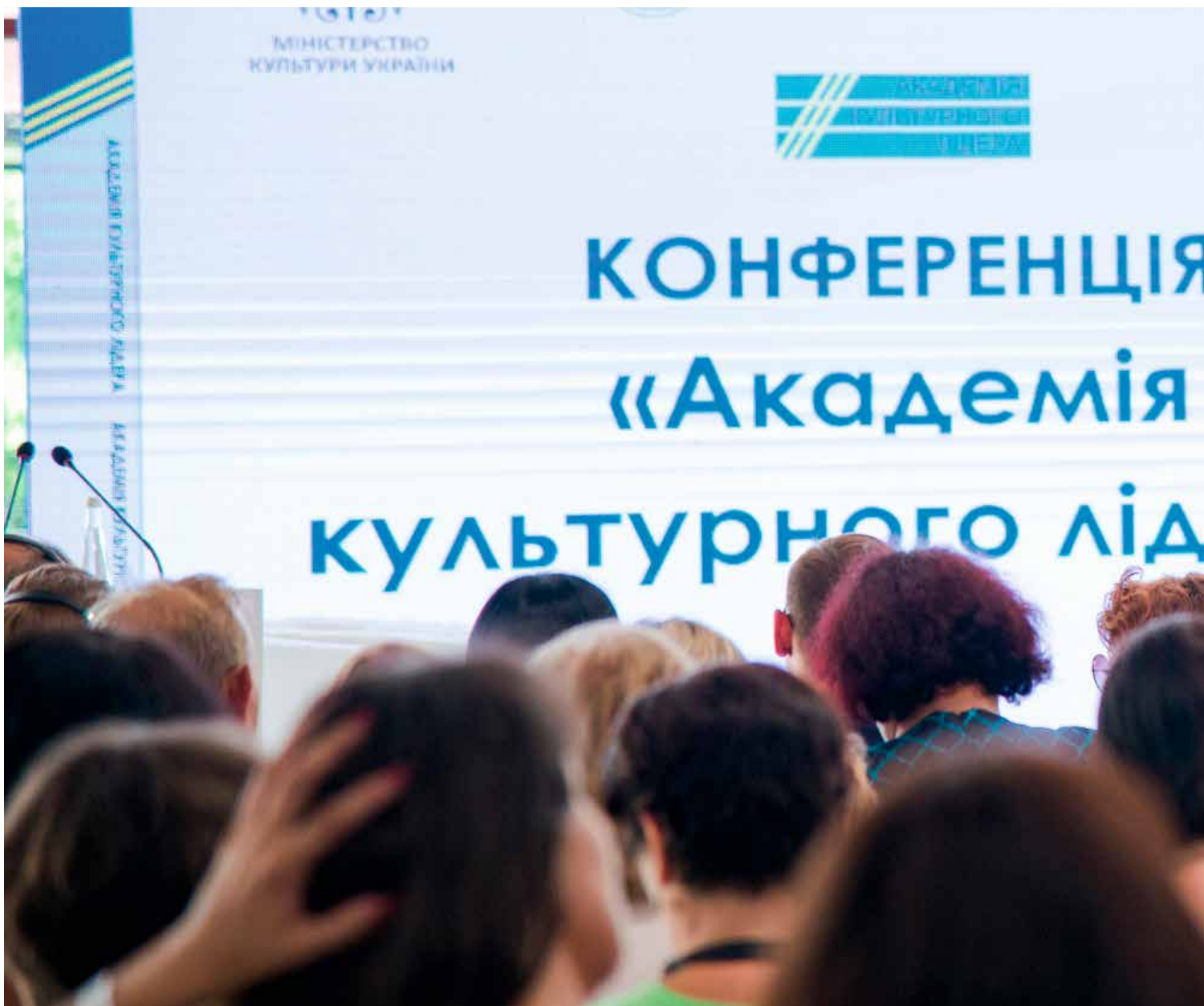
Проєкт уже виріс. На сьогодні Міністерство культури, молоді та спорту України фактично має на руках відпрацьовану модель з готовою програмою, командою тренерів і доброю репутацією – своїми випускниками. Ідеться не про теоретичний концепт. Наскільки тепер нам вистачить сміливості його розгорнути,

настільки ми можемо розраховувати на його вплив у подальшому. Програма Академії культурного лідера сьогодні подібна до стисненої пружини, тобто є готова модель, контент, тренери, а отже, настав час, щоб розгортати цю пружину.

Культура виходить за межі самих лише танців, співу, поезії або малярства і починає трактуватися як фактор розвитку. Оскільки тепер громади мають відповідальність і свободу щодо того, як розвивати культуру,

наявність такої Академії або її нестача може стати різницею між тим, мають чи не мають мешканці громад доступ до культурного надбання, а також можливість бути причетними до творення культури.

У загальних рекомендаціях, наданих після підбиття підсумків, для всіх учасників проєкту прозвучало: «Продовжуйте – це важливо!». Серед іншого: треба встановити чіткі правила гри і оновити розробку програми, використовуючи попередній досвід,



вдосконалити дизайн програми відповідно до успіхів і помилок учасників, посилити підготовку тренерів, надавати їм більше професійної підтримки, залучати експертів, вчених та практиків галузі культури і управління. Під час роботи з мережею випускників першого року Академії рекомендуємо стежити за їхніми результатами, надавати підтримку і відзначати досягнення, залучати їх до нової програми як тренерів або помічників тренерів.

Експертка Олександра Бакланова



3

УЯВЛЕННЯ ПРО ІНШІ ТЕМИ КУЛЬТУРНОГО РОЗВИТКУ

КУЛЬТУРНІ МЕНЕДЖЕРИ ЯК MASTERS OF INTERSPACES

ПАТРІК С. ФЬОЛЬ,
ҐЕРНОТ ВОЛЬФРАМ



КОНЦЕПЦІЯ АКАДЕМІЇ КУЛЬТУРНОГО ЛІДЕРА В УКРАЇНІ БАЗУЄТЬСЯ НА ПРИНЦИПІ САМОНАСНАЖЕННЯ ДІЯЧІВ КУЛЬТУРНОЇ ГАЛУЗІ, ЯКІ ПРАЦЮЮТЬ НА АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСАДАХ, У ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ, ЗАЙМАЮТЬСЯ ПРОЄКТНОЮ ТА ІНШОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ, ЯК «МАЙСТРІВ СФЕР ВЗАЄМОДІЇ» (MASTERS OF INTERSPACES). ЦЕЙ АКТУАЛЬНИЙ ПІДХІД ДО ВИЗНАЧЕННЯ РОЛІ КУЛЬТУРНИХ МЕНЕДЖЕРІВ/-ОК ПІДКРЕСЛЮЄ ТАКІ ЇХНІ ФУНКЦІЇ, ЯК НЕТВОРКІНГ, ПОСЕРЕДНИЦТВО, ПЕРЕКЛАД, МЕДІАЦІЯ ТА ДИЗАЙН У ТОЧКАХ ПЕРЕТИНУ РІЗНИХ ДІЯЧІВ, СУСПІЛЬНИХ СФЕР І ТЕМАТИК. УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ КУЛЬТУРНОГО ЛІДЕРА ҐРУНТУЄТЬСЯ НА ТАКОМУ РОЗУМІННІ РОЛІ КУЛЬТУРНИХ МЕНЕДЖЕРІВ/-ОК І РОБІТЬ ЙОГО ЯДРОМ ПРОГРАМИ П'ЯТИ НАВЧАЛЬНИХ МОДУЛІВ АКАДЕМІЇ. ПОДАНИЙ НИЖЧЕ ТЕКСТ ПРИСВЯЧЕНО ЦИМ ПИТАННЯМ

