



PLAN Z: ПОРАДИ ДЛЯ АГЕНТІВ КУЛЬТУРНИХ ЗМІН

PLAN Z: SOME ADVICE FOR AGENTS OF CULTURAL CHANGE



**GOETHE
INSTITUT**

Sprache. Kultur. Deutschland.



**PLAN Z:
ПОРАДИ ДЛЯ АГЕНТІВ
КУЛЬТУРНИХ ЗМІН**

**PLAN Z:
SOME ADVICE
FOR AGENTS OF
CULTURAL CHANGE**

**КИЇВ
KYIV 2015**

UA

PLAN Z: ПОРАДИ ДЛЯ АГЕНТІВ КУЛЬТУРНИХ ЗМІН

ЗМІСТ

ВСТУПНЕ СЛОВО:	БЕАТЕ КЬОЛЕР	10
СЛОВО ВІД АВТОРА:	ІРИНА ФРЕНКЕЛЬ	12
СЛОВО ВІД АВТОРА:	ЯРОСЛАВ МІНКІН	14
СЛОВО ВІД АВТОРА:	ІРИНА КАЦЬ	16
PLAN Z АБО ПІЛОТНА ТРАНСФОРМАЦІЯ КУЛЬТУРНОЇ СФЕРИ ЗВИЧАЙНОГО УКРАЇНСЬКОГО МІСТЕЧКА		18
ІРИНА ФРЕНКЕЛЬ:	ДЕКІЛЬКА ДРУЖНІХ ПОРАД ДЛЯ ТИХ, ХТО Є АГЕНТОМ КУЛЬТУРНИХ ЗМІН ТА РЕАЛІЗУЄ ПРОЕКТИ НА МУНІЦИПАЛЬНОМУ РІВНІ	44
ЯРОСЛАВ МІНКІН:	ВАЛІЗА – ВРАЖЕННЯ – ВОКЗАЛ! Пілотна трансформація звичайного українського містечка на прикладі Жмеринки, або дванадцять проблем, з якими зустрічаєшся в маленькому місті	68
ІРИНА КАЦЬ:	ЯК НЕ ЗЛЯКАТИСЯ СКЕЛЕТІВ У ШАФІ, НЕ ЗАГУБИТИСЯ В МАРГІНЕСІ І ЗНАЙТИ СВОЄ МІСЦЕ В МІСТІ	110
ЗАКЛЮЧНЕ СЛОВО:	ІЛОНА ДЕМЧЕНКО	142

ENG

PLAN Z: SOME ADVICE FOR AGENTS OF CULTURAL CHANGE

TABLE OF CONTENTS

FOREWORD:	BEATE KÖHLER	146
FROM THE AUTHOR:	IRYNA FRENKEL	148
FROM THE AUTHOR:	YAROSLAV MINKIN	150
FROM THE AUTHOR:	IRYNA KATZ	152
PLAN Z		
	OR PILOT TRANSFORMATION OF THE CULTURAL SPHERE IN AN ORDINARY UKRAINIAN TOWN	154
IRYNA FRENKEL:	SOME FRIENDLY ADVICE FOR AGENTS OF CULTURAL CHANGE, REALIZING PROJECTS ON THE MUNICIPAL LEVEL	180
YAROSLAV MINKIN:	SUITCASE – IMPRESSIONS – RAILWAY STATION! The Example of Zhmerynka, or Twelve Problems You Face in a Little Town	204
IRYNA KATZ:	HOW TO NOT BE SCARED OF SKELETONS IN THE CUPBOARD, NOT GET LOST ON THE MARGINS AND FIND YOUR PLACE IN THE CITY	246
AFTERWORD:	ILONA DEMCHENKO	278

**PLAN Z:
ПОРАДИ ДЛЯ АГЕНТІВ
КУЛЬТУРНИХ ЗМІН**

UUA

ВСТУПНЕ СЛОВО

Наразі Україна переживає складні та реформативні сторінки своєї історії. Ці потужні події впливають на усі сфери життя і сфера культури не є винятком. Люди культури в Україні є послами змін, їх спільні зусилля та публічна адвокація впливає на суспільство країни на всіх рівнях.

У таких умовах, ми у Goethe-Institut в Україні відчуваємо необхідність підтримувати проекти, що мають на меті стійкий культурний розвиток. І ми раді бачити, що з кожним роком їх кількість зростає, так само як і здатність українських культурних менеджерів вдало такі проекти реалізовувати.

Ця публікація – одночасно й історія успіху вітчизняних культурних менеджерів, і набір рекомендацій для тих, хто наслідатиметься слідувати їх шляхом. Їх зразок доводить, що зміни можливі навіть у непростому сьогоденні. Використовуйте їх досвід та починайте зміни у вашому оточенні.

Ми бажаємо вам натхнення, креативності та удачі з вашими проектами!

Беате Кьолер
Директорка Goethe-Institut в Україні





ІРИНА ФРЕНКЕЛЬ

Заслужена артистка України, незалежний експерт з питань культурної політики, радник міського голови міста Вінниця з питань культурної політики. Генеральний продюсер міжнародного фестивалю VINNYTISA JAZZ-FEST та Художній керівник Форуму молодшої музики „Барви музики 20 сторіччя. Авангард. Класика. Джаз“. До 2014 року директор департаменту культури Вінницької міської ради. Авторка стратегічного документу „Нова культурна основа розвитку міста“. Співаторка «Плану Z».

Будь-які зміни починаються із бажання. З бажання зробити краще або створити інші умови. Якщо разом із бажанням ти маєш певні знання та віру – зміни відбуваються. Коли зміни стосуються міста, людина, яка має це бажання і бачення, збирає навколо себе однодумців і починає запускати процеси змін. Так було у Вінниці, коли

міським головою став Володимир Гройсман. Він не лише бачив мету та вірив в себе і свою команду. Як грамотний менеджер, він керував процесами, створював умови для нашої роботи і довіряв. Коли прийшов перший успіх, до команди потягнулись інші люди, зокрема опоненти. Саме в процесі трансформації відбуваються зміни свідомості особистості. І тоді, процес є незупинним. Головне бути впевненим в позитивному результаті і не боятись помилок.

Але, якщо ти, маючи бажання, починаєш із пошуку коштів – зміни ніколи не відбудуться, тому що ресурси знаходяться лише при наявності певних перших успішних кроків.

Земну кулю крутять ентузіасти. Вінницю також змінили ентузіасти. Україні зараз дуже потрібні віддані країні люди, які об'єднуються в одну команду і закрутять спіраль позитивних зрушень.



ЯРОСЛАВ МІНКІН

Поет, цивільний активіст і культурний інноватор. Організатор кампаній по відстоюванню громадських інтересів, прав людини, культурного розмаїття. Спеціалізується на локальних кампаніях з використанням різних форм сучасного мистецтва. Ініціатор демократизації культурної політики на Донбасі. Експерт у галузі регіональних культурних політик Сходу України. Співатор «Плану Z».

Мені не відомі приклади, коли б зміни зароджувалися в герметичному середовищі. Починаючи свій мистецький шлях, я не знав як вийти з підпілля, як бути почутим суспільством? Всі мої починання розбивалися об остов авторитарної системи, яка пішла на дно в 91ому.

Протягом десяти років виступаючи перед аудиторіями, організовуючи соціальні та мистецькі акції, автопробіги та перформанси, друкуючи власні книжки та перемагаючи на різноманітних конкурсах я та мої побратими залишалися неспроможними сколихнути культурне середовище свого власного міста.

Першим, культурних вакуум зміг порушити письменник Юрко Покальчук. Він приїхав поїздом лише на один день, але вирішив залишитися з нами майже на тиждень. Після своїх виступів та наших багатогодинних розмов він прийшов до висновку: Ви живете на острові. На ізолюваному культурному острові, який лише доведеться відкривати іншим регіонам України.

Після цього минули роки марної праці та десятки літературних виступів в різних кутках України, аж поки до нас несподівано не завітали експерти зі Львову, Амстердаму та Сієтлу. Вони слухали про наші перемоги та розчарування, про наші прагнення та образи. Вони змогли зробити поштовх, який допоміг нам подивитися поверх власних емоцій. Завдяки цьому після року переосмислення я потрапив в Брюссель, де ми з колегами з Польщі розробили концепт нашого першого міжнародного проекту «Артодром/Artdrome». Тим не менш, ставши своїм в глобальному мистецькому

середовищі, мене не залишало питання: чому так мало вдається зрушити в своєму власному місті?

Я ніколи б не знайшов відповідь на це, якщо б не чудо. Потрапивши на серію воркшопів Програми Культура Східного Партнерства я відкрив для себе середовище односторонців. Саме в бурхливій спільноті менеджерів та управлінців, що взялися за вивчення та розробку власних культурних стратегій, я знайшов справжніх друзів, з якими я змінюю Світ та пишу ці дружні поради.

Озираючись назад я можу впевнено сказати: в вакуумі не може народитися життя. Беріть нові знання, копирсайтесь в тому, що здається вам найбільш незрозумілим, знаходьте порозуміння з тими, чиї дії викликають обурення у суспільства, шукайте людей ззовні, які зможуть розгерметизувати ваше місто. Ставайте агентами культурних змін в своєму середовищі – воно потребує саме вашої участі!



ІРИНА КАЦЬ

Менеджерка культури, магістр державного управління, соціальна аніматорка. Маючи досвід роботи в офіційній культурі, займається розвитком неофіційних культурних ініціатив та стратегій. Засновниця громадської організації „Культурний діалог“.

Протягом життя я навчилася сприймати зміни без оцінок. Не має сенсу оцінювати зміни емоційно, їх потрібно аналізувати, як певні етапи розвитку.

Моя професійна діяльність почалася з режисерства районної сцени. Це був для мене етап особистісного та громадянського становлення. Я почала розуміти процеси розвитку громади. Ініціювала свої перші громадські проекти, пов'язані з історичною спадщиною району. Стала впливовим професіоналом на рівні району, отримала пропозицію очолити районний відділ культури і туризму...

Наступний етап мого життя пов'язаний з державною службою. Після отримання диплому магістра з державного управління, я щиро вірила, що зможу багато чого змінити заради розвитку громади. Щирість зникла, щойно я відчула, що

таке система. З вірою я ще кілька років продукувала ідеї реформ та просувала їх в офіційній культурі. Зміни не наставали. На них, в офіційній культурі, на жаль, не було запиту. Звісно, можна було «продавлювати» зміни, але такий підхід не був мені близьким.

...Вихід був очевидним – знайти коло людей із запитом на зміни! Далі було об'єднання спільноти однодумців, спільне бажання розвитку, активні дії, виклики, розчарування, поразки і перші маленькі перемоги.. І лише після цього виру злетів і падінь прийшли довгоочікувані зміни...

Але, друзі, якщо ви думаєте, що зміни - це хеппі енд, то глибоко помиляєтеся! Зміни - це лише початок! Про які б зміни не йшлося, вам обов'язково доведеться управляти процесом розвитку цих змін. Вам доведеться постійно жити з почуттям відповідальності за розпочаті процеси, бо інакше вони зникнуть як мильні бульбашки!

Отже, якщо ви все-таки готові бути агентом змін, то ось вам формула успішних змін: бажання розвитку – запит на зміни-дії-відповідальність!

ПЛАН Z

АБО ПІЛОТНА ТРАНСФОРМАЦІЯ КУЛЬТУРНОЇ СФЕРИ ЗВИЧАЙНОГО УКРАЇНСЬКОГО МІСТЕЧКА

ІРИНА ФРЕНКЕЛЬ, ЯРОСЛАВ МІНКІН

Сучасний підхід щодо планування регіонального чи місцевого розвитку будується на розумінні культурних ресурсів як сукупності економічних активів, культурного капіталу регіону (міста), що здатні робити прямий та дотичний вклад в економіку регіону (міста). Будь-які трансформаційні зміни в регіоні або місті починаються із ревізії наявних ресурсів та можливостей.

Термін «Культурне картування» суттєво відрізняється від «планування соціокультурного розвитку регіону». Культурне картування – це новий метод міського планування, під яким зазначені артикульовані, практично реалізовані зусилля місцевої влади та громади, що спрямовані на розвиток міста за допомогою розвитку культури. Даний принцип має в основі сприйняття культури та культурної діяльності як ресурсу розвитку людини і суспільства. Відповідно до цього культурні ресурси розглядають як засоби впливу на розвиток суспільства в цілому та на розвиток інших галузей: економіки, політики, містобудування зокрема.

План Z має на меті проведення картування культурних ресурсів з подальшою розробкою рекомендацій для створення стратегічного плану розвитку міста Жмеринки, щоб трансформувати

його в туристично привабливе, цікаве для інвестицій та помітне на культурній мапі України. Проект є пілотним та повинен стати прикладом для інших маленьких міст України.

Маленькі міста України є найчисельнішою за кількісним складом групою міст, значна частина з яких – це адміністративні центри районів. З малими містами в Україні пов'язане життя понад 22 мільйонів осіб. **Ці містечка відіграють важливу роль у формування поселенської мережі, розвитку та розташування промислових сил країни.**

Згідно із Законом України про «Генеральну схему планування території України», визначаються такі типи маленьких міст:

- міста із прилеглими центрами мереж поселення;
- міста, що мають рекреаційний та оздоровчий потенціал;
- міста, що мають значні природні ресурси та історико-культурний потенціал;
- міста – центри сільськогосподарських районів;
- багатофункціональні міста;
- промислові міста

Згідно з частиною населення, яке зайняте в різних галузях економічної діяльності, маленькі міста поділяються на:

- транспортні вузли;
- оздоровчі центри;
- господарчі центри місцевого значення;
- центри, що надають соціально-культурні, комунально-побутові та інші послуги населенню;
- історико-архітектурні, культурні та туристичні центри.

Станом на 2003 рік в Україні нараховувалось 351 маленьке містечко (3/4 від загальної кількості міст України). Узагальнюючи вищезазначене, зазначимо, що вибір маленького міста є важливим для країни задля її подальшого розвитку (особливо враховуючи те, що насамперед увага приділяється великим містам); різноманітність соціальних груп, які мешкають у них, не сприяє короткостроковому вирішенню проблем. Враховуючи процес децентралізації, даний проект є вкрай актуальним та допоможе напрацювати рекомендації для інших маленьких міст України та надати поштовх для розвитку шляхом здійснення культурного картування.



ІСТОРІЯ КУЛЬТУРНОГО КАРТУВАННЯ В УКРАЇНІ



На сьогодні культурне картування в Україні можна умовно поділити на дві категорії за ініціативою: владна ініціатива із використанням власного ресурсу та ініціатива громадського сектора із використанням грантових коштів європейських фондів. Дотепер в Україні майже відсутні практики спільного досвіду в картуванні між владою та громадським сектором, незважаючи на те, що «Культурне планування – це модель узгодженої співпраці громади і влади. З боку громади, мова йде про процес якнайширших

обговорень та спільного прийняття рішень, що допомагають місцевій владі визначити наявні культурні ресурси і якнайефективніше використовувати їх задля спільної користі. З боку влади – про стратегію розвитку, коли в різні перспективні плани, що їх розробляє місцева влада, прямо і опосередковано залучаються культурні ресурси міської спільноти» - йдеться в публікації «Культурне планування Львова: підготовка культурної мапи» (Центр культурного менеджменту, 2008, ст.3).

2008 РІК. ПЕРША КУЛЬТУРНА КАРТА В УКРАЇНІ – БЕЗЛІЧ МЕТОДІВ ЗІ ВСЬОГО СВІТУ

Перша культурна карта українського міста з'явилася у Львові в 2008 році.

Центр культурного менеджменту, упроваджуючи методологію, розроблену проектом Creativecities Canada, створив Культурну карту Львова. Не маючи попередників, громадські активісти Львова проаналізували тисячі сторінок наукової літератури, упровадили безліч методів зі всього світу та за рік зробили неможливе.

Культурна карта Львова визначила:

- усіх учасників культурного життя міста та типи організацій;
- розташування по місту;
- кількісний та якісний склад працівників;
- продукти та послуги, що вони виробляють;
- ресурси, які вони мали;
- стосунки між суб'єктами культурного життя міста.

Карта ідентифікувала:

- основних гравців;
- пріоритетні напрямки роботи;
- прогнозовані небезпеки і загрози.;
- можливості та шляхи збільшення потужності;
- можливості стратегічного планування та розвитку.

Паралельно з процесом культурного картування Центр культурного менеджменту запровадив серію вишколів для менеджерів культури, що згодом дало Львову міцну систему міжсекторальних відносин та зробило місто неофіційною культурною столицею України. Якісні зміни відбулися в роботі

10 РІК. КУЛЬТУРНА КАРТА ВІННИЦІ – ШЛЯХ ДО ТРАНСФОРМАЦІЇ З БОКУ ВЛАДИ

Базуючись на передовому міжнародному досвіді, у 2010 році Вінницька міська рада запустила процес зі створення Культурної стратегії міста, який було підтримано з боку громадських організацій та мешканців.

Протягом року було опитано більш ніж 6000 тисяч вінничан різних вікових категорій, проведено

з децентралізації культурного життя міста. Але в цей процес не були інтегровані бюджетні та комунальні культурні установи, тому що результати цих досліджень не викликали інтересу в муніципальної влади.

Тому фактично культурна карта Львова так і не знайшла свого стовідсоткового використання в розрізі бюджетних та муніципальних установ.

На сьогодні в 2014 році з боку муніципалітету було розпочато процес щодо створення власної культурної стратегії міста, який триває і досі. Процес картування як перший крок щодо стратегічного планування було проведено знову у зв'язку із втратою первинної актуальності документа.

фокус-групи та здійснено картування матеріальних та нематеріальних культурних ресурсів міста. Завдяки роботі великої команди спеціалістів у процесі культурного картування були враховані майже всі культурні ініціативи, що дало змогу об'єктивно оцінити ситуацію та спільно напрацювати подальші стратегічні цілі та операційні кроки.

На сьогодні місто Вінниця є єдиним містом в Україні, що має власну культурну стратегію «Нова культурна основа розвитку міста», яка впроваджується з 2012 року. В основі стратегії лежить принцип «чотирьох Т»: ТАЛАНТ. ТОЛЕРАНТНІСТЬ. ТЕХНОЛОГІЇ. ТРАНСФОРМАЦІЯ. Побудова діалогу між всіма зацікавленими особами в незалежності від юридичного статусу та на рівних умовах, створила неповторний дух міста. Упорядкувавши карту культурних подій, були запуснені

процеси децентралізації культурного життя міста завдяки проведенню заходів в трансформованих відкритих публічних просторах з метою наповнення їх новими змістами. Цей процес дозволив розгерметизувати міський простір, залучити десятки тисяч мешканців до активної участі (партисипації), не лише виховати Вінничанина, який пишається власним містом, а й залучити тисячі туристів, які відвідують Вінницю щороку на міські свята.

2011-2012 РОКИ. КУЛЬТУРНІ КАРТИ ВЕЛИКИХ МІСТ УКРАЇНИ

У 2011 першопрохідці з Центру культурного менеджменту запустили програму з розробки культурних карт в 7 містах України. Після більш ніж року вишколів та роботи на місцях громадськими активістами було створено культурні карти 6 великих міст: Дніпропетровська, Луганська, Луцька, Миколаєва, Одеси та Херсона.

У всіх цих містах координацію зусиль взяли на себе громадські організації за підтримки European Cultural Foundation («Творче місто» в Дніпропетровську, «АртЕфект» у Луцьку, Літературне угруповання «СТАН» у Луганську, «АртОптимісти» в

Миколаєві, Youth Unifof Artists в Одесі, «Тотем» у Херсоні).

Основними цілями проекту були:

- упровадити нові методи залучення суспільства в процес планування;
- активізувати співпрацю між місцевими групами;
- розширити значення культури;
- упровадити навчання методом обміну досвідом між колегами;
- створити модель реплікації;
- залучити нових гравців до процесу розвитку політики у сфері культури;

У кожному місті процес картування відбувався по-різному. Міста сконцентрувались на:

- якісному аналізі культурних ресурсів, які існували (Херсон);
- на інформуванні мешканців міста про культурне життя різних груп (Мелітополь);
- динамічному розвитку суспільства і процесі створення карти як засобу комунікації (Миколаїв);
- більш широкому сприйняттю культури (Луганськ, Одеса та Дніпропетровськ);

(Ольга Коцька, з доповіді на семінарі Східного партнерства програма Культура, квітень 2013р).

Упродовж року координатори процесу брали участь у серії тренінгів, запроваджених Центром культурного менеджменту, тому дії зі створення культурних карт відбувалися паралельно, з загальною координацією зусиль між містами-учасниками процесу. На фінальному етапі в кожному з міст було створено аналітичну публікацію та розроблено базу даних наявних культурних інституцій. Щоб зробити процес культурного картування суспільним, доступним,

інтерактивним, у кожному з міст відбувалися масштабні обговорення з громадськістю, інтерв'ювання ключових гравців та анкетування споживачів культурного продукту. На жаль, органи місцевого самоврядування не надали належної уваги напрацюванням громадських організацій, за винятком Мелітополя. У Луганську, отримавши результати культурного картування й сформувавши доволі жорсткі рекомендації, громадські активісти зіштовхнулися з закритістю муніципальної влади й небажанням вступати в діалог та починати реформування культурного сектора. Задля демократизації культурного життя в місті Літературним угрупованням «СТАН» за підтримки Heinrich Böll Stiftung було розпочато інформаційну кампанію «Індустріалізацію закінчено – час робити культуру», що підсилювалася акціями громадського впливу. Після 6 місяців протистояння громадські активісти дійшли порозуміння з органами місцевого самоврядування й змусили їх провести перший міський форум культури за участі всіх ключових гравців міста у сфері культури. Через політичні події на Донбасі кампанія в Луганську не мала подальшого розвитку, а активісти були змушені покинути місто.

Виконавцем культурного картування в Мелітополі став Краєзнавчий музей – це єдина муніципальна організація в Україні, що стала ініціатором процесу. Середній за розміром Мелітополь, що зветься «воротами в Крим», зробив суттєвий стрибок завдяки культурному картуванню. Зацікавленість органів місцевого самоуправління та вдала співпраця музею з громадською організацією «Квітка життя» і науковцями з Лабораторії соціальних досліджень дала більш стійкі результати:

невеликий Мелітополь став помітним на культурній карті країни та увійшов у світовий рейтинг інтеркультурних міст. Опитування громадської думки стало сильною стороною процесу в Мелітополі. Близько 1270 респондентів висловилося про своє бачення розвитку культури – й це стало основою для перетворень. **Важливо додати, що в 2015 році Мелітополь став першим українським містом, яке прийняло стратегію інтеркультурного розвитку, та заявив про себе як про «порт культур».**

2013 - 2014 РОКИ. КУЛЬТУРНЕ КАРТУВАННЯ ОБЛАСТЕЙ ТА МАЛИХ НАСЕЛЕНИХ ПУНКТІВ

Надихнувшись успіхом колег у 2013 році було проведено культурне картування Донецької та Херсонської областей. У рамках проекту «Розвиток культури - джерело процвітання громади» за фінансової підтримки Європейського Союзу в рамках програми «Східне партнерство «Культура» протягом року було створено культурні карти 5 населених пунктів Донецької області (Добропілля, Білицьке, Водянське, Білозерське та Новодонецьке) та 2 населених пунктів Херсонської області (Скадовськ та Білозерка).

Процес створення Культурної карти Донецької та Херсонської областей містив проведення зустрічей-обговорень з людьми, залученими до культурного життя, онлайн - анкетування жителів регіону, анкетування та інтерв'ювання робітників культури, дослідження інтернет-ресурсів, збір і аналіз інформації про установи, події і ініціативи, які існували в культурній сфері на цій території. Загальні статистичні дані були отримані із статистичного бюлетеню Державної служби статистики України. Написані сухою мовою чиновників більшість

публікацій цього проекту не викладені в публічний доступ в Інтернеті та не включають в себе голоси пересічних громадян та їхні рекомендації владі та громадським організаціям. Це демонструє закритість процесу та складність (майже неможливість) проведення культурного картування

2014 – 2015 РОКИ. ЧАСИ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

На жаль, після 2014 року культурне картування як метод повноцінно не використовується. У турбулентні часи дуже складно рефлексувати та випрацювати спільне бачення майбутнього. Але все-таки в культурного картування в Україні як моделі узгодженої співпраці громади і влади є майбутнє. Розквіт розмаїття в суспільстві вкладає в культурне картування нові змісти й може стати інструментом налагодження діалогу в пост-конфліктному середовищі.

на рівні регіонів (через різний рівень розвитку громад у населених пунктах, які складають цей регіон). Лише в Культурній карті Добропілля та Білозерки є такі розділи, як «Пропозиції мешканців» та «Які є проблеми в культурній сфері і як їх можна вирішувати?».

Упродовж останніх 10 років в Україні були створені культурні карти 9 міст, 2 регіонів та 7 малих населених пунктів України. Дивлячись на досвід подальшого використання результатів картування, можна помітити, що найбільш стійких результатів досягли міста, де процес культурного картування базувався на співпраці громадських організацій з місцевою владою та був максимально відкритим для мешканців.



КУЛЬТУРНИЙ ЕКСПЕРИМЕНТ У ЖМЕРИНЦІ, АБО PLAN Z



Містечко Жмеринка розташовується в центральній Україні та належить до категорії маленьких містечок із населенням менш ніж 50 тис. осіб. З моменту відміни потягів з Росії в 2014 році та впровадження реформи на залізниці місто поступово втрачає свій статус «транспортного вузла». Промисловість, що знаходилась на території міста за радянських часів, перебуває в занепаді. Приріст населення має негативний показник, що пов'язано із міграцією молоді до Вінниці, Одеси та Києва в пошуках роботи та кращої долі. Враховуючи попередній досвід з культурного картування в Україні, експертна група вирішила налагодити зв'язки відразу як з громадськістю, так й муніципальною владою міста Жмеринки. Пошук громадських організацій та активних мешканців міста відбувався через спільноти громадських діячів в мережі Facebook та професійні розсилки правозахисників та менеджерів культури. Для першого спілкування із владою експерти звернулися до Вінницької обласної державної адміністрації.

Отримавши згоду на проведення дослідницького проекту в Жмеринці та підтримку місцевої громадської організації, учасники проекту **провели низьку таких заходів:**

- **фокус-групи: з громадськістю, з внутрішньо переміщеними особами (ВПО) та представниками етнічних меншин; з адміністраціями бюджетних установ, незалежними культурними гравцями;**
- **моніторинг матеріальної бази та людського потенціалу закладів культури та освіти міста;**
- **семінар з основ культурної політики для депутатів Жмеринської міської ради та начальників управлінь виконавчого комітету;**
- **польові дослідження: відвідування закладів культури, приватних установ (із залученням представників державного, громадського та приватного секторів).**

Перші враження від міста:

- радянський вигляд міста, яке було законсервоване останні 24 роки;
- практично непомітно молоді на вулицях;
- застаріла інфраструктура;
- велика кількість зруйнованих або напівзруйнованих історичних будівель.

Ці чотири позиції стали відправним пунктом розмови з міським головою.

За результатами проведення зустрічей ми мали наступні уявлення про ключових осіб культурного поля

- міський голова має бажання змінити місто, але не володіє сучасною методологією;
- слаборозвинутий громадський сектор тримає образи на владу, діє винятково самостійно та бажає очолювати процеси трансформації;
- бюджетна сфера інертна та не готова до змін;
- депутатський корпус та начальники управлінь критично сприймають запропоновані інноваційні підходи, але висловлюють певну готовність розпочинати зміни;
- представники етнічних спільнот міста доволі пасивні, мають образи на владу, бояться публічно висловлюватися, розуміють зміни лише в напрямку збільшення фінансування власних культурно - соціальних проектів та ініціатив;
- внутрішньо переміщені особи мають бажання інтегруватись у міське життя, але не знають, як це робити, проживають компактно в соціальному гуртожитку, що сприяє їхній пасивності та відірваності від світу.

Відсутність діалогу між владою та громадським сектором, між різними соціальними та етнічними групами – це основна проблема, яку було окреслено під час зустрічей. Ключовою умовою успішної культурної трансформації будь-якого міста є активізація комунікативного процесу між відповідними органами влади, населенням, громадськими об'єднаннями та бізнесом з метою вирішення питання розвитку культурної та громадської сфер життя міста. Тому першим завданням експертної групи було налагодити міжсекторальний діалог у Жмеринці та з'ясувати, яким бачать розвиток культурної сфери пересічні мешканці та місцеві депутати.

Під час перебування в місті експертна група провела дослідження громадської думки через:

- анкетування мешканців;
- анкетування депутатів Жмеринської міської ради та начальників профільних управлінь.

Було з'ясовано, що основні кошти на культурні події обидві групи витрачають у Вінниці. У порівнянні з депутатами та чиновниками (надалі група Б) пересічні мешканці міста (надалі група А) витрачають на культурно-розважальні заходи в середньому 200 гривень на рік. Обидві категорії обережно висловлюються стосовно культурного життя в Жмеринці, наголошуючи на основних культурних подіях – державних святах та Дні міста (дату проведення якого більшість не пам'ятає).

На відміну від групи А, яка є прихильником музичних фестивалів (жанр яких респонденти не вказували), літератури, авторської пісні, танців, спорту та народних промислів, група Б продемонструвала більш вишуканий смак: театр, кіно, книги, культурні заходи, виступи дитячих колективів, музика.

Серед найбільш відомих постатей у культурі представники групи А вказали більше цікавих імен, ніж представники групи Б, які зарахували навіть Остапа Бендера (літературного героя) до цього списку.

На питання про видатні або цікаві місця Жмеринки група А вказала, що вона пишається культовими спорудами, група Б перелічила бюджетні культурні установи. Думка співпала стосовно пам'ятки архітектури – комплексу залізничного вокзалу, який по праву вважається архітектурною перлиною регіону.

На питання стосовно місць, які не треба показувати гостям міста, були вказані практично однакові місця за винятком тунелю (група А). Це пов'язано, напевно, з тим, що представники депутатського корпусу не користуються залізничним транспортом та тунелем до вокзалу.

Шляхом моніторингу документів, проведення стратегічних зустрічей та фокус груп було визначено:

1. Активні гравці на культурному полі Жмеринки, які підпорядковані різним комунальним та державним відомствам або є приватними та громадськими ініціативами.

МІСЬКІ ЗАКЛАДИ КУЛЬТУРИ	РАЙОННІ ЗАКЛАДИ КУЛЬТУРИ	УКРЗАЛІЗНИЦЯ	ПРИВАТНІ ЗАКЛАДИ/ОРГАНІЗАЦІЇ
Музична школа	Музей П. Чайковського та Н. фон Мекк	Опорна лінійно-технічна бібліотека ст. Жмеринка	Арт-кафе Любава
Історичний музей	Районна бібліотека сімейного читання	Будинок науки і техніки	Івент агенція «Сюрприз»
Музей «Від лука до ракети»	Районний будинок культури		ГО «Відершталь» Польське товариство «Єдність»
Міська бібліотека сімейного читання	Калинове гроно Міжрайонне літературне об'єднання		Концерт-хол «Ермітаж» ГО «Унікальна країна»
Центр позашкільної роботи			Центр розвитку «Бебі клуб» «Мармелад»Ю «Гарант»
Парк культури і відпочинку			Рок гурти «Білі каміння», «Psycho»

2. Складено перелік основних культурно-мистецьких проєктів:

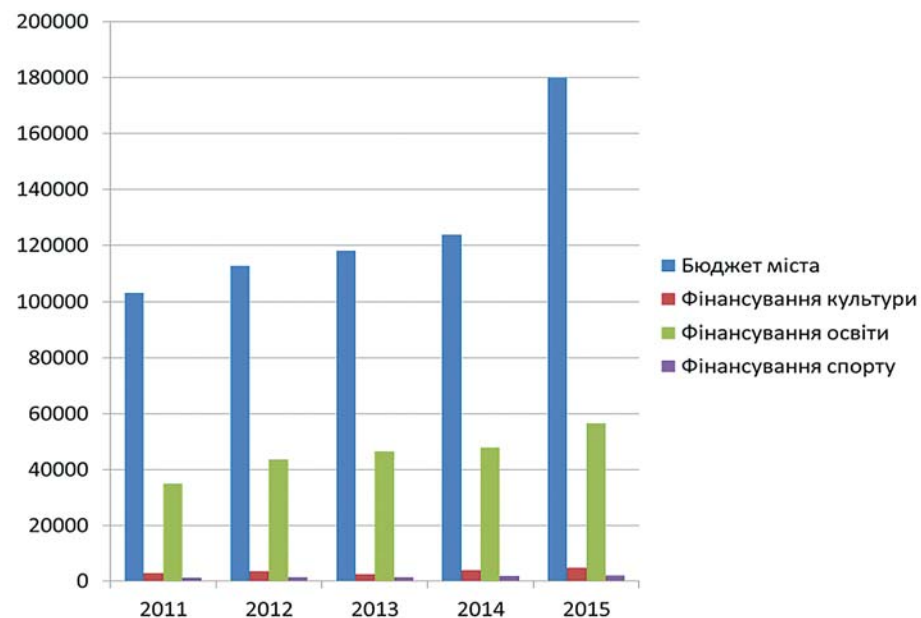
МІСЬКІ ПРОЕКТИ

Фестивалі «Веселий дивограй», «Повір у себе». Проєкти: Новорічні вистави для дітей, Міжнародний день захисту дітей, Загальноміський випускний, державні свята та День міста.

РАЙОННІ ПРОЕКТИ

фестиваль учительської та учнівської творчості (як частина обласного фестивалю)

3. Проаналізовано бюджет міста Жмеринки з 2011 по 2015 рік.



З вищенаведеного можна констатувати про:

- невиконання державних нормативів щодо фінансування галузі;
- відсутність маржі на фінансування мистецьких проектів та проведення; досліджень з метою створення програм та стратегій;
- недостатню кількість культурних проектів;
- вузьку цільову аудиторію закладів культури (діти шкільного віку);
- недостатнє урізноманітнення культурного життя міста через слабку громадську ініціативу;
- відсутність міжгалузевих проектів;
- відсутність співпраці з організаціями різних форм підпорядкування в межах галузі КУЛЬТУРА.

Після обговорень та консультацій із працівниками освіти та культури, громадським та приватним сектором було визначено проблематику культурної сфери міста Жмеринки:

- конкуренція із містом Вінниця ;
- відсутність просторів для експерименту;
- відсутність дієвого громадського сектора;
- проблематика кон'юнктури та культурного впливу на життя міста;
- слабка інфраструктура та зношеність матеріальних ресурсів;
- відсутність діалогу на всіх рівнях;
- проблема самореалізації;
- відсутність іміджевих для міста проектів;
- низький загальний рівень проектів;
- розрізненість у межах галузі.

Перш ніж надати аналіз про культурні ресурси міста, що мають стати базою для подальшого розвитку, були опитані обидві групи респондентів. З відповідей стає зрозумілим, що відсутність сформованих публічних просторів,

іміджевих розважальних закладів, розвитку туризму та спорту, є болючим питанням для міста.

Експертна група також проаналізувала культурні ресурси міста, врахувала бажання мешканців та визначила, що може

стати базою для подальшого розвитку культури в місті Жмеринка. Окрім особливого жмеринського діалекту, яким спілкуються культурні гравці міста, можна назвати наступні культурні ресурси:



ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Заклади культури міста Жмеринка розташовані у центрі, що відкидає проблему створення візуальної культурної карти.

Заклади культури Жмеринки зіштовхуються із такими

проблемами:

- питання приміщень, що не відповідають сучасним вимогам;
- питання фінансування;
- питання відвідування;
- домінування радянської спадщини.

Виклики та загрози, що заважають культурним процесам:

- невміння працювати в нових умовах, що виявляється в різних формах та на різних рівнях: від забюрократизованої системи управління та фінансування закладів культури до поведінки громади та влади;
- неготовність до децентралізації як державних структур, так і закладів культури;
- відсутність діалогу та бажання співпрацювати на різних рівнях між різними секторами;

- наявність пасивної позиції та усвідомлення ролі лідерства в розвитку галузі;
- інформаційна недоступність: до належних ресурсів з боку виробників культурного продукту та інформованості про культурні події з боку «споживачів»;
- відсутність відкритих публічних просторів для розвитку альтернативного мистецтва.
- відсутність інтересу з боку громади до культурного життя міста.

Основні результати та досягнення під час проведення проекту:

1. Сформовано команду активістів та налагоджено міжсекторальний діалог;
2. Підвищено рівень знань у сфері культурного менеджменту представників державного та громадського секторів шляхом проведення семінарів та тренінгів;
3. Проведено консультаційну підтримку активістів з написання мікропроєкту. Підготовлена перша грантова заявка в галузі культури та отримано підтримку на впровадження спільного проєкту між управлінням культури ЖМР та ГО «Унікальна країна»;

4. Активізовано громадськість через інтерактивні квести з культурного картування, соціокультурні проєкти та мистецькі акції;
5. Започатковано вуличний кіноклуб «Дванадцять стільців» з трансляцією світових шедеврів кінематографа проста неба, з проєкцією зображення безпосередньо на будинок Жмеринської міської ради.

Рекомендації:

1. Продовжити роботу над культурним плануванням та створенням стратегії культурного розвитку міста, що має стати основою для створення дієвої стратегії розвитку Жмеринки.
2. Налагодити діалог на усіх рівнях: подолання містечковості (діалог між мешканцями), відкрита політика (діалог між владою та громадою).
3. Організувати співпрацю на трьох рівнях: локальному (у межах міста та району - внутрішньогалузеву взаємодію), регіональному (у межах Вінницької області та України), міжнародну (з іншими країнами світу).
4. Сформувати відкриті публічні простори з метою розгерметизації суспільства та наповнити ці простори новими змістами, враховуючи процес декомунізації.

5. Запровадити інформаційний проєкт «Жмеринка відкривається світові».

6. Створити інформаційний ресурсний центр та сприяти відкритому та нелімітованому доступу мешканців до світової інформації.

7. Розробити пілотні туристичні маршрути.

8. Активізувати процес формування міської ідентичності:

- переосмислити культурну спадщину міста;
 - залучити громадян до процесу формування історико-культурного обличчя міста;
9. Створити освітній центр для активних громадян та професіоналів у сфері культури з малих міст України, де б трансформації в Жмеринці розглядалися як модель для децентралізації культурного процесу в Україні.

10. Посилити участь мешканців у культурному житті міста шляхом упровадження інтерактивних культурних проєктів;

Ознайомившись з висновками та рекомендаціями експертної групи, ключові гравці культурних перетворень Жмеринки лише почали усвідомлювати, яка колосальна робота має лягти на їхні плечі. Для того, щоб трансформувати місто в туристично привабливе, цікаве для інвестицій та помітне на культурній мапі України, потрібні роки планомірної праці та стратегія розвитку, що повинна бути спрямована на першому етапі на поступове вирішення викликів та зменшення загроз, створюючи базову основу та якісний стрибок для змін та розвитку.

Як зазначила у своєму інтерв'ю Фрідеріке Мьошель, програмна кураторка Гете інституту в Києві: «У кожній країні є своя історія та традиції щодо децентралізації.

У Німеччині це федеральний підхід, у Франції, наприклад, усе централізовано. Якщо говорити про Україну, на мою думку, люди на місцях мають краще розуміння того, що їм потрібно, зокрема й у сфері культури...

Дуже важливо, що зараз по всій Україні починають проростати маленькі ініціативи. Спальні райони після креативного ремонту стають культурними локаціями...».

Жмеринка вже зробила свій перший крок у бік креативного ремонту міста, назустріч своїй мрії – перетворитися на комфортний туристичний центр – і почала відкривати себе світу.

ДЖЕРЕЛА:

Centre for Cultural Management (2008). Cultural Planning in The City of L'viv: Cultural Mapping. Lviv: Centre for Cultural Management.

Literature group STAN (2015, July 16). Campaigns oriented to protect public interest. Retrieved November 4, 2015, from <http://www.slideshare.net/ssuserb54f54/campaigns-oriented-to-protect-public-interest>

Literature group STAN (2013). The Cultural map of Luhansk. Luhansk: Literature group STAN.

Minkin, Y (2015, August 29). Plan Z - Людмила Афанасьєва про інтеркультурний план міста [Videofile]. Retrieved November 4, 2015, from <https://www.youtube.com/watch?v=NIRi72thjaQ>

Minkin, Y (2015, September 26). Plan Z - Мар'яна Куземська про стратегії розвитку культури у Львові [Video file]. Retrieved November 4, 2015, from <https://www.youtube.com/watch?v=1QrXEMBclP4>

Moeschel Friederike Інтерв'ю «Про культурний менеджмент, децентралізацію та потенціал України», Листопад, 2015 <http://www.theinsider.ua/art/5641d5eb386f8/>

UNESCO (n.d.). Understanding Creative Industries: Cultural statistics for public-policy making. Retrieved November 4, 2015, from http://portal.unesco.org/culture/en/files/30297/11942616973cultural_stat_EN.pdf/cultural_stat_EN.pdf

Volchenko, N., & Fomichova, N., & Ginkina, Y. (2013). Cultural management education for community development in Ukraine. In *Rethinking Education* (pp. 169 - 181). Brussels: European House for Culture

Вінниця. «Нова культурна основа розвитку міста». Департамент культури міської ради (2015)

Коцька Ольга, доповідь «Планування у сфері культури на регіональному і локальному рівнях та створення карти ресурсів», семінар Східного партнерства програма Культура, (квітень 2013)

Культурна карта Білозерки Херсонської області. Білозерка - Херсон - Донецьк. Херсонський міський центр молодіжних ініціатив «Тотем» та ЕкоАрт (2012 - 2014)

Культурна мапа Дніпропетровська. Дніпропетровськ: Творче місто (2013)

Культурна карта Добропілля Донецької області. Добропілля - Донецьк: ЕкоАрт (2012 - 2014).

Культурная карта Донецкой области. Донецьк: ЕкоАрт (2012 - 2014).

Культурна мапа Луцька. Луцьк: АртЕфект (2013).

Культурная карта Николаева. Исследование культуры города. Миколаїв: АртОптимісти (2013).

Культурна карта Скадовська Херсонської області. Скадовськ - Херсон - Донецьк. Херсонський міський Центр молодіжних ініціатив «Тотем» та Донецький міський молодіжний центр мистецтв «ЕкоАрт» (2012 - 2014)

Культурная карта Херсонской области. Херсон - Донецьк. Херсонський міський Центр молодіжних ініціатив «Тотем» та Донецький міський молодіжний центр мистецтв «ЕкоАрт» (2012 - 2014)

МДПУ імені Богдана Хмельницького (2015, January 15). Проект «Інтеркультурні міста». Retrieved November 4, 2015, from <http://www.mdpu.org.ua/new/laboratorja-socologichni-dosliden/2015-01-15-19-24.html>

ДЕКІЛЬКА ДРУЖНІХ ПОРАД

**ДЛЯ ТИХ, ХТО Є АГЕНТОМ
КУЛЬТУРНИХ ЗМІН
ТА РЕАЛІЗУЄ ПРОЕКТИ
НА МУНІЦИПАЛЬНОМУ РІВНІ**

ІРИНА ФРЕНКЕЛЬ

Якщо б я знала, що чекає мене на цієї посаді, якщо б я розуміла в ту мить обсяг покладених на мене обов'язків та косність бюрократичних процесів, я б ніколи не дала згоди обіймати посаду начальника управління культури.

І це не лише слова. Мить усвідомлення міри відповідальності приходить пізніше, коли ти відчув силу впливу твоїх дій та слів, як керівникові, на розвиток галузі. Особливо, якщо це стосується КУЛЬТУРИ.

Коли я переступила поріг свого кабінету, світ був простором, наповненим райдужними перспективами. Тривалий час, працюючи в недержавних фондах та організаціях, я опанувала проектний та організаційний менеджмент, основи фіндрейзингу та багато інших напрямків, що мали сучасні англійські назви. На тій час у мене був потужний перелік культурних інституцій, від яких були отримані гранті, в першу чергу для міжнародного фестивалю «VINNYTISA JAZZFEST».

З власного досвіду я була знайома із організацією роботи закладів культури у Західній Європі. Мені здавалось, що все навколо було готово до трансформації та покращенню. В моїй голові вірували культурні проекти. Думка про можливість їх реалізації зігрівала мене.

Здавалося у мене було все:

- людський ресурс, з яким можна це робити (працівники культури або кадри);
- ресурси (матеріально-технічна база та можливість бюджетного фінансування);
- вдячна публіка (мешканці міста, які мені здавалось, повинні були радіти майбутнім проектам та брати найактивнішу участь в усіх наших починаннях.

Як я тоді помилялась.

Вже перші дні роботи принесли низку розчарування.

Розчарування перше:

Нарада – знайомство із працівниками управління підтвердило мої віддалені побоювання з приводу відсутності знань про менеджмент, стратегічне планування, і, як наслідок, хаотичний розподіл обов'язків. На моє питання „Навіщо ми потрібні місту?“ – були надані відповіді з відтінком „червоного“. Відчуття розчарування поглибилося неготовністю сприйняти нове, але готовністю служити. Представники бюрократичного апарату, які нескінченно повторювали: „це не можливо, тому що..“ викликали роздратування.

Розчарування друге:

Під час проведення наради – знайомства із директорами закладів культури стала очевидною відсутність системного мислення, незрозуміння ролі і місця свого закладу на культурній мапі міста, і найголовніше неготовність до змін. Директори були стурбовані виключно єдиним питанням: Яким чином отримати більше коштів з бюджету, витратити і при цьому не обтяжуватимемося результатом своєї діяльності. Окрім цього

До цього часу я дуже вдячна їм. саме це прикре роздратування наштовхнуло мене на ідею проекту „РЕ - ВІЗІЯ“. Вже за три із половиною роки в рамках „РЕ - ВІЗІІ“ був реалізований проект „Моє життя в червоному“, метою якого була спроба позбавлення від стереотипів „совковості“ та формування нового асоціативного ряду до червоної фарби за допомогою сучасного мистецтва та предметів одягу і побуту. Саме цей проект став відправною крапкою для початку глибинних змін галузі культури нашого міста.

Але до цієї миті залишилось понад півтори тисячі днів.

директори впадали в ступор від англійської термінології, яку я використовувала, пояснюючі бачення розвитку культури і мистецтва у Вінниці і з якої я відчувала себе як риба у воді. Прірва, що лежала між нами абсолютно мене не лякала, але турбувала учасників процесу з протилежного боку. Ця сторона збудувала барикади, сховалась за ними з метою максимального збереження власної «зони комфорту». Таким чином моє головне завдання було достукатись до них.

НА ЦЬОМУ МІСТІ ПРОСИТЬСЯ ПЕРША ПОРАДА: ПЕРШ НІЖ ВЛАШТОВУВАТИ НАВІТЬ МАЛЕНЬКІ ЗМІНИ, ВСТАНЬ НА МІСЦЕ ІНШОЇ ЛЮДИНИ І СПРОБУЙ ПОЯСНИТИ ТРЬОМА ПРОСТИМИ РЕЧЕННЯМИ:

- **ЩО БАЖАЄШ ЗМІНИТИ?**
- **НА ЯКИЙ РЕЗУЛЬТАТ ОЧІКУЄШ?**
- **ЯКИЙ ШЛЯХ ПЛАНУЄШ ВИБРАТИ?**

ЗРОБИТИ ЦЕ НЕОБХІДНО МОВОЮ, ЩО Є ЗРОЗУМІЛОЮ КОЖНОМУ УЧАСНИКУ ПРОЦЕСУ, ЯКЩО ТИ БАЖАЄШ МАТИ ОДНОДУМЦІВ А НЕ ОПОНЕНТІВ.



Питання виховання однодумців відбувається в процесі реалізації кадрової політики

КАДРОВА ПОЛІТИКА

Все ми знаємо, що робота з кадрами – це система цілей, принципів, що впливають на вибір форм, методів і критеріїв роботи з персоналом. Кадрова політика галузі – це цілісна кадрова стратегія, що об'єднала різноманітні форми кадрової роботи, стиль впровадження і планове використання робочої сили. Головними рисами кадрової політики галузі є:

- зв'язок зі стратегією;
- орієнтація на довготривале планування;
- роль кожного відносно займаної посади.

В реалізації кадрової політики можливі альтернативи: вона може бути швидкою, але ризиковою (мабуть не зовсім гуманної по відношенню

до працівників), що базується більш на формальному підході або пріоритеті виробничого процесу. Або навпаки, такої що базується із врахуванням думки колективу або того, яким чином відобразиться реалізація кадрових змін на підлеглих і які соціальні наслідки можуть бути.

Це дуже погана традиція проводити зміни керівників «під себе». З одного боку можна бути згодним з цією тенденцією, прикриваючись поняттям «формування команди». З іншої, перш ніж робити різкі кадрові кроки, необхідно дати шанс кожному керівнику. Даючи шанс, ви маєте зрозуміти чому саме ця людина була призначена на посаду до вашого приходу і зможете уникнути помилок.

МОЇ ПРАКТИЧНІ ДІЇ

Сьогодні, аналізуючи власні практичні дії в царині кадрової політики, я можу умовно поділити свої кроки на наступні етапи:

1 етап «ТЕСТУВАННЯ» (до 1 року).

Постановка тактичних, чітко сформульованих завдань і перевірка їх виконання. На цьому етапі необхідно розробити індикатори оцінки виконання цих завдань, що залежать від вибагливості керівника.

2 етап «СЕЛЕКЦІЯ» або не забувай народну мудрість «назвався грибом – лізь у кузов» (до 2 років) Тільки після розробки та прийняття тактичних програм треба впроваджувати «КАРТИ ПРИОРИТЕТІВ КЕРІВНИКІВ». Дана форма планування виявилась складною для директорів. Звичайно ми проводили консультації щодо її заповнення, навчилися зв'язувати тактичні кроки галузі, що були зазначені в Програмі із завданням закладу тощо.

Звичне щорічне планування роботи відбувалось паралельно. Ми не могли порушувати законодавчих вимог, що стосувались формальних звітів,

що повинні були надіслані до Кабміну вчасно. Але саме карти пріоритетів допомогли провести першу селекцію директорів. Без інтриги та тиску. Хто не справлявся, починав сам розуміти необхідність добровільного переходу. На іншу посаду або роботу, приймаючи закладений в алгоритмі дій механізм моїх подальших кадрових рішень. Я думаю, що кожен з вас сам дасть відповідь, які наслідки має невиконання завдань карти пріоритетів, які ти не лише сам підписав. Ти сам їх написав.

3 етап «СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ПРИОРИТЕТІВ». Коли нарешті було розроблено стратегію розвитку галузі культури, більш складною стала і структура карти пріоритетів. Протягом 6 місяців ми навчилися формулювати стратегічні пріоритети, визначати етапи завдань та встановлення термінів виконання.

Наші керівники навчилися відокремлювати стратегічні завдання від поточних обов'язків, визначати реальні часові рамки. Але під час щоквартальних звітів, я відчула, що їм достатньо важко виконувати ці завдання. Я вирішила поспілкуватись із керівниками віч-на-віч. Занурившись в глибокі хвили роздумів, проаналізувавши наші бесіди, я вигукнула «ЕВРІКА!». Проблема була на поверхні. «ОДИН В ПОЛІ НЕ ВОІН». З'ясувалось, що заступники керівників та начальники відділів закладів не були інтегровані в процес і не мали відповідальності за виконання поставлених завдань. Настала мить практичного впровадження кадрової політики на всіх рівнях.

Так розпочався наш 4 етап **«ІНТЕГРАЦІЯ»**. Протягом півтора роки ми повністю інтегрували «молодший офіцерський склад» в процес планування. На цьому етапі ми отримали приголомшуючий результат. Ми створили стратегії розвитку муніципальних закладів культури.,

що повністю відповідали місцевій стратегії розвитку та «Нової культурної революції розвитку міста».

Учасниками роботи над цими документами, стали практично всі працівники закладів. Зараз, аналізуючи карти пріоритетів керівників, водночас я вивчаю карти заступників та завідуючих відділами та філіями. Це дає можливість побачити реальний розподіл обов'язків та вже під час планування запобігти помилкам в розподілі завдань або визначення відповідальної особи. Звичайно – це потребує часу. Але ми змогли збалансувати навантаження і відповідальність між всіма учасниками процесу.

5 етап **«КОНКУРСНИЙ»** (постійний) Протягом всього часу я задавалась питанням про критерії, якими керуються керівники установ, призначаючи на посади тих чи інших осіб. Звичайно можемо говорити про суб'єктивність процесу. Не треба відкидати варіанти «по дзвінку». Але, після систематизування роботи із плануванням серед директорів, що допомогло привести до ладу керівний склад та заступників, настав час приведення у відповідність критеріїв щодо

прийняття на роботу всіх без виключення творчих працівників та викладачів. Шляхом створення комісії та розробки алгоритму проведення конкурсу, ми змогли значно покращити наші кадри і створити реальний кадровий резерв. Всі, хто брав участь в цих конкурсах, позитивно відмітили прозорість процедури. Під час проведення

співбесіди члени комісії ставлять конкретні питання, що стосуються безпосередніх вимог до кандидатів на ту чи іншу посаду, тестуючи їх знання та навички. Результатом співбесіди може бути випробувальний термін із обов'язковою реалізацією проекту або операційного завдання.

На сьогодні я сиджу в сторонці і «курю бамбук», спостерігаючи за тенденціями, корегуючи напрямки кадрових рухів та розвитку тих чи інших напрямків і радію тому, що витратив перші п'ять років свого перебування на посаді на реалізацію планової кадрової політики, мені вдалося створити команду, з якої можна «зрушити гори».

Повертаємось до початку моєї кар'єри.

Розчарування третє:

Існуюча бюрократична машина. Як мені уявлялось, вона потребує великих зусиль, щоб опанувати її. Машина виглядала величезною і на перший погляд незрозумілою. Напевно, на той час це було моє найслабкіше місце. Я почала вивчати алгоритми прийняття рішень і законодавчу базу більш ретельно. Я зателефонувала до бібліотеки. Чому? Відповідь проста.

У мене не було а ні комп'ютера, ні інтернету на робочому місці. Я відчувала себе відірваною від глобального світу та джерел інформації. Це був червень 2007 року!

В бібліотеку прийшлося їхати, тому що перелічення документів, що мали бути вивчені, зайняло багато часу і навряд чи було б продуктивним.

ДРУГА ПОРАДА. НЕ ВІДКЛАДАЙТЕ ВИВЧЕННЯ ЗАКОНОДАВЧОЇ БАЗИ.

НЕ ДОЗВОЛЯЙТЕ НАМАГАТИСЬ КЕРУВАТИ БЕЗ
ВІДПОВІДНИХ ЗНАНЬ. БЕЗ СУМНІВІВ І СТРАХУ ЗВЕРТАЙТЕСЬ
ДО КОЛЕГ ТА ПІДЛЕГЛИХ І ПИТАЙТЕ ПРО НЮАНСИ.
КОМПЕТЕНТНИЙ КЕРІВНИК ПОВИНЕН ДОСКОНАЛО ЗНАТИ
НОРМАТИВНУ БАЗУ З МЕТОЮ РОЗРОБКИ РЕАЛЬНИХ
ЧАСОВИХ АЛГОРИТМІВ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ І ДЕЛІКАТНОГО
ГРАМІТНОГО КЕРІВНИЦТВА ГАЛУЗЗЮ. НА ДУМКУ
ПРИХОДИТЬ ВИСЛІВ: «СЛОН У ПОСУДНІЙ ЛАВЦІ».
ТАК ОСЬ: «НЕ БУДЬ СЛОНОМ!»

МОЇ ПРАКТИЧНІ ДІЇ

Мені повезло, що в Віснійській міській раді існує така форма роботи з кадрами як «Муніципальний університет». Всі працівники виконкому повинні відвідувати заняття раз на місяць. Особлива увага привертається до вивчення змін у чинному законодавстві. Також на галузевих нарадах,

я зробила традиційним обговорення законів, якими ми керуємось в своїй роботі. Водночас директори діляться практичним досвідом і де які з них, особливо ти, що мають великий стаж, згадують як це було, порівнюючи як позитивні так і негативні тенденції. Це корисний досвід для всіх.

МИ ПОВИННІ ПАМ'ЯТАТИ ПРО ТЕ, ЩО НЕ МАЄМО ПРАВО НА НЕКОМПЕТЕНТНІ РІШЕННЯ. КЕРУЙМОСЬ ПРИНЦИПОМ «СІМ РАЗ ВІДМІРЯЙ, ОДИН РАЗ ВІДРІЖ»

Розчарування четверте

Приїхав до бібліотеки, я зникла у ступорі. Саме в цю мить я зрозуміла яка прірва між вимогами, що висунуло керівництво по відношенню до галузі і реальним станом справ. Говорити про комп'ютеризацію та діджиталізацію фондів, не маючи нормальних туалетних кімнат (вибачте за реалії, іноді просто відро), це все одно

що міркувати про політ до Марсу, сидючи в селі, де рейсовий автобус був останній раз 10 років по тому. І я інтуїтивно відмовилась від амбітних планів, що були спрямовані на революційні зміни в галузі. Я зайнялась аналітичною роботою в напрямку вивчення ринку нематеріальних послуг і картуванням реальних матеріальних ресурсів. На це я витратила 200 днів.

ПЕРШ НІЖ ПЛАНУВАТИ, НЕОБХІДНО ЗРОБИТИ РЕАЛЬНИЙ АНАЛІЗ МАТЕРІАЛЬНО – ТЕХНІЧНОЇ БАЗИ, ІСНУЮЧОГО КУЛЬТУРНОГО ПРОДУКТУ І ЛЮДСЬКОГО РЕСУРСУ

АНАЛІЗ РЕСУРСІВ

Нажаль, багато керівників на початку роблять стратегічну помилку (іноді в угоду вищому керівництву), прикрашаючи реальний стан справ і даючи нереальні обіцянки. Дуже важливо правильно оцінити ситуацію і комплексно підготувати якісний стрибок галузі. Наріжним камінням в культурному плануванні є процес культурного картування (cultural mapping)-аудит культурних ресурсів.

Культурне картування поділяється на :

- Картування матеріальних ресурсів (Resource mapping) – визначення і облік фізичних (формально вимірних) культурних ресурсів. (приміщення, фонди тощо).
- Картування нематеріального ресурсу (Community identity mapping) – визначення та облік формально важко вимірювальних культурних ресурсів, що пов'язані із ідентичністю міста і місцевої спільноти: унікальних історій, цінностей, традицій, символів та інших елементів, що підкреслюють ідентичність і якісну специфікацію міста.

МОЇ ПРАКТИЧНІ ДІЇ:

На сьогодні, аналізуючи мої дії в напрямку картування культурних ресурсів, я можу умовно поділити свої кроки на наступні етапи:

ЕТАП ВІДПОВІДЕЙ НА ЗАПИТАННЯ

Перш ніж розпочати процес картування, я відповіла на наступні питання: Навіщо ми робимо картування? Чи є наявним зв'язок із існуючою політикою розвитку міста?

В муніципалітеті культурне картування зазвичай починається за декількома причинами:

- **По-перше**, для розробки культурного плану розвитку міста.
- **По-друге**, культурне картування може стати основою культурно – економічної стратегії розвитку міста а також впливати на створення програм в галузі економіки, містобудування, розвитку міських просторів та інших.

В нашому випадку ми намагались оцінити ресурси з метою:

- Наповнення міського середовища культурними проектами для задоволення різних верств населення;
- Впорядкування календаря культурних подій;

ЕТАП ДОСЛІДЖЕНЬ БУЛО УМОВНО ПОДІЛЕНО НА ДВІ СКЛАДОВІ:

1 частина. В першу чергу для мене було важливим оцінити стан закладів в галузі з метою створення проектів. Результатом цієї роботи стала створення «Програми розвитку культури і мистецтва у місті Вінниця 2008- 2012 роки». В програмі були детально зазначені операційні кроки для приведення базових закладів до сучасних стандартів і затверджена перша муніципальна річна програма культурних подій.

2 частина картування розпочалась через рік, коли тактична Програма розвитку була написана і прийнята. Ми уважно вивчили все, що мали у місті, але не підпорядковано управлінню. Окрім обласних структур в поле зору попали недержавні установи і фонди, приватні кафе, клуби, школи і багато іншого.

- Створення плану для розвитку матеріально – технічної бази.

Погодьтеся, що це виглядає смішно, коли управління культури та підлеглі установи не мають матеріально – технічного ресурсу для реалізації проектів або не володіють інформацією що ми маємо у місті і в якому стані.

Таким чином ми зібрали інформацію для написання стратегічного документу. Друга частина картування видалась більш цікавою, тому що ми відкрили для себе взаємозв'язки культури із іншими сферами.

Культура дотично впливала на:

- Формування відношення до міста;
- Формування публічних просторів та наповнення їх новими змістами;
- Зовнішній вигляд міста;
- Позиціювання Вінниці – як туристичного суб'єкта.

Ми визначились із цільовою аудиторією та вивчили смаки, потреби споживачів культурного продукту та те, що з ним пов'язано.


Якщо перша частина картування була спрямована на внутрішню аудиторію галузі і результатом стало формування діалогу в межах галузі, то на другому етапі картування акцент було зроблено на зовнішню аудиторію.

Було визначено:

- ключових граків;
- зацікавлені сторони;
- цільові групи – споживачі культурного продукту тощо.

ЕТАП «БЕЗПЕРЕРВНОГО КАРТУВАННЯ»

Проводити аналіз існуючих матеріальних і нематеріальних ресурсів необхідно постійно. Ми живемо в епоху інформаційних технологій і швидко мінливого світу. Створюються і зникають сотні проектів, кожен з яких допомагає або зробити крок у

перед, або замислитись. Змінюються тенденції. Залишається  талим лише наше завдання – задовольнити попит населення, запропонувавши йому якісний культурний продукт і створивши умови для вільного творчого самовираження.

Я не шкодую про час, що інвестувала в цей процес.

Результатом стало створення важливих для галузі документів:

1. «Програма розвитку культури і мистецтва у місті Вінниці 2008-2012 роки». Я пам'ятаю, який шок вона викликала серед моїх підлеглих. Це не був стратегічний документ, Але він презентував тактичний план дій, реалізація якого сприятиме якісному стрибку для системних змін в бік проектної діяльності.

2. «Нова культурна основа розвитку міста», була прийнята у 2012 році. Під час детального вивчення культурного ринку міста була написана нова тактична програма «Програма розвитку культури і мистецтва у місті Вінниці 2011-2015 роки».

Чому? На це є дві причини:

- Перша програма була реалізована у 2010 році;
- Почавши працювати над стратегічним документом, виникла

потреба корективки основних напрямків розвитку галузі у зв'язку із створенням умов для успішної реалізації проектів.

ЩО БУЛО ЦІННИМ ДЛЯ МЕНЕ:



навчилась взаємодіяти із представниками різних секторів. Необхідно звернути увагу на масове обговорення документу різними фокус групами, що формувались за соціальними та віковими ознаками. В аналітичному процесі брали участь експертні групи, в яких об'єднались

директори різноманітних установ і організацій, незалежні експерти. Було проведено опитування населення та опрацьовано понад 6 тис. анкет. Таким чином ми змогли залучити громаду до процесу і отримали об'єктивний документ, яким керуємося до сьогоднішнього дня.

ЩО БУЛО ЦІННИМ ДЛЯ ПРАЦІВНИКІВ ГАЛУЗІ:

- Сформувалась команда односторонців, яка дихала однаковим повітрям, в однаковому темпі та крок за кроком удосконалювала свою майстерність в написанні документів та реалізації проектів;
- Вперше був систематизований матеріальний і нематеріальний ресурс закладів всіх форм власності;
- Завдяки широкому обговоренню, сформувалась міжсекторальний та внутрігалузевий діалоги.

Необхідно зазначити те, що ми дозволили себе ретельну підготовчу роботу по збору інформації та аналізу даних. Стратегія створювалась під час дії Програми розвитку, головним завданням якої було створення матеріально – технічних умов в закладах культури задля того, щоб вони змогли стати повноправними учасниками процесів на ринку нематеріальних послуг.

Перш ніж я розповім про найбільше своє розчарування, я хочу познайомити вас із основними принципами документу «НОВА КУЛЬТУРНА ОСНОВА РОЗВИТКУ МІСТА».

НОВА КУЛЬТУРНА ОСНОВА РОЗВИТКУ МІСТА

В документі презентовано коротка візія: ЛИШЕ У ВІННИЦІ.

Ми багато сперечались стосовно формулювання, але прийшли до висновків: Вінниця повинна здивувати і запропонувати цікаві культурні продукти, що є ексклюзивними саме для даного міста. В цей час Вінниця ставала дуже відомою завдяки роботі світло – музичного фонтану. Тому збільшення обсягу туристів вимагало від нас змістовного наповнення культурного простору міста.

ЗВЕРНІТЬ УВАГУ, ЩО АНГЛІЙСЬКОЮ МОВОЮ ВІЗІЯ ТАКОЖ КОНЦЕПТУАЛЬНА ЗРОЗУМІЛА: «ONLY IN VINNYTSIA». ВРАХОВУЮЧИ ГЛОБАЛЬНІ ПРОЦЕСИ У СВІТІ, НЕОБХІДНО ЗНАХОДИТИ ТАКІ НАЗВИ, ЩО БУЛИ Б СПРИЙНЯТІ І ЗА МЕЖАМИ КРАЇНИ.

На різних нарадах (економічних або містобудівних тощо), я постійно звертала увагу на те, що необхідно створити стартові умови задля позиціювання Вінниці як інвестиційно привабливого регіону. Стратегія розвитку міста «ВІННИЦЯ 2020» також була спрямована на досягнення даної мети. Але всі учасники процесів кружляли навколо економіки, архітектури та благоустрою.

Напевно вперше я замислилась що саме впливає на це. З метою отримання відповіді, я перечитала багато західної літератури. Саме в цю мить я побачила вислів: «Благополуччя міста визначається кількістю постійно діючих культурних подій». Не пам'ятаю автора цієї цитати. Але вона стала відправною крапкою в розробці стратегії: створення іміджу міста як інвестиційно привабливого регіону за допомогою культурних подій. Так було визначено головну мету «Основи»:

«У 2020 році Вінниця – європейське місто з розвинутою культурною інфраструктурою, та різноманітним культурно-мистецьким життям, яке впливає на створення позитивного іміджу міста та сприяє збільшенню його інвестиційної привабливості»

Для пояснення даного бачення, на всіх презентаціях я пропонувала до уваги кругообіг коштів в культурі і місті. Чи є фінансування культури благодійництвом? Яким чином впливає культура на розвиток економіки завдяки створенню культурного туристичного продукту? Я намагалась розмовляти мовою цифр.

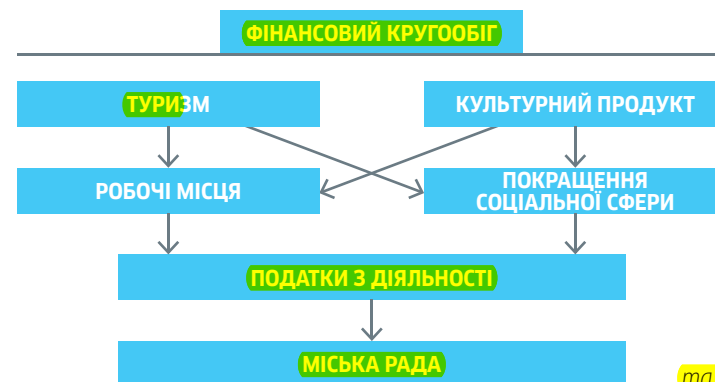
Культурний продукт – це готовий рекламний продукт, за допомогою якого досягаються наступні цілі:

- Створення позитивного регіонального іміджу;
- Позиціонування міста та просування його на політичний та соціальний

ринок за законами просування торгівельної марки за допомогою яскравих культурних подій;

- Пожвавлення розвитку туристичної інфраструктури міста;
- Задоволення потреб споживача та надання можливості для творчої самореалізації.

На основі аналізу прямого та дотичного впливу на економічну та соціальну складову, пропоную схему фінансової взаємодії між культурою та муніципалітетом. Іншими словами відповідь на запитання: Чому муніципалітет має вкладати кошти в культурні події?



Малюнок 1.
Схема взаємодії між культурою та муніципалітетом¹

¹ Frenkel Iryna. „Musikfestivalsponsoring am Beispiel des Festivals „Internationale Tage der Jazzmusik in Vinnytsia“- Листопад 2011 року, DONAU Universität Krems, Austria

Культура – це феномен, що створює умови для розвитку суспільства. В сучасному світі це зона інновацій, спосіб створення додаткової вартості. Шляхом прямого та дотичного впливу, культура створює передумови на економічного та соціального розвитку;

- Створення нових робочих місць;
- Розвиток ринку нематеріальних послуг;
- Безпосереднє збільшення доходів в бюджет міста шляхом сплати податків з доходів фізичних осіб та інших учасників процесу;
- Розвиток ринку туристичних послуг;
- Розвиток сервісної інфраструктури: готельного та ресторанного бізнесу;
- Зменшення безробіття тощо.

Треба зауважити, що кожна вкладена гривня в культурний проект також дає надходження від 2 до 4 гривень в середньому шляхом сплати за проїзд в муніципальному транспорті, будь яких сервісних послуг (кафе, готелі), сувенірна продукція тощо.

В основі документу **Принцип чотирьох Т:**

ТАЛАНТ

Ядром сучасного суспільства є творча особистість. Формування креативного класу, представники якого змінять майбутнє

ТЕХНОЛОГІЯ

Розвиток креативної економіки. Створення за допомогою знань практично нових форм роботи.

ТОЛЕРАНТНІСТЬ

Демократизація суспільства. Жити разом у рівності та гідності. Формування суспільства рівних можливостей.

ТРАНСФОРМАЦІЯ

Зміни в наповненні міських просторів та брендування міста та території.

З метою впровадження вищенаведених принципів, у Вінниці побудовано діалоги за чотирма принципами:

- Культура – освіта
- Культура – професійне мистецтво
- Культура – суспільство
- Культура – економіка

Діалоги ведуться на трьох рівнях: локальному регіональному та міжнародному.

Проведена межа між професійним мистецтвом та аматорськими культурними проектами. Зазначено формування відкритих креативних просторів, що є основою для розвитку креативних кластерів і як наслідок – умов для розвитку креативної економіки. Для кожного напрямку розроблені операційні кроки та індикатори по оцінці результатів.



Примітка: в будь який програмний документ, не треба сподіватись на виконану роботу. Це лише початок важкої праці, пов'язаної із практичним виконанням завдань. Наявність стратегії передбачає розробку деталізованих програм із конкретними кроками, заходами та термінами виконання. Саме під виконання цих програм повинні бути розроблені фінансові плани, що передбачають фінансування як мінімум з трьох джерел:

- Бюджет
- Гранти або інша спонсорська підтримка
- Власні надходження

Для реалізації завдань документу необхідно навчити команду проектному менеджменту, написанню грантів, роботі зі спонсорами і вмінню вести діалог на всіх рівнях. Окрім цього треба навчитись заробляти кошти шляхом реалізації власного культурного продукту та послуг, з метою подальшого вкладення в реалізацію проектів і покращення матеріально – технічної бази.

В рамках реалізації стратегічних завдань було проведено низку семінарів «Мистецтво бачити та досягати мети», «Ключові механізми проектної діяльності, фандрейзинг, нетворкінг і логічне планування», «Маркетинг в культурних закладах» тощо. Учасниками семінарів стали не лише керівники закладів культури міста, а й всі бажаючи.

Але, час повертатись до початку діяльності.

Розчарування п'яте:

Чи готові ми відповісти на запитання:

ХТ заплаче, якщо нас закриють?

Це питання викликало відкрити агресію з боку працівників і керівників закладів культури, а у мене розчарування. Вони не знали відповіді!

Впевненість в своїй непохитності та геніальності, що базується на відірваності від реальності буття, створює з боку діячів культури викривлене сприйняття свого місця на культурному ринку. Незатребуваність призводить до образ, замкнутості та небажання співпрацювати. Думка про винність всіх і кожного спотворена відсутністю знань про кон'юнктуру ринку і просуванню власного культурного продукту або послуги.

Для мене було дуже важко побудувати діалог самією категорією митців. Нажаль, це звична ситуація для мистецького середовища України. І саме цією хворобою заражені багато діячів і керівників та навіть лідерів яких громадських організацій, чия свідомість обтяжена не лише радянським минулим...

Щоб запобігти цим процесам, необхідно знайомити із основами Маркетингу, спрямовувати зусилля на створення конкурентно спроможного культурного продукту, визначитись із цільовою аудиторією... Із подальшим просуванням на ринку.. По законам просування торгівельної марки.. Використанням сучасних технологій по просуванню продуктів та послуг.. Начебто зрозуміло....

А що робити із типовими планами? Як не вийти за межі інструкцій, якими керуємось в роботі? Як не порушувати?

**ПОРАДА.
НЕ ПОРУШУЙ!
ЗАВЖДИ ЗВІРЯЙ ВСІ
СВОЇ КРОКИ З ДІЮЧИМ
ЗАКОНОДАВСТВОМ.
ОСОБЛИВО У ФІНАНСАХ.
ЯКЩО БАЧИШ ПРОТИРІЧЧЯ
МІЖ ДІЯМИ ТА ЗАКОНОМ -
ЗУПИНИСЬ І ЗБАЛАНСУЙ
БАЧЕННЯ І МОЖЛИВОСТІ.**

Повертись до маркетингу в культурі. Маркетологи, які так необхідні галузі відсутні в штатних розписах установ. Культурному маркетингу не має місця і на українському ринку. Це пов'язано із законодавчою базою та пострадянським синдромом, коли культура була безкоштовною і належала всім і завжди.

Враховуючи, що мої керівники лише оговтались від шоку пізнання основ менеджменту, я вирішила не форсувати події та використала методику Шеррингтона (або методика «П'ять W»).

Вона передбачає визначення із цільовою аудиторією шляхом відповідей на п'ять запитань:

- What? Що бажає споживач?
- Who? Хто користується нашими послугами та продуктами, тип споживача, його соціальний статус та вік.
- Why? Мотивація наших в послугах та продуктах. Цінові тенденції.
- When? Коли користуються нашими послугами?
- Where? Місця використання наших послуг або канали розповсюдження.

Щоб пояснити потреби людей, я звернулась до піраміди Маслоу.



Піраміда Маслоу²

² https://uk.wikipedia.org/wiki/Піраміда_потреб_Абрахама_Маслоу

Формалізація відповідей на вище перелічені питання дає опис цільової аудиторії. Визначення цільової аудиторії – це одно з основних питань маркетингу. Що стосується культурної галузі, нам треба виховувати власну аудиторію, щоб найбільша кількість людей

потребувала нашого продукту та послуг. **Особливо враховуючи піраміду Маслоу за допомогою якою стає зрозумілим що естетичні потреби не є першочерговими.** Проаналізувавши цільову аудиторію закладів культури міста, я структурувала отриманні знання.

Таблиця³. Цільова аудиторія закладів культури⁴

НАЗВА ЗАКЛАДУ	ЦІЛЬОВА АУДИТОРІЯ
Школи естетичного виховання	Діти від 6 до 15 років
Бібліотеки	Діти шкільного віку, пенсіонери
Музеї	Діти шкільного віку, студенти за фахом літератори або історики
Концертні організації	Діти шкільного віку (абонементні концерти)
Молодь (15-22) – рок концерти	
0,01% від дорослого населення – прихильники класичної або джазової музики	
Клубні установи	Діти шкільного віку

Аналізуючи результати досліджень цільової аудиторії, стає зрозумілим те, що заклади культури, керуючись інструкціями, планами, не

відповідають вимогам часу. Головне, не задовольняють попит на культурний продукт платоспроможної частини суспільства: від 25 до 60 років.

³ І. Френкель. Аналіз цільової аудиторії закладів культури міста Вінниці, 2013 рік

⁴ І. Френкель. Аналіз цільової аудиторії закладів культури, 2013

Презентуючи ці данні керівникам і проаналізувавши можливі документи та накази міністерства, бюджетний кодекс, я вирішила ризикнути: не заборонено, вважається дозволим». Повертаючись до другого принципу нашого стратегічного документу «НОВА КУЛЬТУРНА ОСНОВА РОЗВИТКУ МІСТА», ми вирішили створити нові форми роботи на існуючій базі. Іншими словами: використовувати різноманітні технології по створенню принципово нового культурного продукту. Протягом чотирьох років ми ретельно працюємо над створенням нових культурних продуктів та послуг. Звичайно, відбувається на госпрозрахунок своїй основі в рамках чинного законодавства. Станом на сьогодні на базі шкіл естетичного виховання і клубних установ з метою розширення цільової аудиторії відкрито:

- «Школу вихідного дня» для дорослих та молоді;
- групи раннього розвитку для дітей 3-6 років;
- **Враховуючи потреби часу для дітей 6 – 15 років відкриваються**

нові відділення: театральне, дикторське, класи ЗУМБИ, класи комп'ютерної графіки, роботи із фотошопом тощо.

На базі бібліотек – філій:

- **І**є проект «Бібліо-няня», що залучає в бібліотеки молодих батьків із дітьми;
- **В**ідкрити безкоштовні гуртки за інтересами, **д**озволяє **м**ожливість залучати до занять людей віком 35-50 років. Робота гуртків також збільшила кількість дошкільнят з батьками.
- **Н**адаються послуги по підготовці домашніх завдань
- **П**роводиться спеціалізація за напрямками;
- **П**ропонуються послуги по вивченню іноземних мов тощо. Завдяки комп'ютеризації, за підтримки програми «Бібліоміст», збільшилась кількість відвідувань молоддю. Співпраця із громадськими організаціями дозволило отримувати грантову підтримку для проведення різноманітних дискусій, круглих столів, вивченню іноземних мов. Культурні організації

національних спільнот отримали свій кут в наших філіях, що дає можливість більш активно вивчати культури та традиції, знайомитись із новими книжками різними мовами. Таким чином **забуті богом** бібліотеки перетворились на соціокультурні центри мікрорайонів, **де збираються люди різних вікових категорії для обміну інформацією та досвідом в різних сферах діяльності тощо.**

Процес не зупиняється. Та й фінансові показники зростають. На сьогодні галузь культури заробляє понад 20% від потреби. Розподіл доходів відбувається наступним чином: 69% спрямовуються на заробітну плату та податки, що дає можливість фінансування понад 80 ставок. Утримання такої кількості працівників значно покращило соціальну ситуацію в галузі та зробило її повноцінним учасником на робочому ринку нематеріальних послуг;


- **До 5% спрямовується на покриття комунальних витрат;**
- **26%, а це понад мільйон гривень на покращення матеріально – технічної бази закладів (для порівняння у 2013 році на незахищені статті**


витрат було заплановано 500 тис. грн в бюджеті)



Робота на цьому не зупиняється.

Вже сьогодні ми обговорюємо про створення творчих кластерів, які повинні стати підготовчим етапом на шляху розвитку ринку креативних індустрій в місті Вінниці. Для цього нам необхідно мінімум півтори тисячі днів . Чому? Для внесення необхідних поправок до законів України і створення матеріально – технічної бази нового рівня. Але це тема іншої статті.

Озираючись назад, я хочу сказати: на сьогодні ми маємо все:

- Персонал, який пройшов спеціальну підготовку;
- Ресурси (в наших закладах є все необхідне для матеріально – технічного забезпечення проектів, а також фінансовий ресурс та вміння використовувати механізми залучення коштів)
- Вдячний глядач (ми ви  ла активного глядача, який бере участь в створенні та реалізації проектів)

Що я маю сказати в кінці. Жодне розчарування не сприяло затяжній депресії. Ми працювали на результат. Будучи практиком в царині реалізації проектів, я розуміла, що правильно вибудована система є головною складовою для успішної реалізації проектів. На  Ви звернули увагу, що протягом статті я жодного разу

не казала про  ість культурного продукту, про  мах і в загальні про творчу складову. Справа в тому, що якісна організація процесу залучає до співпраці фахівців з творчого середовища. Тому що в створених нами умовах вони відчують себе комфортно, «народжуючи шедеври», що викликають позитивні емоції у мешканців міста, формуючи позитивну ауру Вінниці.

І НА ОСТАННЄ: НЕ ЗДАВАЙСЯ. НІКОЛИ.

ВАЛІЗА – ВРАЖЕННЯ – ВОКЗАЛ!

**ПІЛОТНА ТРАНСФОРМАЦІЯ
ЗВИЧАЙНОГО УКРАЇНСЬКОГО
МІСТЕЧКА НА ПРИКЛАДІ ЖМЕРИНКИ,
АБО ДВНАДЦЯТЬ ПРОБЛЕМ, З ЯКИМИ
ЗУСТРІЧАЄШСЯ В МАЛЕНЬКОМУ МІСТІ**

ЯРОСЛАВ МІНКІН

ПЕРЕДМОВА. ТОЧКА ВІДЛІКУ

«У повітовому місті N було так багато перукарень, закладів та похоронних бюро, що здавалося, жителі міста народжуються лише для того, щоб поголитися, постригтися, освіжити голову вежеталем і відразу ж померти. А насправді в повітовому місті N люди народжувалися, голились і вмирали рідко. Життя міста N було найтихіше. Весняні вечори були чарівні, грязюка блищала під місячним сяйвом, як антрацит, і вся молодь міста до такої міри була закохана в секретарку міському комунальників, що це заважало їй збирати членські внески». Цей барвистий опис середньостатистичного маленького міста з роману «12 стільців» Ільфа і Петрова дуже влучно характеризує середньостатистичне маленьке містечко сьогодної України. З однією лише відмінністю: замість похоронних бюро - величезна кількість аптек і провінційних кафе - забігайлівок.

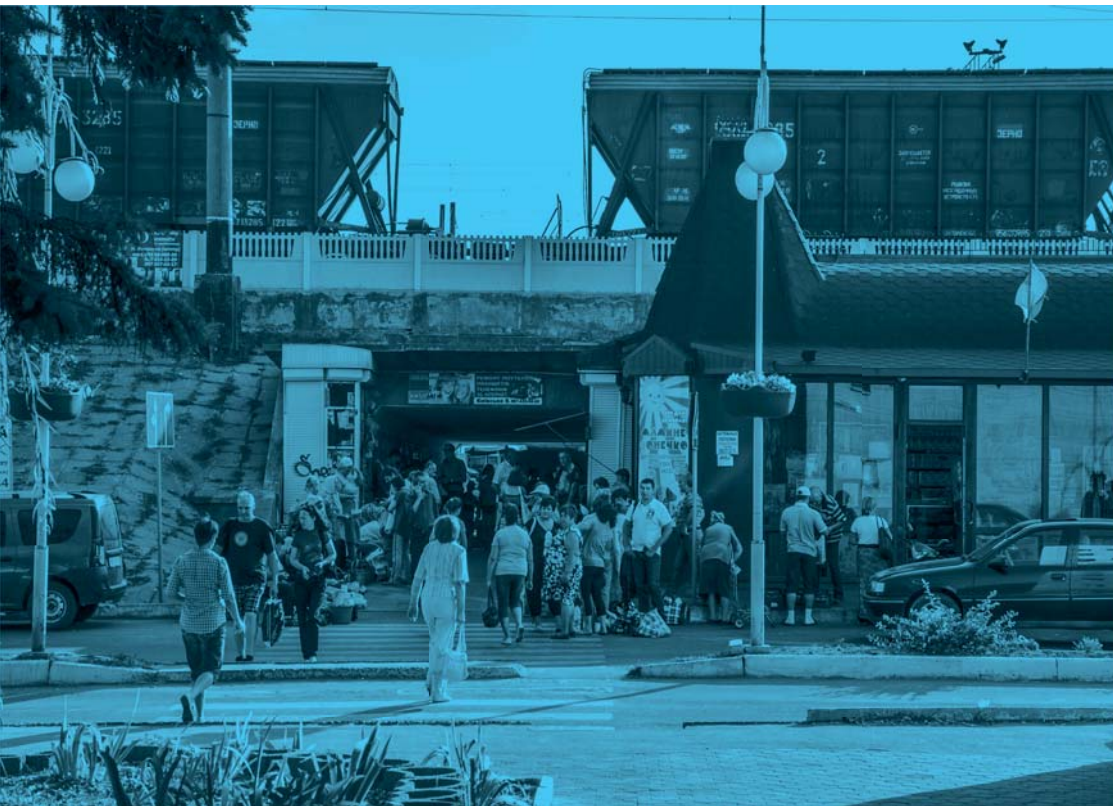
Жмеринка. Районний центр Вінницької області, спокійне та розмірене життя якого в серпні 2015 порушили люди, які назвали себе Агентами культурних змін і оголосили про «План Z» - план

культурної трансформації звичайного маленького міста України. Розробляючи «Plan Z» ми мали бажання розпочати процес культурного картування з нуля: крок за кроком опрацьовуючи методики, які лише починають завойовувати популярність у світі.

Багато хто з команди Агентів культурних змін і я особисто ніколи не були в Жмеринці до початку нашого експерименту. Назва цього містечка чомусь відома кожному українцю. Навіть більшість обласних центрів не мають таких яскравих асоціацій про себе, як маленька Жмеринка.

Для мене особисто, як і для багатьох сучасних українців, Жмеринка завжди асоціювалося з чимось провінційним та анекдотичним. Це місто викликає посмішку в людей, які ніколи не ступали на жмеринську землю, ніколи не бачили жодного мешканця цього міста й навіть до сьогодні не уявляють собі, у якій частині України воно знаходиться. Такий собі нуль на культурній карті країни. І от ми вирішили зробити цей нуль точкою відліку.

ЧАСТИНА ПЕРША. ЗНАЙОМСТВО З МІСТОМ, У ЯКОМУ ВСІ СПЛЯТЬ ПІД ОДНОЮ КОВДРОЮ



ПЕРШІ ВРАЖЕННЯ – КРИЛАТИЙ КІНЬ ТА «МАНЕЖ» НА ВОКЗАЛІ

Я люблю провінційні міста – у них завжди є душевність, яку давно втратили мегаполіси. У маленьких містах типу Жмеринки є свої цікаві й смішні повороти історії, що докорінно вплинули на розвиток цих населених пунктів.

У Жмеринці є легенда, що місто стало ключовим залізничним вузлом, а пізніше логістичним центром України завдяки графині Фон Мекк, яка не хотіла мати біля своєї садиби в Браїлові гучних залізних коней. Тому ця графиня й наполягла на розбудові залізниці за кілька кілометрів від будинку, у містечку Жмеринці.

Залізничний вокзал Жмеринки вражає своєю красою. Він був збудований архітектором Журавським у формі корабля. За розмірами залізничного вокзалу Жмеринка не поступиться Львову, Києву чи Одесі. Розкішний ресторан та зал очікування, який було збудовано для російських монархів, є фантастичним явищем для країни. Уявіть собі, що навіть під землею до платформ станції Жмеринка ведуть не прості підземні переходи, а справжні тунелі, по яких на своїх каретах під'їжджали до потягів царі та придворні.