ВСТУП

Об'єктом наукового аналізу в цій статті є поняття культурного менеджера як «майстра сфер взаємодії» ("Master of interspaces"). «Менеджмент сфер взаємодії» є, напевно, найважливішою навичкою, яку повинні опанувати сучасні культурні менеджери. Лише тоді вони зможуть успішно виконувати свої завдання і сприяти трансформації в галузі культури. Тут також свою роль відіграє і теорія побудови мереж. Щоб закласти фундамент для кращого розуміння механізму культурних інтервенцій, слід застосовувати основоположні теорії мережевого аналізу. Цей підхід розглянуто, спираючись не тільки на німецький досвід, а й на численні міжнародні дослідження, покликані сприяти дискусії про роль культурних менеджерів у трансформації в галузі мистецтва і культури, що відбуваються сьогодні в цілому світі. Ця стаття є продовженням ґрунтовнішої публікації Патріка С. Фьоля, Гернота Вольфрама і Роберта Пенера у виданні *Journal of Cultural Management. Arts, Economics, Policy* (2016). Поняття культурних менеджерів як *Masters of Interspaces* запровадив до вжитку Патрік Фоль та Гернот Вольфрам 2013 року.



Початково матеріал опубліковано в листопаді 2016 року в часописі CultureWork, що є цифровим періодичним виданням для працівників галузі мистецтва та культури

1. КУЛЬТУРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ І ПРОЦЕС ЗМІН

Зміни в галузі мистецтва і культури в Німеччині часто сприймаються з обуренням і острахом. Навряд чи в нас можна знайти іншу царину суспільного життя, у якій систематично під час обговорення робочих питань доводилося б мати справу з такими потужними емоціями. Але така дискусія відбувається не лише в Німеччині. Трансформаційні процеси в галузі культури є важливою темою в інших країнах. У постмодерністському контексті культурні та соціально-культурні інституції починають дедалі глибше усвідомлювати, що мистецтво, яке існує фактично, породжує зміни, знаходить нові простори, стикається з технологічними і цифровими викликами, а також діаметрально різними типами реакцій, відгуків і залучення аудиторії (Simon 2016). І це слід вважати не позитивною чи негативною тенденцією, а наслідком глобалізації та ідейних і вартісних змін у культурі. Отже, вже сьогодні ми можемо спостерігати позитивні зрушення в плануванні культурного розвитку. Дедалі більше федеральних земель, муніципалітетів та міст Німеччини потребують нових особливих навичок і вмінь культурних менеджерів. Такі менеджери можуть працювати зовнішніми консультантами або вільнонайманими працівниками з досвідом роботи в культурному менеджменті в органах управління культурою з метою контролю процесів планування культурної політики (Föhl & Sievers, 2013; див. також: Flood 2015). Приклади такої функціональної двоїстості в роботі культурних менеджерів можна знайти і в інших країнах (Föhl & Wolfram, 2012).

На міжнародному рівні спостерігаються також зміни в розумінні ролі нових альянсів і партнерств, особливо тоді, коли йдеться про партнерів, які зазвичай не вважалися частиною культурного процесу. С творенням таких альянсів не лише міста, а й громади, а також регіони прагнуть заявити про себе

поза усталеними межами своєї діяльності. Протягом останніх років ми також стаємо очевидцями дедалі більшої підтримки так званих «інтерфейс-проектів» (interface projects) як з боку Європейської Комісії, так і з боку численних національних інституцій зі сприяння розвитку культури. У фокусі опинилися такі теми, як культурні та соціальні проекти; культура і охорона довкілля; культура і туризм; культура і наукова теорія; культура і бізнес; культура і право; культура і міграція/інтеграція. Перед культурними менеджерами постають нові «сфери взаємодії». Їм потрібно зрозуміти логістику процесів в інших галузях і навчитися управляти нею, а також опанувати їхніми специфічними підходами. З огляду на це, у вимогах до їхньої роботи сталися величезні зміни. Від культурних менеджерів вимагається володіння різними технологіями менеджменту, врахування різних очікувань і розмаїтого досвіду не тільки в культурно-освітній діяльності, а й в інших галузях. Опанування полягає у здатності до формулювання загальних цілей культурних проектів у співпраці з різними партнерами і з залученням спеціальних знань. Наприклад, якщо мова йде про значущість проектів, то це залучення працівників на місцях, а також простори можливостей і викликів.

З метою ширшого розуміння сказаного розглянемо практику роботи Національного музею в Ліверпулі. Музей створив проект „Будинок спогадів” – виставку, яка ілюструє силу пам'яті звичайним відвідувачам і тим, хто страждає від деменції. „Будинок спогадів” став програмою-тренінгом, покликаним допомогти людям, змушеним жити в умовах недоумства. Програма була відзначена міжнародною премією. Вона поширює інформацію про деменцію, а також дає практичні навички і знання, для того щоб люди, які потерпають від цієї хвороби, мали позитивний життєвий досвід. (<http://www.liverpoolmuseums.org.uk/learning/projects/house-of-memories/>).

Багато хто може заперечити, що це не є властивим завданням музею. Соціальна робота, підтримка людей з деменцією? Але якщо зануритися в проект глибше, стає зрозуміло, що він порушує одне з найдавніших і досі актуальних питань у культурі: які знання про минуле ми здатні зберігати? Що заважає нам побачити свою історію у всьому її багатстві, розмаїтті взаємозв'язків і усвідомити її цінність? І чому недуга не завжди є вадю й іноді вимагає від нас прояву особливої чуйності та розуміння? Якщо поміркувати над цими питаннями, то можна зрозуміти, що „Будинок спогадів” не є соціальним проектом. Це радше спроба осмислити в ширшому контексті одне з ключових понять музейної справи – пам'ять. У цьому проекті куратори і менеджери співпрацювали з соціальними інституціями, прикладними програмістами, експертами галузі цифрових технологій, людьми з досвідом соціально-культурної роботи. У центрі уваги виставки було написання прикладних програм (app), за допомогою яких люди, що перебувають у деменції, мали б

доступ до матеріалів виставки. З огляду на життєву ситуацію і втрату пам'яті, більшість людей, що страждають від деменції, не змогли б самостійно відвідати її. На заваді – освітлення, музейний простір та особливі правила огляду артефактів. Однак вони змогли долучитися до загального потоку відвідувачів завдяки спеціальному програмному застосунку, за допомогою якого вони самі вирішували, що робити з матеріалом. Зокрема, у них була можливість «повісити» артефакт, котрий вони вважали важливим, на так зване «дерево пам'яті», тобто дерево, на якому розміщено всі вибрані зображення на загальному символічному малюнку в програмному застосунку. Це яскравий приклад того, як працює пам'ять.