Звісно, у Жмеринки є й інші легенди. Наприклад, красивий білий кінь з крилами

на гербі міста. Кажуть, що кінь цей зовсім не Пегас і що як символ він з'явився лише на початку двотисячних, коли місцевий олігарх зайняв крісло міського голови й віддав розпорядження розробити новий герб. Прізвище в цього олігарха особливе й нагадує істоту із заgonу парнокопитних. Саме тому новим символом міста став красивий крилатий кінь. Дехто вважає, що цей кінь – сила й міць Жмеринської залізниці. Пам'ятник коню з крилами встановлено на одній з центральних алей міста, а під час реставрації стародавнього залізничного вокзалу архітектори не наважилися сперечатися з тодішнім мером та поставили герб з конем у Царському залі очікування.

Ще одною легендою міста є його «манеж» – так називають стихійну торгівлю на залізничному вокзалі, де подорожнім пропонують широкий асортимент страв: від вареників до винограду. Кажуть, що на вокзалі в Жмеринці торгують усі – навіть люди, що закінчили найкращі радянські ВНЗ та мають ступені докторів наук. А ще кажуть, що на гроші з вареників, що продаються на вокзалі, заповзятливі жінки змогли побудувати собі цілі будинки. Звісно, балакають у нас багато, але хто зна?

ПРОБЛЕМА №1

ПРО ЖМЕРИНКУ, ЯК І ПРО БІЛЬШІСТЬ МАЛИХ МІСТ УКРАЇНИ, МАЙЖЕ НЕМОЖЛИВО ЗНАЙТИ ІНФОРМАЦІЮ ІНШИМИ МОВАМИ. НАВІТЬ НА САЙТАХ МІСЬКРАДИ АБО В БЛОГАХ, ЩО ПИШУТЬ МІСЦЕВІ, МАЛО ІНФОРМАЦІЇ ПРО СУЧАСНЕ ЖИТТЯ ЖМЕРИНКИ. ГОЛОВНИМ РУПОРОМ МІСЦЕВИХ МЕШКАНЦІВ Є «САРАФАННЕ РАДІО» - СИСТЕМА ЧУТОК, ЩО ПЕРЕДАЮТЬСЯ В УСНІЙ ФОРМІ У ВСІХ ПУБЛІЧНИХ МІСЦЯХ НАСЕЛЕНОГО ПУНКТУ. ЦІ ЧУТКИ ПЕРЕТВОРЮЮТЬСЯ НА ЛЕГЕНДИ, ЯКИМИ БАГАТІ МАЛІ МІСТА УКРАЇНИ І ЯКІ ТРЕБА РЕТЕЛЬНО АНАЛІЗУВАТИ, ТОМУ ЩО В ЛЕГЕНДАХ ПРИХОВУЮТЬСЯ СПРАВЖНІ ПРИЧИНИ МІСЬКИХ ПРОБЛЕМ АБО ДОСЯГНЕНЬ.



ЗНАЙОМСТВО З КЛЮЧОВИМИ ГРАВЦЯМИ

Говорячи про локальний контекст, ми з вами час від часу узагальнюємо й бачимо людей як якусь безлику масу. Насправді, лише розібравшись у тому, хто саме і чому вкладає свої зусилля в трансформацію міста, можна зрозуміти наявну ситуацію та знайти правильні підходи до діалогу та розбудови команди.

Хто ж є ці загадкові активні мешканці маленького міста?

МОЛОДИЙ ТА АМБІЦІЙНИЙ ГРОМАДСЬКИЙ ДІЯЧ

Його організація є одною з ключових громадських ініціатив у місті. Активний користувач соціальних мереж, він є дієвою особою, з якою асоціюється громадський сектор Жмеринки. Його жвава праця почалася п'ять років тому з несподіваного приїзду волонтерів з країн ЄС в малі міста Вінниччини. Тоді цього громадського діяча попросили зустріти волонтерів та провести невеличку екскурсію містом. Потрапивши у світ громадського сектора, він закінчив відому освітню програму «Розуміємо права людини», відвідав міжнародний правозахисний захід у Литві й почав проводити низові ініціативи в себе.

ОЧІЛЬНИК МІСТА ТА НАСТАВНИК ЖМЕРИНСЬКОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Він став мером лише 1,5 роки тому, коли його попереднику депутати міської ради висловили недовіру.

Як справжній майбутній господар, почавши свою трудову діяльність майстром з ремонту доріг, він упевнено йшов вгору й останнім часом керував підприємством, що займається сільськогосподарськими машинами. Маючи блискуче почуття гумору, міський голова вміє пожартувати над колегами. Одного разу він привіз з Києва сувенірну монету номіналом у 5 гривень, на якій було зображено поважну українську професію - кушніра. Ну а колегам повідомив, що замовив відкарбувати партію таких монет на честь свого першого терміну в кріслі мера, щоб розкидати їх під час святкування Дня міста в натовп жмеринчан. Очільник міста має ґрунтовну технічну освіту й здатність бачити суть. Сарафанне радіо говорить, що саме він стояв біля витоків бізнесу в Жмеринці й навчив багатьох сучасних підприємців заробляти собі копійку.

ТАЛАНОВИТИЙ БАРД ТА МІСЬКИЙ ЗАТІЯКА

У роки своєї молодості бард був душою компанії та комсомольським активістом. У якості бригадира-агітатора він об'їздив усю Україну на якомусь легендарному агітаційному потязі. Потім, у шалені дев'яності, працював вантажником на залізничному вокзалі, знав, звідки й куди йде контрабанда, що їхала з Жмеринки на Москву, та мав безперечний авторитет серед мешканців міста. **Наразі бард - активіст та самовідданий учасник Революції Гідності.** Він говорить на цікавому місцевому діалекті, додаючи до своїх стверджень всесвітньо відоме «такі да!», **ходить, спираючись на дерев'яну гуцульську сокиру, жаліється на хворі ноги та каже, що в Жмеринці «усі сплять під одною ковдрою».** **«Усі сплять під одною ковдрою?» - перепитуємо ми.** «Такі да! Й ноги ні у кого не мерзнуть», - відповідає він.

БЕЗЗМІННИЙ НАЧАЛЬНИК УПРАВЛІННЯ КУЛЬТУРИ ТА ТУРИЗМУ, ЩО ПРАЦЮЄ НА ПОСАДІ 24 РОКИ

Начальник - **високий чоловік акторської зовнішності,** добре відомий всім жмеринчанам як лідер команди КВН. Його так любить культурна спільнота,

що під час картування поставила постать свого начальника поруч з Остапом Бендером та майстром-мініатюристом Маслюком, який прославив Жмеринку за радянських часів. **Начальник любить говорити широко і від серця.** Він зайнятий господарськими справами й ніколи раніше не замислювався про «культурну політику» та «бенефіціарів проектів». Й він єдиний зі всіх діячів культури міста, хто має сміливість у цьому зізнатися.

МОЛОДА ДИРЕКТОРКА МІСЦЕВОГО АРТ-КАФЕ, НАЗВАНОГО НА ЇЇ ЧЕСТЬ

Донька жмеринського бізнесмена, вона **закохана в андеграунд.** Тому **за високою дерев'яною огорожею її кафе (яке насправді є шашличною) дуже часто можна зустріти поетів та рок-музикантів.** Молода директорка - **модний меценат.** Вона **не ходить у салони краси та не їздить на дорогих авто.** Свої гроші вона вкладає в розвиток альтернативної сцени міста та побудову зовнішніх зв'язків. Вона інколи подорожує фестивалями, але частіше - запрошує до себе гурти, які зачарували її своєю музикою. У Жмеринці вона відома тим, що безкоштовно годує творчих особистостей **й зі всією гостинністю відгукується на пропозиції митців завітати**

до неї в гості. Саме тому харківський гурт «Морж» (а можливо, й інші музиканти) **говорить, що в Жмеринці в них - гніздо.**

ГОСПОДАРКА ЖМЕРИНСЬКОГО ХОСТЕЛУ

Вона - неймовірно гостинна, цікавиться езотерикою та любить поговорити зі своїми відвідувачами. **У гостей складається враження, що вона знає все: від того, як відрізнити справжній мед від несправжнього, до того, де живуть жмеринські пустельники і як їм підкорюється природа.** А ще в господарки **хостела є син-гітарист.** Він грає в гурті «Білі камені», має дар телепатії та допомагає батькові торгувати овочами недалеко від хостелу. Сарафанне радіо повідомляє, що господарка й відкрила свій хостел саме тому, що в Жмеринці немає де зупинитися людям з інших міст, а рок-музиканти, що виступають в арт-кафе та **імпровізують з «Білими каменями»,** потребують «вписки» (місця, де може зупинитися представник альтернативної музичної сцени).

Коли ти знайомишся з мешканцями міста, дізнаєшся про їхнє минуле, про їхнє життя та прагнення, таємні процеси стають набагато зрозумілішими, а руки - теплішими від міцних стискань.

ПРОБЛЕМА №2
ВІДСУТНІСТЬ КОМУНІКАЦІЇ
ВСЕРЕДИНІ СЕКТОРА.
ДОБРЕ ЗНАЮЧИ ОДИН
ПРО ОДНОГО, МЕНЕДЖЕРИ
КУЛЬТУРИ НЕ СПІЛКУЮТЬСЯ
МІЖ СОБОЮ, НЕ
РОЗРОБЛЯЮТЬ СПІЛЬНИХ
ПЛАНІВ ТА ТРИМАЮТЬСЯ
ОСТОРОНЬ ПРОЦЕСІВ,
ІНІЦІЙОВАНИХ КОЛЕГАМИ.
ПРОЖИВШИ ПОРУЧ
БАГАТО РОКІВ, ДЕЯКІ З
АКТОРІВ КУЛЬТУРНИХ
ЗМІН ПОЗНАЙОМИЛИСЯ
МІЖ СОБОЮ ЛИШЕ НА
ЗАХОДАХ, ОРГАНІЗОВАНИХ
ЕКСПЕРТНОЮ ГРУПОЮ
ПРОЕКТУ



ЯК ОТРИМАТИ КЛЮЧІ ВІД МІСТА

Читаючи про Жмеринку в Wikipedia, я не міг собі й уявити, як розпочати діалог з ключовими гравцями міста, як знайти до них підхід та побудувати взаємодовіру. За кілька тижнів до візиту я розмістив на своїй сторінці в Facebook прохання дати мені будь-які контакти представників громадського сектора Жмеринки. Я був впевнений у провалі цього плану, але... у коментарях під моїм постом майже відразу побачив посилання на Громадського діяча. Як тільки я написав Громадському діячеві про наш експериментальний «Plan Z», він відповів на мої запитання та навів кілька цікавих фактів про культурне життя звичайного українського міста.

До адміністрації Жмеринки наш шлях пролягав через Вінницьку ОДА. За два місяці до запланованого візиту ми звернулися до начальника Обласного управління культури з проханням допомогти із контактами та взяти безпосередню участь у проведенні дослідження в місті Жмеринка. На жаль, це було недостатньо ефективно. Нам довго не відповідали, тому було вирішено «йти по головах». Ми звернулися у Вінницьку міську раду і отримали контакти мера й начальника управління культури, які з радістю почали підготовку нашого візиту - занадто мало уваги приділяється малим містам України, щоб нехтувати спеціалістами, готовими допомогти в розвитку Жмеринки.



ЧАСТИНА ДРУГА. ЗБИРАННЯ КУЛЬТУРНИХ СКАРБІВ, АБО КАРТУВАННЯ РЕСУРСІВ



З ЧОГО РОЗПОЧИНАТИ ТРАНСФОРМАЦІЮ КУЛЬТУРНОЇ СФЕРИ

Будь-які дії в маленьких містах потрібно узгоджувати з владою. Там, далеко від Жмеринки, де населення нараховується сотнями тисяч, а громадські ініціативи ростуть як гриби на родючому чорнобильському ґрунті, активісти звикли діяти, не озираючись на органи місцевого самоуправління. А в звичайному маленькому місті ми відчували себе як на долоні. Про будь-який наш крок гучно розповідало «сарафанне радіо».

Зустріч з адміністрацією міста та розмова за закритими дверима – було єдиним правильним рішенням. Тому дослідницький етап проекту було розпочато з проведення перемовин за участі ключових гравців у сфері культурної політики міста: міського голови, начальника обласного управління культури Вінницької ОДА, начальника управління культури та туризму міста Жмеринка. Не можна сказати, що я ніколи до цього не бував у кабінетах міських голів. Просто цього разу тема розмови здавалася управлінням настільки абстрактною, що начальник обласного управління культури, зовсім не соромлячись, робив селфі на фоні нашого невеличкого столу для переговорів. Правду кажучи, культурна політика та

картування культурних ресурсів не є ключовим аспектом обговорень у стінах більшості міських рад. Тому нам довелося розповідати про культуру, як м'яку силу трансформації, про картування культурних ресурсів і наводити приклади успішних міст, що відродилися завдяки культурним ініціативам та називати гучні імена політиків та дипломатів, лояльних до середовища культурних інноваторів. Потрібно відзначити, що очільник міста виявився доволі гнучким й відразу побачив неохоплені можливості для Жмеринки.

Міського голову можна зрозуміти: після відміни великої кількості потягів з Росії та реформації залізниці Жмеринка почала втрачати роль логістичного вузла. У такій кризовій ситуації необхідно шукати нестандартні підходи щодо розвитку міста, створювати умови для зайнятості населення, особливо враховуючи обмеженість фінансових ресурсів. Час згадати, що недалеко в Браїлові є садиба-музей Чайковського, а саме місто відоме не лише торгівлею варениками на залізничних платформах, але й багатогранною культурною спадщиною та цікавими легендами. «Останнє справжнє місто на Землі. Центр світової культури».

ЯК ПРОВОДИТИ КАРТУВАННЯ КУЛЬТУРНИХ РЕСУРСІВ МІСТА

Культурне картування (*cultural mapping*) – це метод дослідження культурних ресурсів міста. Він є невід’ємною частиною стратегічного планування в сфері культури. ЮНЕСКО характеризує культурне картування як підхід до аналізу потенціалу культурного сектора і творчих індустрій, що має передувати прийняттю стратегічних рішень та створенню культурно – економічних планів розвитку території.

Звісно, підхід картування є доволі громіздким. Він потребує значних затрат часу та людського ресурсу і має тривати декілька місяців у залежності від обсягу та складності завдань. За цей проміжок часу в місті відбуваються дискусійні заходи та засідання фокус-груп, вимірюється громадська думка та ведуться перемовини між ключовими гравцями міста.

Існує інша метода, у якій всі ці елементи використовуються в спрощеному варіанті, завдяки проведенню інтерактивів, соціально – мистецьких акцій з метою провокування більш гострої дискусії та громадської думки і залучення до картування «таємних радикально налаштованих

елементів», що мешкають на території та стоять у «диванній» опозиції до всього, що відбувається в місті та країні. Тож, озброївшись згодою міського голови на старт дослідження, ми почали діяти.

КРОК 1: ОБГОВОРЕННЯ ПРОБЛЕМ З ГРОМАДСЬКІСТЮ

У залі засідань Жмеринської міської ради ми провели стратегічну зустріч з громадськістю міста. У зустрічі взяло участь 19 осіб. Фактично це були всі, хто бажав, хто відкликнувся на запрошення Громадського діяча. Важливо відмітити, що проводили ми цей захід у залі засідань Жмеринської міської ради, де приймаються життєво важливі рішення для місцевих мешканців.

Опинившись у залі засідань місцеві лідери громадських об’єднань та всі небайдужі, що відгукнулися на запрошення, відчували, що цього разу розмова буде серйозною. Разом з нашою експертною групою учасники обговорили ключові проблеми та виклики в сфері культури.

Після двох годин обговорень ми зійшлися на тому, що головною проблемою неофіційної культурної спільноти є відсутність співпраці з владою, нерозуміння законів та бюджетного кодексу, відсутність знань із проектного менеджменту, стратегічного бачення. Усі розмови зводились до потреби в приміщеннях для молодіжних та культурних ініціатив, репетиції рок-гуртів та образи на відсутність коштів. Питання щодо грантової роботи залишилось поза увагою.

КРОК 2: АНАЛІЗ КУЛЬТУРНИХ РЕСУРСІВ З АДМІНІСТРАЦІЄЮ ДЕРЖАВНИХ УСТАНОВ

Найбільш складна, але наймовірніше важлива зустріч відбулась за участі представників адміністрації комунальних установ міста, що

обіймають ключові посади в закладах культури та освіти. Нашій експертній групі було вкрай необхідно зрозуміти, які ініціативи відмітять своєю увагою держслужбовці і чи орієнтуються працівники культури в аматорських процесах, що відбуваються в місті. Як вони оцінюють місто, у якому живуть, його культурне життя. Звісно, не обійшлося й без провокацій. Після того, як ми розповіли, для чого ми приїхали та як сильно допоможуть Жмеринці в її подальшому розвитку результати саме цієї зустрічі, директорка однієї з шкіл заявила, що в людей з освіти в серпні немає часу на подібні зустрічі, коли в їхніх навчальних закладах ще не закінчено ремонт. Голова нашої експертної групи Ірина Френкель у відповідь поставила лише одне риторичне запитання, щоб розставити всі крапки над і: «А хто заплаче, коли вас закриють?». Колись відповідь на таке запитання допомогла їй реформувати галузь культури Вінниці та досягти значних результатів за наявних умов. У Жмеринці таке запитання подіяло на бюджетників як холодний душ. Далі всі без


винятку плідно працювали над розробкою культурної карти міста, проаналізували культурний потенціал та провели картування наявних матеріальних і нематеріальних культурних ресурсів закладів, громадського сектора. Зазначені були видатні постаті в житті міста та навіть молоді таланти, які могли би прославити місто в майбутньому. **З боку громадськості за процесом спостерігали запрошені; Громадський діяч, Бард та одна з активних переселенок з Луганщини. Вони робили свої зауваження та доповнювали список культурних ресурсів міста.**

КРОК 3: ВИВЧЕННЯ РІВНЯ УЧАСТІ ВПО ТА ПРЕДСТАВНИКІВ ЕТНІЧНИХ МЕНШИН У КУЛЬТУРНОМУ ЖИТТІ МІСТА

Закрита зустріч з внутрішньо переміщеними особами та представниками етнічних меншин міста. У форматі фокус-групи команда проекту дослідила рівень інтегрування (активної

участі) переселенців та етнічних спільнот у житті міста. Учасники зустрічі також розповідали про слабку комунікацію з владою та проблеми щодо отримання не лише культурних послуг вразливими категоріями мешканців. На жаль, публічно висловлювати свою думку учасники зустрічі не забажали. Така ситуація з вразливими групами не могла залишити нас осторонь. Саме на привернення уваги до «невидимих груп» жмеринчан та запобігання дискримінації була спрямована наша подальша співпраця з правозахисними організаціями.

КРОК 4: ПОЛЬОВЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ОБ'ЄКТІВ КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ (З ЗАЛУЧЕННЯМ ПРЕДСТАВНИКІВ ДЕРЖАВНОГО, ГРОМАДСЬКОГО ТА ПРИВАТНОГО СЕКТОРІВ)

Після виснажливої роботи з різними групами  ирушили на екскурсії до потенційних акторів культурних змін. Насправді таким

чином ми вирішили провести своє польове дослідження, де б лідери державного та громадського секторів, перебуваючи в звичних для них умовах, поділилися б з нами своїм баченням міста та продемонстрували його культурний потенціал.

Спочатку наша група фахівців ознайомилася з об'єктами матеріальної культури міста, що є найбільш значними на думку громадського діяча – залізничним вокзалом та арт-кафе «Любава». Після цього ми ознайомилися з об'єктами матеріальної культури міста, що є найбільш значними на думку начальника управління – музеєм та бібліотекою. Упродовж прогулянок Жмеринкою ми дізнавалися цікаві нюанси: зазирали в будівлю закинutoї синагоги, спробували каву в кав'ярні, якою так пишаються жмеринчани, поспілкувалися з усміхненими людьми, чиї пращури готували на обід паштет з раків, рагу з голубів та марципани по-неаполітанськи, заможні і розмірено жили в будинку, який згодом перетворився на Історичний музей міста.

КРОК 5: АНАЛІЗ ПОТАЄМНИХ КУЛЬТУРНИХ РЕСУРСІВ З НЕЗАЛЕЖНИМИ КУЛЬТУРНИМИ ГРАВЦЯМИ

Підсумкова зустріч експертної групи з незалежними менеджерами культури міста відбулася при свічках, в арт-кафе «Любава», **що є осередком громадської активності з безліччю культурних заходів, якими може пишатися будь-яке місто.** «Любава» не є опозиційним до місцевої влади, хоча адміністрація Жмеринки жодного разу не відвідувала заходів, які відбуваються в цьому арт-просторі. Але активісти усвідомлюють необхідність співпраці з муніципалітетом навіть попри те, що взаємні образи та непорозуміння не дають їм зробити перший крок назустріч. **На жаль, запрошення приєднатись до нас місцеві службовці проігнорували.**

ПРОБЛЕМА №3
ПОЛЯРНЕ СПРИЙНЯТТЯ
МІСТА РІЗНИМИ ГРУПАМИ,
ЩО ЗАГОСТРЮЄТЬСЯ
ВІДСУТНІСТЮ ДІАЛОГУ,
ЗУПИНЯЄ ВІЯВ БУДЬ-ЯКОЇ
ІНІЦІАТИВИ. ЦЯ ПРОБЛЕМА
Є КЛЮЧОВОЮ, МАЄ
ПСИХОЛОГІЧНУ ПРИРОДУ
ТА ДОДАЄ НЕВПЕВНЕНOSTІ
ОСОБАМ, ЯКІ МАЮТЬ
БАЖАННЯ ЗМІН. СТРАХ
ОТРИМАТИ НЕГАТИВНИЙ
РЕЗУЛЬТАТ ЧИ ПРОСТО
НЕСПРИЙНЯТТЯ ЦІЄЇ
ІНІЦІАТИВИ АБО
ЗУПИНЯЄ, АБО ЗАЛИШАЄ
БАГАТО ІДЕЙ НА РІВНІ
РОЗМОВ. ІНІЦІЮВАННЯ
ПРОЦЕСУ ЗМІН ЗА УЧАСТІ
ЗОВНІШНІХ ГРАВЦІВ
Є НЕОБХІДНИМ ДЛЯ
ТАКИХ МАЛЕНЬКИХ МІСТ.

ПОБАЖАННЯ, ЯКІ БУЛО ВИСЛОВЛЕНО АКТОРАМИ КУЛЬТУРНИХ ЗМІН ЖМЕРИНКИ

Під час нашого візиту актори культурних змін інтелігентно й трохи по-дитячому висловили нам свої побажання:

- міський голова бажав проведення освітніх заходів для управлінців. Очевидно, він бачить проблему недостатньої розвиненості міста у відсутності передових знань, зокрема навичок у написанні грантових заявок;
- молода директорка арт-кафе мріяла, щоб в Жмеринку приїхав якийсь цікавий гурт і отримав за свій виступ повноцінний гонорар;
- громадський діяч очікував від нас спільного написання проектів та допомоги в пошуку місця проведення заходів для активної молоді.

І лише Начальник управління культури та Бард мріяли про нездійсненне: хоч на один день зробити історичний комплекс залізничного вокзалу майданчиком для культурних ініціатив.



ЧАСТИНА ТРЕТЯ. ВИМІРЮВАННЯ ГРОМАДСЬКОЇ ДУМКИ



ЯК ПОЧУТИ ГРОМАДУ ТА ЇЇ ОБРАНЦІВ

Анкетування – це класичний метод вимірювання громадської думки. У зв'язку з тим, що всі питання ми вирішили зробити відкритими, респонденти мали можливість давати розгорнуті відповіді та по-різному трактувати поняття «культура», «культурне життя» та «культурна сфера».

Організатори навмисно не давали варіантів відповіді на запитання, щоб не обмежувати респондентів у їхньому бажанні висловитися.

Один поважний жмеринчанин сказав: «Як жаль, що всі, хто знає, як керувати країною, вже працюють перукарями або водіями таксі».

Управлінці, громадські активісти, освітяни, працівники культури маленьких міст завжди знають все краще за інших. Для чого питати думку пересічних громадян, якщо відповідь передбачена? На жаль, це головна помилка громадянського суспільства в Україні. Питати, розпитувати, зазирати в потаємні куточки – єдине правильне рішення, якщо ви хочете зробити процес культурного картування та планування відкритим, прозорим та таким, у якому кожен голос буде почутий.

Безліч культурних ініціатив розбилася вщент через самовпевненість своїх лідерів.

Провівши кілька днів у розмовах з управлінцями та культурними діячами, ми зрозуміли, що є дві основні групи населення: пересічні мешканці та депутати Жмеринської міської ради разом з начальниками профільних департаментів. Чому поділ на групи відбувся саме таким чином? Відповідь проста: за класикою – «дуже далеко вони від народу». Різниця відповідей на запитання вразила. «Занадто далеко», – подумали ми, у черговий раз не помилившись у своїх припущеннях.

ПРОБЛЕМА №4

БУТИ В МІСТІ І НЕ ЖИТИ ЙОГО ЖИТТЯМ. НА ЖАЛЬ, ДО ВЛАДИ В МАЛЕНЬКИХ МІСТАХ, ОСОБЛИВО В ДЕПУТАТИ, ІДУТЬ ОСОБИ З МЕТОЮ ВИРІШЕННЯ ВЛАСНИХ ПИТАНЬ. ЯК ПРАВИЛО, ЦІ ЛЮДИ НЕ ЗНАЮТЬ НіЧОГО ПРО МІСТО, ПРО МЕШКАНЦІВ, У БІЛЬШОСТІ НЕ МАЮТЬ УЯВИ ПРО МЕНЕДЖМЕНТ, СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ. ЗВИЧАЙНО, Є ПРИЄМНІ ВИНЯТКИ.

КРОК 1: РОЗРОБКА АНКЕТИ

Для вимірювання громадської думки нами було розроблено анкету з відкритими запитаннями. За нашим задумом обидві групи мали відповісти на ряд питань, що стосувалися життя міста Жмеринка і культурного зокрема.

КРОК 2: ПРОЦЕС АНКЕТУВАННЯ

1. Анкетування депутатів та начальників управлінь

Відразу після семінару в залі засідань Жмеринської міської ради, який було організовано для депутатів та начальників управлінь, аналітичною групою проекту було проведено анкетування всіх тих людей, від яких залежить подальший курс розвитку міста.

Дослідження показало, що депутати та управлінці звичайного маленького українського містечка не беруть активної участі в культурному житті міста, витрачаючи кошти у Вінниці (обласному центрі, що знаходиться неподалік).

Двома важливими факторами, що сприяють позитивному баченню міста Жмеринки, є близькість обласного центру, а також мобільність місцевого населення у зв'язку з зайнятістю на залізниці. Важливо додати, що респонденти не мають ностальгії за радянським минулим, а розглядають Жмеринку як місто, у якому може розвиватися туризм, проводитися тематичні фестивалі. Головною історичною особою міста для цієї категорії є Остап Бендер (літературний герої), а на питання: « Хто прославив Жмеринку в культурної сфері», – було названо ім'я сьогодишнього керівника управління.

2. Анкетування мешканців

І от ми вийшли на вулиці, щоб звернутися до перехожих. Ми підходили до жінок та чоловіків, бабусь та онуків, добре одягнутих та таких, від кого пахне справжнім життям. Наші питання залишалися незмінними, й ми робили все, щоб мешканці широко й ретельно відповіли на кожне з них.

Жмеринчани знають і шанують свою історію. Дехто з респондентів розповідав нам про місця, що не знайти на жодній мапі, а градус ностальгії за радянським минулим серед пересічних мешканців – доволі високий.

КРОК 3: АНАЛІЗ ТА ПОРІВНЯННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ

Велика частина депутатів та управлінців захоплюється театральними виставами, деякі – кіно та концертами, решта надає перевагу музиці, книжкам, культурним заходам, у тому числі виступам дитячих колективів. **Важливо відмітити, що в Жмеринці немає театральної трупи, а гастрольні вистави відбуваються вкрай рідко.**

Пересічні мешканці більш цікавляться музичними фестивалями, літературою, авторськими піснями, танцями, спортом та декоративно-прикладним мистецтвом.

Для абсолютної більшості депутатів та управлінців культурне життя Жмеринки асоціюється з Днем міста та офіційними заходами. **Деякі з учасників опитування вказали також спорт та загальноміський випуск школярів.** Дехто вказав, що Жмеринка

взагалі не асоціюється з культурою. Пересічні мешканці асоціюють культурне життя з заходами в арт-кафе «Любава», Днем міста, залізничним вокзалом, загадковим місцем на окраїні, що має народну назву «Кірпічка», а також зі спортивними заходами.

Майже половина опитаних депутатів та управлінців не витрачає грошей на культурні заходи. Дехто також вказує, що гроші на культурні заходи вони витрачають не в місті Жмеринка, яке вони представляють, а у Вінниці та інших містах. Троє респондентів вказують суму в 500 гривень на місяць. Пересічні мешканці в більшості також не витрачають грошей на культурні заходи.

Майже половина депутатів та управлінців вважає, що місто прославив майстер-мініатюрист Маслюк, дехто вказує видатну постать Остапа Бендера та його пам'ятник, декілька людей вважає, що це був архітектор Журавський, а також начальник управління культури зі своєю командою КВН. Пересічні мешканці віддають у цьому питанні перевагу художнику Хмелюку, гурту «Кордон», актору Костецькому та тій самій команді КВН.

Більшість депутатів та управлінців порекомендувала б своєму гостю подивитися на архітектурний комплекс залізничного вокзалу Жмеринки та відвідати історичний музей. **Декілька людей запропонували б прогулянку центром міста, а також відвідування Центру позашкільного розвитку.** Також респонденти пропонували відвідати День міста, історичні пам'ятки та різноманітні місця, що асоціюються з культурним життям міста: костел, розважальний комплекс «Ермітаж», музеї композитора Чайковського та мініатюриста Маслюка, храм Олександра Невського, міський парк та оглядовий майданчик. Пересічні мешканці, окрім вищезгаданого, рекомендують прогулятися міським парком та відвідати костел святого Олексія.

Більшість депутатів та управлінців цінують будь-які паростки культури в місті. Не змогли назвати жодного місця, яке не варто відвідати, майже половина респондентів. **Але все-таки найбільш негативну оцінку отримав нічний клуб «Мобі Дік». Дехто також не рекомендував би відпочинок на березі, прогулянки окраїнами, відвідування місцевих ресторанів, музеїв та стихійних ринків.**

Пересічні мешканці також не радять ходити в «Мобі Дік», а також у тунель біля залізничного вокзалу та на окраїни міста.

Депутати та управлінці не мають спільного бачення щодо розвитку наявної культурної інфраструктури. Респонденти здебільше фокусуються на нереальних культурних ініціативах та не прив'язують своє бачення до стану культури. **За кілька років респонденти очікують розвиток туризму, а також проведення ярмарок, етнофестивалів.** **Пересічні мешканці прагнуть відновити міський парк, збільшити кількість заходів та їх доступність, відродити спортивний комплекс басейну та створити муніципальний театр.**

Більшість жмеринчан схиляється до того, що потрібно розвивати туристичну привабливість міста та проводити різноманітні фестивалі. Дехто хотів би бачити в Жмеринці кінотеатр просто неба, 3Dшоу, вуличну бібліотеку, місця для спорту та культурного розвитку молоді, місця дозвілля для дорослих, клуби для літніх людей, а також театральні, аматорські колективи й відреставрований ресторан архітектурної перлини Жмеринки – залізничного вокзалу.

ЯК ПОЧУТИ НЕВИДИМИХ ТА ПОБАЧИТИ ПРИХОВАНЕ

«Teatalks» – метод обсервації та інтерв'ювання зацікавлених сторін.

Зустрічаючи людей з цікавими поглядами, маючи зустрічі з ключовими гравцями, потрібно бути готовим до спостереження за ними та постановку важливих запитань, відповіді на які дадуть більш повну картину ситуації.

Звісно, отримавши результати анкетування, ми мали б заспокоїтися. Але зазирати в потаємні куточки та чути думки тих, хто зник мовчати, є невід'ємним кроком не лише для трансформації культурної сфери міста, але й для побудови нового українського суспільства загалом. Трансформуючи культурну сферу, потрібно приділяти увагу всім без винятку гравцям на культурній карті міста.

КРОК 1: МОНІТОРИНГ МАТЕРІАЛЬНОЇ БАЗИ ТА ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ

Триголовий дракон влади (Укрзалізниця, Районна рада та Міська рада) розділив установи Жмеринки згідно з підпорядкуванням. Якщо в очільника міста є велике бажання змінювати Жмеринку, то представники двох інших гілок місцевої влади, навряд чи розуміються на її проблемах. Відсутність діалогу між ними також не сприяє розвитку міста.

ПРОБЛЕМА №5
НАЯВНІСТЬ ВЗАЄМОДІЇ
МІЖ РІЗНИМИ ГІЛКАМИ
ВЛАДИ В МІСТІ. ВЛАДА
В МАЛЕНЬКИХ МІСТАХ
ПЕРЕВАЖНО ПОДІЛЕНА
МІЖ РАЙОННИМИ
АДМІНІСТРАЦІЯМИ ТА
МУНІЦИПАЛІТЕТАМИ.
ВІДСУТНІСТЬ ДІАЛОГУ
МІЖ ГІЛКАМИ ВЛАДИ –
ЦЕ АКсіОМА МАЛЕНЬКИХ
МІСТ. РІЗНИЦЯ В МЕТОДАХ
КЕРУВАННЯ, ШЛЯХАХ
ФІНАНСУВАННЯ ТА НОРМ
У ПРИЙНЯТТІ РІШЕНЬ
ПРИЗВЕЛИ ДО ТОГО, ЩО
НАВІТЬ ОЧИМА МОЖНА
ПОБАЧИТИ РІЗНИЦЮ
МІЖ УСТАНОВАМИ
В МІСТІ, ЗГІДНО З ЇХ
ПІДПОРЯДКУВАННЯМ

Як приклад. Як відомо, в Україні ще залишилася потужна бібліотечна система, якою пишуться управлінці всіх рівнів та користуються громадські діячі та пересічні мешканці. Подивитися, як працюють ці заклади в Жмеринці, – означало побачити кращі заклади культури, що працюють з більшістю цільових аудиторій міста. Тому ми в першу чергу відвідали Жмеринську районну бібліотеку та Міську бібліотеку сімейного читання. Під час візиту експертної групи було проаналізовано потенціал цих закладів культури та вивчено формати роботи бібліотек у Жмеринці. Через відсутність опалення (!!!) Жмеринська районна бібліотека виконує свої функції лише 6 місяців на рік. Працівниці цього закладу пожалілися нам, що через «температурний режим» вони навіть не мали змоги отримати комп'ютерну техніку від програми «Бібліоміст». Таким чином, у центрі міста знаходиться велике книгосховище, а працівники, намагаючись із родзинкою виконувати власні обов'язки, мають працювати в несучасних умовах. 21 сторіччя надворі! На жаль, питання опалення не знаходилося в компетенції очільника міста, оскільки бібліотека підпорядковується районній раді.



КРОК 2. ВИЯВЛЕННЯ ПРОБЛЕМ З ПРЕДСТАВНИКАМИ АЛЬТЕРНАТИВНОЇ СЦЕНИ МІСТА

Не обійшлося на цей раз й без неформальної зустрічі з «неформалами». В арт-кафе «Любава», що є осередком неформальної культури міста, було проведено зустріч з культурними менеджерами, рок-музикантами, поетами та бардами. Під час зустрічі ми обговорювали мистецькі та освітні заходи, яких бракує в місті, та пропонували представникам альтернативної сцени об'єднати зусилля з муніципальними культурними установами.

ПРОБЛЕМА №6
ПРОБЛЕМА ПРЕДСТАВНИКІВ
ГРОМАДСЬКИХ ІНІЦІАТИВ
ЛЕЖИТЬ У ПЛОЩИНІ
ЕГОЇСТИЧНОГО СТАВЛЕННЯ
ДО ВЛАСНОГО ПРОДУКТУ
ТА НЕГОТОВНОСТІ
СПІВПРАЦЮВАТИ З БУДЬ -
ЯКИМИ ПАРТНЕРАМИ. ВІД
ЦЬОГО КУЛЬТУРНЕ ЖИТТЯ
МІСТА ЗАКОНСЕРВОВАНЕ ТА
НЕ РОЗВИНЕНЕ. ЕГОЇСТИЧНА
ПАСИВНІСТЬ ПРИЗВОДИТЬ
ДО ТОГО, ЩО ГОЛОВНИМИ
КУЛЬТУРНИМИ ПОДІЯМИ
ЗАЛИШАЮТЬСЯ ВИКЛЮЧНО
ДЕРЖАВНІ СВЯТА.
МИСТЕЦЬКИЙ РИНОК МІСТА
ЗНАХОДИТЬСЯ В СТАНІ
СТАГНАЦІЇ.



КРОК 3. ВІДВІДУВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО ГУРТОЖИТКУ – МІСЦЯ КОМПАКТНОГО ПРОЖИВАННЯ ВПО

Наступного дня ми відвідали тих людей, які тікали від війни в пошуках дому й опинилися в скрутній ситуації в Жмеринці. Їхній гуртожиток

знаходиться майже за межами міста, люди живуть там тихо й акуратно, рахуючи кожну копійку. Їм немає до кого звертатися в маленькому місті, але участь переселенців в житті Жмеринки, зокрема культурному – не тільки б збагатила його, але це б також допомогло людям, які залишилися на самоті, відчувати себе частиною сім'ї жмеринчан, де всі «сплять під одною ковдрою».

Під час дружнього чаювання переселенці розповідали нам про проблеми, з якими вони зустрічаються в Жмеринці, та обговорювали плани з проведення невеличких культурних подій у гуртожитку та за його межами. Нам вдалося подивитися на побут цих людей, відчувати їхній безвихідний стан й глибоко замислитися над тим, що роль культури в сучасному суспільстві має радикально змінитися.

ПРОБЛЕМА №7
НА ЖАЛЬ, РОЛЬ КУЛЬТУРИ
НЕДООЦІНЕНА В ЦАРИНІ
ІНТЕГРАЦІЇ ВНУТРІШНІХ
ПЕРЕСЕЛЕНЦІВ У
ЖИТТЯ НОВИХ ДЛЯ
НИХ МІСТ. ВІДСУТНІСТЬ
ЗАГАЛЬНОДЕРЖАВНОЇ
КУЛЬТУРНОЇ ПОЛІТИКИ
СТВОРЮЄ ХИТКІ УМОВИ
ДЛЯ РОЗБУДОВИ
ГРОМАДЯНСЬКОГО
СУСПІЛЬСТВА ТА ЧАСТО
НЕТОЛЕРАНТНОГО
СТАВЛЕННЯ. І ПРОБЛЕМИ
ПЕРЕСЕЛЕНЦІВ – ЦЕ ЛИШЕ
ВЕРШИНА АЙСБЕРГА



КРОК 4. ВИВЧЕННЯ ІСТОРИЧНОЇ СПАДЩИНИ, АБО ВІДВІДУВАННЯ ЗАКИНУТОЇ СИНАГОГИ

Прогулюючись містом, ми намагалися відчувати його старовинний єврейський дух. Зазираючи в похилі двері, ми шукали залишки старовинних візерунків та символічних написів. Але все, що залишилося від колишньої різноманітності, – це синагога, частина якої за радянські часи була перебудована на комунальні квартири, а решту вдалося отримати єврейській спільноті.

Виявилося, що майже всі мешканці з єврейськими коріннями виїхали з міста багато років тому. А ті, що залишилися, не можуть впоратися з часом. Вони з сумом дивляться, як сповзає штукатурка зі стін, де колись читали священну Тору.

Утім єврейська спільнота все ще вірить у чудо. Тому в синагозі є свій хранитель, що зберігає ключі від храму.

ПРОБЛЕМА №8 МРІЯ ПРО ГЛОБАЛЬНІ ЗМІНИ ТА ПРО ДЯДЮ, ЯКИЙ ДАСТЬ КОШТИ ДЛЯ ВІДНОВЛЕННЯ ІСТОРИЧНОЇ СПАДЩИНИ. ТРЕБА ПОЧИНАТИ З МАЛЕНЬКИХ ПРОЕКТІВ, ЩО ПОТРЕБУЮТЬ ЛЮДСЬКОГО РЕСУРСУ ТА КРЕАТИВНОЇ ІДЕЇ, А НЕ ЧЕКАТИ КОШТІВ НА РЕСТАВРАЦІЮ ІСТОРИЧНИХ БУДІВЕЛЬ, ТОМУ ЩО, ПРИВЕРТАЮЧИ УВАГУ НЕСТАНДАРТНИМИ ЗАХОДАМИ, МАЛЕНЬКЕ МІСТО СТАЄ ВІДКРИТИМ ДЛЯ ІНШИХ ТА НА НЬОГО ПОЧИНАЮТЬ ЗВАЖАТИ.

ПОБАЖАННЯ, ЯКІ БУЛО ВИСЛОВЛЕНО АКТОРАМИ КУЛЬТУРНИХ ЗМІН ЖМЕРИНКИ ПІДЧАС ДРУГОГО ВІЗИТУ

Цього разу побажання наших героїв набули нового, більш конкретного характеру:

- молода директорка арт-кафе разом з Бардом несподівано озвучили нове бажання: провести літературний захід. Директорка сама пише вірші, а Бард – пісні. Тому, надихнувшись фестивалем у Чернівцях, вони вирішили: їм теж потрібно запрошувати поетів!;
- громадський діяч, ретельно поспілкувавшись з друзями-музикантами, чітко заявив, що їм потрібен центр громадської активності, у якому б вони могли проводити тренінги, музиканти та танцюристи – відточувати свою майстерність, а молодь та всі, хто бажає, відвідувати культурні заходи. До того ж Громадський діяч вже знайшов на це відповідне місце – занедбану будівлю недалеко від центру;
- начальник управління культури вирішив, що Жмеринці потрібні туристичні маршрути, щоб люди, які їдуть у Вінницю подивитися на відомий фонтан, могли завітати й до його містечка – пройтися вулицями, якими гуляв Чайковський, та насолодитися дружньою атмосферою Жмеринки, про яку складено так багато анекдотів;
- міський голова на цей раз був дуже конкретним, озвучивши майбутні кроки щодо розвитку міста, підкресливши необхідність у стратегії розвитку міста, що мала б культурно – економічне спрямування.