Отже, культурні менеджери покликані сприяти поширенню найважливішої інформації про знання та досвід у культурі та мистецтві, а також обміну думками про художні цінності між людьми, не обізнаними з цією темою. А ще – знайти аргументи на користь того, що культура є особливим способом зв'язку між людьми і залучення аудиторії до творчого процесу, тобто може претендувати на свій особливий спосіб співучасті і привернення уваги. Поширення інформації в цьому контексті означає взаємний процес пояснень і навчання як з боку культурного менеджера, так і з боку його нових партнерів з інших галузей. Культурні менеджери відповідальні за те, щоб уникнути перегинів на користь якогось одного підходу. Водночас вони повинні захищати і поважати особливі потреби творчого художнього процесу. Отже, слід визнати, що саме сфери взаємодії є насправді важливим для культурного менеджменту простором, відкритим як для нових дискусій, так і для того, щоб наблизити відповіді на питання, що ставить перед нами аудиторія ХХІ століття. Сфери взаємодії – це зона діалогу між представниками багатьох ідей, голосів і концепцій. Культурні менеджери можуть сприяти структуруванню різних підходів до категорій художньої вартості. Це, ймовірно, одне з найскладніших завдань на наступні роки.

Тенденція розвитку, викладена вище, спонукає до розгляду головного питання: про партиципацію як культурну практику. Кого сьогодні можна вважати залученим до культурних та мистецьких проектів, а хто залишається поза межами культурного процесу? Багато проектів, зокрема і в культурних столицях Європи, не були б такими переконливими без усвідомлення потреби розширення цільової аудиторії. Інтеграція певних соціальних груп, зокрема мігрантів, які часто опиняються на периферії глобалізації та соціально-культурного дискурсу, також неабияк вплинула на формування концепцій сталої культурно-освітньої роботи. Те саме стосується і подолання національних кордонів. Зокрема, проект Imagine-2020 (<http://www.imagine2020.eu/>) поєднав дев'ять європейських держав і десять дуже різних, але дуже зацікавлених і досвідчених культурних установ і дав можливість досягнути художнього симбіозу між

захистом довкілля і мистецтвом. Чимало міжнародних кінофестивалів, наприклад, Environmental Film Festival of Accra в Гані (<http://www.effaccra.org/>), дотримуються цієї орієнтації. Наведені приклади є достатнім доказом доцільності такої тенденції, а описані види взаємодії – незмінними індикаторами дуже актуальних соціально-культурних тем. У таких випадках впізнаваність стає результатом побудови мереж, а також перерозподілу ресурсів та дольової участі.

2. МЕНЕДЖМЕНТ СИСТЕМИ ЗВ'ЯЗКІВ ЯК ГОЛОВНЕ ЗАВДАННЯ КУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

З огляду на зазначені вище тенденції розвитку, можна стверджувати, що ми перебуваємо на перехідному етапі: від традиційних підходів у культурному менеджменті до нових способів управління і організації процесів культурного розвитку не лише на національному рівні в Німеччині, а й у багатьох кутках світу. Ми живемо в епоху поступового розмивання меж між різними суспільними секторами. Транскордонні тенденції є не тільки наслідком глобалізації, а й мінливості життєвих умов: демографічних і технологічних змін, міграції, фінансових криз, а також нестачі ресурсів – і це лише короткий перелік. І навіть попри те, що культура і мистецтво не конче суголосні цим змінам, вони все ж не можуть не зазнати на собі їхнього впливу. Досить поглянути на засоби масової інформації та розвиток цифрових технологій, щоб побачити, що інновації одразу мають відгук у культурі та мистецтві, а тому постає питання, як на них реагувати. Ба більше: ми повинні визначитися, як їх можна використати у стратегії розширення аудиторії (Borwick 2012), а також у практиках культурної галузі – адже світ цифрових технологій відкриває нові й прозорі горизонти для практики і теорії культурно-освітньої роботи.

Master of interspaces – це культурний менеджер, спроможний утримувати в полі зору наявні мережеві структури в потрібній галузі, досліджувати історію становлення різних партнерських зв'язків і визначати стратегії реорганізації цих структур. Переформатування структур із застосуванням нових знань та вмінь може стимулювати виникнення нових альянсів і інновацій. Таким чином, культурний менеджер, згідно з теорією побудови мереж, діє як «брокер», що будує мости (заповнює так звані «структурні прогалини») між різними, не пов'язаними частинами мережі, з метою оптимізації їх, координації й досягнення

ефекту синергії (див. Peper 2016, де вперше запропоновано до обговорення теоретичні аспекти побудови мережевих структур у галузі культурного менеджменту); див. також (Schiffer & Nauck, 2010). Щоб успішно впоратися з цим завданням, культурному менеджеру потрібно насамперед здійснити відбір різних методів (зокрема, структурного аналізу, інтерв'ю з експертами або – віднедавна – зондувального мережевого аналізу). У міжнародному контексті – і то не лише з огляду на теорію культурного менеджменту, а й його практичного планування – такий процес добору позначається терміном «культурне картування» (Stewart 2010).

3. П'ЯТЬ ТИПІВ ФУНКЦІЇ «БРОКЕРА» – ЧІТКЕ ВИЗНАЧЕННЯ ПІДХОДУ ЗГІДНО З ПРИНЦИПОМ «СФЕР ВЗАЄМОДІЇ»

2014 року Фьоль і Вольфрам запропонували до вжитку п'ять різновидів ролей, які можуть виконувати культурні менеджери. Роберт Пепер доповнив цю класифікацію на основі системного аналізу в інших наукових галузях, зокрема в соціології та теорії організацій (Föhl, Wolfram & Peper, 2016). Згідно з цим культурний менеджер може виконувати роль:

- **ПРОВІДНИКА / ТРАНСЛЯТОРА:** у більшості випадків втручання культурного менеджера мають бути подібними до роботи «фахівця із зв'язків», котрому притаманне загострене відчуття потреб та інтересів різних груп. Він повинен розуміти спосіб мислення і мовну культуру гравців в різних сегментах/сферах. Культурний менеджер наводить мости між різними підгрупами. Таким чином, роль «транслятора» розширює можливості подолання соціальних бар'єрів між окремими культурними кластерами.
- **МЕДІАТОРА / ПОСЕРЕДНИКА:** головне завдання медіатора полягає в реалізації функції посередника не тільки між окремими елементами мережі, яким бракує комунікації, а й між групами з конфліктним характером відносин. Саме такий підхід набуває актуальності у світі, що стає дедалі різноманітнішим (The Moving Network, 2016). Культурний менеджер забезпечує легітимність взаємин (довіру і злагоду) з обох сторін, що й уможливорює виконання ним ролі медіатора. У цій функції культурний менеджер стає джерелом позитивної комунікації там, де в іншому разі існували б конфлікти або не було б жодного обміну.