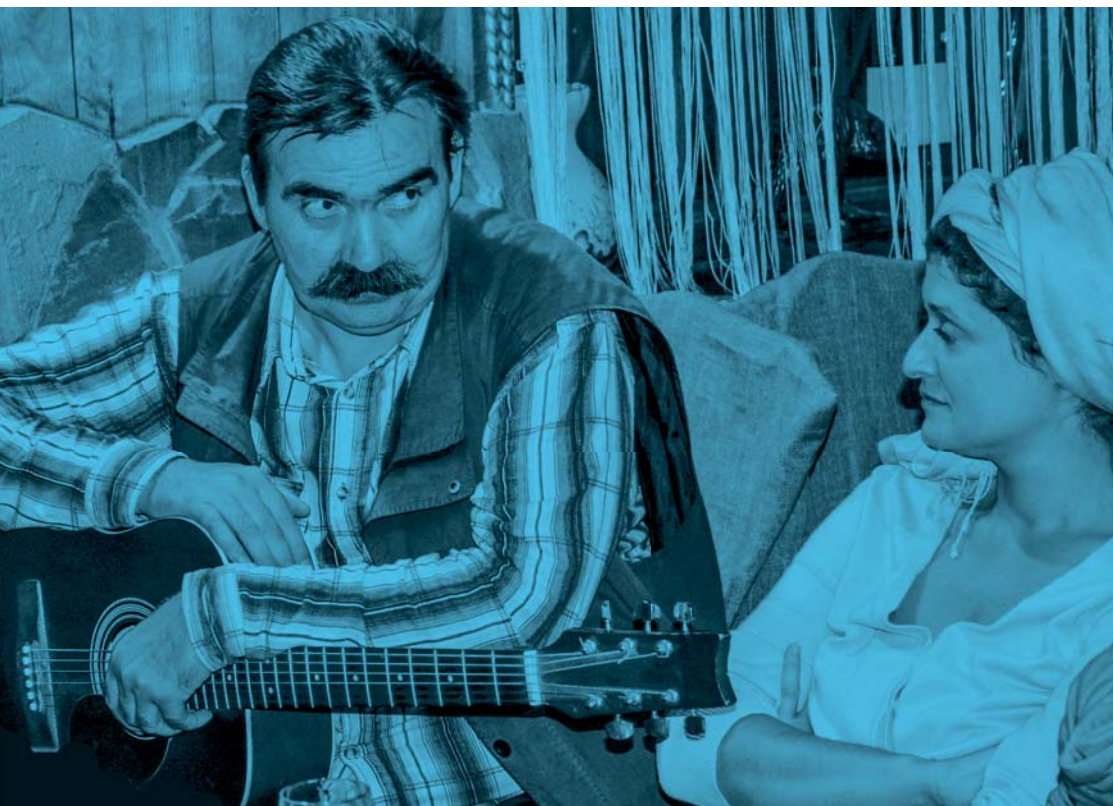
ПРОБЛЕМА №9

РІЗНІСТЬ У ПІДХОДАХ КЛЮЧОВИХ ГРАВЦІВ ЩОДО РОЗВИТКУ МІСТА ЗА ВІДСУТНОСТІ ДІАЛОГУ. АНАЛІЗУЮЧИ БАЖАННЯ КЛЮЧОВИХ ГРАВЦІВ ПІСЛЯ ПЕРШОЇ ТА ДРУГОЇ ЗУСТРІЧЕЙ, МОЖНА ЗАУВАЖИТИ, ЩО ДУМКА ГРОМАДСЬКИХ АКТИВІСТІВ ЗАЛИШАЄТЬСЯ НА РІВНІ ЛОКАЛЬНИХ ПРОЄКТІВ ТА МОЖЛИВОСТІ САМОРЕАЛІЗАЦІЇ. ПРЕДСТАВНИКИ ВЛАДИ ПРОДЕМОНСТРУВАЛИ РОЗУМІННЯ НЕОБХІДНОСТІ ЗМІН, ЗАЗНАЧИВШИ КОНКРЕТНІ КРОКИ, ЩО ГОВОРИТЬ ПРО ТЕ, ЩО ВЛАДА НА МІСЦЯХ ШУКАЄ ШЛЯХІВ ПОДОЛАННЯ КРИЗИ В РОЗВИТКУ МІСТ, АЛЕ НЕ ВОЛОДІЄ ВАЖЕЛЯМИ ТА МЕХАНІЗМАМИ.

ВРАХОВУЮЧИ ЦЕ, ЕКСПЕРТАМ НЕОБХІДНО ПРАВИЛЬНО ВИКОРИСТОВУВАТИ ПОТЕНЦІАЛ ОБОХ СТОРІН ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ ВЗАЄМОРОЗУМІННЯ ТА ПЛІДНОЇ СПІВПРАЦІ.



ЧАСТИНА ЧЕТВЕРТА. АКТИВІЗАЦІЯ КУЛЬТУРНОЇ СПІЛЬНОТИ



ЯК ПЕРЕЙТИ ВІД РОЗМОВ ДО СПРАВИ

Поїхавши зі Жмеринки майже на 2 місяці, ми не залишили наших героїв напризволяще. Люди, з якими ми працювали протягом декількох днів, почали вірити в нас й очікували нашої допомоги.

Звісно, найбільш гостро стояло питання освіти працівників культури, пошуку грантового фінансування та проведення іміджевих культурних заходів мінімальними коштами.

Але як перейти від розмов до справи?

Які саме кроки допоможуть звичайному українському містечку стати туристично привабливим, цікавим для інвестицій та помітним на культурній мапі України? На це немає однозначної відповіді.

Наша команда вирішила зробити таке:

КРОК 1. КІНО ПРОСТО НЕБА

Кінопоказ просто неба – один з інструментів для активізації та підвищення рівня поінформованості громади. Мала затратна частина дає можливість застосовувати кінопокази як в малих групах, так і на тисячні аудиторії.

Запорукою успіху є якісно підібране кіно та доброзичлива атмосфера під час перегляду.

Ще під час першої подорожі до Жмеринки ми побачили, що простір біля міськради майже не використовується. Для того, щоб зруйнувати стіну між муніципалітетом та мешканцями міста, почати будувати довіру до влади, експертна група запропонувала проведення кінопоказів просто неба. Під час другої зустрічі, коли ми побачили, що до цього часу жодного кроку в цьому напрямку не зроблено, з нашого боку було докладено чимало зусиль, щоб об'єднати районне відділення КП Облкіно, міську раду та громадськість.

Уже наступного дня на будівлю міськради прикріпили екран, напроти центрального входу встановили проектор та апаратуру для підсилення звуку й розпочали серію кінопоказів. Першим на будівлю міськради проектували легендарний фільм «12 стільців», що розповідає про життя пройдисвіта-авантюриста Остапа Бендера, який назвав Жмеринку – «останнім справжнім містом на Землі».

Розпочавши кінопокази, Управління культури разом з громадськими активістами міста зробили перший реальний крок до трансформації публічного простору.

На той перший кінопоказ діти та дорослі недовіжливо підійшли до міськради, дивлячись кіно про смішні пригоди авантюриста, пам'ятник якому тривалий час прикрашав залізничний вокзал Жмеринки. Особливо раділи діти, що бавилися вздовж центральної алеї неподалік від міськради. Саме їхні щирі посмішки допомогли почати руйнувати стіну недовіри.

Стоячи спиною до екрана й дивлячись в широко відкриті очі мешканців та управлінців, що зібралися на неординарний захід, я мріяв лише про одне: щоб наш експериментальний Plan Z не перетворився на міжгалактичний турнір з шахів, який так добре висміяли у фільмі. А з іншого боку: Остап Бендер створив яскраву стратегію розвитку Васюків. Питання лише в тому, хто це буде впроваджувати?

**ПРОБЛЕМА №10
КАДРОВА ПОЛІТИКА.
НЕМОЖЛИВО ЗАМІНИТИ
ВІДРАЗУ УСІХ ПРАЦІВНИКІВ
БЮДЖЕТНИХ УСТАНОВ
ТА ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОГО
УПРАВЛІННЯ, ОСОБЛИВО
В МАЛЕНЬКИХ МІСТАХ.
АЛЕ В НАШИХ СИЛАХ
СТВОРИТИ УМОВИ ДЛЯ
ЗМІНИ В ГОЛОВАХ
НЕ ЛИШЕ ДАНОЇ
КАТЕГОРІЇ МЕШКАНЦІВ,
А Й ГРОМАДСЬКИХ ДІЯЧІВ
ТА ПЕРЕСІЧНИХ ГРОМАДЯН,
ТРАНСФОРМУВАВШИ ЇХНЮ
ПОЗИЦІЮ ЗІ СПОЖИВАЧА
МІСТА НА ІНІЦІАТОРА
ЗМІН У МІСТІ. ДЛЯ ЦЬОГО
НЕОБХІДНО ПРОВОДИТИ
СЕМІНАРИ ЗІ СТРАТЕГІЧНОГО
ПЛАНУВАННЯ, ПРОЕКТНОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ
ТА МАРКЕТИНГУ.**

КРОК 2. ОСВІТА ПРОФЕСІОНАЛІВ ТА АМАТОРІВ

Освітні заходи ми вирішили розпочати з Семінару з основ культурної політики для депутатів Жмеринської міської ради та начальників управлінь виконавчого комітету. Під час семінару експерти проекту ознайомили учасників з передовим досвідом Німеччини та інших європейських країн у сфері культурної політики та дали практичні поради щодо трансформації міста Жмеринка, базуючись на культурно – економічному плануванні розвитку міста.

Важливо додати, що учасники семінару (серед яких був і сам очільник міста) слухали доповідачів у повній тиші, побоюючись пропустити будь-яку важливу інформацію.

Не залишилися осторонь процесу й працівники бюджетної сфери. Для бібліотекарів, музейних працівників, соціальних педагогів та викладачів школи естетичного виховання експертна група провела низку заходів з культурної політики, фестивальної роботи, під час яких дві активні групи учасників розробили два конкретних проекти для Жмеринки.

З молоддю працювали по-іншому. Близько 60 молодіжних лідерів взяли участь у створенні візії ідеального міста та квесті з картування культурних ресурсів «Як знайти родзинки у своєму рідному місті». Це була своєрідна інтелектуальна гра для мешканців та гостей Жмеринки. Результати своїх напрацювань молодь презентувала особисто меру міста, який уважно й з ностальгією слухав про веселкові плани учасників.

КРОК 3. ОТРИМАННЯ ПЕРШОГО МІКРОГРАНТУ

Разом з активістами громадської організації та Управлінням культури Жмеринської міської ради нами було розроблено проектну пропозицію з посилення стану недискримінації та рівності серед місцевих громад. Після відвідання соціального гуртожитку, спілкування з переселенцями та представниками етнічних меншин було зрозуміло, що проблема вилучення певних груп з культурного життя міста є найбільш болючою для них та зовсім непомітною для міста. Розмір очікуваного фінансування в рамках мікрогранту не перевищував 400 євро. Але для нашої команди було

важливо не лише отримати перші грантові гроші на Жмеринку, але й показати механізми розробки ідеї, навчити проводити консультації в Skype, вести переписку в Gmail та просто розпочати міжсекторальну комунікацію.

Як ви розумієте, це було не легко. Управлінці з малих міст рідко користуються Інтернетом для роботи, а громадські активісти майже ніколи не проводять консультації з колегами (а тим паче - з чиновниками) щодо проектних пропозицій. Тож, після двох тижнів роботи проектну пропозицію було подано на розгляд. Це був перший випадок у Жмеринці, коли Управління культури підписало лист підтримки громадській ініціативі, а місцеві активісти так ретельно працювали над своїми ідеями. Тому результат розгляду цієї проектної пропозиції був позитивним - й громадські активісти отримали перші гроші на проведення правозахисного проекту.

КРОК 4. КАРТУВАННЯ ТАЛАНТІВ

Під час перебування в місті ми багато чули про різнобарвні таланти місцевих мешканців. Але побачити їх на власні очі нам поки що не вдалося. Тому експертна група оголосила своєрідний

відбір учасників для старту проекту «Жмеринка відкривається світові», який планується реалізувати в 2016 році.

Цілих два дні діти та дорослі, професіонали та аматори презентували нам свої дивовижні таланти. Важливо додати, що більшість учасників була тісно пов'язана з роботою муніципальних культурних установ, зокрема - Центру позашкільної роботи. Ані рок-гурти, ані брейк-дансери, про яких ми багато чули від альтернативних культурних гравців міста, не брали участь у цій дивовижній події. Це ще раз підкреслило конфронтацію між бюджетною сферою на неформальним культурним життям.

КРОК 5. МАЙСТЕР-КЛАС З ФОРУМ-ТЕАТРУ

Найбільш неочікуваною подією, що мала стійкі результати, став майстер-клас з форум-театру від вірменського режисера, який завітав до Жмеринки під час своєї подорожі з Києва до Вінниці.

Форум-театр - це методика, за якою модератор (так званий Джокер) разом із групою непрофесійних акторів за допомогою різних технік готує

коротку виставу про конфлікти в суспільстві. Вистава зупиняється в кульмінаційний момент: дискримінації, приниження, конфлікту, узурпації влади чи фізичного насильства. Сюжети для Форум-театру пропонують самі учасники. Це ситуації, із якими вони зустрічаються в житті.

Учасниками майстер-класу стали учні віддаленої школи міста, що виявили ініціативу під час квесту з картування культурних ресурсів. Управління освіти було проти проведення майстер-класу, пояснюючи це великою завантаженістю учнів у навчальному процесі. Але все-таки дві дівчинки запропонували режисеру та експертній групі відвідати їхню школу й взяли на себе організацію тренінгового заходу в обхід управління. Завдяки цьому молоді ентузіасти не лише отримали нові знання та навички, але й взяли участь у постановці вистави, яка базувалася на реальних конфліктах у громаді. Після трьох годин роботи над створенням невеличких спектаклів про життя міста учасники майстер-класу вирішили, що Жмеринка потребує аматорського театального колективу й взяли для себе за основу методику театру для розбудови діалогу.

КРОК 6. ПОШИРЕННЯ ПОЗИТИВНОГО ДОСВІДУ ДЛЯ АКТИВІЗАЦІЇ СПІЛЬНОТИ ПЕРЕСЕЛЕНЦІВ

Після відвідання соціального гуртожитку ВПО наша команда зрозуміла, наскільки складне завдання стоїть перед культурою міста.

Представники місцевої влади не знали, як допомогти вимушеним переселенцям інтегруватися. Тому ми запросили в Жмеринку людину, яка змогла об'єднати навколо себе активних переселенців свого міста та створити одну з найбільш прогресивних громадських організацій для ВПО.

З таємним візитом з Івано-Франківська в Жмеринку приїхав справжній експерт-переселенець й з головою занурився в роботу з місцевою спільнотою ВПО. За два дні йому вдалося познайомитися з найбільш активними представниками спільноти, провести дві робочі зустрічі та сформувані рекомендації до місцевої влади.

От що він записав у своєму дорожньому щоденнику:

«...жодна громадська організація не опікується цим поселенням, навіть районне відділення Червоного Хреста, що знаходиться поверхом нижче... стосунки з місцевою владою є доволі

напруженими - прийоми і звернення не мають ніякого ефекту навіть на рівні соціального департаменту міськвиконкому...Обізнаність про свої права і програми підтримки для ВПО дорівнюється нулю...переселенці не беруть участі в культурному житті міста, навіть не відвідують загальноміські заходи через відсутність ефективних каналів комунікації...Свої проблеми вони вирішують окремо один від одного... не готові поки створювати окремі ініціативні групи або організації...» Незважаючи на скрутну ситуацію, запрошений експерт поділився з учасниками зустрічей добрими практиками та методами роботи своєї громадської організації та інших організацій Франківська, а також розповів про програми підтримки ділової активності серед ВПО, що впроваджувались протягом останніх років.

КРОК 7. СОЦІАЛЬНО-МИСТЕЦЬКА АКЦІЯ В ЗАКИНУТОМУ БАСЕЙНІ

Ефектною крапкою в роботі з трансформації міста стала соціально-мистецька акція «Maybe/ Може бути». Вона відбулася

в приміщенні міського басейну Жмеринки, який давно не функціонував. Ідея акції полягала в обговоренні занедбаності басейну як публічного спортивно - оздоровчого комплексу та пошуку творчого імпульсу для його відродження. Головною родзинкою акції стала аудіовізуальна інсталяція, яка була спроектована прямо на дно басейну. Пробираючись потрісканими сходами на оглядовий майданчик, де колись стояв натовп вболівальників та зівак, ми відчували, як багато втратила місцева громада, як болісно сприймають відсутність басейну пересічні мешканці. Під час акції ми побачили, як холодну тишу скрижанілого спортивного комплексу несподівано заповнили промені й звуки. Пересохла й потріскане дно басейну заповнилося мультимедійною рідиною, у якій відважні плавці та усміхнені діти насолоджувалися прозорою блакитною водою. У дорослих це викликало ностальгійні почуття, а діти вперше пізнали, що таке басейн. Але це була лише інсталяція, яка мала наштовхнути громаду на реальні дії.

ПРОБЛЕМА №11

**ВІДСУТНІСТЬ ПРОСТОРІВ ДЛЯ СПІЛКУВАННЯ.
НАПІВЗРУЙНОВАНА ІНФРАСТРУКТУРА СОЦІАЛЬНИХ
ОБ'ЄКТІВ МАЛИХ МІСТ УКРАЇНИ – ЦЕ ЗРУЙНОВАНІ
МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ СПІЛКУВАННЯ. ВІДКРИТІ ПРОСТОРИ
МІСТА ТАКОЖ НЕ ПРИСТОСОВАНІ ДЛЯ ЦЬОГО АБО МАЮТЬ
АСОЦІАТИВНИЙ РЯД З МИНУЛИМ ПОСТРАДЯНСЬКИМ.
ЯК НАСЛІДОК – РОЗРІЗНЕНІСТЬ СОЦІАЛЬНИХ ГРУП
ТА РАДЯНСЬКА НОСТАЛЬГІЯ.**

ПРОБЛЕМА №12

ВІДСУТНІСТЬ КОМУНІКАЦІЇ З ЗОВНІШНІМ СВІТОМ. НАВІТЬ КЛЮЧОВІ АКТОРИ КУЛЬТУРНИХ ЗМІН НЕ МАЮТЬ ЗВ'ЯЗКІВ З КОЛЕГАМИ З ІНШИХ МІСТ УКРАЇНИ ТА СВІТУ. УПРАВЛІНЦІ ТАКОЖ НЕ ВИКОРИСТОВУЮТЬ СУЧАСНІ МЕТОДИ КОМУНІКАЦІЇ ТА ІГНОРУЮТЬ СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ. ВІДІРВАНІСТЬ ВІД СВІТУ ЛИШАЄ МЕШКАНЦІВ МІСТА ІНФОРМАЦІЇ ПРО УСПІШНІ ПРАКТИКИ ЩОДО ЗМІН.

КРОК 9. ПРИЄДНАННЯ МІСТА ДО ГЛОБАЛЬНОГО КУЛЬТУРНОГО КОНТЕКСТУ

Робота, яку було проведено протягом чотирьох місяців, має свої результати і в контексті глобальному: Жмеринка приєдналась до української платформи «Інтеркультурні міста», ця програма започаткована Радою Європи. Завдяки цьому маленька Жмеринка дуже скоро з'явиться на культурній карті світу поруч з великими й відомими містами, які так само вибрали собі інтеркультурний шлях для розвитку. У Жмеринці почала працювати програма «Афлатун» - освітня програма для дітей та молоді... А ще Жмеринкою зацікавилися медіа. Усе частіше зустрічаючи в Facebook цікаві й прогресивні заходи, журналісти розпочали глобальний медіа - супровід локальних подій. До експертної групи почали звертатися за коментарями та поясненнями про те, як можна зробити культурну революцію в місті, яке донедавна не можна було й уявити на культурній карті країни.

ПОДАРУНОК ДЛЯ ЖМЕРИНКИ

Упродовж усього проекту ми роздумували над питанням: як допомогти Жмеринці? Які рекомендації ми повинні надати для розвитку міста і його громади? Як можна врятувати Жмеринку, взявши за основу культурно - економічне планування, так звану постіндустріальну модель розвитку міста, за допомогою м'якої відроджувальної сили культури. Відповідь знайшлась у потенціалі мешканців міста та креативному ресурсі. І вже наприкінці грудня стартуватиме проект «Жмеринка відкривається світові».

Уперше за сто років у будівлі залізничного вокзалу міста відбудеться чудо - фестиваль, який організують для міста самі мешканці.

Ми всі будемо на цій події, у рамках якої відбудеться презентація продовження PLAN Z у наступному році.

ДАЛІ БУДЕ.

ЯК НЕ ЗЛЯКАТИСЯ СКЕЛЕТІВ У ШАФІ, НЕ ЗАГУБИТИСЯ В МАРГІНЕСІ І ЗНАЙТИ СВОЄ МІСЦЕ В МІСТІ

ІРИНА КАЦЬ

Трансформації, які відбулися в місті Кременчуці протягом 2015 року, - це унікальний досвід культурного активізму, переосмислення пострадянських просторів та формування потужної креативної команди агентів змін у звичайному індустріальному місті, де культура ніколи не була в пріоритеті місцевої політики, бо відправною точкою розвитку місцева влада завжди вважала промисловість.

Активна фаза трансформацій тривала 9 місяців. За цей час відбулися короткострокові втручання в пострадянський «Художній салон» (створений простір діяв 3 місяці) та закинута старий кінотеатр у центральному парку (створений простір діяв 2 місяці). Після короткотермінових за часом трансформацій у місті було створено альтернативний культурний центр на базі закинutoї столярної майстерні на умовах довготермінової оренди.

ПЕРЕДУМОВИ. ВІД МАЛЕНЬКОГО Я ДО ВЕЛИКОГО МИ.

Місто Кременчук пережило революції та війни XX століття, але після них стало зовсім іншим. Утрата міських архівів, численні пожежі і руйнування під час Другої світової війни сприяли втраті історичної самобутності. Кременчук відбудовувався в радянські часи як типовий індустріальний центр: широкі вулиці, сірі будинки, багато комуністичної символіки, на центральній площі міста - вождь пролетаріату, про якого й досі нагадує п'єдестал, названий у народі «стакан».

Після 10-річного досвіду роботи в районному будинку культури Харківської області та закінчення магістратури з державного управління, в 2011 році розпочалась моя робота в управлінні культури та туризму Кременчуцької міської ради. Перші два роки на посаді заступника начальника управління культури і туризму виконую Кременчуцької міської ради пролетіли як один день. Я захоплювалася потенціалом офіційної культури, вивчала мережу закладів культури міста, аналізувала процеси планування.

Мене відразу вразила відсутність будь-яких стратегічних документів в управлінні культури і туризму. Мені було доручено розробити програму розвитку галузі культури міста на 5 років, але не як стратегічний документ, а як технічний «для того, щоб отримувати фінансування на галузь».

Пізніше я зрозуміла, що офіційна культура міста Кременчука, - це цікава «законсервована» система з потужним потенціалом, який використовується для обслуговування міського політикуму. Управління культури і туризму в цьому процесі виконувало функції своєрідного івент – агентства, яке використовувало та перерозподіляло ресурси офіційної культури (бюджетні кошти, колективи, приміщення).

Мене бентежив такий стан речей. На мою думку, «мумія» офіційної культури в місті потребувала нових ідей, людей, рухів, дій. Саме тому я почала цікавитися, чи є в місті представництва неофіційної культури. Для культурної розвідки запросила в Кременчук прогресивних активістів Ярослава Мінкіна та Костянтина Скоркіна з літературного угруповання

«СТАН», які на той час жили та працювали в Луганську. Цей візит дав старт багатьом важливим процесам в Кременчуці, які були пов'язані з формуванням спільноти незалежних культурних активістів, зацікавлених у розвитку неофіційного культурного середовища міста. Нічний фестиваль документального кіно «32 травня», який перекочував до Кременчука з Луганська через події на Донбасі, став відправною точкою в налагодженні комунікації з лідерами неофіційного культурного середовища. Подальші альтернативні мистецькі заходи такі, як вуличний фестиваль «Улюблене місто різних людей», стимулювали представників неофіційної культури Кременчука оформлюватися в інституції. Неофіційна культура міста почала ставати видимою. Але очевидним було те, що представництва офіційної та неофіційної культури розвивались у паралельних площинах, не розуміючи і не приймаючи методів роботи один одного. Також зрозумілим було те, що незалежним культурним напрямкам бракувало альтернативних майданчиків, таких собі «своїх місць у місті» для втілення власних ініціатив.

На цьому етапі в мене народилася ідея створення міжсекторальної команди лідерів, які б об'єдналися навколо ідеї переосмислення ролі культури в розвитку міста. Я ділилася цими планами з лідерами неофіційних культурних ініціатив, підприємцями, художниками, громадськими діячами. Етап формування команди одностороннім тривав більше року.

Можна визначити три етапи становлення:

1. об'єднання лідерів навколо ідеї;
2. формулювання спільних цінностей та місії нашого об'єднання;
3. етап юридичної реєстрації громадської організації.

Майже два роки ми стимулювали розвиток альтернативних мистецьких рухів, налагоджували комунікації в культурному середовищі міста, будували партнерства як на рівні міста, так і поза його межами. Саме ця наша діяльність стала не лише головною передумовою подальших

трансформацій у місті, а й вплинула на моє рішення залишити роботу в офіційній культурі та з головою зануритися в розвиток неформальних рухів та ініціатив, бо саме в них я бачила потенціал та перспективу. Отже, з народженням громадської організації «Культурний діалог» моє маленьке «я» стало одним великим «ми».

На нашому горизонті вже виднівся міжнародний проект «Трансформерси», який ми мали втілювати в партнерстві з бельгійською громадською організацією «Комуна» в рамках програми Tandem Ukraine³, учасниками якої стала наша організація. Ми очікували, що проект буде сприяти соціальному і культурному відродженню занедбаних публічних просторів міста Кременчука та об'єднанню неформальних творчих спільнот навколо ідеї створення та розвитку «свого місця в місті».


Ми щиро вірили в цю ідею, тому з великим ентузіазмом розпочали трансформації в Кременчуці!

³ Tandem Ukraine – програма обміну менеджерів культури, є ініціативою European Cultural Foundation (Амстердам) і MitOst (Берлін). Програма реалізується організаціями MitOst та «Інша Освіта» (Київ), за підтримки Федерального міністерства закордонних справ (Берлін) в рамках «Діалогу змін».



ПРОЕКТ «ТРАНСФОРМЕРСИ» ТА СКЕЛЕТИ В ШАФІ «ХУДОЖНЬОГО САЛОНУ»

Відправною точкою відродження занедбаних публічних просторів міста Кременчука та об'єднання неформальних творчих спільнот навколо ідеї створення та розвитку «свого місця в місті» став міжнародний

проект «Трансформерси». Проект мав на меті переосмислення радянської спадщини міста Кременчука через ряд культурних заходів, організованих у співпраці з художників з Брюсселя та Кременчука. 

ІСТОРІЯ ОБ'ЄКТА

Чи не в кожному українському місті є осередок Національної спілки художників України, централізованої мистецької інституції, що з радянських часів отримує від держави різноманітні пільги та фінансування. Сьогодні ці структури мають вигляд дивного пережитку радянської системи, але продовжують споживати державне фінансування та пільги.

Кременчуцьке підприємство «Художній салон» стало яскравим прикладом деградуєчої пострадянської системи. **Це підприємство, засноване Кременчуцькою міською організацією Національної спілки художників України, більш ніж 20 років орендувало приміщення в центрі Кременчука.**

За весь час існування простір «Художнього салону» не змінювався і не ремонтувався. За рахунок пасивності

та непрезентабельного вигляду цей простір був абсолютно непривабливим ні для молоді, ні для творчих спільнот. Упродовж останніх років приміщення використовувалося як банальний магазин провінційних картин та виробів, а розбиті вікна підпирали фанерою.

Поряд з цим, за рахунок вигідної локації, приміщення викликало значну зацікавленість у місцевого бізнесу. Тихо та непомітно як для пересічних мешканців, так і для художників кілька років тому прямо посеред приміщення з'явилася тимчасова конструкція - стіна. Ця споруда, яка розділяла навпіл «Художній салон», упираючись у вхідні двері, була абсолютно нелогічною, але багатомовною: **«Скоро тут буде все добре, скоро тут буде ремонт...»** І всі за замовчуванням розуміли, що після ремонту навряд чи це вже буде салон.

...Рішення про обрання простору «Художнього салону» об'єктом тимчасової трансформації було прийняте після того, як директорка підприємства офіційно заявила про бажання відмовитися від оренди приміщення, через неспроможність надалі виконувати функції керівника. Офіційною версією був поважний вік директорки та зростання цін на комунальні послуги, за які підприємство мало розраховуватися щомісяця...

У нас було шире бажання «врятувати» салон. Ми намагалися переконати директорку, що варто зробити ряд кроків для того, щоб салон працював і надалі. Ми були готові допомогти: переглянути менеджмент, подумати про інноваційність, маркетинг. Але вже на етапі цих переговорів було відчуття замовчування важливих деталей та наявності скелетів у шафі підприємства.

«Художній салон» довгий час позиціонувався в місті як незалежна юридична особа, але після вивчення установчих документів стало зрозуміло, що ця юридична особа **зовсім не самостійна** і у своїй діяльності чітко підпорядкована засновнику, яким була Кременчуцька міська спілка художників.

Ми переконалися в багаторічній непрозорій діяльності підприємства, коли, звернувшись до голови Кременчуцької міської організації Національної спілки художників України, здивували його такою новиною. Директор не володів інформацією про роботу салону. На деякий час ми стали союзниками в цій справі. Голові спілки це було вигідно, оскільки ми орієнтувалися в ситуації та пропонували бачення розвитку «Художнього салону».

Нам вдалося переконати голову спілки художників у важливості збереження підприємства та орендованого ним приміщення. Крім цього, вдалося домовитися з бельгійською організацією про партнерство в рамках міжнародного проекту, який передбачав трансформацію простору «Художнього салону» за грантові кошти.

Ми розуміли, що наші домовленості досить хиткі та тимчасові, бо побудовані на суцільних непорозуміннях та підозрах з боку голови спілки художників. З кожного наступного зустріччю, з наступним візитом до «Художнього салону» голова спілки «рахував» грантові кошти, які витрачалися на ремонт та оцінював вигідну локацію

своїєї вотчини. У його очах клацали цифри, мозок складав бізнесові комбінації, а мовний апарат видавав обірвані фрази: «Тут би міг бути мій магазин канцтоварів», «моя виставка», «я хазяїн»... На наші пояснення, що проект передбачає мінімальні кошти на ремонт, усього 400 Євро, і що головною метою є активізація молоді навколо простору салону для його подальшого розвитку..., мозкова програма «хазяїна» давала збій, а після перезавантаження все починалося спочатку...

Отже, вся діяльність активістів в «Художньому салоні» базувалася на тимчасових усних домовленостях та протистояннях з керівництвом, відповідно можливою була лише короткотермінова трансформація даного простору.

Фізичне втручання та змістовне наповнення були головними інструментами, які використовувалися в процесі трансформації.

Ідея фізичного втручання полягала в перетворенні «закритого, закинутого» простору на «відкритий та комфортний» та належала молодій команді «Urban куратори» з Києва, з якими ми співпрацювали в рамках проекту

«Трансформерси». Масивні ґрати на вікнах та розбіту вітрину перетворили на відкриту терасу з гамаками. Звільнили колони від кількাসантиметрової штукатурки та вагонки. Під продажі облаштували окрему кімнатку, а головний простір салону максимально звільнили для активних заходів та спілкування. Акцент було зроблено на зонування приміщення. Одну стіну пофарбували в білий колір для використання в якості екрана, іншу обклеїли картоном, що створювало атмосферу. Люстри та стільці з картону довершили композицію.

Особлива місія була обрана для нелогічної тимчасової стіни з металопластику, яка розділяла приміщення салону на дві частини. Свідомо відмовившись від маскуванню її нелогічності в даному просторі, вирішили навпаки привернути до неї увагу. На тимчасовій стіні підвісили маркери і таким чином закликали відвідувачів салону висловлювати свої думки... Згодом на стіні з'явилися вірші, малюнки, оголошення...

Враховуючи, що бюджет для перетворення був мінімальним, для ремонту використовувалися вторинні матеріали, які знаходили в салоні чи «збирали» по сусідах та знайомих.

Важливим було змістовне наповнення салону, адже головною складовою створеного простору мали стати саме люди.

У процесі трансформації «Художнього салону» виникало багато дискусій та суперечок з пересічними мешканцями стосовно зовнішнього вигляду. Проводячи паралелі з колишнім салоном, мешканці не розуміли, у чому цінність трансформованого простору, де меблі були зроблені з вторинних матеріалів, а колони очищені від штукатурки та вагонки.

Тільки згодом, коли створений «вільний простір» молодь заповнила різноманітними творчими активностями і колишній «забутий» магазин сувенірів перетворився на альтернативний культурний центр, прихильників змін у «Художньому салоні» стало значно більше, ніж критиків.

До організації змістовного наповнення простору салону були залучені культурні активісти міста, міжнародні партнери та партнери з різних регіонів України. Візити зовнішніх експертів додавали ваги діяльності салону, це сприймалося місцевими мешканцями як своєрідне визнання даного простору та його підтримка.

Арт-кафе, кіноперегляди, музичні концерти, літературні читання, велопікніки, тренінги для молоді, творчі майстерні, дискусії, майстер-класи від професіоналів у різних сферах, спортивні змагання – це лише неповний перелік подій, які відбулися за три місяці в оновленому просторі «Художнього салону».

Події, які відбувалися в салоні, привертати увагу місцевих мешканців, оскільки були багато в чому інноваційними та не схожими на офіційні культурні заходи.

На майданчику оновленого «Художнього салону» з'являлися активності, які за замовчуванням були неможливими в офіційних культурних просторах, наприклад: майстер-клас з тату з можливістю татуювання усіх, хто бажає, прямо в приміщенні салону.

Незважаючи на всю динаміку розвитку салону, упродовж трьох місяців нам довелося зіштовхнутися з купою зовнішніх викликів, деякі з них ми передбачали, а деякі стали для нас неочікуваними та де мотивували нас.

**ВАЖЛИВО.
ПЕРЕД ПОЧАТКОМ
БУДЬ-ЯКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
В ОБОВ'ЯЗКОВОМУ
ПОРЯДКУ НАМАГАЙТЕСЯ
ВІДСЛІДКОВУВАТИ
ВИКЛИКИ, З ЯКИМИ
ДОВЕДЕТЬСЯ
ЗІШТОВХНУТИСЯ.
ТАКИМ ЧИНОМ МОЖНА
ПІДГОТУВАТИ РІЗНІ
СЦЕНАРІЇ ШВИДКОГО
РЕАГУВАННЯ
НА ПЕРЕШКОДИ
ТА ЗБЕРЕГТИ СОБІ
КУПУ НЕРВІВ ТА ЧАСУ.**

Зовнішні виклики можна класифікувати таким чином:

- юридичні обмеження нашої діяльності в приміщенні салону;
- наявність зацікавленості впливових підприємців отримати приміщення в центрі міста;
- загострення протистояння із головою спілки художників.

Також з самого початку ми не взяли до уваги, що з боку місцевих мешканців можливі спротив новому, упереджене ставлення до інновацій у культурі та, найголовніше, нерозуміння суті короткострокових трансформацій.

Для нас це був перший крок на шляху пошуку свого місця в місті, ми з самого початку знали про тимчасовість цього проекту, але не змогли вчасно та зрозуміло пояснити людям логіку цієї тимчасової трансформації.

Саме тому, залишивши простір «Художнього салону», ми, самі того не очікуючи, сформуливали в місцевих мешканців недовіру до короткострокових трансформацій та отримали негативний імідж команди.

Під впливом вищенаведених обставин почалась перевірка нашої команди на міцність.

Особливої уваги заслуговує аналіз внутрішніх викликів, з якими ми зіштовхнулися в команді. Трансформація «Художнього салону» - це був наш перший досвід роботи в команді в екстремальних умовах. До цього часу ми працювали більше у задоволення, генеруючи ідеї, місії, стратегії за кавою, не порушуючи звичного життя один одного.

Проект «Трансформерси» вимагав від нас максимуму часу. Нам довелося відкласти всі особисті справи, поглинути у фізичну роботу, відчувати дух команди та перші особисті непорозуміння. Це було випробування команди на міцність та на силу віри в ті ідеї, навколо яких ми об'єдналися, оскільки в даному процесі не було жодної фінансової мотивації.

На даному етапі дехто з команди розчарувався так само, як і люди, які не розуміли логіки наших дій, а декого злякала відповідальність, яку доводилося брати на себе.

Серед внутрішніх викликів варто назвати непорозуміння в команді на етапі розподілу обов'язків та неготовність активістів до бюрократичної роботи.

Але головним викликом для нашої команди стало викриття попередніх боргів салону, і це були ті скелети, які довгими роками старанно приховувалися в шафі «Художнього салону». Сума більше ніж 100 тисяч гривень була непідйомною. Які б варіанти залучення альтернативних коштів на розвиток салону не використовувалися, такі борги було неможливо покрити ні активістам, ні спілці художників. Борги автоматично унеможливлювали продовження оренди приміщення і, відповідно, нашу співпрацю з «Художнім салоном».

Це був важливий етап для становлення нашої команди. Через усвідомлення понять «відповідальності» та «безвідповідальності» прийшло розуміння того, що протягом багатьох років комунальне приміщення на пільгових умовах використовувалося неефективно, більше того - безвідповідально.

В активістів почали виникати питання щодо процедури отримання приміщення під свої ініціативи. Навколо цього питання об'єдналося кілька активних ініціатив, які перетнулися в салоні. Спільно було вирішено написати офіційного листа до міської влади з вимогою надати приміщення під активності об'єднаних громадських ініціатив. Цим листом і почалося довготривале лобювання важливого для активістів питання, але тоді мало хто вірив у цей лист...

ВАЖЛИВО.
НЕ ЗАБУВАЙТЕ ІНФОРМУВАТИ ТИХ, ДЛЯ КОГО ВИ ПРАЦЮЄТЕ! ПОСТІЙНО І ДЕТАЛЬНО ПОЯСНЮЙТЕ ЇМ ЛОГІКУ СВОЇХ ДІЙ, ВАШІ МОТИВИ, ІДЕЇ ТА СТРАТЕГІЇ.





ПРОЕКТ «ІНОТЕАТР», АБО ЯК АКТИВІСТАМ НЕ ПЕРЕТВОРИТИСЬ У МАРГІНАЛЬНУ ГРУПУ

...Ми активно шукали нове місце, без «хазяїна». Основним критерієм для обрання наступної локації була її відкритість та доступність. Увагу активістів привертав закинтий кінотеатр «Дніпро» в центральному парку міста, але був серйозний виклик, пов'язаний з цією локацією. Довгий час залишки кінотеатру слугували відвідувачам парку громадським туалетом - і ми розуміли, що найскладнішим буде його прибирання. Нам би вряд чи вдалося переконати активістів та волонтерів долучитися до прибирання, але в процесі

трансформації «Художнього салону» згуртувалася команда агентів змін, які не хотіли зупинятися у своїх активностях. Ця команда потребувала платформи для розвитку і була мотивована перспективою продовження міжнародного проекту спільно з бельгійською командою «Тустанд», учасники якої займалися трансформаціями просторів в Брюсселі. За кілька днів до приїзду 12 бельгійців кременчуцькі активісти прибрали простір закинутого кінотеатру «Дніпро» та підготували платформу для наступної трансформації.



ІСТОРІЯ ОБ'ЄКТА

Літній кінотеатр «Дніпро» було відновлено після війни, у 1950 році. У радянські часи це було улюблене місце відпочинку жителів Кременчука. Тут працював міський клуб піонерів, був обладнаний куточок казок, спортивний майданчик, галерея відмінників навчання...

...Часи змінювалися. Кінотеатр втратив свою місію улюбленця кременчуцької радянської публіки та загубився в 21

сторіччі. Сучасний парк «Придніпровський», нащадок скверу «Піонерського», який був центром радянських активностей та пропаганди, тепер «пропонував» містянам яскраву «Алею атракціонів», попкорн, хот-доги та платні біотуалети, які працюють виключно за встановленим графіком. Роками за 10 метрів від «Алеї споживання» занедбаний кінотеатр виконував функцію безкоштовного громадського туалету та прихистку для маргіналів з людей...

Отже, трансформація старого кінотеатру «Дніпро» почалася з великого прибирання. Упродовж двох днів було вивезено більше ста мішків сміття, яке роками накопичувалося в будівлі старого кінотеатру. Під час «викопування» кінотеатру з бруду було знайдено багато артефактів, з яких потім зробили плафон-інсталяцію. Серед найцікавіших знахідок були французькі парфуми, бутель з-під вина з запискою до нащадків від випускниць однієї із шкіл, старовинні окуляри та замок.

Живою знахідкою виявився дядя Гриша, який «мешкав» у руїнах кінотеатру та спав на купі сміття в одній з кімнат.

Активісти делікатно попросили звільнити кімнату на час прибирання, а пізніше, облаштували для дяді Гриші кімнату з повноцінним спальним місцем, столом та полицями для книг...

Ідея трансформації залишків старого кінотеатру викликала здивування в адміністрації парку та міської влади, але соціальна користь того, що робили активісти переважала над «незрозумілістю» ініціативи, саме тому ми отримали дозвіл на проведення активностей у районі старого кінотеатру.

Втручання в простір закинутого кінотеатру почалися в липні, активності були погоджені з міською владою до серпня. Мова знов йшла про короткотермінову трансформацію...

Більше тижня кременчуцькі активісти спільно з бельгійськими партнерами, які курували процес трансформації, займалися відновленням простору старого кінотеатру. Знову мав місце обмежений бюджет (проектні гроші бельгійської сторони) і вторинне використання матеріалів. Трансформація кінотеатру відрізнялася від трансформації «Художнього салону» масштабом, відкритістю створюваного простору та повною свободою дій активістів.

До втручання в старій будівлі кінотеатру не було ні вікон, ні дверей. Абсолютно нестандартними та простими були ідеї бельгійських партнерів щодо монтування вікон та дверей. Багато деталей та запчастин для «ремонту» активісти знаходили на сусідніх смітниках.

Дядю Гришу, який тепер мешкав в одній з облаштованих кімнат, активісти називали поважно «консьєрж» і раділи з того, що безхатченко мав задоволений вигляд...

Після кількох днів активної роботи з відновлення будівлі до активістів почали підходити місцеві мешканці. У більшості випадків розпитували, чим тепер буде це місце, розповідали історії про колишні часи та колишній кінотеатр, дехто з сусідів поприносив старі книжки, фотографії, журнали... Щодня навколо ремонтних робіт організовувалася група з дітей, які гуляли з батьками в парку. Підлітки та малеча з радістю допомагали облаштовувати кінотеатр та спілкувалися з іноземцями. На цьому етапі не було жодного негативного відгуку з боку місцевих мешканців, більше того, у людей ніби відчувався емоційний підйом, ніби вони знову «побачили» кінотеатр «Дніпро», який залишався непоміченою примарою протягом багатьох років.

...Далі ми припустилися непоправної помилки!

Відторгнення місцевими мешканцями трансформованого кінотеатру «Дніпро» почалося з вечірки відкриття...

...Над відновленням простору кінотеатру працювала молодь з України та Бельгії. Дев'ять днів



ВАЖЛИВО.
ПІД ЧАС ВТРУЧАННЯ В ТОЙ
ЧИ ІНШИЙ ПРОСТІР З БУДЬ-
ЯКИМИ ІНТЕРВЕНЦІЯМИ
(ФІЗИЧНИМИ ЧИ
ЗМІСТОВНИМИ) ЗВАЖАЙТЕ
НА ПАМ'ЯТЬ МІСЦЕВИХ
МЕШКАНЦІВ ПРО ЦЕ МІСЦЕ!
ВАШІ ВТРУЧАННЯ МАЮТЬ
БУТИ В ГАРМОНІЇ З ЦІЄЮ
ПАМ'ЯТТЮ, ІНАКШЕ НІКОЛИ
НЕ БУДУТЬ СПРИЙНЯТИМИ
І БУДУТЬ ВІДТОРГНУТИМИ...

міжкультурного спілкування та активної спільної роботи згуртували команду та здружили. За цей час утворилася спільнота своєрідної субкультури «Інотеатр» з філософією іншого кінотеатру, не такого, як був колись... Це була філософія абсолютної свободи. Саме свобода творчості, думок та дій вирувала на вечірці відкриття трансформованого кінотеатру «Дніпро».

Спільнота активістів, перебуваючи в ейфорії своєї субкультури, була абсолютно відірваною від тих звичайних людей, які прийшли на відкриття. Ця відірваність була настільки сильною, що заганяла активістів в маргінес.

Останньою крапкою, яка поглибила прірву непорозуміння між активістами та пересічними мешканцями, став величезний напис чорними буквами на всю будівлю старого кінотеатру. Його зробив один з бельгійських хлопців прямо на очах у спантеличеної публіки. Напис виглядав агресивно і був зрозумілим лише активістам, залученим до процесу трансформації.

Це був англійський мікс слова «трансформація» та логотипу бельгійської команди, який чимось нагадував хрест.

Напис було зроблено імпульсивно, без обговорень та погоджень, які й не передбачалися на території абсолютної свободи...

Неоднозначність ситуації полягала також у тому, що паралельно з перетворенням кінотеатру з «туалету» на «альтернативний культурний простір» відбулася ще й зміна візуального образу залишків будівлі зі «старого, непомітного, зрозумілого» на «новий, провокативний, незрозумілий».

Змістовна зміна надавала ваги та соціальної значущості процесу трансформації, але ця позитивна зміна губилася на фоні агресивної візуальної провокації. Звичайні люди не могли осягнути глибинної філософії трансформації, для них трансформований кінотеатр так і залишився маргіналом.





Усвідомлення того, що «Інотеатр» - це те, що за межею, прийшло до активістів набагато пізніше, після ряду провокацій та розчарувань.

Ейфорія безмежної свободи закінчилася в кременчуцьких активістів з від'їздом бельгійської команди. Простір трансформованого кінотеатру потребував менеджменту. Загальнодоступність та відкритість простору робила його вразливим до неадекватних втручань...

Першим розчаруванням активістів став дядя Гриша, який так і не зміг досягнути того факту, що створений простір більше не є туалетом... Після декількох попереджень активісти «виселили» дядю Гришу з кінотеатру та домовилися замикати кінотеатр на ніч.

За два місяці на базі трансформованого простору «Інотеатру» відбулося кілька самоорганізованих зустрічей активістів, які заслуговують на увагу.

На одній з перших таких зустрічей під час чергового питання «Що далі?» ми офіційно заявили, що

міжнародний проект завершено і доля простору «Інотеатр» залежить від всіх небайдужих містян. Нами було наголошено на важливих зовнішніх викликах, з якими доведеться мати справу тим, хто бажає займатися розвитком даного простору, а саме: історична пам'ять місцевих мешканців про «красивий кінотеатр»; відсутність юридичної основи для діяльності простору, як постійно діючого; аварійність приміщення; відсутність туалету в просторі і поблизу нього; упереджене ставлення місцевих мешканців до неформальних мистецьких ініціатив.

Усі подальші зустрічі були унікальними. В «Інотеатрі» збиралися небайдужі люди і думали, як розвивати спільний простір. Ми бачили, що навколо ідеї розвитку створеного простору народжується нова спільнота, яка намагається планувати діяльність «Інотеатру» як постійно діючого. Улітку 2015 року «Інотеатр» був у Кременчуці територією свободи та творчого самовираження і, беззаперечно, центровим альтернативним простором.

ВАЖЛИВО.
ПІД ЧАС РОБОТИ
ТРАНСФОРМОВАНОГО
ПРОСТОРУ НЕОБХІДНО
ДАВАТИ СВОБОДУ ДЛЯ
ЙОГО САМОРОЗВИТКУ. АЛЕ
ВОДНОЧАС МИ ЗОБОВ'ЯЗАНІ
СПРЯМОВУВАТИ ТА НАВЧАТИ
НЮАНСАМ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ
РОБОТИ, ВИХОВУВАТИ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ
ТА ДОПОМАГАТИ
БУДУВАТИ ДІАЛОГ ІЗ
ВСІМА ЗАЦІКАВЛЕНИМИ
СТОРОНАМИ, ЗОКРЕМА
ВІДВІДУВАЧАМИ.

...Друге життя старого кременчуцького кінотеатру в якості «Інотеатру» було коротким, але яскравим, епатажним та неповторним... Музичні джеми, літературні читання, велоквест, виставка Мейл-арту художників з усього світу, фестиваль сучасного мистецтва за участі молодих художників з різних міст України...

Ці самоорганізовані процеси були настільки унікальними, що ми вирішили не втручатися в них. Так, очевидним було те, що молодь, захопившись творчістю, втрачає здатність об'єктивно оцінювати ситуацію, а лідери самоорганізованої спільноти не справляються з менеджментом та починають усвідомлювати трансльовані нами виклики...

Маючи досвід «Художнього салону», нам варто було транслювати, що «Інотеатр», зважаючи на непоборні зовнішні виклики, - це короткотерміновий проект. Ми свідомо цього не робили, бо бачили в процесах, що відбувалися, найвищу цінність цієї короткотермінової трансформації. Але, якби нам не хотілося пролонгувати «життя Інотеатру», ми не могли цього зробити...

На кінець літа ситуація з короткотерміновими трансформаціями в Кременчуці була критичною. Хіба що лінивий не обговорював «провал» активістів з «Художнім салоном». Маловідомий простір менш ніж за чотири місяці став у центрі уваги громади міста. Наближалися вибори - і розкручену тему «Художнього салону» активно використовували в політичних маніпуляціях. Хтось хотів бути героєм та «рятувати» салон, хтось активно шукав винних... Нас постійно провокували в соціальних мережах, «фарбували» в різні політичні кольори та звинувачували в «здачі салону». Під таким психологічним навантаженням лідерський склад нашої команди розколовся, у команді відбулися ротації...

Усе було складно і з трансформованим кінотеатром у парку «Придніпровський». Уже на початку вересня активісти «Інотеатру» усвідомили, що не витримують викликів. Місцеві мешканці так і не прийняли «інший кінотеатр» та свободу творчості молоді. У соціальних мережах все більше з'являлося негативних відгуків про негарний візуальний образ та маргінальну тусовку навколо простору старого кінотеатру. За два місяці існування трансформований простір старого

ВАЖЛИВО.
У ХВИЛИНИ РОЗЧАРУВАННЯ НАМАГАЙТЕСЯ
ДУМАТИ «НАД СИТУАЦІЄЮ», БУДЬТЕ ГНУЧКИМИ.
ЗАПУСКАЙТЕ ПАРАЛЕЛЬНІ ПРОЦЕСИ, ВІДСЛІДКУЙТЕ
ЗВ'ЯЗКИ ТА ШУКАЙТЕ АЛЬТЕРНАТИВНІ РІШЕННЯ.




кінотеатру неодноразово руйнували та засмічували невідомі. Останній акт вандалізму щодо трансформованого кінотеатру був особливо агресивним. Кілька молодиків у спортивному одязі нанівець розтрощили вікна, зламали двері, розбили все всередині, а на порозі залишили лайно.

...На старті трансформацій, ще до початку втручання в простір «Художнього салону» ми були натхненні ідеями міжнародного проекту та перспективою співпраці з молоддю з Бельгії. Але вже перші виклики, з якими ми зіштовхнулися в салоні, примусили нас опанувати творчу ейфорію, думати прагматично та намагатися вкладати результати проекту (очікувані та неочікувані) в далекоглядну стратегію.

Було зрозуміло, що короткотермінові трансформації - це гарний інструмент, як для привернення уваги громадськості до закинутих просторів, так і для залучення активної молоді до суспільно-громадського життя міста. Після короткотермінових втручань ми мали швидкий, яскравий результат, але короткотривалий. Для нас важливим було не розгубити ці короткотривалі результати, взаємопідсилити їх, уклавши в певну систему, стратегію.

З цими думками після того, як стало зрозумілим, що нам доведеться залишити приміщення «Художнього салону», ми організували спільну зустріч активістів та ініціювали процес, який передбачав лобювання перед міською владою питання виділення приміщення під наші спільні активності. Молодь погодилася з важливістю цього кроку, але не вірила в успіх. Ніхто з активістів не мав досвіду участі в бюрократичних процедурах та бажання приділяти цій «нудній» справі часу.

3 травня по жовтє  а спільного погодження, ми курували паралельний до творчих активностей та короткотермінових втручань процес, який включав у себе офіційне листування з міською владою та проходження процедури отримання в оренду приміщення під діяльність громадської організації.

Готуючи пакети документів та проходячи один за одним етапи бюрократичної процедури, ми спостерігали за активностями спільноти «Інотеатр» у трансформованому кінотеатрі. Нам важливо було відслідкувати момент, коли до молоді прийде усвідомлення «непоборних

викликів», щоб запропонувати альтернативу, яка б мінімізувала їхнє розчарування та стала стійкою платформою для акумулювання всього «напрацьованого» в процесі короткотермінових трансформацій.

...Фіналом активностей на базі трансформованого кінотеатру стало консервування створеного простору на осінньо-зимовий період. Ідею консервації простору підтримали всі активісти та долучилися до процесу. Розбиті вікна та двері забили наглухо, залишивши собі надію на те, що навесні наступного року простір «Інотеатру» знову «оживе», як літня резиденція.

Консервація «Інотеатру» відбувалася з думками про облаштування «нового місця», тому всі матеріали, які використовувалися в обладнанні кінотеатру, старанно збиралися для вже «третього» використання, бо деякі з них перекочували до кінотеатру з «Художнього салону». Фінальною крапкою став чорно-білий банер на будівлі кінотеатру з написом: «Це не туалет! Шукайте своє місце в місті!», а внизу була загадкова назва - «#Адаптер».





ІСТОРІЯ ОБ'ЄКТА

Дана локація знаходиться в центрі міста Кременчука та складається з комплексу пустих гаражів та побутових приміщень (колишніх столярних майстерень) Житлово-експлуатаційної контори (ЖЕК) «Автозаводське». Основними завданнями даної контори в радянські часи було зберігання закріпленого за нею житлового фонду і забезпечення безперебійної роботи інженерного устаткування житлових будинків. Але згодом приміщення втратили своє призначення, бо ЖЕК розформували... Будівлі довгий час стояли пустими, не використовувалися, їх належний стан не підтримувався. Від вандалів вберігало те, що весь цей спадок знаходився у зачиненому дворі, який цілодобово охороняла комунальна служба, на балансі якої «висіли» ці приміщення та гаражі. Навпроти закритого двору знаходиться гуртожиток Педагогічного коледжу імені А.С. Макаренка та гуртожитки професійно-технічних училищ міста.

#АДАПТЕР. ТВОЄ МІСЦЕ В МІСТІ

Саме з вікон 6 поверху гуртожитку педагогічного училища, коли там проживали наші бельгійські гості, ми вперше побачили закинуті приміщення у великому дворі за огорожею...

Далі були кількомісячне листування, зустрічі, переговори, бюрократичні процедури отримання в оренду закинутого приміщення столярної майстерні, що знаходилася прямо в центрі двору.

Маючи досвід короткотермінових бюджетних трансформацій, ми розуміли, що одного договору оренди для нас буде недостатньо, адже ми потребували хоча б мінімальних ресурсів на облаштування альтернативного простору.

Таким чином, після того, як ми залишили «Художній салон» (з липня 2015 року) нами координувалося кілька паралельних процесів, що передували Адаптеру та потребували часу і енергії:

- трансформація та моніторинг активностей на базі створеного простору «Інотеатр» у центральному парку «Придніпровський»;

- ведення процедури отримання в оренду приміщення колишньої столярної майстерні;
- протистояння інформаційним провокаціям, які мали місце після того, як ми залишили «Художній салон» (статті експертів-партнерів на впливових всеукраїнських та міжнародних ресурсах, пости в соціальних мережах, які б давали розуміння короткотермінових трансформацій активістам та місцевим мешканцям);
- моніторинг грантових конкурсів та написання заявок на фінансування проекту зі створення альтернативного мистецького простору.

Як результат на кінець вересня 2015 ми мали:

- вантажну машину приданого: матеріалів, саморобних меблів та іншого реквізиту з попередніх трансформацій;
- офіційний договір оренди терміном на 2 роки 11 місяців на приміщення закинutoї столярної майстерні;

- команду активістів з досвідом бюджетних трансформацій та палким бажанням зібрати на «новому місці» все напрацьоване і впевнено проводити активності 2 роки 11 місяців з варіантом пролонгування цієї можливості на більш тривалий час;
- експертів-партнерів в Україні та інших країнах, які підтримували наші ініціативи;
- фінансову підтримку (грант) на 1900 Євро для облаштування альтернативного мистецького простору на базі закинutoї столярної майстерні від програми „KulTour“, в рамках „KunstsTräume - Альтернативні Мистецькі Простори в Молдові“, що розроблена, організована і фінансована Гете-Інститутом.

Відкриття альтернативного простору #Адаптер в Кременчуці за умовами грантового контакту мало відбутися 18 жовтня 2015 року. У нас було менше місяця для трансформації 79 квадратних метрів закинutoї столярної майстерні в альтернативний культурний центр...

Напрацьований досвід попередніх трансформацій став нам у нагоді. Ми вже розумілися на бюджетних рішеннях та мали образ того, яким хочемо

бачити простір: максимально простим та комфортним.

Основні грантові кошти були витрачені на облаштування електрики, обігрівачі, (оскільки приміщення не опалювалося), вирівнювання та фарбування стін. Головним викликом для нас стала підлога, якої просто не було в приміщенні столярної майстерні. У нас був обмежений бюджет та мінімум часу. Після обговорення кількох варіантів зупинилися на монтуванні підлоги з палетів та покритті їх плитами ОСБ, але, прорахувавши бюджет, зрозуміли, що коштів не вистачає.

На цьому етапі один з активістів запропонував рішення з використання вторинних матеріалів. Хлопець працював у магазині кераміки і повідомив, що магазин періодично списує виставкові листи ОСБ з плиткою... Кілька вечорів у нас пішло на демонтаж плитки з листів, якими ми потім покрили підлогу.

Усі меблі для Адаптера були зроблені власними руками з палетів, у новоствореному просторі знайшли прихисток і зроблені ще в салоні лавки. Колоритна полиця на всю стіну була знайдена в одному з закинutoх гаражів. Ми надали цій полиці нового

життя, пофарбувавши в білий колір та розмістивши в нашому просторі.

З цікавістю розбирали коробки та пакети, які перевезли з салону та кінотеатру, кожний предмет мав для нас особливе значення та викликав певні емоції. Усе було розвішано, розставлено... Особливо зворушливий вигляд мала на нашій полиці невелика картина з незрозумілими ієрогліфами, але таємничою вона була тільки для нових людей, бо всі активісти знали, що то підписи хлопців з Бельгії, які стали частиною спільноти «Інотеатр» та залишили автографи нам на пам'ять... І пам'ять ця була живою, бо передавалася з вуст в уста...

18 жовтня 2015 року ми запросили всіх жителів міста на вечірку відкриття Адаптера. Ми й самі не очікували, що прийде стільки різних людей!

Враховуючи наші попередні прогалини в комунікації з людьми для яких працюємо, ми особливо виважено підійшли до підготовки першого заходу в новому просторі. Було розуміння, що багато людей прийде з питаннями: «А де салон?», «Що з кінотеатром?». Нам важливо було, щоб всі люди знайшли відповіді на ці питання, зрозумівши важливість короткотермінових

трансформацій як процесу.

Думаючи, як розповісти людям про все, що відбулося в Кременчуці, при цьому не вдаючись у деталі, а навпаки, виводячи процеси, які відбулися на глобальний рівень, ми прийшли до висновку, що доречною є форма панельної дискусії.

Ми запросили панелістами міжнародних експертів та експертів з різних міст України, які зналися на урбаністиці, культурному активізмі, креативних індустріях. Наші партнери знали, розуміли, могли проаналізувати та пояснити людям процеси, які відбувалися в Кременчуці. Це була вдала ідея – і ми отримали багато позитивних відгуків після дискусії, яка дійсно видалася інформативною та надихала.

Журналісти, спілкуючись з експертами міжнародного рівня, які працюють в Україні на рівні Міністерства культури України, здивовано запитували, чому вони приїхали до Кременчука, невже справді на відкриття Адаптера?

Особливо колоритним на відкритті був інструментальний ансамбль класичної музики... Скрипка, баян, віолончель створювали в приміщенні колишньої

столярної майстерні незвичайну атмосферу.

Під час відкриття на подвір'ї ми влаштували пікнік, який перетворив колись порожній двір на цікаве місце, наповнене людьми, які жваво розмовляли та грілися біля вогнища. Під час спілкування ми пояснювали людям ідею назви створеного простору. Адаптер – деталь, яка дає енергію або рух іншим пристроям. Центр «Адаптер» – платформа, яка буде об'єднувати та з'єднувати різні спільноти та рухи міста Кременчука, стимулювати продукування різного роду культурних продуктів (виробництво, ідеї, різного роду події). Ми говорили, що, окрім концертів, фестивалів, зустрічей з письменниками, художниками та інших творчих заходів, ще плануємо працювати з підприємцями, науковцями, сусідами. Чим більше різних людей з різних сфер діяльності зустрічатимуться та спілкуватимуться між собою, тим динамічнішим та цікавішим буде життя Адаптера. Ми переконували людей, що саме такі активності та взаємодії стимулюватимуть розвиток міста.

Надзвичайно важливо для нас було побудувати відкритий процес планування діяльності Адаптера. Саме тому після відкриття ми запровадили «планьорки», відкриті для всіх активістів та ініціативних

груп. Ми збираємося всі разом та проговорюємо напрямки розвитку та напрацьовуємо механізми взаємодії та взаємовигідні процедури сталого розвитку спільного місця. Важливо, що, крім ідей щодо змістовного наповнення Адаптера, ми також шукаємо варіанти залучення коштів на оплату оренди, адже грантових коштів на оренду вистачить лише на три місяці. Отже, за цей час нам потрібно запустити механізм збору коштів на утримання приміщення з обов'язковою сплатою оренди в сумі 1660 грн. щомісяця.

Враховуючи попередній досвід тимчасових трансформацій, діяльність Адаптера ми почали з партнерського проекту «Збиралики»⁶, мету якого визначили так: побудова комунікації активістів альтернативного культурного центру Адаптер з сусідами.

Уже перший захід для сусідів «Свято двору» довів, що пріоритети своєї діяльності ми розставили правильно. Серед сусідів вдалося знайти людей, які вже готові брати активну участь у житті спільного простору. За нашими спостереженнями: на зміну настороженості і недовірі до людей

приходило розуміння нашої діяльності та зацікавленість новим простором.

Паралельно з ціленаправленими важливими проектами на базі Адаптера відбуваються самоорганізовані творчі заходи. За місяць існування в альтернативному культурному центрі вже відбулися такі дійства: кіномайстерня, майстер-клас «Ляльки-мотанки», дискусія «Як бути ефективним у локальній спільноті», музичний вечір, гра в мафію, Тиждень документального кіно, зустріч велосипедистів.

Ми будуємо процес наповнення активностями максимально відкритим, у приміщенні Адаптера є відкритий календар, куди може «вписатися» будь-яка ініціатива.

Багато процесів потребують вироблення зрозумілих та прозорих алгоритмів. Потребують узгодження та взаємного визнання правила використання спільного простору.

Попереду ще дуже багато роботи, але те, що відбувається зараз в альтернативному культурному центрі Адаптер, нас надихає та дає нам сили продовжувати розпочате...

⁶ Проект «Збиралики» втілювався громадськими організаціями «Urban куратори» та «Культурний діалог» за підтримки Платформи національних обмінів та Національної програми підтримки демократії.

ВАЖЛИВО.

ВІРТЕ У СВОЇ ІДЕЇ! ТІЛЬКИ ВІРА В ТЕ, ЩО ВИ РОБИТЕ, ДАСТЬ ВАМ СИЛИ ПРОЙТИ ВСІ ТРУДНОЩІ ТА ОТРИМАТИ ДОВГООЧІКУВАНИЙ РЕЗУЛЬТАТ.

НА ШЛЯХУ ДО УСПІХУ БУДЕ БАГАТО ВИКЛИКІВ ТА РОЗЧАРУВАНЬ, ПАДІНЬ ТА ЗЛЕТІВ. НЕ ЗУПИНЯЙТЕСЬ!!! ВІРТЕ І ВПЕВНЕНО КРОКУЙТЕ ВПЕРЕД.

БУДЬТЕ ГНУЧКИМИ ТА СИЛЬНИМИ. З КОЖНИМ НОВИМ ЕТАПОМ НАВКОЛО ВАС БУДУТЬ ЗМІНЮВАТИСЯ ЛЮДИ, АЛЕ ЗАЛИШАТИМУТЬСЯ ТАКІ Ж, ЯК І ВИ - СИЛЬНІ ТА ЦІЛЕСПРЯМОВАНІ.

ЦІНУЙТЕ СВОЮ КОМАНДУ, БО ОДИН У ПОЛІ НЕ ВОЇН. ВИБУДОВУЙТЕ ДРУЖНІ, ПАРТНЕРСЬКІ СТОСУНКИ В КОМАНДІ, ЗНАХОДЬТЕ ЧАС ДЛЯ УЗГОДЖЕННЯ СПІЛЬНИХ ІДЕЙ ТА СПІЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ.

ПОСТІЙНО АНАЛІЗУЙТЕ СВОЮ ДІЯЛЬНІСТЬ, ЗБИРАЙТЕ ВІДГУКИ.

ЦІНУЙТЕ ЛЮДЕЙ, ДЛЯ ЯКИХ ВИ ПРАЦЮЄТЕ, ГОВОРІТЬ З НИМИ ЩИРО ТА ВІДВЕРТО, ЗРОЗУМІЛИМИ СЛОВАМИ, А НЕ ПРОЕКТНИМИ ФРАЗАМИ. ТІЛЬКИ ТАК ВИБУДОВУЄТЬСЯ ДОВІРА.

НУ І НАЙГОЛОВНІШЕ: ОТРИМУЙТЕ ЗАДОВОЛЕННЯ ВІД ТОГО, ЧИМ ВИ ЗАЙМАЄТЕСЯ!

УДАЧІ У ВАШИХ ПОЧИНАННЯХ!

ВИСЛОВЛЮЄМО ЩИРУ ПОДЯКУ ВСІМ НАШИМ ПАРТНЕРАМ ТА ДРУЖНІМ ІНІЦІАТИВАМ ЗА СПІВПРАЦЮ!

Ірина Каць. Як не злякатися скелетів у шафі, не загубитися в маргінесі і знайти своє місце в місті





ПІСЛЯМОВА

Протягом останніх років публічна дискусія про потребу змін у всіх сферах життя в Україні стала майже банальністю. Ми потребуємо змін, але нерідко прагнення до них зводиться до візіонерства, яке не втілюється у реальному житті. Чи насправді ми готові до довгої та на перший погляд невдячної роботи по зміні нашого культурного середовища?

У ході проекту «Освітньо-культурна академія» ми знайшли відповідь на це запитання. Незважаючи на перешкоди (яких немало зараз і завжди) ми вже маємо нове покоління культурних менеджерів, що стратегічно мислить та ставить перед собою амбітні цілі.

Нехай досвід тих, кому стало наснаги та сил на реальні зміни у своїх середовищах, буде і практичним, і (що навіть більш важливо) емоційним прикладом та натхненням. Шлях до змін завжди є нелегким. Але дорогу зможе подолати лише той, хто робить хай невеликі, але кроки вперед. Бажаємо удачі всім агентам змін – ваша праця змінює нашу країну.

*Ілона Демченко,
менеджерка проектів Goethe Institut – Україна,
упорядниця видання*

**PLAN Z:
SOME ADVICE
FOR AGENTS
OF CULTURAL
CHANGE**

ENG

FOREWORD

Ukraine is undergoing a complicated and reformatory stage in its history. This powerful current is influencing every sphere of life, including culture. People of culture in Ukraine are the ambassadors of change, their efforts and public advocacy influences Ukrainian society on many levels.

In such circumstances, we at Goethe-Institut Ukraine feel the necessity to support projects aimed at sustainable cultural development, and we are glad to see that each year their number is growing, along with the capacity of Ukrainian cultural managers.

This publication is both a success story of Ukrainian cultural managers and a set of recommendations for those who dare to follow in their footsteps. Their example proves that change and growth are possible even in the complicated present situation. Learn from their experience and start changes in your surroundings.

We wish you inspiration, creativity and good luck with your projects!

Beate Köhler
Director of Goethe Institut – Ukraine





IRYNA FRENKEL

Distinguished Artist of Ukraine, independent expert on cultural policy, adviser to the mayor of Vinnytsia on cultural policy. General producer of the International Festival VINNYTISA JAZZFEST and Artistic Director of the Young Music Forum „Colors of 20th-century Music. Avant-garde. Classical. Jazz.“ Since 2014, Director of the Vinnytsia City Council Department of Culture. Author of strategic document „New Cultural Foundation for Urban Development.“ Co-author of “Plan Z.”

Any change begins with desire. With the desire to do better, or to create different conditions. If along with desire you have some knowledge and faith – change happens. When this change concerns the city, a person with desire and vision attracts like-minded people to set in motion processes of change. This is what happened in Vinnytsia when the Mayor was Volodymyr Groyzman. He not only saw the goal and believed in himself and his team. As a competent manager, he led the process, created

the conditions for our work and trusted us. After our first success, others, including opponents, were drawn to the team. Changes in individual consciousness are initiated during the process of transformation. And then the process becomes unstoppable. The main thing is to have confidence in a positive result and not fear mistakes.

However, if you have a wish and begin with fundraising – change will never occur, because you can only find resources after demonstrating some first successful steps.

The world is turned by enthusiasts. Vinnytsia was also transformed by enthusiasts. Ukraine is in urgent need of people who will come together in one team and intensify the process of improvement.



YAROSLAV MINKIN

Ukrainian poet, cultural activist and founder of “STAN Art Group.” Expert on intercultural migration in Ukraine under the armed conflict. Yaroslav has organized campaigns defending public interest while advocating for cultural diversity and human rights. He specializes in local campaigns using various forms of contemporary art. He has worked to democratize cultural policy in the Donbas area and is an expert in the field of regional cultural policy. Yaroslav Minkin has also won regional, national and international poetry slams. He is the editor and compiler of several anthologies of social poetry. Co-author of “Plan Z.”

I don't know of any examples of change emerging within a hermetic environment. When I began my path as an artist, I didn't know how to come out from underground, how to be heard by society. All my efforts were broken by the authoritarian system that collapsed in 1991.

Over ten years of performing for audiences, organizing social and art actions, rallies and performances,

publishing my own books, my collaborators and I were unable to stir up the cultural environment of our own hometown.

Writer Yurko Pokalchuk was the first who managed to overcome the cultural vacuum. He came by train for one day, but decided to stay with us for almost a week. After his performances and our lengthy discussions he concluded: You live on an island, an isolated cultural island that needs to be discovered by other regions of Ukraine.

After that, there were years of vain efforts and numerous literary performances in various corners of Ukraine, until we were unexpectedly visited by experts from Lviv, Amsterdam and Seattle. They listened as we recounted our victories and losses, shared our wishes and visions. They managed to give us a push that allowed us to see beyond our own emotions. Due to that, after a year of contemplating I got to Brussels, where together with colleagues from Poland we created the concept of our first international project “Artdrome.” Nevertheless,

even after joining the international art community, I kept asking myself: why can I manage to change so little in my own town?

I would have never found an answer to that if not for a miracle. Participating in a number of Eastern Partnership Program workshops I discovered a milieu of like-minded individuals. It was in this boisterous community of managers working on developing their own cultural strategies that I found true friends, those with whom I am changing the world and writing these friendly recommendations.

Looking back, I can say with confidence that life cannot be born in a vacuum. Look for new knowledge, taste it, dig into whatever seems most incomprehensible, find common ground with those whose actions disturb society, look for people outside who can help open up your city. Become the agents of cultural change in your community – it needs your participation!



IRYNA KATS

Cultural manager, Master of Public Administration, social animator. Using her experience working in official culture structures, develops cultural initiatives and strategies in the unofficial sector. Founder of the NGO „Cultural Dialogue.“

Throughout my life I have learned to accept change without judgment. It makes no sense to react to changes emotionally, they need to be analyzed as certain stages of development.

My professional career began with the role of directing the regional scene. For me, this was a stage of personal and civil development. I began to understand the process of community development. I initiated my first public projects related to the area's historical heritage. I became an influential professional at the district level and received an offer to head the district Department of Culture and Tourism...

The next stage of my life is associated with public service. After receiving a master's degree in public administration, I sincerely believed that I could make a difference for the development of the community. That innocence disappeared as soon as I felt what the system is. With faith I continued to produce reform-oriented ideas for several more

years and to advance them through official culture channels. Change did not happen. Unfortunately, there was no demand for it in official culture. Of course, you could „push through“ change, but this approach was not what I wanted.

...The solution was clear – to find a number of people asking for change! Then a community of like-minded individuals came together, united by the desire for development, action, challenges, disappointments, defeats and the first small victories... And only after this whirlpool of ups and downs came the long-awaited changes...

But, my friends, if you think that these changes are the happy ending, you are mistaken! Change is only the beginning! Regardless of the nature of the changes, you definitely have to manage the process of their development. You will always have to live with a sense of responsibility for the process you've started, otherwise they will disappear like soap bubbles!

So, if you are still willing to be an agent of change, here's the formula for success: desire for change – demand for change – action – responsibility!

PLAN Z

OR PILOT TRANSFORMATION OF THE CULTURAL SPHERE IN AN ORDINARY UKRAINIAN TOWN

IRYNA FRENKEL, YAROSLAV MINKIN

A contemporary approach to regional or local development planning is based on understanding cultural resources as an aggregate of economic assets, the cultural capital of the region (city) that is capable of contributing directly and indirectly to the economy of this region (city). Any transformation of a region or city begins with an inventory of the resources and opportunities available.

The notion of “cultural mapping” significantly differs from “planning a region’s social and cultural development.” Cultural mapping is a new method of urban planning that encompasses the articulated and realized efforts of the local authorities and community aimed at developing the city through cultural development. This principle is based on the perception of culture and cultural activity as a resource for human and social development. Accordingly, cultural resources are seen as the means of influencing the development of society in general, and aspects such as the economy, politics and urban planning, in particular.

Plan Z aims to map the cultural resources and put forth recommendations for creating a strategic development plan for the town of Zhmerynka with the intention of transforming it into a place that attracts tourists,

interests investors and is noticeable on the cultural map of Ukraine. This pilot project is supposed to become an example for other small Ukrainian towns.

Ukraine’s small towns form a group that is the largest in its quantitative composition, a considerable part of them being administrative district centres. The lives of more than 22 million people are connected with small Ukrainian towns. These places play an important role in forming residential networks as well as in the development and arrangement of the country’s industrial strength.

According to the Law of Ukraine “On the General Scheme of Planning the Territory of Ukraine,” the following types of small towns are distinguished:

- Towns with adjacent centres of residential networks;
- Towns with recreational and therapeutic potential;
- Towns with significant natural, historical and cultural potential;
- Towns that are the centres of agricultural regions;
- Multifunctional towns;
- Industrial towns.

Based on the percentage of the population employed in various branches of economic activity, small towns are divided into the following:

- Transport junctions
- Health-improving centres
- Economic centres of local importance
- Centres providing socio-cultural and public utilities services to people
- Historic-architectural, cultural and touristic centres.

As of 2003 there were 351 small towns in Ukraine (3/4 of the total amount of Ukrainian towns and cities).

Taking into consideration everything mentioned above, choice of a small town is important for the country and its future development, especially because most attention is paid to large cities, and the diversity of social groups living there does not promote short-time problem solutions. With regard to the process of decentralization, this project is extremely relevant and will help formulate recommendations for other Ukrainian small towns and encourage their development with the help of cultural mapping.



HISTORY OF CULTURAL MAPPING IN UKRAINE



Today cultural mapping in Ukraine can be conventionally divided into two categories according to initiative: either initiated by the authorities using their own resources or initiated by the public sector using grants from European sources. Thus far, in Ukraine the practice of mapping as a common experience between the authorities and the community has been absent, even though “Cultural mapping is a model of harmonized collaboration between the community and the authorities. On the part of the community it means the process of broad discussion and common

decision-making, which help local authorities determine what cultural resources are available and use them in the most efficient way for the joint benefit of all those involved. On the part of the authorities this model means a development strategy where the cultural resources of the local community are integrated, directly or indirectly, into various promising plans developed by the local authorities,” according to the article “Cultural Mapping of Lviv: Preparation of a Cultural Map” (Centre for Cultural Management, 2008, p.3).

2008. THE FIRST CULTURAL MAP IN UKRAINE – PLENTY OF METHODS FROM ALL OVER THE WORLD

The first cultural map of a Ukrainian city appeared in 2008 in Lviv. Implementing some methods developed by Creative Cities Canada project, the Centre for Cultural Management created a Cultural Map of Lviv. Trail-blazing public activists from Lviv analyzed thousands of pages of research literature, introduced lots of methods from all over the world and managed to do the impossible in only one year.

The Cultural Map of Lviv defined:

- All the participants of cultural life in the city and the types of organizations;
- Their locations in the city;
- Quantitative and qualitative composition of employees;
- Products and services produced by them;
- Their available resources;
- Relationships between different agents of cultural life in the city.

The Map identified:

- The main players;
- Priority vectors of activity;
- Predictable dangers and risks;
- Opportunities and ways to increase efficiency;
- Possibilities for strategic planning and development.

Together with the cultural mapping process the Centre for Cultural Management introduced a series of trainings for cultural managers at that with time provided Lviv with a reliable system of intersectoral relations and made the city the unofficial



2011-2012. CULTURAL MAP OF VINNYTSIA - TOWARDS TRANSFORMATION ON THE PART OF THE AUTHORITIES

In 2011, based on the latest international experience, the city authorities of Vinnytsia launched the process of creating a Cultural Strategy of the City that was supported by non-governmental organizations and residents. Over the course of a year, over 6,000 residents of Vinnytsia from different age categories were surveyed, some focus groups were held, and the city's material and non-material cultural

cultural capital of Ukraine.

Certain qualitative changes took place toward decentralizing the city's cultural life. But neither state-financed nor municipal cultural institutions were integrated into this process because the municipal authorities were not interested in the research results.

So the cultural map of Lviv did not achieve full implementation in the context of the budget and municipal institutions. In 2014 the municipal government initiated the process of creating its own cultural strategy for the city, which is still going on. Mapping as the first step of this strategic planning was conducted once again because the initial document had lost its currency.

resources were mapped. Thanks to the work of a large expert team almost all cultural initiatives were taken into account in the process of cultural mapping, which allowed for an objective evaluation of the situation and jointly defining further strategic goals and operative steps. Today Vinnytsia is the only city in Ukraine with its own cultural strategy "New Cultural Basis for City

Development," which has been used in practice since 2012. The strategy is based on the principle of "four Ts": TALENT, TOLERANCE, TECHNOLOGIES, TRANSFORMATION. The fact that the dialogue between all interested parties regardless of their legal status was based on the principle of equality ensured the appearance of a unique spirit in the city. After the map of cultural events was prepared, the process of decentralization of cultural life was

launched with the help of some actions that were conducted in transformed open public spaces and aimed at filling them with new meanings. This process opened up the city space, encouraging the participation of tens of thousands of city residents and making it possible to not only raise a Vinnytsia resident proud of his or her home city, but also attract thousands of tourists, who visit Vinnytsia every year.

2011-2012. CULTURAL MAPS OF LARGE CITIES IN UKRAINE

In 2011 the pioneers of the Centre for Cultural Management launched a program to develop cultural maps of 7 Ukrainian cities. After more than a year of trainings and fieldwork, public activists created cultural maps of 6 large cities: Dnipropetrovsk, Luhansk, Mykolayiv, Lutsk, Odesa and Kherson.

Efforts in all these cities were coordinated by non-governmental organizations supported by the European Cultural Foundation ("Creative City" in Dnipropetrovsk, "ArtEffect" in Lutsk, "STAN" literary group in Luhansk, "ArtOptimists" in Mykolayiv, Youth Unit of Artists in Odesa and "Totem" in Kherson).

The main objectives of the project included:

- Implementing new methods of involving society in the planning process;
- Activating collaboration among local groups;
- Expanding the significance of culture;
- Introducing training through sharing experience with colleagues;
- Creating a reproducible model;
- Involving new players in the process of policy development in the sphere of culture.

The mapping process of each city was unique.

The cities focused on the following:

- Quality analysis of existing cultural resources (Kherson);
- Informing residents about the cultural life of different groups (Melitopol);
- Dynamic development of society and using the mapping process as a means of communication (Mykolayiv);
- A wider understanding of culture (Luhansk, Odesa and Dnipropetrovsk).
- Olha Kotska, seminar report, Eastern Partnership Culture Program, April 2013).

(Olha Kotska, seminar report, Eastern Partnership Culture Programme, April 2013).

For a year the process coordinators participated in a series of trainings initiated by the Centre for Cultural Management, so their activities in creating the cultural maps were happening in parallel, with a general coordination of efforts among the participating cities. In the final stage, an analytical publication was prepared for each city, along with a database of its existing cultural institutions.

To make the process of cultural mapping socially relevant, accessible and interactive, large discussions with the community, interviews with key players and surveys of cultural product consumers were conducted in every city. Unfortunately, the local authorities ignored the achievements of the non-governmental organizations everywhere except for Melitopol.

In Luhansk, after obtaining the results of cultural mapping and preparing rather strict recommendations, public activists encountered the municipal authorities' closedness and lack of desire to start a dialogue or transform the cultural sector. In an attempt to democratize the cultural sector in the city the "STAN" literary group, with support from Heinrich Böll Stiftung, started an information campaign "Industrialization is Over, It's Time to Create Culture," bolstered by actions of public influence. After six months of opposition the activists managed to reach an understanding with the local authorities and made them conduct the first city culture forum, involving all the city's key players from the sphere of culture. Due to the political events in the Donbas, the campaign in Luhansk did not continue to develop, and the activists had to leave the city.

The cultural mapping in Melitopol was carried out by the Local History Museum. This is the only municipal organization in Ukraine that acted as an initiator. The mid-sized city of Melitopol, which is called "the gate to the Crimea," made a great leap forward with the help of cultural mapping. The interest of the local authorities and successful cooperation of the museum with the NGO "Kvitka Zhyttia [Flower of Life]" and experts from the Laboratory of Social Research led to more sustainable

results: little Melitopol became noticeable on the cultural map of Ukraine and entered the global rating of intercultural cities. Public opinion polling was one of the strengths of the process in Melitopol. Approximately 1270 respondents expressed their opinion on cultural development, and it was used as the basis for transformation. **It must be added that in 2015 Melitopol became the first city in Ukraine to adopt the strategy of intercultural development and declared itself "a port of cultures."**

2013 – 2014. CULTURAL MAPPING OF OBLASTS AND SMALL SETTLEMENTS

Inspired by this success, the cultural mapping of Donetsk and Kherson oblasts was initiated in 2013. Within the scope of the project "Cultural Development is the Source of Community Prosperity" supported by the European Union–Eastern Partnership Culture Program, cultural maps of 5 settlements in Donetsk oblast (Dobropillia, Bilytske, Vodianske and Novodonetske) and 2 settlements in Kherson oblast (Skadovsk and Bilozerkha) were created.

The development of the cultural map of Donetsk and Kherson oblasts included meetings and discussions with the

people involved in cultural life, online inquiries of those living in the region, questionnaires and interviews of cultural workers, Internet resource research, the collection and analysis of information about the institutes, events and initiatives existing in the cultural sphere on this territory. General statistical data were taken from the statistical bulletin of the State Statistic Service of Ukraine. Written in dry, official language, most of the publications in this project are not publicly accessible in the Internet and do not include the voices of average citizens or their recommendations

for the authorities and non-governmental organizations. All this shows how closed the process is and how difficult (almost impossible) it is to carry out cultural mapping at the regional level (due to different levels of development of the

2014 – 2015. TURBULENT TIMES

Unfortunately, since 2014 cultural mapping as a method has not been used efficiently. In turbulent times it is extremely difficult to think something over and create a common vision of the future. However, cultural mapping in Ukraine as a model of harmonized collaboration between a community and the authorities has its future. The flourishing of diversity in society gives new meanings to cultural mapping and can become an instrument for establishing dialogue in a post-conflict environment.

communities in this region). Only the cultural maps of Dobropillia and Bilozerka include sections like “Suggestions from Residents” and “What problems are there in the cultural sphere and how can they be solved?”

In the last 10 years cultural maps of 9 cities, 2 regions and 7 small settlements were created in Ukraine.

Looking at how cultural mapping results were further used, we see that the most sustainable results were shown by the cities where the process of cultural mapping was based on the cooperation of non-governmental organizations with local authorities and where it was as open to average residents as possible.



CULTURAL EXPERIMENT IN ZHMERYNKA OR PLAN Z



Zhmerynka is situated in central Ukraine and belongs to the category of small towns with a population of less than 50,000. After trains from Russia were cancelled and railway reform began in 2014, the town lost its status of a “transport junction.” Local Soviet-era industry is on the decline. Population growth is negative due to the migration of young people to Vinnytsia, Odesa and Kyiv in search of work and a better future.

Taking into consideration the previous experience of cultural mapping in Ukraine, the expert group decided to establish good relations with both the public and municipal authorities in Zhmerynka. NGOs and active residents of the town were sought out through the Facebook community of public actors and the professional newsletter for human right experts and cultural managers. To initiate conversation with the authorities the experts turned to the State Administration of Vinnytsia.

After obtaining permission for the research project in Zhmerynka and securing support from a local NGO, the project participants carried out the following actions:

- Focus groups: with the community, internally displaced persons and representatives of ethnic minorities; with the administrations of state-financed institutions and independent cultural players;
- Monitoring of the material resources and human potential of local cultural and educational establishments;
- Seminar on the fundamentals of cultural policy for the deputies of Zhmerynka Town Council and department heads of the executive committee;
- Fieldwork: visits to cultural institutions and private organizations together with representatives of the state, public and private sectors.

The first impressions from the town:

- Soviet look of the town has been preserved for the last 24 years;
- Almost no young people on the streets;
- Outdated infrastructure;
- Plenty of destroyed or semi-destroyed historical buildings.

These four observations were the starting point for the conversation with the town head.

After a series of meetings, we had the following impressions about key figures from the cultural sphere:

- The town head is eager to change the town but has poor knowledge of contemporary methods;
- The poorly developed public sector bears a grudge against the authorities, acts totally on its own and wants to be in charge of the transformation process;
- The state-financed sphere is inert and not ready to change;
- Deputies and heads of departments treat all suggested innovative approaches critically but express a certain readiness to start transformation;
- Representatives of local ethnic minorities are rather passive, nurse grievances against the authorities, are afraid to express themselves openly and understand change only as increased financing of their own cultural projects and initiatives;
- Internally displaced persons would like to integrate into town life but don't know how to do it; they live together in social housing, which contributes to their passiveness and detachment from the world.

The absence of any dialogue between the authorities and public sector as well as among different social and ethnic groups was the main problem identified at the meetings. A key precondition for cultural transformation of any city is active communication between the authorities, population, non-governmental organizations and businesses with a view towards solving the question of developing cultural and public life. So, the first task of the expert group was to establish an intersectoral dialogue in Zhmerynka and find out how average people and local deputies envision the potential development of the cultural sphere.

During their stay in the town the expert group investigated public opinion with the help of:

- surveying residents;
- surveying the deputies of Zhmerynka Town Council and heads of specific departments.

Assisted by the Administration of Culture and Tourism at Zhmerynka Town Council 236 respondents were interviewed additionally (as of 10.10.2015).

It was discovered that the most money for cultural events is spent by both groups in Vinnytsia. In comparison with the deputies and officials (hereinafter referred to as Group B), regular town residents (hereinafter referred to as Group A) on average spend 200 UAH a year for cultural and entertainment events. Both categories answer cautiously about cultural life in Zhmerynka and emphasize the latest cultural events, i.e., state holidays and the Day of the Town (the majority of respondents do not remember the exact date of its celebration).

Unlike Group A, who prefers musical festivals (no exact genre was mentioned by the respondents), literature, singer-songwriters, dancing, sports and folk handicrafts, Group B shows more refined taste: theatre, cinema, cultural events, performances of children's ensembles and music.