- **КООПЕРАТОРА:** ця функція тісно пов'язана з яскраво вираженою (в ідеальному випадку) суто людською схильністю культурного менеджера до кооперації (співпраці). З огляду на потребу в опануванні більшими можливостями для виконання функції оперативного координатора з метою переформатування мережових структур, культурний менеджер потребує не тільки співпраці з інституціями на місцях, а й з експертами поза межами своєї сфери втручання. Він повинен знаходити шляхи для

отримання виробничих ресурсів і відбирати контакти, що дозволять налагодити комунікативні зв'язки.

- **ОРГАНІЗАТОРА МЕРЕЖ:** згадана вище роль «брокера» за своєю природою пов'язана з діяльністю, спрямованою на побудову мереж. Але експліцитно виражена функція «організатора мереж» загострює увагу на здатності культурного менеджера до оптимізації і розширення мережових структур у загальній культурній інфраструктурі. Такий



Схема 1: Роль культурних менеджерів як Masters of Interspaces (Föhl, Wolfram & Peper, 2016)

процес побудови мостів виявляє динаміку процесів, якими супроводжуються зміни в мережевих структурах. Культурний менеджер у таких випадках діє як експерт у галузі мережевих структур і бачить як сильні, так і слабкі сторони, а також приховані або недостатньо виявлені зв'язки між проєктами і спільнотами.

- **ФАСИЛІТАТОРА:** культурний менеджер здійснює процес передачі інформації між різними учасниками комунікації. На перший погляд це звучить досить просто, але може виявитися складнішим,

ніж очікувалося. «Брокер» отримує інформацію від однієї групи, передає її іншій групі, але не є тісно пов'язаним з жодною з них. Культурний менеджер в такому разі виконує функцію мандрівного брокера і конструктора зв'язків.

У цьому контексті слід зазначити, що культурному менеджеру мало визначити свою роль для самого себе. Йому потрібно довести ще й важливість оволодіння навичками в межах окресленого вище спектру всім учасникам співпраці й партнерів.

4. ПЕРЕДУМОВИ УСПІШНОГО "МЕНЕДЖМЕНТУ СФЕР ВЗАЄМОДІЇ"

Так чи так, існує невеликий перелік вимог до успішного і сталого здійснення функції менеджменту сфер взаємодії. Належний і надійний культурний менеджмент у довгостроковій перспективі має в собі такі аспекти:

- **ЧІТКЕ ВИЗНАЧЕННЯ РОЛІ.** Культурний менеджер не повинен брати на себе роль політика в галузі культури (якщо не має наміру бути на відповідному політичному пості) або вважати, що може заступити собою політику, бо він не обраний на цю роль, а тому не має політичної легітимності. Культурний менеджер потребує чіткого визначення своєї ролі в кожному проєкті або конкретній ситуації. Це стало нелегким завданням відтоді, як він працює у взаємопроникних просторових полях. А тому це питання заслуговує на окрему увагу.
- **НЕЗАЛЕЖНЕ СТАНОВИЩЕ.** Культурний менеджер діє в умовах конфлікту між культурною політикою, культурними організаціями і культурними працівниками або діячами культури. Культурний менеджер має справу з усіма учасниками процесу. Як найменший працівник, він належить до структури культурної організації, є частиною її механізму (а отже, покликаний діяти ще й як об'єднавчий чинник). Як зовнішній консультант, наприклад, планування культурного розвитку або зовнішній розробник проєкту, він повинен посідати незалежну позицію медіатора, яка дає йому змогу сприяти об'єднанню зусиль. Культурний менеджер є радше медіатором, провідником/транслятором, кооператором, творцем мереж або фасилітатором, що діє як в інтересах культурної

політики, так і в інтересах окремих осіб з метою розширення можливостей для культурного розвитку і окремих його учасників. Саме тому він конче повинен бути незалежним в оцінюванні і дотримуватися рекомендованих моделей поведінки. Ті ж закономірності діють і щодо донесення культурних цінностей до (потенційної) аудиторії.

- **ЧЕСНА ГРА.** Культурний менеджер діє в рамках (міжнародних) мереж і виконує особливу функцію забезпечення більш-менш рівних умов для всіх учасників. Водночас не можна ставити у вигідніше становище або створювати переваги для інституцій у порівнянні з індивідуальними учасниками. Отримувачі публічних (міжнародних) грантів повинні докласти зусиль для того, щоб усунути можливість блокування інституціями або впливовими учасниками, які керуються своїми цілком зрозумілими приватними інтересами, інших партнерів, котрі, можливо, поки що не сягнули такого рівня впізнаваності в громадському просторі.
- **КЛЮЧ ДО УСПІХУ – РЕАЛІЗАЦІЯ ФУНКЦІЇ ТРАНСЛЯТОРА.** Культурна політика є функціональною системою політики зі своєю специфічною логікою, правилами, а також особливим словником термінів, часто незрозумілим для представників культурного середовища. Тому культурний менеджер діє як «перекладач», а також виконує функцію узгодження або вирівнювання. Для інвестицій у політиці часто потрібна наявність особливих підстав, пошук яких надто часто ускладнюється

тією обставиною, що інвестиції в культурній сфері нерідко досягають різного ефекту в залежності від структурних умов, кон'юнктурних рамок і кола учасників. Це положення має значення і для усіх інших згаданих тут «сфер взаємодії», як-от культура і туризм, що потребують безперервного перетікання інформації та процесу обміну між експертами галузі туризму, з одного боку, і культурними працівниками або діями культури і мистецтва – з іншого. (Föhl & Pröbstle, 2013).

- **ОБСТОЮВАННЯ ЦІННОСТЕЙ.** Культурний менеджер повинен нагадувати про особливу цінність культурно-освітньої діяльності. Мистецтво не розвивається завдяки дотриманню правил, воно радше рухається вперед внаслідок експериментування, формування мереж, з орієнтацією на суспільний дискурс. Подібна система цінностей склалася в західних суспільствах від часів Просвітництва і не повинна бути втрачена через імперативні вимоги творчого бізнесу або внаслідок структурної закостенілості.

- **РОЗШИРЕННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ І ВПІЗНАВАНOSTІ.** Культурний менеджер повинен виконувати функцію інформування громадськості про гострі й суспільно значущі теми, найкращі практики й нових гравців з метою забезпечення їхньої впізнаваності. Для цього він потребує, зокрема, таких методів, як мережевий аналіз/ культурне картування, або практичних тренінгів партисипативного характеру, що закладають основу для зростання залученості до процесів культурного розвитку й порушення важливих тем, які заслуговують загального обговорення і перебувають у фокусі уваги кожного учасника.

- **СТІЙКІ МЕНЕДЖЕРСЬКІ НАВИЧКИ ТА ВМІННЯ.** Підхід на підставі поняття Master of Interspaces загалом не ставить під сумнів системи підготовки культурних менеджерів. Він акцентує увагу на методах і практиці комунікації/фасилітації та медіації. Реалізація цього підходу на практиці, як і раніше, вимагає неабияких менеджерських навичок, наприклад, в управлінні процесами культурного планування.

5. КУЛЬТУРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ «СФЕР ВЗАЄМОДІЇ»

Узагальнюючи сказане, можна стверджувати, що культурний менеджер завжди виконував свою роботу в різних суміжних і взаємопов'язаних галузях культури і що в наш час ці галузі або точки перетину розвиваються інтенсивніше, ніж це було описано досі. Варто лише згадати зростаюче значення культурного туризму і культурної освіти, які увійшли до порядку денного політики в багатьох країнах світу. Проте сталий і раціональний розвиток може бути забезпечений лише тоді, коли культурний менеджмент крокуватиме в ногу з вимогами часу. А тому – як і згаданий вище «брокер» – його представники повинні стати трансляторами, учасниками переговорів, координаторами і провідниками співучасті, які в ідеальному варіанті перебувають на стику культури і освіти, так само як культури і туризму. В іншому разі ми ризикуємо стати заручниками горизонтальних зв'язків і скотитися до рівня

фігового листка, що прикриває справжню сутність начебто інноваційної культурної політики, або ж узагалі не досягти результатів через нездоланну віддаль між полюсами. Це дає шанс набуті нової смислової значущості як для різних творчих проєктів, так і залучення до цих процесів учасників на місцях. І тут культурний менеджер відкриває нові горизонти саме там, де підходи, що практикувалися досі, абсолютно очевидно не дали відчутного ефекту в намаганнях упоратися з гострими соціальними викликами. Ці міркування демонструють невідкладну потребу в особливому осмисленні ролі культурного менеджера з перспективи 2016 року і на наступний період. Усвідомлення ролі культурного менеджера важливе для того, щоб гарантувати розвиток освіти в галузі культурного менеджменту, співзвучний вимогам часу, і визначитися з принциповими позиціями в практичній роботі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

Borwick, D. (2012). *Building communities, not audiences: The future of the arts in the United States*. Winston-Salem, NC: ArtsEngaged.

Flood, B. (2015, August). *Community cultural development 2015: Revisiting our practice*. *CultureWork: A Periodic Broadside for Arts and Culture Workers*, 19(3).

Föhl, P. S., Wolfram, G., & Peper, R. (2016). Cultural managers as 'masters of interspaces' in transformation processes: A network theory perspective. *Journal of Cultural Management, Arts, Economics, Policy*, 2(1), 17-49.



Föhl, P. S. & Wolfram, G. (2014). *Meister der zwischenräume: Die zukunft der kulturszene*. (Trans. *Master of the interstices: The future of cultural censuses*). *Swissfuture*, (3), 26-32.

Föhl, P. S. & Wolfram, G. (2012). *Verschwindende grenzen. Regionale vernetzungen im kulturbereich auf internationaler ebene*. (Trans. *Vanishing borders. Regional networking in the cultural sphere on an international level*). In P.S. Wolfram & G. Wolfram (Eds.), *Kulturmanagement und Europäische Kulturarbeit* (Trans. *Cultural management and European cultural work*), (pp. 117-144). Bielefeld, Germany: Transcript.

Föhl, P. S. & Pröbstle, Y. (2013). *Co-operation as a central element of cultural tourism: A German perspective*. In M. Smith & G. Richards (Eds.), *The Routledge handbook of cultural tourism* (pp. 75-83). London, England: Routledge.

Föhl, P. S. & Sievers, N. (2013). *Kulturentwicklungsplanung: Zur Renaissance eines alten themas der neuen kulturpolitik* (Trans. *Cultural development Planning: On the Renaissance of an old theme of the new cultural policy*). In Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Ed.), *Jahrbuch*

für Kulturpolitik 2014 (Trans. *Yearbook for Cultural Policy* 2014), (pp. 63-83). Thema: *Kultur nach Plan*, Bonn/Essen: Klartext.



Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Ed.). (2016). *Jahrbuch für Kulturpolitik 2015/16* (Trans. *Yearbook for Cultural Policy 2015/16*). Bielefeld, Germany: Transcript.

Peper, R. (2016). *Netzwerke in kulturpolitischen Veränderungsprozessen. Eine Analyse am Beispiel der Stiftung Historische Museen Hamburg* (Trans. *Networks in cultural policy change processes. An analysis using the example of the Stiftung Historische Museum, Hamburg*). Wiesbaden, Germany: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Schiffer, E. & Hauck, J. (2010). *Net-map: Collecting social network data and facilitating network learning through participatory influence network mapping*. *Field Methods*, 22(3), 231-249.

Simon, N. (2016). *The art of relevance*. Santa Cruz, CA: Nina Simon.

Stewart, S. (2010). *Cultural mapping toolkit. A partnership between 2010 Legacies Now and Creative City Network of Canada*, Vancouver.



The Moving Network (Ed.). (2016). *Teachers for life. Empowering refugees to teach and share knowledge*. Berlin, Germany.



ПРОЦЕСИ ТРАНСФОРМАЦІЇ У КУЛЬТУРНІЙ ПОЛІТИЦІ ДВОХ МОДЕЛЬНИХ РЕГІОНІВ ФЕДЕРАЛЬНОЇ ЗЕМЛІ ТЮРИНГІЯ

ПАТРІК С. ФЬОЛЬ



2013 року Міністерство науки, освіти та культури Тюрингії оголосило конкурс на участь у програмі з розробки концепцій культурного розвитку. Заявку на те, щоб стати модельним регіоном, могли подати по два райони з кожного регіону. Відповідно до заявок, модельними регіонами північної частини федеральної землі обрано райони Нордгаузен і Кифгойзер, південної – райони Гільдбурггаузен та Зоннеберг.

Завдяки масштабному процесу співучасті, що супроводжувався в кожному випадку трьома практичними семінарами, численними інтерв'ю з експертами і багатьма напрямками діяльності й на їхніх основі – загальні концепції культурного розвитку модельних регіонів.

Для Північного регіону визначено такі напрямки діяльності в галузі культурного розвитку:

1. Підвищення рівня культурної освіти і посилення партисипації.
2. Регіональний культурний маркетинг / розвиток культурного туризму.
3. Створення кооперативних мереж / підтримка проєктів.

Для Південного регіону сформульовано такі першорядні завдання:

1. Створення музейного регіону.
2. Розвиток і підтримка проєктних ініціатив з посилення діяльності громадських організацій з особливим акцентом на популяризації так званих Local Heroes (місцевих видатних особистостей).
3. Створення бібліотек майбутнього.