Group A mentioned more interesting names when listing the most famous figures in culture than representatives of Group B (who even included Ostap Bender, a fictional character, in this list).

When asked about any outstanding or interesting places in Zhmerynka, Group A says they are proud of cultural buildings, and Group B names state-financed cultural institutions. Both groups have a common opinion concerning one architectural monument – the railway station complex that is considered an architectural pearl of the region, and justly so.

When asked about places that should not be shown to town guests, both groups named almost identical places except for the tunnel (Group A). This is most likely because the representative deputies never use the railway and this tunnel leading to the station.

By monitoring the documents, arranging strategic meetings and focus groups, we identified:

1. Active players on the cultural field of Zhmerynka, including those subordinate to different communal and state departments and public or private initiatives.

TOWN CULTURAL INSTITUTIONS	DISTRICT CULTURAL INSTITUTIONS	UKRZALIZNYTSYA RAILWAY ENTERPRISE	PRIVATE INSTITUTIONS/ ORGANIZATIONS
Music school	Museum of Tchaikovsky and N. von Meck	Home-base technical library of Zhmerynka station	art-café "Lyubava"
Museum of history	District Library of Family Reading	Science and Technology Centre	event agency "Surprise"
Museum "From a Bow to a Rocket"	District entertainment centre		NGO "Widerstrahl" Polish organization "Iednist" ("Unity")
Town Library of Family Reading	Interdistrict cultural association "Kalynove Hrono" ("Arrow-wood Bunch")		concert hall "Hermitage" NGO "Unique Country"
Centre for Extracurricular Development			development centres "Baby Club", "Marmalade", "Garant" ("Guarantor")
Amusement park			rock bands "Bili Kameni" ("White Stones") and "Psycho"

2. A list of the main cultural and artistic projects:

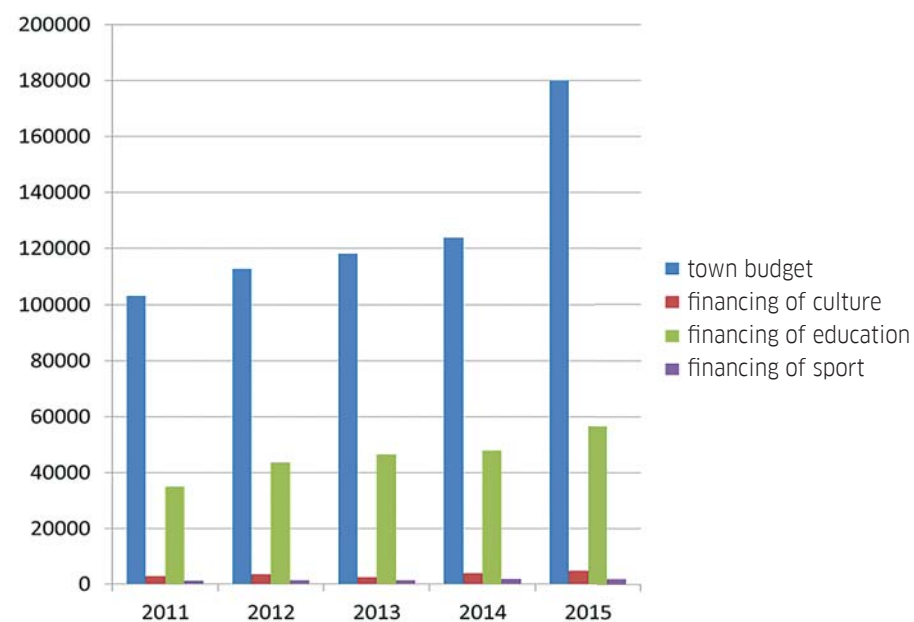
TOWN PROJECTS:

Festivals "Merry Fountain", "Believe in Yourself". Projects: New Year plays for children, International Children's Day, town-wide graduation party, state holidays and the Day of the Town.

DISTRICT PROJECTS:

Festival of Teacher and Student Creativity (as part of the oblast festival).

3. Analysis of Zhmerynka town budget from 2011 to 2015



Based on the above-mentioned, the following is visible:

- State norms for culture financing are not observed;
- A lack of margin for financing artistic projects and research intended to develop programs and strategies;
- Too few cultural projects;
- Cultural institutions have a narrow target audience (school-age children);
- Insufficient diversity of cultural life in the town due to little public initiative;
- Lack of interdisciplinary projects;
- Lack of cooperation between different kinds of organizations within the field of CULTURE.

After discussions and consultations with those working in education and culture, in the public and private sector, the following problems of cultural life in Zhmerynka were identified:

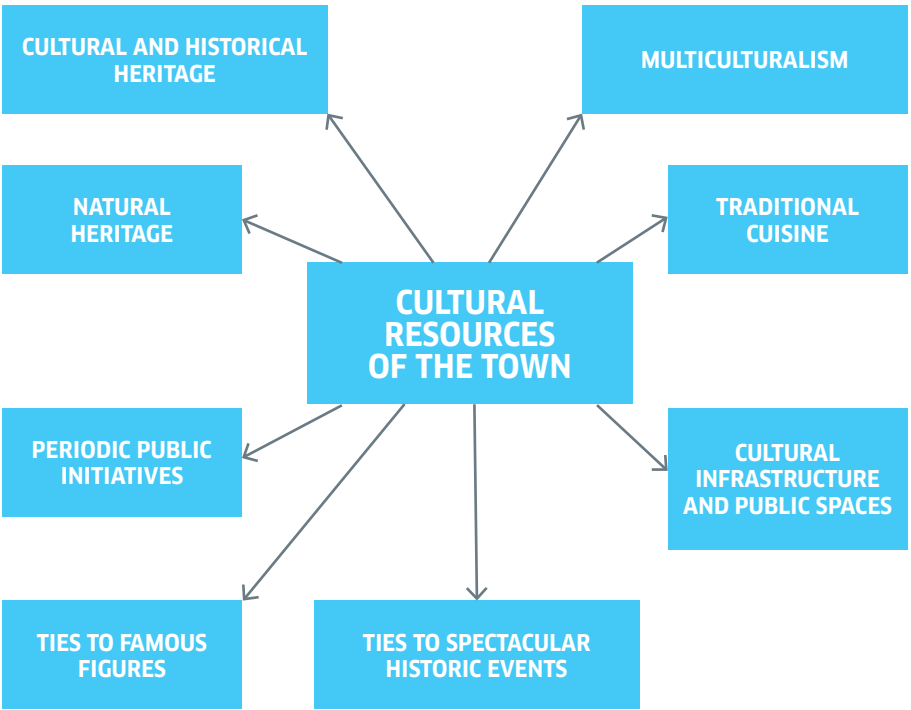
- Competition with the city of Vinnytsia;
- Lack of space for experimentation;
- Lack of active public sector;
- Problematics of the political apparatus and cultural influence upon town life;
- Weak infrastructure and worn-out material resources;
- Lack of dialogue at all levels;
- Problems with self-realization;
- Lack of projects that would improve the image of the town;
- Low general quality of projects;
- Fragmentation within the field.

Before analyzing the cultural resources of the town, which were supposed to become the base for further development, both groups of respondents were surveyed. Their answers showed that lack of structured public space, image-enhancing entertainment

venues and sports and tourism development were the town's sore spots.

The expert group also analyzed the town's cultural resources, taking into consideration the desires people expressed, and determined what

could be used as the base for further development of culture in the town of Zhmerynka. In addition to the particular local dialect that the cultural players of the town use when communicating, the following cultural resources are worth mentioning:



CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

The cultural institutions in Zhmerynka are located in the centre, which solves the problem of creating a visual cultural map.

The cultural institutions in Zhmerynka face the following **problems**:

- The premises do not meet modern requirements;
- Financing
- Attendance
- Dominance of Soviet legacy

Challenges and threats that impede cultural processes:

- Inability to work under new conditions, which manifests itself in different ways and at different levels: from the heavily bureaucratic system of financing and managing cultural institutions to the behavior of the community and authorities;
- Both state structures and cultural institutions are not ready for decentralization;
- Lack of dialogue and desire to collaborate at different levels among different sectors;

- Passiveness and awareness of the role of leaders for cultural development;
- Inaccessibility of information: producers of cultural products cannot access necessary resources and “consumers” are not informed of cultural events;
- Lack of open public space for developing alternative arts;
- Lack of interest on the part of the community in town cultural life.

The main results and achievements of the project:

1. Formation of a team of activists and establishment of intersectoral dialogue;
2. Increase in level of cultural management knowledge in representatives of state and public sectors through seminars and training;
3. Consulting support for activists writing a microproject. The first application for a grant in the sphere of culture won support to realize a joint project of the Zhmerynka Town Council Cultural Administration and NGO “Unique Country.”

4. Activation of the community through interactive cultural mapping quests, socio-cultural projects and artistic events;
5. Creation of the outdoor cinema club “The Twelve Chairs” to show masterpieces of world cinema by projecting the footage directly onto the building of Zhmerynka Town Council.

Recommendations:

1. Continue working on cultural planning and creating a strategy of town cultural development that must be the base for creating a working strategy for the development of Zhmerynka;
2. Establish dialogue at all levels: overcome provincial mindset (through dialogue with residents), open policy (through dialogue between the authorities and community);
3. Organize collaboration at three levels: local (intradisciplinary interaction within the town and district), regional (within Vinnytsia oblast and Ukraine), and international (with other countries of the world);
4. Create open public spaces aimed at drawing out society and fill them with new content, accounting for the de-Communization process;
5. Launch informational project “Zhmerynka Opens Itself to the World”;
6. Create an informational resource centre and promote open and unlimited access to world information for local residents;
7. Develop pilot sight-seeing routes for tourists;
8. Activate the process of forming local identity:
 - Re-thinking the cultural legacy of the town;
 - Involving local residents in creating the town's historical and cultural image;
9. Create an educational centre for active residents and professionals in the sphere of culture from small Ukrainian towns, where the transformations in Zhmerynka would be studied as a model to decentralize the cultural process in Ukraine;
10. Intensify local participation in town cultural life by introducing various interactive cultural projects.

After reading the conclusions and recommendations of the expert group, the key players of Zhmerynka's cultural transformations began to realize the enormous amount of work they had taken on. In order to transform the town into one that is attractive to tourists, interesting for investments and noticeable on the cultural map of Ukraine, many years of continuous work and a development strategy are required. The latter at first should aim to gradually resolve challenging problems and reduce threats, thus creating a base and making a qualitative leap towards change and development.

Friederike Moeschel, the program curator from the Goethe-Institute in Kyiv, said,

"Every country has its own history and traditions of decentralization. In Germany it is a federal approach, but in France, for example, everything is centralized. Speaking about Ukraine, I think that people in the regions understand their own needs best, particularly in the sphere of culture... It is very significant that today small initiatives are beginning to emerge all over Ukraine. Residential areas are becoming cultural locations after creative renovation..."

Zhmerynka has already made its first step towards this creative renovation of the town and towards its dream of turning into a comfortable tourist centre. It has already begun opening itself to the world.

SOURCES:

Centre for Cultural Management (2008). Cultural Planning in the City of L'viv: Cultural Mapping. Lviv: Centre for Cultural Management.

Literature group STAN (2015, July 16). Campaigns Oriented to Protect Public Interest. Retrieved November 4, 2015, from <http://www.slideshare.net/ssuserb54f54/campaigns-oriented-to-protect-public-interest>

Literature group STAN (2013). The Cultural Map of Luhansk. Luhansk: Literature group STAN.

Minkin, Y (2015, August 29). Plan Z - Lyudmyla Afanasyeva on an intercultural plan of the town [Video file]. Retrieved November 4, 2015, from <https://www.youtube.com/watch?v=NIRi72thjaQ>

Minkin, Y (2015, September 26). Plan Z - Maryana Kuzemska on strategies of culture development in Lviv [Video file]. Retrieved November 4, 2015, from <https://www.youtube.com/watch?v=1QrXEMBclP4>

Moeschel Friederike. Interview "On Cultural Management, Decentralization and Potential of Ukraine", November 2015, <http://www.theinsider.ua/art/5641d5eb386f8/>

UNESCO (n.d.). Understanding Creative Industries: Cultural Statistics for Public Policy Making. Retrieved November 4, 2015, from http://portal.unesco.org/culture/en/files/30297/11942616973cultural_stat_EN.pdf/cultural_stat_EN.pdf

Volchenko, N., & Fomichova, N., & Ginkina, Y. (2013). Cultural Management Education for Community Development in Ukraine. In *Rethinking Education* (pp. 169 - 181). Brussels: European House for Culture

Vinnitsa. "New cultural base of city development". Department of Culture at the City Council (2015)

Kotska, Olha, report on "Planning in the Sphere of Culture at Regional and Local Levels and Creating of a Resource Map," a seminar of Eastern Partnership Culture Programme, (April 2013)

Cultural map of Bilozerk, Kherson Oblast. Bilozerk - Kherson - Donetsk. Kherson City Centre for Youth Initiatives "Totem" and EcoArt (2012 - 2014)

Cultural map of Dnipropetrovsk. Dnipropetrovsk: Tvorche Misto (2013)

Cultural map of Dobropillia, Donetsk Oblast. Dobropillia - Donetsk: EcoArt (2012 - 2014).

Cultural map of Donetsk Oblast. Donetsk: EcoArt (2012 - 2014).

Cultural map of Lutsk. Lutsk: ArtEffect (2013).

Cultural map of Mykolayiv. Research on City Culture. Mykolayiv: ArtOptimists (2013).

Cultural map of of Skadovsk, Kherson Oblast. Skadovsk - Kherson - Donetsk. Kherson City Centre for Youth Initiatives "Totem" and Donetsk City Centre for Youth Arts "EcoArt" (2012 - 2014)

Cultural map of Kherson Oblast. Kherson - Donetsk. Kherson City Centre for Youth Initiatives "Totem" and Donetsk City Centre for Youth Arts "EcoArt" (2012 - 2014)

Bogdan Khmelnytsky Melitopol State Pedagogical University (2015, January 15). Project "Intercultural Cities". Retrieved November 4, 2015, from <http://www.mdpu.org.ua/new/laboratorja-socologchnih-dosliden/2015-01-15-15-19-24.html>

SOME FRIENDLY ADVICE

FOR AGENTS OF CULTURAL CHANGE REALIZING PROJECTS ON THE MUNICIPAL LEVEL

IRYNA FRENKEL

If I had known what awaited me at this position, if at that moment I understood the scale of my duties and the stagnancy of bureaucratic processes, I never would have agreed to take the position of Head of the Department of Culture.

And these are not just words. A comprehension of the level of responsibility comes later, once you have realized the influential power of your actions and words as a manager on the development of the sector. Especially if we are talking about CULTURE.

When I crossed the threshold of my office the world was full of bright horizons. I had spent a long time working in non-governmental foundations and organizations, where I mastered project and organization management, the basics of fundraising and many other skill-sets with modern English names. At that time I

had a large list of cultural institutions from which I had received grants, primarily for the international festival "VINNYTSIA JAZZFEST." I was familiar with how work is organized in Western European cultural establishments from my own experience. It seemed that everything around me was ready for transformation and improvement. Cultural projects were swirling in my head. Thinking about the possibility of realizing them excited me.

It seemed that I had everything:

- human resources with whom to do it (culture workers or staff)
- resources (a material-technical foundation and possible budget funds)
- an appreciative audience (citizens who, as it seemed to me, should be delighted with the future projects and actively participate in all our initiatives).

I was so wrong at that time.

The first days of work brought a series of disappointments.

Disappointment No.1:

The first meeting with the department workers confirmed my distant fears of their absence of knowledge about management and strategic planning, and the resulting chaotic allocation of responsibilities. To my question “Why does the city need us?” – I received answers tinged with “red.” My disappointment was heightened by their unreadiness to accept new information, yet their readiness to serve. The representatives of the bureaucratic apparatus who endlessly repeated, “It’s impossible because...” infuriated me.

Disappointment No. 2:

The introductory meeting with the directors of cultural establishments revealed their absence of systematic thought, a misunderstanding of the role and place of their establishment on the cultural map of the city and – most important – unreadiness for change. The directors were concerned with only one question: How to get more funds from the budget, spend them and not have to account for their activities? Besides, the directors

*And I’m still very thankful to them. This intense irritation made me strike upon the idea for the project “RE-VISION.” Three-and-a-half years later, within the framework of “RE-VISION,” the project “My Life in Red” was realized as an attempt to get rid of stereotypes of “sovok” (Soviet bureaucratic system) and form new associations with the color red through contemporary art, clothing and everyday objects. That particular project became the starting point for initiating profound changes in our city’s cultural sector. **But there are still over 1500 days until that moment.***

were dumbfounded with the English terminology I used to explain my vision of the development of culture and art in Vinnytsia, with which I felt quite at home. The gap between us didn’t frighten me but worried the participants of the process on the other side. They constructed barricades, hiding behind them to maximally preserve their “comfort zone.” Thus, my main task was to get through to them.

**HERE COMES THE FIRST SUGGESTION:
BEFORE YOU START EVEN SMALL CHANGES,
GET INTO OTHER PEOPLE’S SHOES AND TRY
TO EXPLAIN WITH THREE SIMPLE SENTENCES:**

- **WHAT DO YOU WANT TO CHANGE?**
- **WHAT RESULT DO YOU EXPECT?**
- **HOW DO YOU PLAN TO DO IT?**

**IT’S NECESSARY TO DO THIS IN A LANGUAGE THAT CAN BE
UNDERSTOOD BY EACH PARTICIPANT OF THE PROCESS,
IF YOU WANT SUPPORTERS AND NOT OPPONENTS**



The cultivation of like-minded individuals happens in the process of implementing staff policy.

STAFF POLICY

We all know that working with staff starts with a system of aims and principles that influence the choice of forms, methods and criteria for work with personnel. The sector staff policy is an integrated personnel strategy combining different forms of personnel work, the implementation style and planned use of labor power.

The main characteristics of personnel policy are:

- Connection with strategy;
- Orientation toward long-term planning;
- Each worker's role according to his/her position.

Alternatives are possible in the realization of staff policy: it can be quick and decisive (which may not be very

humane toward the workers), based on a more formal approach or prioritizing the production process. Or on the contrary, it can take into account the opinion of the collective or how the implementation of staff changes will affect the employees and what the social consequences may be. Replacing leading managers with "your own people" is a very bad tradition. On the one hand, one can comply with this tendency under the cover of "team building." On the other hand, before taking drastic steps with personnel, it's necessary to give each manager a chance. Giving each one a chance, you should figure out why this particular person was appointed for the position before you came, so you'll be able to avoid making mistakes.

MY PRACTICAL ACTIONS

Today, when analyzing my own practical actions dealing with staff policy, I can roughly divide my steps into the following stages:

Stage 1. **"TESTING"** (up to 1 year). Assigning tactical, clearly formulated tasks and checking their fulfillment. At this stage it's necessary to determine indicators for evaluating the accomplishment of these tasks, depending on the demands of the manager.

Stage 2. **"SELECTION"** or don't forget the saying "in for a penny, in for a pound" (up to 2 years). Only after developing and finalizing the programs should one implement the "MANAGER'S PRIORITIES MAPS." This form of planning was a challenge for the directors. Of course, we conducted consultations on how to fill it in, we learned to connect tactical steps of the sector that were stipulated in the Program with the duties of each establishment.

Meanwhile, the usual annual work planning went on in parallel. We could not ignore the legal requirements to submit formal reports that had to be sent to the Cabinet of Ministers on time.

But the priority maps did help in making the first selection of directors – without intrigues or coercion. Those who didn't manage began to see the necessity of voluntarily changing their position, accepting this as the mechanism of my future personnel decisions. I think that each of you can imagine the consequences of not fulfilling the tasks on your priorities map. You not only signed it, but wrote them yourself.

Stage 3. **"SYSTEMIZATION OF PRIORITIES"**. When the development strategy for the cultural sector was finally drafted, the structure of the priorities maps also became more complicated. For 6 months we learned how to formulate strategic priorities, set stages and deadlines for completing the tasks. Our managers learned to separate strategic aims from daily duties and to determine real time limits.

But during the quarterly reports I sensed that it's rather difficult for them to fulfill these tasks. I decided to communicate with the managers face to face. Diving into the depths of thought, analyzing our conversations, I gave a yell: "GOT IT!" The problem was on the surface. It became clear that the assistant managers and heads of departments of the establishments hadn't been integrated into the process and were not held responsible for completing the set tasks. The moment had arrived for the practical implementation of staff policy on all levels.

Thus began our Stage 4 **"INTEGRATION"**. Over a year and a half we fully integrated the "young officers' corps" into the planning process. At this stage we obtained an astonishing result. We created strategies for the development of municipal cultural establishments that fully corresponded to the local development strategy and to the "New Cultural Basis for City Development." **Practically all the workers of the establishments participated in the work on these documents.** Now, while analyzing the managers'

priorities maps I also study the maps of deputies and department heads. This makes it possible to see the real distribution of duties and while planning to avoid mistakes in assigning tasks or responsibilities. Sure, it takes time. **But we've managed to balance the load and responsibility between all participants of the process.**

Stage 5 **"COMPETITION"** (constant). All the time I wondered about the criteria that the managers of establishments use when appointing some person to a position. Certainly, we can talk about the subjectivity of the process. And one shouldn't reject the possibility of "getting a call." But, following the systemization of planning among the directors, which helped to organize the senior management and assistants, it was time to update the employment criteria for all artistic workers and educators without exception. By establishing a commission and developing a competition procedure, we've managed to considerably improve our personnel and create a real pool of reserve staff. **Everybody who has participated in these competitions has emphasized the transparency of the**

procedure. During the interview, members of the commission pose concrete questions directly related to the requirements for the position, testing the

candidate's knowledge and skills. The result of the interview can be a trial period requiring the realization of a project or operational task.

Today I can sit back and relax, observing trends, adjusting the directions of personnel decisions and the development of one vector or other. I'm happy that by spending the first five years at my position on the realization of staff policy I've managed to build a team with which we can "move mountains."

Let's return to the beginning of my career.

Disappointment No. 3:

The existing bureaucratic machine. **As I had guessed, it requires great efforts to master it. At first sight the machine looked enormously large and unclear. Certainly, it was my weakest spot at that time.** I began a thorough study of decision-making algorithms and the legislative base. I called the library. Why? The answer is simple. I had neither

computer nor Internet at my workplace. I felt isolated from the global world and sources of information. This was June of 2007!

I had to go to the library because enumerating the documents that I had to study would take lots of time and would hardly be productive.

**THE SECOND SUGGESTION:
DO NOT POSTPONE THE STUDY OF THE LEGISLATIVE BASE.
DO NOT PERMIT ATTEMPTS TO MANAGE WITHOUT APPROPRIATE KNOWLEDGE. WITHOUT DOUBTS OR FEAR ASK
YOUR COLLEAGUES AND SUBORDINATES ABOUT ITS NUANCES. A COMPETENT MANAGER MUST KNOW THE NORMATIVE
BASE THOROUGHLY TO BE ABLE TO DEVELOP REAL TEMPORAL ALGORITHMS FOR DECISION-MAKING AND FOR CONSIDERATE AND INTELLIGENT MANAGEMENT OF THE SECTOR.
THE EXPRESSION “LIKE A BULL IN A CHINA SHOP” COMES TO MIND. SO: “DON’T BE A BULL!”**

MY PRACTICAL ACTIONS

I was lucky that in the Vinnytsia City Council there is such a form of work with personnel called the “Municipal University.” All workers of the executive committee must attend classes once per month. Special attention is paid to the study of changes in current legislation.

Also, at our sector meetings I started a tradition of discussing the laws that govern our work. **At the same time the directors share their practical experience and some of them, especially those with a long career, remember how it was, comparing both positive and negative tendencies. This is a useful experience for everybody.**

WE MUST REMEMBER THAT WE HAVE NO RIGHT TO MAKE INCOMPETENT DECISIONS. WE MUST BE GUIDED BY THE PRINCIPLE “MEASURE THRICE AND CUT ONCE.”

Disappointment No. 4:

When I came to the library I fell into a stupor. At that moment I understood the vastness of the gap between the demands set by the management for the sector and how things really were. Talking about computerization and digitization of collections when you have no normal bathrooms (excuse me for being frank, sometimes it’s just a pail)

is the same as thinking about a trip to Mars while in a village where the buses stopped running 10 years ago. And then I intuitively gave up the ambitious plans aimed at revolutionary change in the cultural sector. I started analytical work investigating the non-material services market and mapping real material resources. I spent 200 days on that.

IT’S NECESSARY TO DO A REAL ANALYSIS OF THE MATERIAL-TECHNICAL BASE, EXISTING CULTURAL PRODUCTS AND HUMAN RESOURCES BEFORE PLANNING.

RECOURCES ANALYSIS

Unfortunately, many managers make a strategic mistake at the beginning (sometimes in order to please the higher management), overestimating the real state of affairs and making unreal promises. It is very important to make a correct assessment of the situation and prepare a complex leap in quality in the sector. The cornerstone of cultural planning is the process of cultural mapping – an audit of cultural recourses.

Cultural mapping is divided into:

- Resource mapping – determination and inventory of physical (formally measurable) cultural resources (premises, collections etc.).
- Community identity mapping – determination and inventory of cultural resources that are formally difficult to measure, which are related to the identity of the city and local community: unique stories, values, traditions, symbols and other elements that emphasize the identity and specific quality of the city.

MY PRACTICAL ACTIONS:

Today, analyzing my actions in the direction of cultural mapping I can roughly divide my steps into the following stages:

QUESTION-ANSWERING STAGE

Before starting the mapping process I answered the following questions:

- Why are we mapping? Is there a connection to the existing city development policy?

Cultural mapping in a municipality usually starts for several reasons:

- First, to design a cultural plan for city development.

- Second, cultural mapping can become the basis for the cultural-economic strategy of city development. It also influences programs in the spheres of economics, city construction, development of urban spaces, etc.

In our case we tried to evaluate the resources with the aim of:

- Filling the local environment with cultural projects to satisfy different social groups;

- Organizing the calendar of cultural events;
- Making a plan for developing the material-technical base.

THE RESEARCH STAGE WAS ROUGHLY DIVIDED INTO TWO PARTS:

Part 1. First it was important for me to assess the condition of cultural sector establishments with an eye toward creating projects. The result of this work was the “Program for the Development of Culture and Art in Vinnytsia 2008-2012.” The program detailed necessary operational steps for bringing basic establishments up to modern standards and outlined the first municipal year program of cultural events.

Thus we gathered information for drafting the strategic document. The second part of the mapping was more interesting because we discovered connections between culture and other spheres.

Culture tangentially influenced:

- The formation of people's attitude to the city;
- The formation of public spaces and filling them with new content;
- The visual appearance of the city;
- The positioning of Vinnytsia as a tourist site.

Part 2. The mapping started a year later, once the tactical Development Program was written and approved. We thoroughly studied everything we had in the city that is not subordinate to the department. Besides regional structures within range, there were non-governmental establishments and foundations, private cafés, clubs, schools, etc.

We determined our target audience and studied its tastes, the needs of cultural product consumers and everything connected to this.

If the first part of the mapping was aimed at the internal sector audience and its result was the formation of a dialogue within the sector, then the accent of the second stage of mapping was on an outside audience.

“CONTINUOUS MAPPING” STAGE

It is necessary to analyze material and non-material resources all the time. We live in the age of information technologies and in a rapidly changing world. Hundreds of projects appear and disappear, each of them

Here we determined:

- Key players;
- Interested parties;
- Target groups – consumers of cultural products, etc.

helps either to make a step forward or to think. Tendencies change. Only our task is constant: to satisfy demand by offering high quality cultural products and by creating conditions for free artistic expression.

I don't regret the amount of time that I invested in this process. Its result was the formulation of documents that are important for the sector:

1. “Program for the Development of Culture and Art in Vinnytsia 2008-2012.” I remember the shock of my subordinates when they saw it. It was not a strategic document but it presented a tactical plan of actions, the realization of which would facilitate a qualitative leap towards systemic changes in the direction of project-oriented activity.

2. “New Cultural Basis for City Development” was adopted in 2012. During the thorough study of the city's cultural market a new tactical program was written: “Program for the Development of Culture and Art in Vinnytsia 2011-2015.”

Why? There are two reasons:

- The first program was realized in 2010;
- After starting work on the strategic document it became necessary to adjust the

main directions of sector development in relation to creating conditions for successful project realization.

WHAT WAS VALUABLE FOR ME:

I've learned to cooperate with representatives of different sectors. It's necessary to pay attention to the general discussion of the document through various focus groups formed according to social and age categories. Expert groups, uniting directors from different establishments and organizations as well as independent

experts, participated in the analytical process.

We conducted a survey of the population and over 6000 responses have been tallied. Thus we managed to involve the community in the process and obtained an objective document that has been governing our activity up till now.

WHAT WAS VALUABLE FOR SECTOR WORKERS:

- A team was formed of like-minded people, who breathed the same air, in the same rhythm, and step-by-step improved their skills in formulating documents and realizing projects;
- For the first time, the material and non-material resources of establishments of all forms of ownership has been systematized;
- Due to wide discussion, a dialogue between and within the sectors has begun.

It is necessary to point out that we allowed ourselves a period of comprehensive preparation work for gathering information and data analysis. The strategy was produced during the period of the Development Program, whose main task was to provide cultural establishments with the material-technical conditions necessary for them to become competent players in the non-material services market.

Before I share my biggest disappointment, I would like to introduce you to the main principles of the document “NEW CULTURAL BASIS FOR CITY DEVELOPMENT.”

NEW CULTURAL BASIS OF CITY DEVELOPMENT

The document presents a concise vision: ONLY IN VINNYTSIA.

We argued a lot about this formulation, but we came to the conclusion: Vinnytsia should surprise and offer interesting cultural products that are exclusive to this city. At this time Vinnytsia became popular due to its illuminated musical fountain. So the increased number of tourists demanded that we meaningfully fill the cultural space of the city.

NOTE THAT IN ENGLISH THE VISION IS ALSO CONCEPTUALLY CLEAR: "ONLY IN VINNYTSIA". TAKING INTO ACCOUNT GLOBAL PROCESSES IN THE WORLD, IT IS NECESSARY TO FIND NAMES THAT RESONATE BEYOND THE BORDERS OF THE COUNTRY.

At various meetings (economic or city planning, etc.) I always noticed that it is necessary to create initial conditions for positioning Vinnytsia as a region attractive for investment. The city development strategy "VINNYTSIA 2020" was also aimed at reaching this goal. But all the participants of the process were focused on economy, architecture and the provision of urban amenities. Perhaps for the first time I wondered where this comes from. To find the answer I read lots of Western literature. And at that particular moment I found the expression: "A city's prosperity is determined by the number of cultural events that take place on a regular basis." I don't remember the author of this quotation but it became the starting point for developing the strategy: creating an image of the city as a region attractive to investment with the help of cultural events. In that way the main purpose of the "Basis" was determined:

"In 2020 Vinnytsia is a European city with a developed cultural infrastructure and diverse cultural-artistic life that influences the formation of a positive city image and contributes to the growth of its attractiveness for investment."

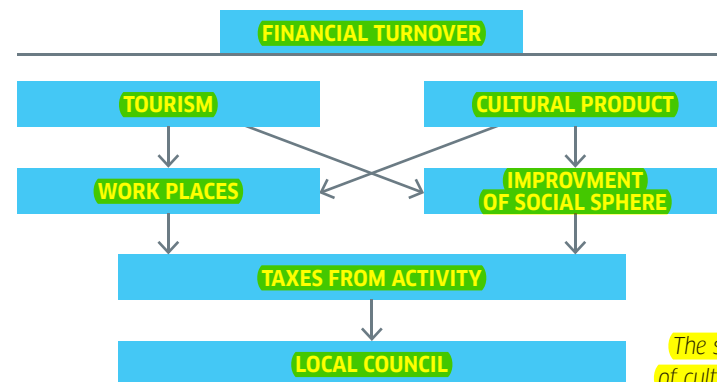
To explain this view, in each presentation I suggested looking at the circulation of money in the city's cultural sector. Is financing culture a philanthropic act? How does culture influence economic development by creating cultural touristic products? I tried to speak the language of numbers.

A cultural product is a ready advertising product with the help of which the following aims are achieved:

- Creation of a positive regional image;
- Positioning of the city and its promotion on the political and social market according to the laws of trademark promotion through spectacular cultural events;

- Enlivening the development of the city's touristic infrastructure;
- Meeting the consumer's demands and providing possibilities for artistic self-realization.

Based on an analysis of the direct and tangential influence of culture on the city's economic and social components, I present this diagram of financial interconnection between culture and the municipality. In other words – the answer to the question: Why should the municipality invest money in cultural events?



Picture 1.
The scheme of interaction
of culture and municipality¹

¹ Frenkel Iryna. „Musikfestivalsponsoring am Beispiel des Festivals „Internationale Tage der Jazzmusik in Vinnytsia“- November, DONAU Universität Krems, Austria

Culture is a phenomenon that creates conditions for the development of society. In the modern world this is a territory of innovations, means of making additional value. Through direct and tangential influence culture creates preconditions for economic and social development:

- Creation of new workplaces;
- Direct increase of income to the local budget via taxes on individual income and other participants of the process;
- Development of touristic services market;
- Development of service infrastructure: hotel and restaurant business;
- Decrease of unemployment, etc.

One should state that each hryvnia invested into a cultural project gives additional revenues from 2 to 4 hryvnias on average via payment for municipal transport and/or other services (cafes, hotels), souvenirs etc.

At the heart of the document lies **the Principle of four Ts:**

TALENT

The core of modern society is a creative person. The formation of a creative class; its representatives will change the future.

TECHNOLOGY

The development of a creative economy. Creating practically new forms of work with the help of knowledge.

TOLERANCE

The democratization of society. Living together in equality and dignity.

TRANSFORMATION

Changes in filling city spaces and city- and territory-branding.

With the aim of implementing the above-mentioned principles, dialogues based on four principles have been built in Vinnytsia:

- Culture – education
- Culture – professional art
- Culture – society
- Culture – economy

Dialogues are held on three levels: local, regional and international.

A line has been drawn between professional art and amateur cultural projects. The formation of open creative environments has been specified, for that is the basis for the development of creative clusters and as a result – conditions for the development of a creative economy.

For each direction operational steps and indicators for assessing results have been developed.

After adopting any program document one shouldn't hope that the work is done. It is only the beginning of hard work connected to the practical fulfillment of tasks. A strategy anticipates the development of detailed programs with definite steps, events and execution terms. For the implementation of these particular programs financial plans should be developed, which envisage financing from at least three sources:

- Budget
- Grants or other support/sponsorship
- Own revenue

To accomplish the tasks of the document it is necessary to teach the team project management, grant writing, how to work with sponsors and to maintain dialogue on all levels. Also, it's important to learn to earn revenue from the realization of one's own cultural production and services with the aim of further investment in project realization and improvement of the technical-material base.

In the framework of realizing strategic tasks, a series of seminars was conducted: "The Art of Seeing and Reaching the Goal," "Key Mechanisms of Project Management, Fundraising, Networking and Logical Planning," "Marketing in Cultural Establishments," etc. Seminar participation was not limited to managers of local cultural establishments but was open to anyone who was interested.

But, it's time to return to the beginning of my activity.

Disappointment No. 5:

Are we ready to answer the question: Who will cry if our establishment is closed?

This question aroused open aggression from the side of managers and workers of cultural establishments, and I felt disappointed. They didn't know the answer!

The cultural workers' confidence in their solidity and genius, which is based on detachment from reality, distorts their understanding of their place on the cultural market. An absence of demand leads to feeling offended, closedness and an unwillingness to cooperate. The idea that each and every one is to blame is misconstrued due to absence of knowledge about how the market works and how to promote one's own cultural product or service.

It was very difficult for me to build a dialogue with this category of artists. Unfortunately, this is an ordinary situation for the cultural environment of Ukraine. And this is what ails many leaders and managers and even heads of some non-governmental organizations whose minds are burdened not only by the Soviet past...

To avert such processes it is necessary to learn the basics of marketing, to direct efforts toward creating a competitive cultural product, to identify the target audience... And then promote it on the market... It seems clear... But what about typical plans? How can we remain within the boundaries of the instructions that govern our work? How to avoid infringement?

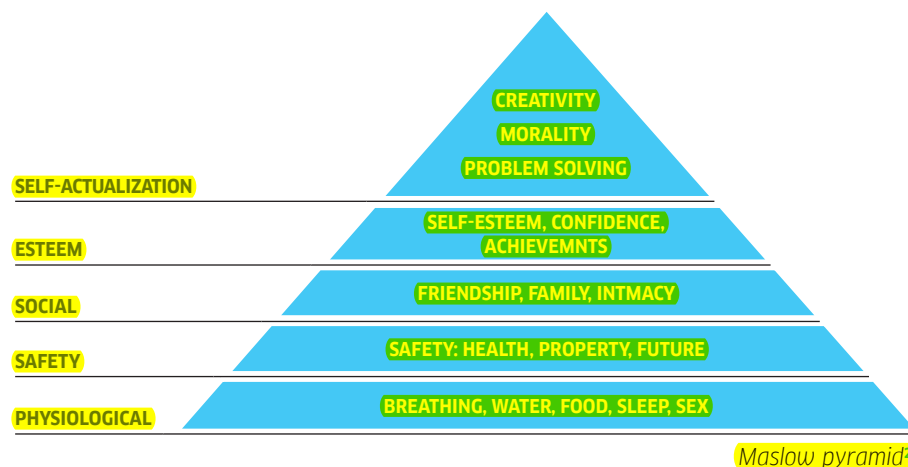
**ADVICE.
DON'T INFRINGE!
ALWAYS CHECK YOUR
ACTIONS WITH THE CURRENT
LEGISLATION. ESPECIALLY
IN FINANCES. IF YOU SEE A
CONTRADICTION BETWEEN
YOUR ACTIONS AND THE
LAW – STOP AND REASSESS
YOUR VISION AND ACTUAL
POSSIBILITIES**

Let's return to marketing in culture. Marketing experts, who are so necessary for the sector, won't be found on an establishment's staff roster. There is no place for cultural marketing on the Ukrainian market. This is tied to the legislative base and to the post-Soviet syndrome, when culture was free of charge and always belonged to everybody.

Considering that my managers just recovered from the shock of learning the basics of management, I decided not to force the issue and applied the Sherrington method (the method of "Five Ws"). It helps identify the target audience by answering five questions:

- What? What does the consumer want?
- Who? Who uses our services and products? Type of consumer, his/her social status and age.
- Why? Motivation for using our services and products. Price tendencies.
- When? When do people use our services?
- Where? Where are our services used? Or distribution channels.

To explain the needs of people I referred to the Maslow pyramid.



² https://uk.wikipedia.org/wiki/Піраміда_потреб_Абрахама_Маслоу

The formalization of answers to the abovementioned questions provides the description of the target audience. Determining the target audience is one of the basic questions of marketing. When it comes to the cultural sphere, we need to cultivate our own audience to increase the number

of people who need our products and services. Moreso, taking the Maslow pyramid into account, it becomes clear that esthetic needs are not the highest priority. Having analyzed the target audiences of city cultural establishments I structured what I learned.

Table³. Target audience of cultural establishments⁴

NAME OF ESTABLISHMENT	TARGET AUDIENCE
Schools of esthetic education	Children aged 6-15
Libraries	School-age children, pensioners
Museums	School-age children, students majoring in literature or history
Concert organizations	School-age children (subscription concerts) Youth (ages 15-22) – rock concerts 0,01% of adult population – prefer classical or jazz music
Clubs	School-age children

After analyzing the target audience research results, it became clear that cultural establishments governed by instructions and plans do not meet

modern needs. Most important, they do not satisfy the demand for cultural products of the financially reliable part of the population – ages 25–60.

3 І. Френкель. Аналіз цільової аудиторії закладів культури міста Вінниці, 2013 рік

4 І. Френкель. Аналіз цільової аудиторії закладів культури, 2013

After presenting these data to the managers and analyzing all available documents and orders from the Ministry, including the budgetary code, I decided to take a risk: “Let’s consider anything that is not prohibited – allowed.” Returning to the second principle of our strategic document “NEW CULTURAL BASIS FOR CITY DEVELOPMENT,” we decided to create new forms of work on the existing basis. In other words, to use different technologies to create a fundamentally new cultural product. For the past four years we’ve been intensively working on the creation of new cultural products and services. Of course, everything is being done with state funding and in accordance with current legislation. Thus far, with the goal of broadening target audiences, and based on the premises of schools of esthetic education and clubs, we have opened:

- “Weekend school” for adults and youth;
- Early childhood development groups (ages 3-6)
- Considering the current needs of children aged 6-15, new departments have been opened: theatre, public speaking, ZUMBA classes, computer graphics and Photoshop classes, etc.

Based in library branches:

- “Biblionyanya” project that attracts young parents with children to the libraries;
- Interest groups (free of charge), aimed at engaging people aged 35-50. Interest groups have also increased the number of pre-schoolers with parents.
- Homework preparation services
- Vector-specific specialization
- Foreign language study services. Thanks to computerization supported by the “Bibliomist” program, the number of young visitors has increased. Through cooperation with NGOs, we received grants for organizing a variety of discussions, roundtables, foreign language study. Cultural organizations of ethnic communities received their own spaces in our branches, facilitating the active exploration of their culture and traditions and acquaintance with new books in different languages. Thus our godforsaken libraries became neighborhood socio-cultural centers where people of different age categories gather to exchange information and experience in various fields, etc.

- The process continues. Moreover, financial indicators are going up. Today the cultural industry earns more than 20% of its needs. Revenue distribution is as follows: 69% goes to wages and taxes, which supports over 80 positions. Maintaining so many employees considerably improved the social situation in the sector and has made it a full-fledged player on the non-material services labor market;
- Up to 5% are used to cover utility expenses;
- 26%, and that is over one million UAH, goes to improving the material-technical base of establishments (in comparison, in 2013, 500,000 UAH were designated in an unconfirmed line of the budget).

The work does not end here. Today we are already discussing the establishment of creative clusters, which should be a preparatory step towards the development of creative industries in the city of Vinnytsia. To do this, we need at least 1500 days. Why? To make the necessary amendments to the laws of Ukraine and create a material-technical base of a new level. But that's the subject of another article.

Looking back, I would like to say that today we have everything:

- Specially trained personnel;
- Resources (our establishments have everything they need to support the material and technical side of projects, as well as financial resources and the skills to raise additional funds)
- Appreciative audiences (we have cultivated an active audience that participates in the creation and implementation of projects)

WHAT I HAVE TO SAY AT THE END.

No disappointment caused a lingering depression. We were result-oriented. With my practical experience in project implementation, I realized that a well-built system is the main element in successful project implementation. You probably noticed that in the article I never mentioned the quality of the cultural products, general programs

or the creative component at all. The thing is, a well-organized process invites the cooperation of specialists from the creative milieu. That's because we have created conditions in which they feel comfortable, "giving birth to masterpieces" that evoke positive emotions in city residents, creating Vinnytsia's positive aura.

AND THE LAST THING: DON'T GIVE UP. EVER.

SUITCASE – IMPRESSIONS – RAILWAY STATION!

THE EXAMPLE OF ZHMERYNKA OR TWELVE PROBLEMS YOU FACE IN A LITTLE TOWN

YAROSLAV MINKIN

PREFACE. STARTING POINT

“There were so many hairdressing establishments and funeral homes in the regional centre of N. that it seemed its inhabitants were born merely to have a shave, get their hair cut, freshen up their heads with toilet water and then die. In actuality, people came into the world, shaved and died rather rarely in the regional centre of N... The spring evenings were delightful, the mud glistened like coal in the light of the moon, and all the young men of the town were so in love with the secretary of the utilities workers’ committee that she had trouble collecting their membership dues.” This colorful description of an average town from the book *The Twelve Chairs* by Ilf and Petrov is a perfect characterization of any average town in modern Ukraine. With only one difference: instead of funeral homes there are plenty of pharmacies and provincial cafes.

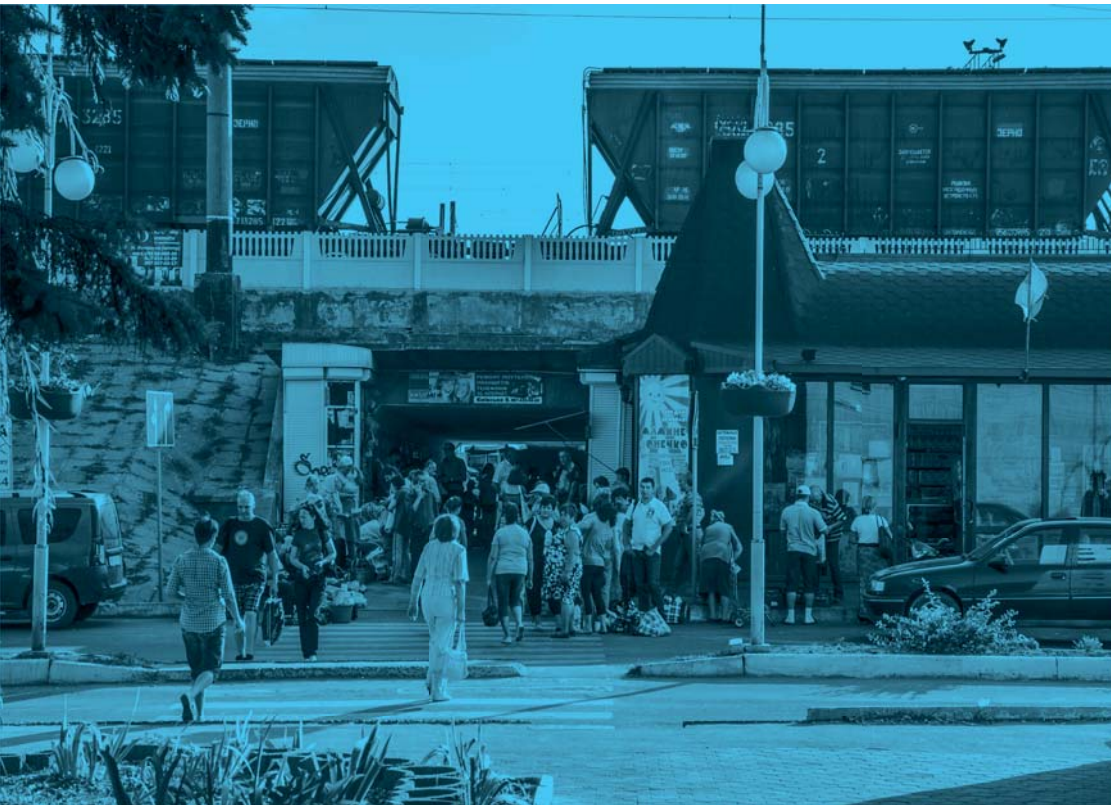
Zhmerynka is a district centre in Vinnytsia oblast, whose quiet, stable life was interrupted in August 2015 by some people who introduced

themselves as “agents of cultural change” and announced “Plan Z,” – a plan for cultural transformation of a typical Ukrainian town. **Developing our “Plan Z” we aspired to launch a process of cultural mapping, starting at the beginning and step by step mastering the methods that were just becoming popular in the world.**

Before beginning our project, many of the agents of cultural change – myself included – had never been to Zhmerynka. For some odd reason the name of this small town is familiar to any Ukrainian. **Most oblast centers do not evoke such lively associations as little Zhmerynka.**

Like many modern Ukrainians, I had always associated Zhmerynka with something provincial and funny. This town makes people smile even if they have never set foot in it, have never seen a resident and have only a vague idea of what part of the country it is in. This is a sort of zero point on the cultural map of Ukraine. And we decided to take it as our starting point.

PART ONE. GETTING TO KNOW THE CITY WHERE EVERYONE SLEEPS UNDER ONE BLANKET



FIRST IMPRESSIONS – A WINGED HORSE AND “MANEZH” AT THE STATION

I like provincial towns – there is something warm-hearted about them that you won't find in a megalopolis.

Small towns like Zhmerynka have their interesting and funny turning points in history, which produced a decisive effect on the development of these settlements. There is a legend in Zhmerynka that it became a key railway junction and later logistical centre of Ukraine because Countess von Meck did not want these loud iron horses near her estate in Brayliv.

This woman insisted that the railway had to be built several kilometers from her house, in the little town of Zhmerynka.

The beauty of the railway station Zhmerynka is impressive. It was built by architect Zhuravkyi in the form of a ship. Judging by the size of its railway station, Zhmerynka is not inferior to Lviv, Kyiv or Odesa. Its luxurious restaurant and waiting room built for the Russian monarchs are fantastic. Just imagine that the underpasses leading to Zhmerynka's railway platforms are real tunnels, used by the tsars and their court to get to the trains.

Certainly, Zhmerynka has other legends as well. For instance, the beautiful white horse on the city's coat of arms. They say

it's no Pegasus! The horse appeared as a symbol only in the early 2000s, when a local oligarch took the position of town head and ordered a new coat of arms. This tycoon's last name calls to mind a cloven-hoofed animal. For that reason the beautiful winged horse became the new town emblem. Some think that it signifies the strength and power of Zhmerynka's railroad. There is a statue of the winged horse in one of the central streets, and during the restoration of the old railway station the architects did not dare to argue with the then-mayor and installed the coat of arms with the horse in the Tsar's Waiting Room.

Another town legend is its “manezh” – this is the name for spontaneous trade at the railway station where travelers are offered a wide range of various foods: from varenyky to grapes. They say that everyone, even people who graduated from the best universities of the USSR and have PhD degrees, is involved in trading at the railway station in Zhmerynka. They also say that the ingenious women selling varenyky have built themselves nice houses with the money they earned. Of course, people like to chat, but who knows what the truth is?

PROBLEM NO.1

IT IS ALMOST IMPOSSIBLE TO FIND ANY INFORMATION ABOUT ZHMERYNKA OR THE MAJORITY OF OTHER SMALL UKRAINIAN TOWNS IN ENGLISH. THERE IS HARDLY ANY INFORMATION ABOUT LIFE TODAY IN ZHMERYNKA EVEN ON THE WEBSITES OF THE LOCAL AUTHORITIES OR BLOGS. THE MAIN INFORMATION SOURCE FOR LOCALS IS “WORD OF MOUTH,” I.E., THE SYSTEM OF RUMORS TRANSMITTED ORALLY IN ALL THE TOWN’S PUBLIC PLACES. THESE RUMORS TURN INTO THE LEGENDS THAT ARE SO ABUNDANT IN SMALL UKRAINIAN TOWNS AND DEMAND THOROUGH ANALYSIS SINCE THEY HIDE THE REAL CAUSES OF LOCAL PROBLEMS OR ACHIEVEMENTS




GETTING ACQUAINTED WITH THE KEY PLAYERS

Talking about the local context, we tend to generalize from time to time and perceive people as a sort of faceless mass. But the truth is that only after you find out who makes efforts to transform the town and why will you be able to understand the actual situation and find the right approaches to dialogue and team-building.

So, who are these mysterious active residents of the small town?

TOWN HEAD AND THE CHAMPION OF ENTREPRENEURSHIP IN ZHMERYNKA


He was elected mayor only one-and-a-half years ago after the deputies of the town council expressed no confidence in his predecessor.  Like a real future

magnate, he began by working in road maintenance and progressed up the job ladder. His latest position was running an enterprise that deals with agricultural machines. With a sparkling sense of humour, the town head knows how to play a trick on his colleagues. Once he brought a souvenir 5-hrynia coin from Kyiv, engraved with a symbol of the esteemed Ukrainian profession of furrier. And he told his colleagues that he had ordered a party of these coins to be minted on the occasion of his first term as mayor to throw out into the streets to the residents of Zhmerynka when celebrating the Day of the Town. The town head has a solid technical education and can see to the heart of any issue. Rumor has it that he was the one behind the development of small business in Zhmerynka and that he taught many of today's entrepreneurs how to make themselves a buck.

A YOUNG AND AMBITIOUS PUBLIC FIGURE

His organization is one of the key public initiatives in the town. Through his activity on social media, Zhmerynka's entire civil society sector has come to be associated with him. His activity began five years ago with the unexpected visit of volunteers from the EU to some small towns in Vinnytsia oblast. At that time this public figure was asked to meet the volunteers and organize a little excursion around the town. Entering the world of civil activity, he completed the renewed educational program “Understanding Human Rights,” attended an international human rights event in Lithuania and began to organize initiatives in his home town.

A TALENTED BARD AND INVENTIVE SOUL


In his youth, the bard was the life and soul of any party and a Komsomol leader. As an agitator he traveled all over Ukraine on some legendary agitprop train. Then, in the 1990s, he worked as a loader at the railway station, knew everything about smuggling routes from Zhmerynka to Moscow and enjoyed total authority over the town residents. **Now the bard is an activist and**  participant of the Revolution of Dignity. He speaks an interesting local dialect, embellishes all his sentences with the famous “oh yes!”, **leans on a wooden Hutsul axe when walking, complains of his aching feet** and claims that all the people in Zhmerynka “sleep under one blanket.” “Do they?” we ask. “Oh yes! And no one’s feet get cold.”

UNCHALLENGED HEAD OF THE ADMINISTRATION OF CULTURE AND TOURISM, WHO HAS BEEN HOLDING THIS POSITION FOR 24 YEARS

He is a tall man **who looks like an actor**, well known to all the residents of Zhmerynka as the captain of the youth KVN [Club of the Funny and Inventive] team. He is so admired by the culture community

that during mapping they put him in the same category as Ostap Bender and the master of miniatures Maslyuk, who brought fame to Zhmerynka in Soviet times. **The Head likes to talk sincerely from the bottom of his heart.** He is involved in economic activities and has never thought of “cultural policy” or “project beneficiaries” before. At the same time he is the only culture worker in town who dares to admit it.

YOUNG DIRECTOR OF THE LOCAL ART-CAFÉ NAMED AFTER HER

The daughter of a businessman from Zhmerynka, **she is in love with the underground scene. That is why behind the high wooden fence of her café (which is actually a kebab house) you can often meet poets and rock musicians.** The young director is a local philanthropist. **She does not visit beauty salons or drive a luxurious car. On the contrary,**  spends her money on developing a local alternative scene and strengthening public relations. Sometimes she attends various festivals, but more often she invites the bands whose musics fascinates her to visit her own town. She is popular in Zhmerynka because she feeds creative personalities free of charge **and always warmly accepts artists' offers to visit her. For that**

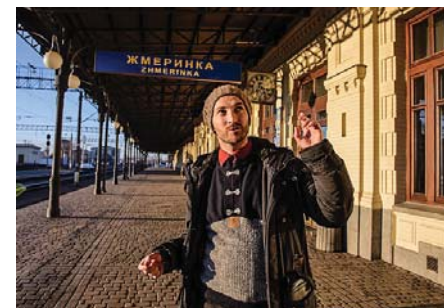
reason a Kharkiv band called “Morzh [Seal]” (and maybe other musicians, too) say they have their nest in Zhmerynka.

THE LANDLADY OF ZHMERYNKA HOSTEL

She is unbelievably hospitable, interested in esoteric knowledge and loves talking to her guests. **They start thinking that this woman knows everything, from how to distinguish real honey from artificial to the places where Zhmerynka hermits live and how they master nature. The landlady's son is a guitarist. He plays in the “Bili Kameni [White Rocks]” band, has telepathic abilities and helps his father sell vegetables not far from the hostel.** Rumor has it that the woman opened her hostel because there is nowhere in Zhmerynka for people from other cities to stay for a night, and the rock musicians who perform in the art-café and improvise with the “Bili Kameni” need a place that welcomes alternative musicians.

When you get acquainted with the people living in the town and get to know their past, their life and dreams, some secret processes become much clearer and hands get much warmer from strong handshakes.

PROBLEM NO. 2
ABSENCE OF COMMUNICATION IN THE SECTOR.
KNOWING EACH OTHER PRETTY WELL, CULTURE MANAGERS DO NOT COMMUNICATE WITH EACH OTHER, THEY DO NOT DEVELOP ANY COMMON PLANS AND MAINTAIN DISTANCE FROM PROCESSES INITIATED BY THEIR COLLEAGUES.
ALTHOUGH THEY HAD BEEN LIVING SIDE-BY-SIDE FOR MANY YEARS, MANY AGENTS OF CULTURAL CHANGE GOT ACQUAINTED WITH EACH OTHER PERSONALLY ONLY AT THE EVENTS ORGANIZED BY THE EXPERT GROUP OF OUR PROJECT



HOW TO GET THE KEYS TO THE TOWN

When reading about Zhmerynka in Wikipedia, I could not even imagine how to start a dialogue with the town's key players, find an approach to them and win their trust.

Several weeks before my visit I posted a request on Facebook to provide me with some contact information of any representatives of the public sector in Zhmerynka. I was sure this plan would fail but... in the comments under my post I immediately saw plenty of references to the Public Figure.

As soon as I wrote to the Public Figure about our "Plan Z" he answered all my questions and cited some interesting facts about the cultural life of a typical Ukrainian town.

Our path to Zhmerynka's Administration passed through the State Administration of Vinnytsia Oblast. Two months before the planned visit we wrote to the Head of the Oblast Administration of Culture and asked him to help us with contacts and participate in the research in Zhmerynka. Unfortunately, this was not very effective. The answer did not come for a long time, and we decided to "jump over their heads." We wrote to the Vinnytsia City Council and got the contacts of the mayor and head of the administration of culture, who were glad to start preparing for our visit: too little attention is usually paid to small towns in Ukraine, and it would be a shame to neglect specialists ready to assist in developing Zhmerynka.



PART TWO. COLLECTING CULTURAL TREASURES OR RESOURCE MAPPING



WHERE TO BEGIN ANY TRANSFORMATION OF CULTURAL LIFE

All actions in little towns must be approved by the authorities. In other places, far from Zhmerynka, where the population is several hundreds of thousands and public initiatives grow like mushrooms on the fertile soil around Chernobyl, activists are used to acting without paying much attention to the local governing bodies. But in this simple little town we felt fully visible. Any step we took was instantly transmitted by word of mouth.

The right decision was to meet with the town administration and talk behind closed doors. For that reason the research stage of our project began with negotiations with the key players of the local cultural policy sphere: the town head, the head of the Vinnytsia Oblast State Administration of Culture, the head of the Administration of Culture and Tourism of Zhmerynka.

I can't say that I've never been to the offices of city heads before. But this time the topic of our conversation seemed so abstract to them that the head of the Oblast Administration of Culture did not hesitate to take a selfie with our small negotiation table in the background.

The truth is that cultural policy and mapping of cultural resources are not the main topics of negotiation in most town council offices. That was why we had to tell them about culture, the soft power of transformations, mapping of cultural resources and give examples of cities that had successfully revived through cultural initiatives. We also mentioned some famous names of politicians and diplomats who were loyal to the community of cultural innovators. I should admit that the town head happened to be a flexible person and immediately understood the untouched possibilities for Zhmerynka.

The town head's position is understandable: after a large number of trains from Russia were cancelled and the railway was reformed, Zhmerynka began losing its place as a logistical junction. In this crisis situation the administration had to consider unusual approaches towards town development and creating conditions for employment, especially when taking into account limited finances. It is high time to mention that Tchaikovsky's Estate Museum in Brayliv is not far from here, and the town itself is famous not only for the varenyky sold at the railway station, but also for its multifaceted cultural heritage and interesting legends. "The last real town on Earth. A centre of world culture."

HOW TO CONDUCT MAPPING OF THE TOWN'S CULTURAL RESOURCES

Cultural mapping is a method for researching the cultural resources of any city. It is an integral part of strategic planning in the sphere of culture. UNESCO defines cultural mapping as an approach to analyzing the potential of the cultural sector and creative industries, which must precede any strategic decisions and development of cultural and economic plans for the development of any area.

The method of mapping is surely cumbersome. It requires a lot of time and human resources and can take several months depending on the scope and complexity of its tasks. During this time discussions and focus group meetings take place, public opinion is studied and negotiations with the town's key players are conducted.

There is also another method, in which all these elements are used in a simplified version, with the help of interactive actions, social and creative events aimed at provoking more heated discussions and eliciting public opinion. In this case "secret radically oriented elements" who live in the area and from their position on the couch oppose everything happening in the town and country

must be involved in the mapping. So, armed with the consent of the town head to launch our research, we began.

STEP 1: PUBLIC DISCUSSION OF PROBLEMS

In the Zhmerynka Town Council conference room we held a strategic meeting with the local community, with 19 people participating. In fact, they were all who accepted the invitation of the Public Figure. It should be noted that this meeting took place in the conference room of Zhmerynka Town Council, where all the vitally important decisions for town residents are usually made.

Entering the conference room, the local leaders of public associations

and all those who had accepted the invitation realized immediately that this time the conversation was going to be a serious one. Together with our expert group the participants discussed the most important issues and challenges in the sphere of culture.

After the two-hour discussion we came to the conclusion that the main problem of the unofficial cultural community was lack of cooperation with the authorities, poor understanding of the laws and budget code, a lack of knowledge of project management and no strategic vision. The conversation boiled down to the need for spaces for youth and cultural initiatives or rock band rehearsals along with indignation due to lack of money. The issue of grants was left undiscussed.

STEP 2: ANALYSIS OF CULTURAL RESOURCES TOGETHER WITH THE LOCAL AUTHORITIES

The most difficult but also extremely important meeting was with the Town and Public Utilities administrations because they held top positions in cultural and educational institutions.

It was crucial for our expert group to understand which initiatives the officials would pay attention to and whether cultural workers were aware of the amateur processes that were underway in the town. We wondered what they thought about the town where they live and about its cultural life.

Of course, we could not completely avoid aggravation. After we explained why we had come to the town and to what extent the results of this meeting could be beneficial for Zhmerynka and its further development, the headmistress of a school declared that those working in education had no time for such meetings in August, when renovation work was in full swing in their schools.

Iryna Frenkel, the head of our expert group, replied with only one rhetorical question, "And who is going to cry when you are closed?" At one time, the answer to this question had helped her reform the culture industry in Vinnytsia and gain good results under current conditions. In Zhmerynka this question worked like a cold shower. After that everyone

without exception worked effectively on the cultural map of the town. We all conducted mapping of the existing material and non-material cultural resources of the institutions and public sector and analyzed their cultural potential. The town's prominent figures and young talents could bring fame to Zhmerynka in the future. The process was observed by invited guests representing the community: Public Figure, Bard and an active displaced person from Luhansk oblast. They made comments and added to the list of the town's cultural resources.

STEP 3: STUDYING THE DEGREE OF INVOLVEMENT OF INTERNALLY DISPLACED PERSONS AND ETHNIC MINORITIES IN THE CULTURAL LIFE OF THE TOWN

There was a closed meeting with internally displaced persons and representatives of the town's ethnic minorities. In the format of a focus group the project team investigated the level of integration (active participation) of the displaced and ethnic communities in the life of their town. Participants also noted weak

communication with the authorities and the problems these vulnerable categories of the population had obtaining various services, not only cultural ones. Unfortunately, the participants of the meeting refused to express their opinions in public. We could not overlook this situation with the vulnerable groups. Our further collaboration with human rights organizations was intended to draw the attention of Zhmerynka residents to these "invisible groups" and prevent discrimination against them.

STEP 4: FIELDWORK AT CULTURAL HERITAGE SITES (INVOLVING REPRESENTATIVES OF GOVERNMENTAL, PUBLIC AND PRIVATE SECTORS)

After the exhausting work with various groups we went on excursions to potential agents of cultural change. In fact, this is how we decided to carry out our fieldwork, where leaders of public and private sectors, at home in their usual conditions, could share their vision of the town and demonstrate its cultural scope.

At first our expert group got acquainted with some of the town's material cultural objects that the Public Figure considered most important: the railway station and "Lyubava" art café. After that we got familiar with the town sites that the head of the administration thought to be the most significant: a museum and a library.

Walking along Zhmerynka's streets, we observed some interesting nuances: we had a look at the abandoned building of an old synagogue, tasted coffee in the coffee house that the locals of Zhmerynka took great pride in, communicated with smiling people whose ancestors prepared crayfish paste, pigeon ragout and marzipans à la Neapolitan. People used to live a stable and well-to-do life in the building that later became the Museum of Local History.

STEP 5: ANALYSIS OF HIDDEN CULTURAL RESOURCES WITH INDEPENDENT CULTURAL PLAYERS

The final meeting of our expert group with some independent cultural managers of the town took place by candlelight in "Lyubava" art café, which is a centre of public activity with lots of cultural events such that any town can be proud of. "Lyubava" is not opposed to the local authorities, though the administration of Zhmerynka has never attended any events that take place in this art space. However, the activists realize the need to cooperate with the town council despite the fact that mutual indignation and misunderstandings prevent them from making the first step. Unfortunately, the local officials ignored our invitation to join us.

PROBLEM NO. 3
POLARIZED PERCEPTION
OF THE TOWN BY
DIFFERENT GROUPS,
WHICH IS WORSENERD BY
LACK OF DIALOGUE AND
STOPS ANY INITIATIVES.
THIS KEY PROBLEM IS
OF A PSYCHOLOGICAL
NATURE AND MAKES
THOSE WHO DESIRE
CHANGE EVEN LESS
CONFIDENT. THE FEAR
OF A NEGATIVE RESULT
OR THE INITIATIVE BEING
DISMISSED EITHER STOPS
IDEAS OR KEEPS THEM
AT THE LEVEL OF TALK.
THE PARTICIPATION
OF SOME EXTERNAL
PLAYERS IS NECESSARY
FOR INITIATING A
TRANSFORMATION
PROCESS IN SUCH
LITTLE TOWNS

WISHES EXPRESSED
BY THE AGENTS OF
CULTURAL CHANGE
IN ZHMERYNKA

During our visit the agents of cultural change expressed their wishes in an elegant **and somewhat childish** manner:

- The town head wished to arrange educational events for managers. Obviously he sees the problem of the inadequate development of the town as rooted in the lack of advanced knowledge, in particular, when applying for grants;
- The young art café director dreamt of an interesting band that would visit Zhmerynka and receive a full-size honorarium for their performance;
- The Public Figure expected us to participate in project development and help find a place to conduct events for the active youth.

And only the Head of the Culture Administration and the Bard dreamt of something unrealistic – to make the historical railway station complex a platform for cultural initiatives for at least one day.



PART THREE

STUDY OF PUBLIC OPINION



HOW TO LISTEN TO THE COMMUNITY AND ITS MEMBERS

The questionnaire is a classic method for studying public opinion.

Since we decided to make all the questions open, the respondents also had the opportunity to give detailed answers and define the notions of “culture,” “cultural life” and “cultural sphere” in their own way. The organizers did not provide any optional answers to these questions on purpose because they did not want to limit the respondents in their desire to express themselves.

As one respected resident of Zhmerynka said, “It is such a pity that all the people who know how to manage the country are already employed as hairdressers or taxi drivers.” Officials, public activists, those working in education and culture in little towns always know everything better than anybody else. What is the point of asking the opinion of average people if their answer can be predicted? Unfortunately, this is the main mistake made by civil society in Ukraine. Asking and trying to get into the most secret corners is the only correct approach if you want to make the process of cultural mapping and planning open, transparent and one in which the

voice of everyone is sure to be heard.

Plenty of cultural initiatives fall to pieces due to the overconfidence of their leaders.

Having spent several days talking to officials and cultural figures, we understood that there were two main groups in the population: average people and deputies of Zhmerynka Town Council together with the heads of specific departments. Why were they divided this way? The answer is simple, almost classic: “They are too detached from the people.” The difference in their answers in the questionnaires was stunning. “Too detached,” we thought, proved right in our predictions once again.

PROBLEM NO.4

BEING IN THE TOWN AND NOT LIVING ITS LIFE. UNFORTUNATELY, THE PEOPLE WHO BECOME THE AUTHORITIES OF LITTLE TOWNS, ESPECIALLY DEPUTIES, USUALLY DO SO FOR PERSONAL GAIN. AS A RULE, THESE PEOPLE KNOW NOTHING ABOUT THEIR TOWN AND ITS RESIDENTS, THEY HAVE NO CONCEPT OF MANAGEMENT OR STRATEGIC PLANNING. OF COURSE, THERE ARE FORTUITOUS EXCEPTIONS.

STEP 1: QUESTIONNAIRE DESIGN

To research public opinion we prepared a questionnaire with open questions. According to our idea, both groups were to answer a set of questions about different aspects of life in Zhmerynka, in particular, its cultural life.

STEP 2: QUESTIONING PROCESS

1. Questioning the deputies and department heads

Right after the seminar in the Zhmerynka Town Council conference room organized for the deputies and heads of departments, the project's analytical group surveyed all those people responsible for the further direction of the town's development.

The research showed that the deputies and officials of this typical Ukrainian town did not actively participate in their town's cultural life and spent money in Vinnytsia (the nearby oblast centre).

Two important factors influencing the positive vision of Zhmerynka are its proximity to the oblast centre and the mobility of the locals due to being employed by the railroad. It should be added that the respondents do not miss their Soviet past and perceive Zhmerynka as a town where tourism can be developed and themed festivals can take place. The main historical figure of the town in this category was Ostap Bender (a fictional character), and to the question of who brought fame to Zhmerynka in the cultural sphere, the name of the current head of the culture administration was given.

2. Questioning the residents

And now we went out to the streets to survey the passersby. We approached men and women, grannies and grandchildren, the well-dressed and those who smelled of real life. Our questions remained the same, and we did our best to make these people answer all of them honestly and thoroughly.

The residents of Zhmerynka know and respect their history. Some respondents told us about places that are not mentioned on any map, and the degree of nostalgia for the Soviet past among average people is rather high.

STEP 3: ANALYSIS AND COMPARISON OF THE RESULTS

A great number of the deputies and officials like theatre, some of them prefer cinema and concerts, others prefer music, books, cultural events, including performances of children's ensembles. **It is important to note that there is no theatrical company in Zhmerynka and guest performances happen very seldom.** Average residents are more interested in music festivals, literature, singer-songwriters, dancing, sports and folk art.

The overwhelming majority of the deputies and officials associated cultural life in Zhmerynka with the Day of the Town and official events. **Some of the survey participants also mentioned sports and the townwide graduation party.** Some said that Zhmerynka could not be associated with culture at all. Average residents associated cultural life with events at the "Lyubava"

art café, the Day of the Town, their railway station, a mysterious place in the suburbs called "Kirpichka" by the locals, and some sporting events. Almost half of the deputies and officials did not spend any money on cultural events. Some also stated that they spent money for cultural life not in Zhmerynka, which they represent, but in Vinnytsia and other cities. Three respondents mentioned the amount of 500 UAH per month. Most average residents did not spend money on cultural events either.

Almost half of the deputies and officials think that their town became famous thanks to the miniaturist Maslyuk, some mentioned Ostap Bender and his monument, others think it was architect Zhuravskyi and also the head of the administration of culture and his KVN team.

Average residents prefer the artist Khmelyuk, "Kordon" band, the actor Kostetskyi and the very same KVN team.

Most deputies and officials would recommend that their guests visit the Zhmerynka railway station architectural complex and the Museum of History. Some would advise walking

around the centre of town and visiting the Centre of Extracurricular Development. Our respondents would also recommend attending the Day of the Town festivities, visiting historical places and various spots associated with the cultural life here: the Catholic church, "Hermitage" entertainment complex, museums of Tchaikovsky and miniaturist Maslyuk, Alexander Nevsky Cathedral, city park and observation area. In addition to everything mentioned above, average people also recommend a walk in the city park and a visit to St. Alexius Catholic church.

Most deputies and officials appreciated any sprouting of culture in the town. As many as half of the respondents could not name any place not worth visiting here. However, "Moby-Dick" night club got the majority of negative reviews. Some would also not recommend having a rest on the riverbank, walking in the suburbs or visiting local restaurants, museums and street markets.

Average residents also did not recommend going to "Moby-Dick" along with the tunnel near the railway station and local suburbs.

The deputies and officials did not have any common vision for the development of the existing cultural infrastructure. The respondents focused more on some nonexistent cultural initiatives and did not connect their vision with the actual state of culture. **The respondents expect tourism to develop in upcoming years and various fairs or ethnical festivals to take place. Average residents would like to renovate the city park, increase the number and availability of events, reopen their sports complex with a swimming pool and create a municipal theatre.**

The majority of Zhmerynka residents share the opinion that the town's attractiveness to tourists must be developed and various festivals should be organized. Some would like to see an open-air cinema in Zhmerynka, a 3D show, an outdoor library, enough places for youth sports and cultural development, entertainment venues for grown-ups, clubs for elderly people, theatrical and amateur ensembles as well as restoration of the restaurant in the architectural pearl of Zhmerynka, i.e., the railway station.

HOW TO HEAR THE INVISIBLE AND SEE THE HIDDEN

“Tea Talks” is a method of observing and interviewing the interested parties.

When meeting people with interesting views or various key players, you should be ready to observe them and ask important questions, the answers to which help get a more complete picture of the situation.

Certainly, having received the questionnaire results, we could have calmed down. But looking into hidden secret corners and listening to the opinions of those who are accustomed to keeping quiet are integral steps not only for transforming the cultural sphere of any town but also for building a new Ukrainian society in general. While transforming the cultural sphere, special attention must be paid to all players on the cultural map without exception.

STEP 1. MONITORING THE MATERIAL BASE AND HUMAN POTENTIAL

The three-headed dragon of local authority (Ukrzaliznytsa railway enterprise, District Council and Town Council) had divided all the institutions in Zhmerynka through subordination. Whereas the town head is eager to change Zhmerynka, the representatives of the other two branches of authority in the town are hardly aware of its problems. The lack of any dialogue between them also interferes with town development.

**PROBLEM NO. 5
INTERACTION BETWEEN
DIFFERENT BRANCHES
OF AUTHORITY IN THE
TOWN. IN MOST CASES
AUTHORITY IN LITTLE
TOWNS IS DIVIDED
AMONG DISTRICT
ADMINISTRATIONS
AND MUNICIPALITIES.
THE LACK OF
DIALOGUE BETWEEN
THESE BRANCHES
OF AUTHORITY IS A
RULE IN PROVINCIAL
TOWNS. DIFFERENCES IN
MANAGEMENT METHODS,
FINANCING CHANNELS
AND DECISION-
MAKING NORMS
PRODUCE VISIBLE
DIFFERENCES AMONG
CITY ESTABLISHMENTS
DEPENDING ON THEIR
SUBORDINATION**

For example: As we know, there is a powerful library system in Ukraine, which the officials of different levels are rightfully proud of and which is used by public figures and average people. Observing how the libraries work in Zhmerynka meant getting acquainted with the best cultural institutions that serve almost all target groups in the town. For this reason we visited the Zhmerynka District Library and the Town Library of Family Reading. During this visit our expert group analyzed the potential of these cultural institutions and studied the working formats of the libraries in Zhmerynka. Due to the absence of heating (!!!), the Zhmerynka District Library functions for only 6 months a year. The librarians complained that because of this “temperature schedule” they were not able to receive computers from the “Bibliomist [Library Bridge]” program. So, there is a large collection of books in the centre of town, and its workers, who try to perform their duties in an interesting and ingenious way, have to work under outdated conditions. But we live in the 21st century!

Unfortunately, the issue of heating was not among the competencies of the town head, since the library is subordinate to the district authorities.



STEP 2. DISCOVERING PROBLEMS TOGETHER WITH REPRESENTATIVES OF THE TOWN'S ALTERNATIVE SCENE

This time we also had an informal meeting with the local “informal groups.” A meeting with cultural managers, rock musicians, poets and singers took place at the “Lyubava” art café that is the centre of informal culture in the town. During this meeting we discussed the absence of creative and educational events in the town and suggested that the representatives of the alternative scene combine efforts with municipal cultural institutions.

PROBLEM NO. 6
THE PROBLEM OF THE REPRESENTATIVES OF CIVIL INITIATIVES IS THEIR SELFISH ATTITUDE TOWARDS THEIR OWN PRODUCT AND UNREADINESS TO COLLABORATE WITH ANY PARTNERS. FOR THIS REASON THE TOWN'S CULTURAL LIFE REMAINS OUTDATED AND UNDEVELOPED. A CONSEQUENCE OF THIS SELFISH PASSIVENESS IS THAT THE MAIN CULTURAL EVENTS REMAIN STATE HOLIDAYS. THE TOWN'S ART MARKET IS STAGNANT



STEP 3. VISIT TO THE SOCIAL HOUSING WHERE INTERNALLY DISPLACED PERSONS LIVE CLUSTERED TOGETHER

The next day we visited the people who tried to escape the horrors of war and found themselves in a difficult situation in Zhmerynka. Their hostel is located almost on the outskirts of town, these people live there quietly and carefully, counting every penny. They have nobody to turn to in this little town, but the participation of the displaced persons in its cultural life would not only enrich it but also would help these people, who are left alone, to feel like members of the Zhmerynka family where “everyone sleeps under one blanket.”

During a friendly tea party they told us about the problems they faced in Zhmerynka and discussed their plans to organize some small cultural events in the hostel and beyond. We managed to see the way these people live, get a sense of their desperate situation and think hard about the fact that the role of culture in today's society must change radically.

PROBLEM NO. 7
UNFORTUNATELY, THE ROLE OF CULTURE IS UNDERESTIMATED AMONG THE INTERNALLY DISPLACED, WHO ARE NOT INTEGRATED INTO THE LIFE OF THE PLACES THAT ARE NEW FOR THEM. THE LACK OF A NATIONWIDE CULTURAL POLICY CREATES UNSTABLE CONDITIONS FOR DEVELOPING A CIVIL SOCIETY AND OFTEN LEADS TO INTOLERANCE. AND THE PROBLEMS OF THE DISPLACED ARE ONLY THE TIP OF THE ICEBERG



STEP 4. STUDY OF HISTORICAL HERITAGE OR A VISIT TO AN ABANDONED SYNAGOGUE

Walking in the town, we tried to feel its ancient Jewish spirit. Looking behind slanting doors, we searched for the remnants of old ornaments and symbolic inscriptions. But all that was left of that former diversity was a synagogue that was partly rebuilt to accommodate communal apartments in Soviet times, while the rest was given over to the Jewish community.

As it turned out, almost all residents with Jewish roots had left the town many years ago. And those who remain cannot counter the effects of time. Sadly, they observe the plaster fall off the walls in which the sacred Torah was once read.

However, the Jewish community still believes in wonders. And that is why the synagogue has its own keeper who holds the keys to the temple.

PROBLEM NO. 8 DREAMS OF GLOBAL CHANGES AND AN “UNCLE” WHO WILL GIVE MONEY TO RESTORE HISTORICAL HERITAGE SITES. ONE HAS TO START WITH LITTLE PROJECTS THAT IN MOST CASES REQUIRE HUMAN RESOURCES AND A CREATIVE IDEA, AND NOT WAIT FOR THE NECESSARY FUNDS FOR HISTORIC BUILDINGS TO BE RESTORED. BY ATTRACTING ATTENTION IN UNUSUAL WAYS, A LITTLE TOWN OPENS UP TO OTHERS AND PEOPLE BEGIN TO RESPOND

WISHES EXPRESSED BY THE AGENTS OF CULTURAL CHANGE IN ZHMERYNKA DURING OUR SECOND VISIT

This time the wishes of our main characters became more precise:

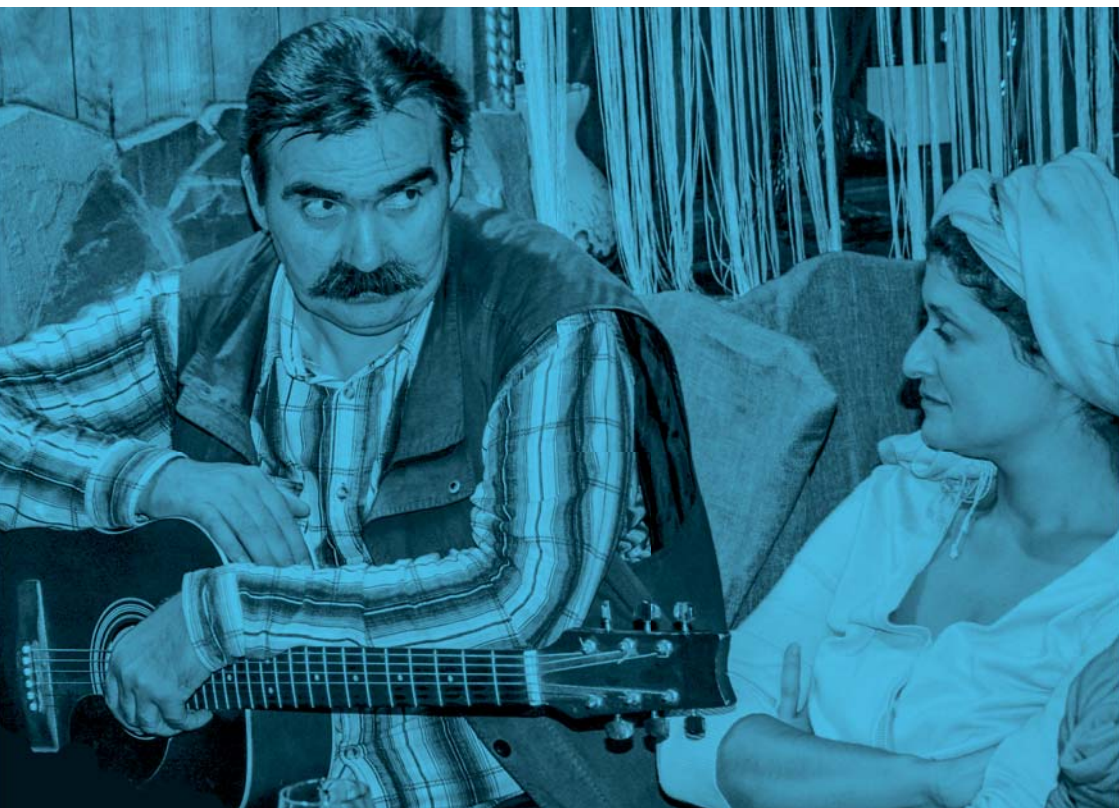
- Suddenly the young Director of the art café and the Bard expressed a new wish: to arrange a literary event. The Director writes poems herself, and the Bard writes songs. So, inspired by a festival in Chernivtsi, they came to the conclusion that they also had to invite poets!
- The Head of the Administration of Culture decided that Zhmerynka required tourist routes so that people going to Vinnytsia to see the famous fountain could also visit this town and walk along the streets where Tchaikovsky used to walk or enjoy the friendly atmosphere of Zhmerynka that is the subject of numerous funny stories.
- The Public Figure had a detailed conversation with his musician friends and expressed that they needed a public activities centre where they could organize trainings, where musicians and dancers could refine their skills, and everyone – young and old – could attend cultural events. Furthermore, the Public Figure had already found an appropriate place – a neglected building not far from the town centre.
- The Town Head was very precise this time and described future steps to develop the town. He stressed that a culture-and-economy-oriented town development strategy was really necessary.

PROBLEM NO. 9

DIFFERENCE IN APPROACHES TOWARD THE TOWN'S DEVELOPMENT AMONG KEY PLAYERS DUE TO LACK OF DIALOGUE. WHEN ANALYZING THE DESIRES OF THE PLAYERS AFTER THE FIRST AND SECOND MEETINGS, IT CAN BE NOTED THAT THE IDEAS OF THE CIVIL ACTIVISTS REMAIN ON THE LEVEL OF LOCAL PROJECTS AND OPPORTUNITIES FOR SELF-REALIZATION. THE AUTHORITIES DEMONSTRATED AN UNDERSTANDING OF THE NECESSITY TO CHANGE SOMETHING AND IDENTIFIED SOME EXACT STEPS. IT SHOWS THAT THE LOCAL AUTHORITIES ARE LOOKING FOR METHODS TO OVERCOME THE CRISIS IN THE TOWN'S DEVELOPMENT BUT DON'T POSSESS THE NECESSARY LEVERS AND MECHANISMS. TAKING INTO ACCOUNT EVERYTHING MENTIONED ABOVE, EXPERTS MUST FIND THE RIGHT WAY TO USE THE POTENTIAL OF BOTH SIDES IN ORDER TO ENSURE MUTUAL UNDERSTANDING AND FRUITFUL COLLABORATION



PART FOUR. ACTIVATION OF THE CULTURAL COMMUNITY



HOW TO GO FROM WORDS TO DEEDS

Leaving Zhmerynka for almost 2 months, we did not leave our heroes to the mercy of fate. The people with whom we had worked for several days began trusting us and waited for our help.

Certainly, the most pressing issues were the education of cultural workers, searching for grant funding and arranging some image-boosting cultural events using the least money possible. But how could we go from words to deeds? What exact steps would help the typical little Ukrainian town become attractive to tourists, interesting for investments and noticeable on the cultural map of Ukraine? There was no definite answer.

Our team decided to do the following:

STEP 1. OPEN-AIR CINEMA

Film shows in the fresh air are an instrument for activating and improving community awareness. Low costs allow showing films both in small groups and for thousands of spectators. An appropriate selection of films and a friendly atmosphere during shows are crucial for success.

As early as during our first trip to Zhmerynka we saw that the place near the town administration was hardly used. In order to break down the wall between the municipal government and town residents and encourage the latter to trust the authorities, our expert group suggested that an open-air cinema should be organized.

At the second meeting, when we saw that no step had been taken in this direction yet, we did our best to unite the district division of the “Oblkino” enterprise, town authorities and the public.

The next day a screen was fixed to the building of the town council, a projector and amplifiers were installed opposite the central entrance, and a series of film screenings began. The first film projected onto the town council building was the legendary “The Twelve Chairs” about the life of adventurer Ostap Bender, who called Zhmerynka “the last real town on Earth.”

Initiating these film shows, the Administration of Culture and public activists took the first step towards the transformation of the public space.

During that first show children and adults came to the town council building in disbelief and watched the film about the funny adventures of the adventurer whose monument had been a long-time fixture of the Zhmerynka railway station. Children playing in the central avenue not far from there were especially happy. It was their sincere smiles that helped destroy the wall of distrust.

Standing with my back to the screen and looking at the wide-open eyes of the residents and officials who had come to this extraordinary event, I could dream only of one thing: not to turn our experimental Plan Z into an intergalactic chess tournament, which was parodied in the film so well. On the other hand, Ostap Bender created a bright development strategy for the town of Vasyuky. There was only one question left: who was going to put it into practice?

**PROBLEM NO. 10
PERSONNEL POLICY.
IT IS IMPOSSIBLE
TO CHANGE EVERYONE
WORKING IN STATE-FUNDED
INSTITUTIONS AND STATE
AUTHORITIES ALL AT ONCE,
ESPECIALLY IN LITTLE
TOWNS. BUT WE ARE ABLE
TO CREATE CONDITIONS
FOR THIS CHANGE IN
PEOPLE'S MINDS – NOT
ONLY THOSE OF THIS
CATEGORY BUT ALSO PUBLIC
FIGURES AND AVERAGE
RESIDENTS, CONSEQUENTLY
TRANSFORMING THEIR
POSITION FROM ONE
OF CONSUMERS TO
INITIATORS OF CHANGE
IN THEIR TOWN. SEMINARS
IN STRATEGIC PLANNING,
PROJECT MANAGEMENT
AND MARKETING MUST
BE ORGANIZED FOR
THIS PURPOSE**

STEP 2. EDUCATION OF PROFESSIONALS AND AMATEURS

We decided to start our educational initiative with a seminar on the fundamentals of cultural policy for the deputies of the Zhmerynka Town Council and department heads of the executive committee. At this seminar our project experts shared the cutting-edge experience of Germany and other European countries in the sphere of cultural policy with the participants and gave them some practical advice about the transformation of Zhmerynka based on cultural and economic planning of the town's development.