МОДЕЛЬНИЙ РЕГІОН ПІВНІЧ

Посилення культурної освіти й залученості

Основні напрямки роботи:
Загальна концепція культурної освіти
Культурні дитячі садки
Лоцмани
Опорні заклади
Молодіжна культура

Розвиток регіонального культурного маркетингу / культурного туризму

Основні напрямки роботи:
Розвиток туристичного об'єднання Гарц – Кифгойзер» як туристичного хабу
Позиціювання регіону для культурного туризму
Опорні заклади

Підтримка кооперативних мереж / проєктів

Основні напрямки роботи: Створення культурних тандемів, Символіка, Кооперативні модельні проєкти

МОДЕЛЬНИЙ РЕГІОН ПІВДЕНЬ

Створення музейного регіону (активне об'єднання)

Основні напрямки роботи:
Спланувати і створити регіон

Просування проєктних ініціатив, спрямованих на зміцнення об'єднань та асоціацій, зокрема, популяризацію так званих «місцевих героїв» (видатних особистостей)

Основні напрямки роботи:
Круглий стіл «Культурні послі»
Культурні тандеми

Створення бібліотек майбутнього

Основні напрямки роботи:
Концепція розвитку бібліотек в регіоні

Створення можливостей для розвитку культури, що відповідає вимогам часу і орієнтована на наявну структуру

Основні напрямки роботи: Продовження координаційної роботи в регіоні і діяльності дорадчої ради, підвищення кваліфікації, регіональні культурні фонди, поліфункціональна присутність у мережі (регіональна цифрова стратегія)

Схема: сфери діяльності з метою трансформаційного культурного розвитку в обох модельних регіонах федеральної землі Тюрингія.

В обох регіонах потрібно було створити можливості для культурного розвитку, які б відповідали вимогам часу і були орієнтовані на наявну структуру. Результати роботи були викладені 2015 року в першій публікації під назвою «Організація процесу перетворень у сфері культури на загальних засадах трансформації» і – детальніше – в другій: «Спільна реалізація перетворень у сфері культури».

У контексті зусиль, спрямованих на культурний розвиток на засадах децентралізації в Україні, цей процес може дати поштовх відповідним ініціативам і спонукати до дискусії. З огляду на методичний досвід і досягнуті результати, модельні проєкти в Тюрингії можна вважати прикладом втілення «найкращих практик».

Тому нижче наводимо невелику статтю про проєкти з культурного розвитку, а також інтерв'ю з обома культурними менеджерами, які супроводжували процес розробки концепцій та її реалізації впродовж останніх років.

Тюрингія, Німеччина





ПРОЦЕСИ ТРАНСФОРМАЦІЇ В ГАЛУЗІ КУЛЬТУРИ. ВІД КОНЦЕПЦІЙ ДО ПРАКТИЧНИХ СПРАВ: НА ПРИКЛАДІ ТЮРИНГІЇ

ПАТРІК С. ФЬОЛЬ



Тюрінгія, Німеччина

Процеси культурного розвитку відбуваються нині по всій Німеччині, а також в інших країнах. Особливо цікавим підходом можна вважати дві концепції розвитку в культурній політиці в двох модельних регіонах федеральної землі Тюрингії. Навіть процес тендеру відрізнявся від звичної процедури, зокрема, тим, що Управління культури цього міста ухвалювало спеціальне рішення про планування культурного розвитку. У рамках рекомендацій для галузі культурного розвитку, ухвалених 2012 року в федеральній землі Тюрингія, в 2013 році Міністерство науки, освіти і культури (нині – Державна канцелярія) землі Тюрингія за результатами конкурсу відібрало два модельних регіони, в яких реалізовано програму підтримки концепцій культурного розвитку, що виходять за межі окремих громад. Із широкого кола претендентів парами-переможцями стали райони Нордгаузен і Кифгойзер, а також Гільдбурггаузен та Зоннеберг. Таким чином, усім учасникам конкурсу одразу стало ясно, чому слід йти саме цим шляхом і чому потрібна співпраця на засадах кооперації з іншим партнером.

Процеси планування доручили Інституту культурної політики Товариства з розвитку культурної політики за підтримки зовнішніх модераторів та експертів, а також регіональних координаторів, котрі тримали всі важелі в своїх руках і виконували функції організаторів і мультиплікаторів на місцях. Крім того, Міністерство науки, освіти і культури Тюрингії було не лише органом, що надавав фінансову підтримку, а й діючою особою на всіх етапах розвитку. Важливою складовою процесу стали дорадчі ради на рівні регіонів та землі, що виконували функцію критичного супроводу та генерування ідей. Основою поступального руху стала активна участь місцевих та регіональних діячів культури й мистецтва, політиків, а також представників галузі освіти, туризму, громадських організацій, структур регіонального розвитку, органів управління та інших важливих інституцій.

Таким чином, концепції культурного розвитку поставали на засадах співпраці, а отже, стали не лише результатом зусиль багатьох партнерів та учасників, а й увібрали в себе максимум знань та задумів і створили сприятливі умови для виникнення активної мережі зацікавлених осіб, що залишилися учасниками на стадії їхньої реалізації.

Про власне процес і його результати повідомляли в багатьох засобах масової інформації, місцевій пресі, інформаційних бюлетенях про події в культурній політиці, альманаху культурної політики, часописі з культурного менеджменту, а також у часописі з музеєзнавства Об'єднання музеїв Німеччини. Крім того, є підсумкова публікація¹ і сайти, присвячені концепції куль-

турного розвитку, що доступні в режимі онлайн². Також процес і його результати викладено в численних доповідях у Німеччині, Швейцарії, США, Україні та Узбекистані.

Отже, зацікавлення цим процесом і його результатами є доволі великою. Це пов'язано ще й з тим, що історія розробки концепцій культурного розвитку (ККР) в Тюрингії після завершення роботи над ними триває далі. На відміну від багатьох схожих процесів культурного розвитку, уже на першому етапі їхні ініціатори подумали про стадію реалізації, бо зрозуміли, що для реалізації концепцій, як правило, бракує відповідних структур і знань – процес розробки ККР лише підтвердив такий висновок. Після завершення роботи в 2014 році підтримку обох модельних регіонам далі надає Державна канцелярія Тюрингії. Це стосується продовження фінансування регіональних координаційних структур, надання коштів для вибраних проєктів, а також продовження зовнішнього супроводу та модерації. Саме завдяки цьому з'явилася можливість вирішувати нагальні питання. До того ж, багато політиків краще усвідомили вагомий внесок культури й мистецтва в суспільне життя. Сьогодні, завдяки цьому, фінансування різних структур і підходів здійснює, зокрема, влада району Кифгойзер. Отже, відбулися зрушення в розумінні пріоритетності, а мистецтво й культура набули більшої значущості.

За час, що минув, тема «Культура сільських територій» набула актуального звучання як окремий напрямок діяльності по всій країні. Прикладом можуть слугувати численні конгреси, публікації і програми фінансового сприяння, як-от, проєкт „TRAFO“ Культурного фонду Німеччини. Концепції культурного розвитку з методичної, концептуальної та змістовної точки зору можуть виконувати модельну функцію, бо значною мірою відповідають комплексним вимогам до розвитку культури на засадах співпраці і, до того ж, всупереч, здавалося б, короткостроковому характеру таких проєктів і процесів, планування таки орієнтовано на перспективу.

Нарешті з'ясувалося, що перед регіонами стоїть іще чимало завдань і потрібно подолати численні перепони, але спільні зусилля створюють можливість для конструктиву, спрямованого в майбутнє регіонального культурного розвитку, і можуть забезпечити прискорення цих процесів.

¹ Please see



² Інші матеріали можна переглянути або завантажити на сайтах проєкту:



ДІАЛОГ: ПІВНІЧ-ПІВДЕНЬ ТЮРИНГІЇ

ЮЛІЯ АКЕРШОТТ
ТА АЛЕКСАНДРА ФОРНЕР



АЛЕКСАНДРА ФОРНЕР, РАЙОННА АДМІНІСТРАЦІЯ КИФГОЙЗЕР, КУЛЬТУРНИЙ МЕНЕДЖЕР МОДЕЛЬНОГО РЕГІОНУ ПІВНІЧНА ТЮРИНГІЯ.

ЮЛІЯ АКЕРШОТТ, ТОВАРИСТВО З РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ ТЮРИНГІЇ, ЯК КУЛЬТУРНИЙ МЕНЕДЖЕР СУПРОВОДЖУВАЛА ФАЗИ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНЦЕПЦІЇ КУЛЬТУРНОГО РОЗВИТКУ В РАЙОНАХ ГІЛЬДБУРГГАУЗЕН ТА ЗОННЕБЕРГ.



ЮЛІЯ АКЕРШОТТ

– Першим викликом для мене, коли я почала роботу на посаді культурного менеджера у Південній Тюрингії, стала величезна кількість задіяних осіб, з якими треба було познайомитися. Кожен покладав свої надії на реалізацію культурного розвитку, а також на мене. Упродовж перших тижнів мені довелося багато чого вислухати, і я зрозуміла, як важливо для всіх учасників реалізувати цей проєкт і наскільки великою є потреба в контактних особах на місцях. Чи не відчули ви того ж?



АЛЕКСАНДРА ФОРНЕР

– Звісно ж, так. Насамперед потрібно було познайомитися з усіма учасниками й вислухати про всі їхні проблеми, потреби та побажання. Дехто з них не приховував свого скептичного ставлення до концепції. Мені часто доводилося чути: „Знову – папірець, що ляже в шухляду!“. Тим більшими були зацікавлення та радість учасників, коли ми наблизилися до реалізації. Після численних круглих столів я спочатку зосередилася на галузі культурного туризму. Заснований у 2015 році Районний спілці з розвитку туризму в Південному Гарці потрібна була підтримка й зовнішні імпульси. Крок за кроком ми спільно втілювали в життя деякі із запропонованих в концепції заходів. Так з'явився спільний вебпортал з відповідним додатком та календарем подій, мобільний портал «Пізнаємо культуру завдяки мандрівкам», а також кілька віртуальних екскурсій. Крім того, створено різноманітну друковану продукцію, у якій представлено Південний Гарц, що належить до нашого району Кифгойзер. Багато ідей щодо популяризації регіону за межами нашої федеральної землі ми розвинули спільно з маркетинговою дорадчою радою. Наприклад, від 2017 року між Ляйпцигом і Ерфуртом курсує потяг Abellio з емблемою монумента Кифгойзер. А яким шляхом пішли ви?

ЮЛІЯ АКЕРШОТТ

– На Півдні пріоритетом стали музеї. У нашому регіоні їх є 18. Ще на стадії розробки концепції ми поставили перед собою мету через спільні проєкти ближче познайомитися одне з одним зсередини й створити можливості для презентації назовні. Першу ідею – проведення тематичного року, що її можна було втілити в короткостроковій перспективі, висунула Асоціація музеїв Тюрингії ще до початку реалізації. У цьому взяли участь кілька закладів у другій половині 2016 року, долучившись до тематичних виставок та заходів. Водночас ми підготували ще один проєкт: упродовж цілого 2017 року регіоном курсувала невелика пересувна виставка під назвою «Небо й земля». Ми змогли показати її також у двох громадах сусідніх районів Баварії: Кобургу і Рен-Грабфельді. У виставці взяли участь усі 18 музеїв. Ідею висунула Робоча спілка музеїв, яка об'єднує найбільші заклади і одержує підтримку від Асоціації музеїв та Державної канцелярії. Постійною метою було зменшення навантаження передусім на невеликі музеї з малими штатами працівників. Гадаю, нам це вдалося. Виставку змогли показати різні музеї в обох районах. Показово, що всі відвідувачі скористалися також каталогом виставки. Третій проєкт знову народився в Робочій спілці музеїв: це педагогічно-музейний довідник для дітей, що запрошує їх ознайомитися з усіма 18 закладами і долучитися до їхнього життя. Водночас на етапі розробки концепції ми практикували підхід, що полягав у формальному та структурному об'єднанні великих музеїв регіону з метою постійної підтримки місцевих музейних закладів. Тут також відбулися робочі зустрічі. Але, як це часто буває, там, де мають бути серйозні зміни, завжди виникають тертя й суперечки. Наш шлях – довший і потребує більше часу.

Крім тематичного блоку «Музеї», значущими напрямками роботи для Південного регіону були блоки «Діяльність на громадських засадах» і «Бібліотеки». Слід зазначити, що на моєму боці завжди були Спеціалізована служба із забезпечення роботи публічних бібліотек і Бібліотечна асоціація Федеральної землі Тюрингії, а також громадські об'єднання, як-от: Земельна робоча спілка суспільно-культурного розвитку, Земельна асоціація культурного розвитку молоді, Асоціація театрів Тюрингії – завжди прислухалися до мене, і їхні двері були відкриті, наприклад, коли мені потрібна була підтримка у питанні активізації роботи на громадських засадах. Цей обмін був для мене дуже важливим, бо завдяки йому можна було зрозуміти, як сприймають мої ініціативи ззовні. Залучені на громадських засадах учасники Південного регіону особливо раділи моїй активній підтримці у залученні грантових коштів. З того, що я знаю, у вас також на порядку денному були музеї?

АЛЕКСАНДРА ФОРНЕР

– Гадаю, вам вдалося домогтися неабияких зрушень у перетворенні свого регіону на регіон музеїв. У нас музеї також були і є частиною концепції. У всякому разі вони були окремим напрямом роботи в загальній концепції культурної освіти. У рамках ініційованого нами «Постійного клубу любителів і працівників музеїв» ми взяли за ретельну спільну розробку «Музейного путівника» і музейну педагогіку. І в цих питаннях ми виявили конкретні потреби. Спільно з Йоргом Вагнером, що представляє організацію «Пересувна музейна педагогіка», а також молодіжною школою мистецтв із Нордгаузена сьогодні ми створюємо нові концепції для кожного закладу. У в цій справі багато важить співпраця, адже деяким музеям, наприклад, у вас на півдні, доводиться працювати в умовах дефіциту працівників і нестачі часу. Але, так само як у вас, у нас на півночі Тюрингії на порядку денному були й інші теми. Зокрема, імплементація курсів підвищення кваліфікації для культурних працівників регіону, номінація на звання «культурного дитячого садка» та «культурної школи», а також мережевий онлайн-аналіз на тему «культурне малювання» в галузі культурної освіти. Тому в регіоні були дуже раді тому, що хтось узяв на себе цю роботу. Утім, від усіх партнерів також очікуємо активної участі і бажання підтримувати налагоджені партнерські зв'язки й наповнювати їх конкретним змістом. Я впевнена, що ви рухалися за схожим сценарієм.



ЮЛІЯ АКЕРШОТТ

– Погоджуюся з вами. Без зусиль усіх учасників нічого не вийде. Нічого путнього не буде й без партнерських зв'язків і мереж. Підвищення кваліфікації у нас так само є важливою темою. Автори ініціативи «Культура – Федеральна земля – Освіта» зустрілися зі мною. За підтримки помічників, що працюють на громадських засадах, мені вдалося налагодити зворотний зв'язок, щоб дізнаватися про потреби та запити. Ще цього року ми запропонуємо програми для реалізації на місцях.

Йорг Вагнер, представник організації «Пересувна музейна педагогіка» також нас підтримав. Оскільки в районах Гільдбурггаузен та Зоннеберг немає шкіл мистецтва для молоді, допомогу нам надала Асоціація музеїв Тюрингії. Спільними зусиллями ми підготували практичний семінар, завдяки якому забезпечили обмін і налагодили контакти між музеями і школами регіону.

Спектр заходів за напрямом «Культурна освіта» у вас ширший, ніж у нас, і має доволі привабливий вигляд. Маю надію, що обмін, який став можливим між нами впродовж останніх років, надалі існуватиме у відносинах між Північчю та Півднем. У будь-якому разі, Південь був би цьому радий. Для мене завжди мали значення телефонні розмови, а також зустрічі з працівниками Тюрингської державної канцелярії і доктором Фелем, насамперед тому, що є можливість побачити себе очима зацікавленого спостерігача ззовні. Я з великою цікавістю буду чекати на нові культурні події у Північному регіоні і сподіваюся почути багато нового. У всякому разі хочу побажати всім успіхів і надалі.

АЛЕКСАНДРА ФОРНЕР

– Я також уважно спостерігатиму за подальшим розвитком свого регіону. Поставлено високі цілі, але я впевнена, що робота кожного учасника стане запорукою успіхів різних проєктів. Звісно ж, я дуже радітиму подальшому обміну досвідом і набутками з Південним регіоном і Тюрингською державною канцелярією. Буду рада наступним зустрічам!

Тюрингія, Німеччина



IMPRESSUM

Editorial Deadline: 2019
V.i.S.d.P.

KATHARINA GÖRIG

Authors

NATALIA REZNICHENKO

IRYNA FRENKEL

PATRICK S. FÖHL

GERNOT WOLFRAM

JULIA ACKERSCHOTT

ALEXANDRA FORNER

Editors

NATALIIA MARCHUKOVA

VALERII BUBLYK

Design, photography editing

KOSTYANTYN PALAMARCHUK

Translation, proofreading

OLESYA KAMYSHNYKOVA

KATERYNA MISHCHENKO

JONATHAN UHLANER

VOLODYMYR SCHWED

SOFIA FEDECZKO

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

Production

SVITLANA KONOSHCHUK

Publisher

2019 GOETHE-INSTITUT UKRAINE

PHOTOGRAPHY CREDITS

Cover photo G.I. Ukraine/Valeria Mezentseva **8** G.I. Ukraine/Nikolaj Ivashchenko **11** G.I. Ukraine/Valeria Mezentseva **12** G.I. Ukraine/Valeria Mezentseva **14** Courtesy Yaroslav Petrakov **17** G.I. Ukraine/Valeria Mezentseva **20** Courtesy Iryna Frenkel **23** G.I. Ukraine/Valeria Mezentseva **26** G.I. Ukraine/Valeria Mezentseva **27** Patricia Haas **34** G.I. Ukraine/Valeria Mezentseva **35** Patricia Haas **42** G.I. Ukraine/Valeria Mezentseva **43** Courtesy Igor Harmash, Iryna Katz **44** Courtesy Nadiia Chushak, Courtesy Serhii Zhukovskyi **45** Courtesy Viktoriia Danelian, Courtesy Yaroslav Minkin **46** G.I. Ukraine/Valeria Mezentseva **47** G.I. Ukraine/Kateryna Gutsol **48-49** G.I. Ukraine/Valeria Mezentseva **50** G.I. Ukraine/Kateryna Gutsol, G.I. Ukraine/Valeria Mezentseva **51** G.I. Ukraine/Kateryna Gutsol **52** G.I. Ukraine/Kateryna Gutsol **53** G.I. Ukraine/Valeria Mezentseva **54** G.I. Ukraine/Valeria Mezentseva **56-57** G.I. Ukraine/Valeria Mezentseva **58** G.I. Ukraine/Valeria Mezentseva **59** G.I. Ukraine/Valeria Mezentseva **60** G.I. Ukraine/Valeria Mezentseva **61** G.I. Ukraine/Valeria Mezentseva **62** G.I. Ukraine/Valeria Mezentseva **63** G.I. Ukraine/Valeria Mezentseva **64** G.I. Ukraine/Valeria Mezentseva **65** G.I. Ukraine/Valeria Mezentseva **66** G.I. Ukraine/Valeria Mezentseva **68-69** G.I. Ukraine/Valeria Mezentseva **72** Patrick S. Föhl **80** pixabay.com **82-83** pixabay.com **84** pixabay.com **86** pixabay.com **87** Rosa Linke **88-89** pixabay.com **96** G.I. Ukraine/Nikolaj Ivashchenko **99** G.I. Ukraine/Valeria Mezentseva **100** G.I. Ukraine/Valeria Mezentseva **102** Courtesy Yaroslav Petrakov **105** G.I. Ukraine/Valeria Mezentseva **108** Courtesy Iryna Frenkel **111** G.I. Ukraine/Valeria Mezentseva **114** G.I. Ukraine/Valeria Mezentseva **115** Patricia Haas **122** G.I. Ukraine/Valeria Mezentseva **123** Courtesy Igor Harmash, Courtesy Iryna Katz **124** Courtesy Nadiia Chushak, Courtesy Serhii Zhukovskyi **125** Courtesy Viktoriia Danelian, Courtesy Yaroslav Minkin **126** G.I. Ukraine/Valeria Mezentseva **127** G.I. Ukraine/Kateryna Gutsol **128-129** G.I. Ukraine/Valeria Mezentseva **130** G.I. Ukraine/Kateryna Gutsol, G.I. Ukraine/Valeria Mezentseva **131** G.I. Ukraine/Kateryna Gutsol **132** G.I. Ukraine/Kateryna Gutsol **133** G.I. Ukraine/Valeria Mezentseva **134** G.I. Ukraine/Valeria Mezentseva **136-137** G.I. Ukraine/Valeria Mezentseva **138** G.I. Ukraine/Valeria Mezentseva **139** G.I. Ukraine/Valeria Mezentseva **140** G.I. Ukraine/Valeria Mezentseva **141** G.I. Ukraine/Valeria Mezentseva **142** G.I. Ukraine/Valeria Mezentseva **143** G.I. Ukraine/Valeria Mezentseva **144** G.I. Ukraine/Valeria Mezentseva **145** G.I. Ukraine/Valeria Mezentseva **146** G.I. Ukraine/Valeria Mezentseva **148-149** G.I. Ukraine/Valeria Mezentseva **152** Patrick S. Föhl **160** pixabay.com **162-163** pixabay.com **164** pixabay.com **166** pixabay.com **167** Rosa Linke **168-169** pixabay.com