It must also be added that the seminar participants (the town head among them) listened to the speakers in complete silence, afraid to miss an important piece of information.

Workers of the state-funded institutions were not forgotten. The expert group organized a series of events in cultural policy and festival work for librarians, museum staff, social instructors and teachers of the school of aesthetic upbringing. During this program two active groups of participants developed two concrete projects for Zhmerynka.

Another method was chosen for working with the youth. About 60 young leaders took part in creating a vision of an ideal town and in the cultural mapping quest "How to Find Something Interesting in Your Hometown." It was a kind of intellectual game for the residents and visitors of Zhmerynka. The youth presented the results of their work to the town mayor, who listened to their optimistic plans attentively and with a touch of nostalgia.

STEP 3. RECEIPT OF THE FIRST MICROGRANT

Together with the activists from public organizations and the Administration of Culture in Zhmerynka we developed a project proposal to reduce discrimination and increase equality among local communities. Having visited the social hostel, communicated with the internally displaced and representatives of ethnic minorities it became clear that the problem of certain groups being excluded from the town's cultural life was the most painful for them but totally invisible to the town.

The size of the expected financing within the scope of the microgrant did not exceed 400 Euros. But it was important

for our team not only to get the first grant money for Zhmerynka, but also to demonstrate the mechanism of idea development, teach Skype consulting, exchange letters on Gmail and simply launch intersectoral communication.

As you can imagine, it was not an easy task. Officials from little towns use the Internet in their work very rarely, and public activists never (or almost never) consult with their colleagues (not to mention with the officials) on project proposals.

So, after two weeks of work the project proposal was submitted. It was the first time in Zhmerynka that the Administration of Culture signed a letter to support a public initiative and the local activists worked on their ideas so thoroughly. For that reason the result of the application was positive, and the public activists received the first money to carry out a human rights project.

STEP 4. TALENT MAPPING

Staying in the town, we heard a lot about the multifaceted talents of the locals. But there was no good occasion to observe them with our own eyes. And then our expert group announced a kind of casting to launch the “Zhmerynka Opens

Itself to the World” project that is intended for realization in 2016.

For two days in a row children and grown-ups, professionals and amateurs demonstrated their wonderful talents to us.

It must be added that the majority of these participants were connected tightly with the work of the municipal institutions, in particular the Centre of Extracurricular Work. Neither rock bands nor break dancers, who we had heard so much about from the town’s alternative musicians, participated in this great event. It proved to be another confirmation of the confrontation between the state-funded sphere and informal cultural life.

STEP 5. FORUM THEATRE MASTER CLASS

The most unexpected event, which nevertheless gave solid results, was a forum theatre master class from an Armenian director visiting Zhmerynka on his way from Kyiv to Vinnytsia.

Forum theatre is a method according to which a moderator (called the Joker) and a group of unprofessional actors prepare a short performance on conflicts in society, using various

techniques. The performance is stopped at the climax: discrimination, humiliation, conflict, power usurpation or physical violence. Stories for the forum theatre are suggested by the participants themselves. These are the situations they face in real life!

The pupils of a remote town school, who had expressed their desire during the cultural mapping quest, took part in the master class. The Administration of Education was against this event and explained its position by arguing that the pupils were overloaded at school. However, two girls suggested that the expert group and the director visit their school and organized a training session bypassing the Administration. Thanks to this act, the young enthusiasts not only acquired new knowledge and skills but also participated in a performance based on existing conflicts in the community. After three hours drafting short plays about life in their town, the participants of the master class decided that Zhmerynka required an amateur theatre company. They also based their actions on the theatrical method to build a dialogue.

STEP 6. EXTENSION OF POSITIVE EXPERIENCE TO ACTIVATE THE COMMUNITY OF INTERNALLY DISPLACED PERSONS

Having visited the social housing for the internally displaced persons, our team realized what a difficult task the town faced in light of culture.

Representatives of the authorities did not know how they could help the displaced people integrate into society. So we invited someone who had managed to unite the active internally displaced persons in his city and create one of the most progressive non-governmental organizations for the internally displaced to come to Zhmerynka.

The real expert, himself displaced, visited Zhmerynka secretly from Ivano-Frankivsk and dove into work with the local community of the displaced. Within two days he managed to get acquainted with the most active representatives of the community, conduct working meetings and prepare recommendations for the local authorities. Here is an excerpt from his diary: “...there is not a single non-governmental organization looking after this settlement, not even the district branch of

the Red Cross located one floor below... Relations with the local authorities are rather tense – meetings and applications have no effect even at the level of the social department of the Town Executive Committee... The awareness of the internally displaced concerning their rights and support programs is zero... The displaced do not participate in the cultural life of the town, they do not even attend town-wide events due to the lack of efficient communication channels... They solve their problems separately from each other... They are not ready to create any initiative groups or organization...”

Notwithstanding the difficult situation, the invited expert shared effective practices and methods of work applied in his organization and other groups in Ivano-Frankivsk and also told the participants of the meetings about programs that support business activity among internally displaced persons, which had been implemented in recent years.

STEP 7. SOCIAL AND ARTISTIC ACTION IN AN ABANDONED SWIMMING POOL

The grand finale of the town transformation was a social and artistic action

called “Maybe.” It took place in an abandoned swimming pool. The idea of the action consisted in discussing the neglected state of the swimming pool as a public sports and rehabilitation complex and in searching for a creative impulse to revive it.

The most interesting part of the action was an audio-video installation projected directly onto the swimming pool bottom.

Making our way on cracked stairs to the observation area where once crowds of fans used to stand, we realized how much had been lost by the local community and how painful the loss of the swimming pool was for the locals.

During the action we saw the cold darkness of the frozen sports complex suddenly become filled with light and sounds. The dry and cracked bottom of the pool was filled with a multimedia fluid in which brave swimmers and smiling children could enjoy transparent blue water. It aroused nostalgia in grown-ups, and the children saw for the first time what a swimming pool really was.

But it was only an installation that was intended to stimulate the community to act in reality.

PROBLEM NO. 11

LACK OF SPACE FOR COMMUNICATION. THE HALF-DESTROYED INFRASTRUCTURE OF SOCIAL SITES IN LITTLE UKRAINIAN TOWNS MEANS THE DESTRUCTION OF OPPORTUNITIES FOR COMMUNICATION. OPEN SPACES IN THE TOWNS ARE ALSO NOT SUITABLE FOR THIS OR ARE ASSOCIATED WITH THE POST-SOVIET PAST. CONSEQUENTLY, IT LEADS TO FRAGMENTATION OF SOCIAL GROUPS AND SOVIET NOSTALGIA

PROBLEM NO. 12

LACK OF COMMUNICATION WITH THE OUTSIDE WORLD. EVEN THE KEY AGENTS OF CULTURAL CHANGE DO NOT HAVE ANY CONTACT WITH THEIR COLLEAGUES FROM OTHER CITIES OF UKRAINE AND THE WORLD. THE OFFICIALS DO NOT USE MODERN MEANS OF COMMUNICATION EITHER AND IGNORE SOCIAL NETWORKS. THIS DETACHMENT FROM THE WORLD DEPRIVES THE RESIDENTS OF INFORMATION ABOUT EFFICIENT PRACTICES OF TRANSFORMATION

STEP 9. INCLUSION OF THE TOWN IN THE GLOBAL CULTURAL CONTEXT

The work done during these four months brings results in the global context, too: Zhmerynka joined the Ukrainian platform “Intercultural Towns,” a program initiated by the Council of Europe. Thus, little Zhmerynka is going to appear on the cultural map of the world very soon, next to other large and famous cities that have also opted for the intercultural way of development.

The “Aflatoon” program was launched in Zhmerynka. It is an educational initiative for children and youth.

And mass media are now interested in Zhmerynka, too. Now you can often encounter interesting and progressive events on Facebook, journalists have started global media coverage of local events. Now our expert group is asked for commentary and explanations of how it is possible to conduct a cultural revolution in a town that could not have been imagined on the cultural map of the country just a short time ago.

A GIFT FOR ZHMERYNKA

For the entire duration of the project we kept asking ourselves: how can we help Zhmerynka? What recommendations should we give in order to develop the town and its community? How can we save Zhmerynka, beginning with cultural and economic planning, the so-called post-industrial model of town development, and using the soft power of culture? The answer was found in the potential of the locals and their creative resources. And at the end of December the project “Zhmerynka Opens Itself to the World” will be launched.

A miracle is going to take place in the building of the railway station for the first time in the last one hundred years – a festival organized for the town by its own residents.

We will all attend this event, where we will present the continuation of our Plan Z for next year.

TO BE CONTINUED

HOW TO NOT BE SCARED OF SKELETONS IN THE CUPBOARD, NOT GET LOST ON THE MARGINS AND FIND YOUR PLACE IN THE CITY

IRYNA KATZ

The transformations that took place in the city of Kremenchuk in 2015 represent the unique experience of cultural activism, re-thinking post-Soviet space and the creation of a powerful creative team consisting of agents of change in a simple industrial city where culture has never been a priority of local policy because the local authorities always considered industry the starting point for any development.

PRECONDITIONS. FROM A SMALL I TO A BIG WE

The city of Kremenchuk managed to survive the revolutions and wars of the 20th century but it became a different place after them. The loss of the city archives, numerous fires and destruction during World War II contributed to the loss of its historical distinction. Kremenchuk was rebuilt in Soviet times as a typical industrial centre with wide streets, grey buildings, lots of communist symbols, and in the central square stood the leader of the proletariat, of whose presence we are reminded by the pedestal that the locals call “the glass.”

After ten years working in a district entertainment centre in Kharkiv oblast and getting a Master’s degree

The active phase of transformation lasted 9 months. During this time there was a short-term intervention in the post-Soviet “Art Salon” (it worked for 3 months) and in a neglected old cinema in the central park (it worked for 3 months). After the short-term transformations an alternative cultural centre was founded in the city in an abandoned carpentry workshop on long-term lease.

in state administration in 2011, I began working in the Kremenchuk City Council Administration of Culture and Tourism.

My first two years in the position of deputy head of the Administration of Culture and Tourism of the Kremenchuk City Council passed by in a flash. I admired the potential of official culture, studied the network of cultural institutions in the city and analyzed planning processes. From the very beginning I was surprised by the lack of strategic documents in the Administration of Culture and Tourism. It was my task to develop a program for cultural development in the city for the next 5 years, but it was not supposed to

be a strategic document, but rather a technical one “to get financing for the area.”

Later I came to understand that official culture in Kremenchuk was an interesting “conserved” system with powerful potential that was used to serve the local politicians.

In this process the Administration of Culture and Tourism functioned as a sort of inventory agency that used and reallocated official culture resources (budget funds, staff and premises).

I was worried by this state of affairs. In my opinion, the “mummified” official culture in the city required new ideas, people, movements and actions. For this reason I became interested in learning whether there were any representatives of unofficial culture in the city. To launch this cultural investigation I invited progressive activists Yaroslav Min-kin and Kostiantyn Skorkin from the “STAN” literary group to come to Kremenchuk from Luhansk where they were living and working at the time. This visit initiated plenty of important processes in the city of Kremenchuk connected with the creation of a community of independent culture

activists who were interested in the development of the city’s unofficial cultural scene. The nocturnal documentary film festival “32nd of May” moved to Kremenchuk from Luhansk due to the events in the Donbas and became the starting point for organizing communication with the leaders of the unofficial culture scene. Further alternative artistic events, such as the “Favourite City of Different People” street festival, stimulated representatives of unofficial culture in Kremenchuk to formally institutionalize. The unofficial city culture began to become visible. But it was obvious that representations of official and unofficial cultures were developing in parallel planes and did not understand or accept each other’s working methods. It was also clear that independent culture trends lacked an alternative platform, “their own places in the city” to put their initiatives into practice.

At this stage I got the idea of creating an intersectoral team of leaders who would unite around the concept of rethinking the role of culture in city development. I shared these plans with the leaders of unofficial

culture initiatives, entrepreneurs, artists and public figures. It took us over a year to form a team of like-minded people. The following three stages can be named:

1. Uniting leaders around the idea;
2. Forming the common values and mission of our group;
3. Legally registering as a non-governmental organization.

For almost two years we were stimulating the development of alternative trends in the arts, organizing communication in the cultural sphere of our city, creating partnerships both at the level of the city and beyond its borders. It was this activity of ours that became not only the main precondition for further transformations in the city, but also influenced my decision to quit my job in official culture and get fully involved in the development of informal movements and initiatives because there I saw the most potential.


So when the non-governmental organization “Cultural Dialogue” was born, my little “I” turn into one big “we.” There was an international project on the horizon. We called it “Transformers” and began implementing it in partnership with the Belgian NGO “Commune” within the framework of the TandemUkraine program, in which our organization participated. We expected the project to promote a social and cultural renaissance of Kremenchuk’s neglected public space as well as to facilitate the gathering of informal artistic communities around the idea of creating and developing “their place in the city.” We sincerely believed in this idea and that is why we initiated transformations in Kremenchuk with great enthusiasm!

³ TandemUkraine is an exchange program among culture managers initiated by the European Cultural Foundation (Amsterdam) and Mit Ost (Berlin). The program is realized by Mit Ost and “Insha Osvita [Other Education]” (Kyiv), and supported by the Federal Ministry of Foreign Affairs (Berlin) as part of the “Dialogue of Changes.”



“TRANSFORMERS” PROJECT AND SKELETONS IN THE CUPBOARD OF THE ART SALON

The starting point for reviving Kremenchuk’s abandoned public spaces and uniting its informal artistic communities around the idea of the creation and development of “their place in the city” was the

international project “Transformers.” Its aim was to rethink the Soviet legacy of the city of Kremenchuk with the help of cultural actions organized in collaboration with artists from Brussels and Kremenchuk. 

HISTORY OF THE SITE

In almost every Ukrainian city there is a representative branch of the National Union of Artists of Ukraine, i.e., the centralized artistic institution that has been receiving various privileges and financing from the state since Soviet times. Nowadays these establishments look like a strange remnant of the Soviet system but they still consume state financing and benefits. The Kremenchuk “Art Salon” enterprise was a shining example of the degrading post-Soviet system. **It was founded by the Kremenchuk branch of the National Union of Artists of Ukraine and has rented premises in the city centre for over 20 years.** For all this time the space of the Art Salon has not been changed or repaired. Due to its passivity and unrespectable appearance this space

was absolutely unattractive to both the youth and creative communities. In recent years the premises were used as a simple shop selling provincial paintings and handicrafts, and its broken windows were covered with plastic. At the same time, due to its advantageous location, local businesses were interested in this space. Several years ago, in a quiet and inconspicuous way, unnoticed by both city residents and artists, a temporary construction – a wall – appeared right in the middle of the premises. This wall dividing the Art Salon into two parts and butting up against the entrance door was absolutely illogical but said a lot: **“Everything will be all right soon, this place will soon be renovated...”** And everyone realized that **after the renovation this space would hardly remain the Art Salon.**

...The decision to choose the premises of the Art Salon as the site for temporary transformation was made after the director of the enterprise officially announced her refusal to continue renting the space due to her inability to keep performing her function as director. The official explanation was her advanced age and the fact that the monthly cost of public utilities was growing.

We genuinely wanted to “save” the Salon and tried to persuade the director that it was worth taking some steps to keep the Salon working. We were ready to help and review management methods, think over innovations and marketing. But even at that early stage of negotiation we sensed the concealment of some important details and that there were some skeletons in the cupboard of the enterprise.

For a long time the Art Salon was positioned in the city as an independent legal entity but after we studied its constituent documents it turned out that this legal entity was not independent at all but accountable in its activity to its founder, i.e., the Kremenchuk Union of Artists.

We confirmed that for many years the enterprise had not been transparent in its activity when we consulted the head of the Kremenchuk branch of the National Union of Artists of Ukraine and surprised him with this news. The director had no information about the work of the Salon. For some time we became allies in this case. It was in the interests of the Union head because we were well aware of the situation and offered our vision of the further development of the Art Salon.

We managed to convince the head of the Union of Artists that it was important to keep the enterprise and the premises it rented. Moreover, we succeeded in creating a partnership with a Belgian organization within the frame of an international project that would support the transformation of the Art Salon with the help of a grant.

But even at that stage of negotiations it was already clear that these agreements were fragile and temporary since they were founded on misunderstandings and suspicions on the part of the head of the Union. At every meeting and during each visit to the Art Salon he “calculated” the grant funds necessary

for renovation and assessed the advantageous location of this place. Numbers shone from his eyes while his brain performed business operations, and his speech organ produced abrupt phrases like “A stationery shop would be perfect here”; “My exhibition”; “I am the owner”... After our explanation that the project anticipated minimal financing for the renovation, only 400 Euros, and that its main purpose was activating the youth around the Salon for its further development, the program in the “owner’s” brain crashed, and after rebooting everything started all over again...

So, all the activists’ work in the Art Salon was based on temporary oral agreements and confrontation with the administration. As a consequence, only some short-term transformation of these premises was possible.

Physical intervention and injection of content were the main instruments used in the process of transformation.

The idea of physical intervention consisted in making the “closed and abandoned” space “open and comfortable.” This was expressed by the young team of “Urban Curators” from Kyiv with

whom we cooperated in the “Transformers” project. The massive window lattice and broken shop window were transformed into an open terrace with hammocks. The columns were freed from a plaster encasement several centimeters thick. A separate room was arranged for the shop, and the main space of the Art Salon was made as free as possible for organizing events and communication. Room zoning was emphasized. One wall was painted white to be used as a screen, the other was covered with cardboard to create the atmosphere. Cardboard chandeliers and chairs completed the composition.

A special mission was invented for the illogical temporary wall made of reinforced plastic that divided the room of the Salon into two parts. We intentionally refused to disguise its illogical nature in this space and, on the contrary, decided to draw attention to this wall. We hung some markers there and invited visitors to express their thoughts... Over time the wall was covered with poems, pictures and announcements...

Taking into consideration that the transformation budget was minimal, second-hand materials found in the

Salon or “collected” from neighbours and acquaintances were used for the renovation.

Injecting content into the Salon was also important because it was people that were supposed to become the main constituent of the transformed Salon.

In the process of the Art Salon’s transformation there were plenty of discussions and debates with local residents about its appearance. Drawing parallels with the former Salon, the locals did not understand what the value was of the transformed space, with its furniture made from second-hand materials and its exposed columns.

Only much later, when the youth filled the new “free space” with various creative activities and the former “neglected” souvenir shop turned into an alternative cultural centre, the number of those who supported the changes in the Art Salon began to surpass that of their critics.

The city’s cultural activists, international partners and partners from various regions of Ukraine were involved in organizing the injection of content into the Salon. Visits from outside experts made the

activity of the salon more significant, and the locals understood this as a sort of acknowledgment and support of this space.

An art-café, music concerts, literature readings, cycling picnics, trainings for youth, creative workshops, discussions, master classes conducted by professionals from various spheres, sports competitions – this is an incomplete list of the events that took place in the renewed space of the Art Salon in under three months.

The events in the Art Salon drew a lot of attention from residents because they were quite innovative and differed from official cultural programs.

Some activities, which by default were impossible in official cultural institutions, appeared in the renewed Art Salon, for instance, a tattoo master class providing those who were interested with the opportunity to make tattoos right here, in the Salon.

Despite the development dynamics in the Salon during these three months, we faced many external challenges, some of which had been anticipated but others that were unexpected and dampened our motivation.

IMPORTANT.
BEFORE STARTING ANY
ACTIVITY IT IS A MUST
TO TRY AND FIND OUT
ALL THE CHALLENGES YOU
WILL HAVE TO FACE. THAT
WAY YOU CAN PREPARE
DIFFERENT SCENARIOS
AND REACT QUICKLY
TO ANY OBSTACLES,
SAVING LOTS OF TIME
AND NERVES

These external challenges can be classified in the following way:

- Legal restriction of our activity on the premises of the Salon;
- Interest of influential entrepreneurs in obtaining these premises in the centre of the city;
- Intensification of conflict with the head of the local Union of Artists

From the very beginning we also did not take into account the locals’ tendency to oppose anything new, their prejudice against innovations in culture and, most important, their failure to understand the essence of short-term transformations.

It was the first step for us on our way to finding our own place in the city, and from the very beginning we were aware of the temporary nature of this project but failed to explain the logic of this temporary transformation to the people in a timely and clear manner.

That is why, after abandoning the premises of the Art Salon, we discovered unexpectedly that we had raised doubts among the locals toward all short-term transformations and our team obtained a negative image.

Under the abovementioned conditions, the durability of our team was tested.

An analysis of the internal challenges our team encountered deserves special attention. The transformation of the Art Salon was our first experience of teamwork under extreme conditions. Before that we had worked mostly for pleasure, generating ideas, missions and strategies over coffee, and without interfering in each other's daily lives.

The "Transformers" project required a lot of time. We had to put aside all our personal affairs, plunge into physical work, experience a sense of team spirit and the first personal misunderstandings. It tested our team's durability and the strength of our faith in the ideas that united us because this process provided no financial motivation at all.

At that stage some members of the team were as disappointed as the people who did not understand the logic of our actions, and others were frightened by the responsibility they had taken upon themselves.

Other internal challenges included misunderstandings around the division of responsibilities in the team, and the activists' unreadiness for bureaucratic work.

But our team's main challenge was the discovery of the salon's former debts, and those were the skeletons that had been thoroughly kept in the cupboard of the Salon for many years. The amount of over 100,000 UAH was overwhelming. No matter what options for developing the Salon through alternative funding were applied, neither the activists nor the Union of Artists could repay those debts. The debt made it impossible to continue renting the premises and, consequently, ended our collaboration with the Salon.

It was an important period in the formation of our team. By realizing the meaning of "responsibility" and "irresponsibility" we managed to understand that the public space (with its respective privileges) had been used ineffectively and, moreover, irresponsibly. The activists had numerous questions concerning the possibility of obtaining this space for their own initiatives. Several active initiatives united around this issue. They decided to write an official letter to the city authorities and demand that they give these premises to the united public initiatives for their activities. This letter marked the beginning of a long process of lobbying the issue that was important for the activists. But at that time few believed in its success...

IMPORTANT.
DON'T FORGET TO KEEP THOSE WHO YOU ARE WORKING FOR INFORMED! ALWAYS EXPLAIN TO THEM IN DETAIL THE LOGIC OF YOUR ACTIONS, YOUR MOTIVES, IDEAS AND STRATEGIES





“INOTHEATRE” PROJECT OR HOW AS ACTIVISTS NOT TO BECOME A MARGINAL GROUP

...We were actively looking for a new place without an “owner.” The main criteria for selecting the next location were openness and accessibility. Our attention was drawn to the abandoned Dnipro cinema in the central city park, but there was a serious challenge connected to this location. The ruins of the cinema had been used by the locals as a public toilet for a long time, and we realized that the most demanding part would be cleaning up the place.

We would not have been able to persuade activists and volunteers to get involved in cleaning, but a group of

agents of change had emerged in the process of transforming the Art Salon, and they did not want to cease their activities. This team needed a platform for development and was motivated by the chance to continue the international project together with the Belgian team “Twostand” whose members were engaged in transforming spaces in Brussels. In the days leading up to the visit of twelve Belgians, the activists from Kremenchuk cleaned up the space of the abandoned Dnipro cinema and prepared the platform for our next transformation.

HISTORY OF THE SITE

The summer cinema Dnipro was restored after the war in 1950. In Soviet times it was a favourite leisure spot for the residents of Kremenchuk. It included the local pioneer club, a fairy-tale corner, a playing field, a gallery of honors students...

...Time passed. Once the favourite place of the Soviet Kremenchuk people, the cinema lost its mission and was neglected in the 21st century. The new

Prydniprovskyi Park, successor of the Pioneer Public Garden that used to be the centre of Soviet activities and propaganda, offered a spectacular “Alley of Attractions,” popcorn, hotdogs and paid portable toilets that operated on a strict schedule. For many years the abandoned cinema, located ten meters from the Alley of Attractions, had been used as a free public toilet and shelter for various fringe groups...



So the transformation of the old Dnipro cinema began with a grand cleaning. More than a hundred bags of garbage were removed from here in two days. This garbage had been accumulating in the old cinema building for years. During these “excavations” lots of artifacts were found that were later used to prepare a ceiling-installation. The most interesting findings included French perfumes, a wine bottle with a note inside written by high school graduates to their descendants, old spectacles and a lock.

There was also a living find – uncle Hrysha, who “lived” in the cinema ruins and slept on a pile of garbage in a room.

While cleaning, the activists asked him politely to leave the space and later arranged a real room for uncle Hrysha, with a real place to sleep, a table and bookshelves...

The idea to transform the remnants of the old cinema surprised the park administration and city authorities but the social profit of this action surpassed the “unclear aspect” of the initiative, and we were allowed to carry out various activities at the old cinema.

The first work in the abandoned cinema began in July, the activities were approved by the city authorities in August. Once again it was a short-term transformation.

For more than a week Kremenchuk activists together with their Belgian partners, who guided the transformation process, were involved in renovation of the old cinema building.

Once again our budget was limited (to the project funds of the Belgian party) and we used second-hand materials. The cinema’s transformation differed from the transformation of the Art Salon in its scale, in the openness of the renovated space and in the activists’ complete freedom to act.

Before the project began the old cinema building had neither windows nor doors. The ideas of our Belgian partners regarding the installation of windows and doors were absolutely unconventional and simple. Lots of spare parts and materials for the “repairs” were found by the activists in nearby trash cans.

Uncle Hrysha, who now lived in one of the restored rooms, was referred to by the activists as our “concierge,” and they were happy that the homeless man seemed satisfied...

After several days actively restoring the building, local residents started coming up to us. Most often they asked what this place was going to become, they told stories about past times and about the former

cinema, some neighbours brought old books, photos and magazines...

Every day a group of children gathered to help with the renovation work. They were happy to help restore the cinema and communicate with the foreigners.

At this stage there was not a single negative response from the locals, moreover, the people seemed to feel an emotional uplift, as if they were seeing their old Dnipro cinema again, though it had existed as an invisible ghost for many years.

...And then we committed an irreparable error!

The locals began snubbing the transformed Dnipro cinema after the opening party...

...The youth from Ukraine and Belgium had worked to transform the cinema premises. Nine days of intercultural communication and active collaboration resulted in a friendly, united team. A community of the so-called “Ino-theatre” subculture had formed around the philosophy of another type of cinema, unlike the one that used to exist before. It was the philosophy of absolute freedom. It was the freedom of creativity, thoughts and actions that reigned at the opening party of the transformed Dnipro cinema.



Ilya Duc

IMPORTANT.
WHEN PERFORMING
AN INTERVENTION THAT
ALTERS A SPACE PHYSICALLY
OR CHANGES ITS MEANING,
TAKE INTO CONSIDERATION
THE MEMORIES OF THE
LOCALS CONNECTED
WITH THIS PLACE! YOUR
INTERVENTION HAS TO BE
IN HARMONY WITH THIS
MEMORY, OTHERWISE IT WILL
NEVER BE ACCEPTED AND
ALL YOUR IDEAS ARE SURE
TO BE REJECTED

The community of activists, enveloped in the euphoria of their subculture, was completely detached from the average people who attended the opening. And this detachment was so strong that it pushed the activists to the margins.

The last straw that deepened the chasm of misunderstanding between the activists and local residents was a huge black inscription across the entire old cinema building. It was made by a Belgian boy right before the eyes of the stunned people. The inscription looked aggressive and could be understood only by the activists. It was a mix of the English word "transformation" and the Belgian team logo that resembled a cross.

The inscription was made impulsively, without any discussions or approval, which were not actually required on the territory of absolute freedom.

The ambivalence of the situation was also felt in the fact that while transforming the cinema from a "toilet" into an "alternative cultural space" the visual image of the building also changed from something "old, inconspicuous and comprehensible" into "new, provocative and incomprehensible."

This change in significance made the transformation process more socially important but the positive change was lost in the context of the aggressive visual provocation. Regular people could not comprehend the profound

philosophy of this transformation, in their view the transformed cinema remained on the margins.

The realization that "Inotheatre" was something outside the limits came to the activists much later, after a series of provocations and disappointments.

The euphoria of limitless freedom ended for the Kremenchuk activists together with the departure of the Belgian team. The transformed cinema required management. The accessibility and openness of this space made it vulnerable to inadequate interventions.

The first disappointment for the activists came from Uncle Hrysha, who did not comprehend that the





renovated space was no longer a toilet... After a couple of warnings the activists “evicted” Uncle Hrysha from the cinema and agreed to lock the building at night.

Over the course of two months several self-organized activist meetings took place on the base of the transformed “Inotheatre” and are worth mentioning.

At one of the first meetings, when discussing the usual question “What next?” we declared officially that the international project was complete and the future destiny of the “Inotheatre” depended on all the residents of the city who cared. We highlighted all the important external challenges that those who want to be involved in the development of this space would face: namely, the historical memory of the locals about a “nice cinema”; the lack of any legal basis for the functioning of this space as a stable institution; the precarious condition of the building; the lack of toilets in the space or nearby; the biased attitude of the locals toward informal creative initiatives.

All the further meetings were unique. Interested people got together in the “Inotheatre” and thought about how the common space should be developed. We saw that a new community was emerging around the idea of developing the renovated premises of the “Inotheatre” and organizing it to function as a stable institution. In summer 2015 the “Inotheatre” was a territory of freedom and creative self-expression in Kremenchuk. Undoubtedly, it was an alternative centre.

...The second life of the old cinema in Kremenchuk was short but bright, startling and unrepeatable... Music sessions, readings, a cycling quest, an exhibition of mail art from all over the world, a festival of contemporary art in which young artists from different Ukrainian cities took part...

These self-organized processes were so unique that we decided not to interfere with them. It was obvious that the youth, inspired by creativity, lost their ability to evaluate the situation objectively, and the leaders of this self-organized community lost hold of its management and began to understand the challenges we had told them about...

IMPORTANT.
**IN THE FUNCTIONING OF
A TRANSFORMED SPACE
YOU MUST PROVIDE
ENOUGH FREEDOM FOR
ITS SELF-DEVELOPMENT.
BUT AT THE SAME TIME
YOU HAVE TO GUIDE AND
TEACH THE NUANCES OF
ORGANIZATIONAL WORK,
DEVELOP RESPONSIBILITY
AND HELP BUILDING A
DIALOGUE AMONG ALL
THOSE INTERESTED PARTIES,
VISITORS IN PARTICULAR.**

With our experience of the Art Salon, we should have explained that the “Inotheatre” was a short-term project due to certain insurmountable external challenges. But we did not do that on purpose because we saw the immense value of this short-term transformation in the processes that were happening. But even if we had wanted to prolong “the life of the Inotheatre,” we would not have been able to do that...

At the end of summer the situation of Kremenchuk’s short-term transformations was critical. There was almost nobody who didn’t talk about the activists’ “failure” in the Art Salon. The little-known space appeared in the center of public discussion within less than four months. New elections were coming, and the popular topic of the Art Salon was used for political manipulation. Some wanted to be heroes and “save” the Salon, others were actively looking for who to blame... We were constantly attacked on social media, “painted” in different political colours and accused of “surrendering the salon.” Under this psychological pressure the leaders of our team split apart, some rotations took place...

The situation with the transformed cinema in Prydniprovskiy Park was difficult, too. At the beginning of September the activists of the “Inotheatre” realized that they were not able to cope with all the challenges. The locals did not accept “the other cinema” and the free creativity of the youth. Social media were full of negative comments about its unpleasant visual image and those various marginal groups getting together around the old building. Over the two months of its existence the transformed space of the old cinema was repeatedly destroyed and littered by unknown people. The last act of vandalism against the transformed cinema was especially aggressive. Several young men in training suits broke all the windows, doors and everything inside and left excrement on the threshold.

...At the beginning of these transformations, even before the intervention in the Art Salon space, we were inspired by the ideas of the international project and the chance to cooperate with the youth from Belgium. But the very first challenges that we faced in the Salon made us curb our

IMPORTANT.
IN TIMES OF DESPAIR TRY TO THINK THE SITUATION OVER AND BE FLEXIBLE. LAUNCH SOME PARALLEL PROCESSES, FOLLOW CONTACTS AND LOOK FOR ALTERNATIVE SOLUTIONS



creative euphoria, think pragmatically and try to include the project results (expected as well as unexpected) into our long-term strategy.

It was clear that short-term transformations were an efficient tool that could help draw public attention to neglected spaces and also involve the active youth in the city's social life. After these short-term interventions we had quick and spectacular results, but they didn't last very long. It was important to us not to lose these short-term results but intensify them by constructing a certain system or strategy.

With this in mind, after it had become clear that we would have to leave the premises of the Art Salon, we organized a meeting of all the activists and initiated the process of lobbying the issue of providing us with a space for our common activities. The youth agreed this step was crucial, but they did not believe in its success. None of the activists were experienced in taking part in bureaucratic procedures or had a desire to devote his or her own time to this "boring" task.

From May to October, by common agreement, we guided a process in parallel with the creative activities and short-term interventions. The process involved an official exchange of letters with the city authorities and the procedure of getting a permit to rent a space for the functioning of our NGO.

When preparing these sets of documents and dealing with each new step of the bureaucratic procedure in turn, we watched the activities of the "Inotheatre" community in the transformed cinema. It was important for us to notice the moment when the youth realized the concept of "insurmountable challenges" and to offer them an alternative that would minimize their disappointment and become a stable platform for continuing everything begun in the process of short-term transformations.

...The activities on the base of the old cinema ended with boarding up the transformed space for autumn and winter. The idea to close up the premises was supported by all the activists, and they eagerly joined the

process. The broken windows and doors were boarded up in hopes that next spring the "Inotheatre" space would come to life again as our summer residence.

The preservation of the "Inotheatre" was accompanied by the thought of setting up a "new place," so all the materials used to outfit the old cinema were collected, this time for "third-hand" use because some of them had been taken to the old cinema from the Art Salon. The final touch was a black-and-white banner on the cinema building saying "This is not a toilet. Find your own place in the city!" followed by an enigmatic name — «#Adapter».





HISTORY AND DESCRIPTION OF THE SITE

This location is situated in the centre of Kremenchuk and consists of a complex of empty garages and utility rooms (former carpentry workshops) that belong to the “Avtozavodske” Public Housing and Utilities Unit. The main task of this unit in Soviet times was to maintain residential buildings and ensure the uninterrupted functioning of their engineering equipment. But over time the premises lost their intended purpose because the unit was closed down. For a long time the buildings remained empty and unused, their condition was not maintained. They were saved from vandals only through their location in a closed yard that was guarded day and night by the public utilities service in charge of these buildings and garages.

They are across the street from the student dormitories of the A.S. Makarenko Pedagogical College and vocational technical schools of the city.

#ADAPTER. YOUR PLACE IN THE CITY

It was here, from the windows on the 5th floor of the Pedagogical College dormitory, where our Belgian guests were staying, that we saw the abandoned buildings in a large yard behind the fence for the first time...

Several months of correspondence, meetings, negotiations, and bureaucratic procedures followed in order to rent the unused space of the carpentry workshop in the centre of the yard.

Possessing some experience of short-term low-budget transformations, we understood that one lease agreement would not be enough since we needed at least some minimal resources to make the alternative space comfortable. So, after leaving the Art Salon (in July 2015) we were coordinating several simultaneous processes, which preceded Adapter and required both time and energy:

- Transformation and monitoring of activities in the renovated space of the “Inotheatre” in Prydniprovskiyi Park;
- Conducting the procedure of renting the former carpentry workshop building;
- Fighting the informational provocations that began appearing after we left the Art

Salon (articles by partner-experts in influential all-Ukrainian and foreign resources, posts in social media that would help activists and local people understand the meaning of short-term transformation);

- Monitoring grant opportunities and submitting applications to finance the project of creating an alternative artistic space.

By the end of September 2015 we had the following results:

- A lorry full of various materials, self-made furniture and other objects from the previous transformations;
- An official lease agreement for 2 years and 11 months for the abandoned carpentry workshop building;
- A team of activists experienced in low-budget transformations and with an ardent desire to put their accumulated experience into action in the “new place” and conduct various activities for the period of 2 years and 11 months with an option to prolong this opportunity;
- Partner experts in Ukraine and abroad, who supported our initiatives;
- Financial support (a grant of 1900 Euros) to arrange the alternative artistic space based in the abandoned carpentry workshop.

#Adapter alternative space was supposed to open in Kremenchuk according to the grant contract on October 18, 2015. We had less than a month to transform 70 square meters of the abandoned carpentry workshop into an alternative cultural centre.

The experience we had gained during the previous transformations proved to be really handy. We were skilled in taking budget decisions and had an idea of the space: it had to be as simple and comfortable as possible.

The main grant funds were spent on electricity, heaters (because the building had no central heating), smoothing and painting the walls. The most important challenge for us was the floor, which was simply absent in the workshop. We had a limited budget and time. Having discussed a couple of options, we chose to make the floor out of pallets and cover them with pressboard, but it turned out that our budget was not sufficient.

At this stage one of the activists suggested using second-hand materials. He worked in a ceramics shop and knew that from time to time it

discarded pressboard tile displays... It took us several evenings to dismantle the tiles from the boards and use the latter as flooring.

All of Adapter's furniture was self-made from pallets; some benches prepared for the Art Salon found their shelter in the new space. A picturesque wall-length shelf was found in an empty garage. We painted the shelf white and used it in our space.

It was really interesting to unpack various boxes and packages that were moved from the Salon and cinema because each item had a special meaning for us and aroused certain emotions. Everything found its place on the walls and shelves... A little picture with some mysterious hieroglyphs looked especially touching on our shelf, but it was mysterious only for new people because all the activists knew that those were the signatures of the boys from Belgium, who had become members of the “Inotheatre” community and left their autographs as a keepsake... And the memory of them remained alive as it was transferred from mouth to mouth...

On October 18, 2015 we invited all the residents of Kremenchuk to the Adapter opening party. We did not expect that so many different people would come!

Taking into account our previous errors in communication with the people for whom we work, we took special care when preparing the first event in this new space. We realized that there were going to be lots of visitors asking “And where is the Salon?” or “What's with the cinema?” It was crucial for us to help everyone find answers to these questions, so that they could comprehend the importance of short-term transformations as a process.

Thinking over the issue of how to tell people about everything that had taken place in Kremenchuk, but without much detail, raising the processes to a global level, we came to the conclusion that the most appropriate form was a panel discussion.

As panelists we invited international experts and specialists from various Ukrainian cities, who knew a lot about urban studies, cultural activism and creative industries. Our partners knew,

understood, could analyze and explain to people those processes that were in effect in Kremenchuk. **The idea was brilliant and we got plenty of positive responses after the discussion, which turned out to be really informative and inspiring.**

Speaking to the internationally acclaimed experts who work in Ukraine at the level of the Ministry of Culture, journalists were obviously surprised and asked if those people had really come to Kremenchuk for the opening of Adapter.


A classical music ensemble provided an especially colourful element to the opening ceremony... A violin, button accordion and cello created an unusual atmosphere in the former carpentry workshop.

For the opening party we arranged a picnic and it turned the former empty yard into an interesting place, crowded with people that were discussing something actively and warming themselves at the fire. During these discussions we explained the meaning of the name given to this newly created space. An adapter is a part that

provides energy to other devices or makes them move. "Adapter" center is a platform that will unite different communities and movements in Kremenchuk, stimulate the production of various cultural products (production, ideas, different events). **We said that besides concerts, festivals, meetings with writers and artists we were going to work with entrepreneurs, scientists and neighbours, too.** The more different people from different spheres of life met and communicated, the more dynamic and interesting the life of Adapter would be. We persuaded people that it was these activities and interaction that would stimulate the city's development.

It was essential for us to create an open process for planning Adapter's program. That is why after opening the centre we introduced "brainstormings" that were open to all activists and initiative groups. **We get together and discuss development directions and work out mechanisms for interaction as well as mutually beneficial procedures for the stable development of this common place.** It is important that aside from ideas for Adapter's content we also look

for ways to attract funds to pay our rent because the grant is not enough to cover even three months. **Consequently, in this period we must launch a mechanism to get financing for the space, which has a mandatory monthly rent fee of 1,660 UAH.**

Taking into account our former experience of temporary transformations,  began the activity of Adapter with a partnership project called "Zbyralyky [Collectors]," which is intended to support communication between the activists of Adapter alternative cultural centre and its neighbours.

The very first event organized for our neighbours – "Yard Holiday" – proved that we had managed to set the right priorities in our activity. Among our neighbours we found people who were ready to take an active part in the life of our common space. Our observations showed that these people's wariness and distrust were replaced by an understanding of our activity and interest in this new space.

In parallel with our important goal-oriented projects, self-organized creative events also take place at Adapter. Within the first month of its existence the alternative cultural centre hosted: a cinema workshop, master class in folk-puppet-making, a discussion on "How to Be Effective in a Local Community," a musical evening, a "Mafia" game, a week of documentary movie screenings and a cyclists' meeting.

We are building a completely open process of activity scheduling. There is an open calendar at Adapter, where any initiative can "pencil itself in."

Numerous processes require clear and understandable algorithms. The rules for using the common space must be agreed upon and acknowledged by everybody.

There is much more work in store but the processes that are currently underway in the alternative cultural centre inspire us and give us strength to go further.

6 "Zbyralyky" project was realized by the NGOs "Urban Curators" and "Cultural Dialogue" and supported by the National Exchange Platform and National Program of Democracy Support.

IMPORTANT.

BELIEVE IN YOUR IDEAS. ONLY FAITH IN WHAT YOU ARE DOING WILL GIVE YOU ENOUGH STRENGTH TO OVERCOME ALL OBSTACLES AND ATTAIN THE DESIRED RESULT.

THERE WILL BE PLENTY OF CHALLENGES AND DISAPPOINTMENTS, UPS AND DOWNS ON THE WAY TOWARDS SUCCESS. DO NOT STOP!!! BELIEVE AND CONFIDENTLY GO ON.

BE FLEXIBLE AND STRONG. WITH EACH NEW STEP, THE PEOPLE AROUND YOU WILL CHANGE, BUT THOSE WITH A SIMILAR OUTLOOK WILL REMAIN, THOSE WHO ARE STRONG AND COMMITTED.

APPRECIATE YOUR TEAM BECAUSE THE VOICE OF ONE MAN IS THE VOICE OF NO ONE. BUILD FRIENDLY PARTNERSHIPS IN YOUR TEAM, FIND TIME TO AGREE UPON COMMON IDEAS AND RESPONSIBILITIES.

CONSTANTLY ANALYZE YOUR ACTIVITY AND GET FEEDBACK. APPRECIATE THE PEOPLE FOR WHOM YOU WORK, SPEAK TO THEM SINCERELY AND OPENLY, WITH CLEAR THOUGHTS AND NOT CLICHÉS. THIS IS THE ONLY WAY TO GAIN TRUST. AND THE MOST IMPORTANT THING: ENJOY WHAT YOU ARE DOING!

MAY SUCCESS ACCOMPANY YOU IN ALL YOUR UNDERTAKINGS!

WE ARE GRATEFUL TO ALL OUR PARTNERS AND FRIENDLY INITIATIVES FOR COLLABORATION!





AFTERWORD

In recent years discussions about the necessity of change in all spheres of life in Ukraine have become almost commonplace. We need changes, but the desire for them often results in visionary images that are never embodied in real life. Are we really ready for the long and seemingly thankless job of changing our cultural environment?

During the „Educational-Cultural Academy“ project we found the answer to this question. Despite the obstacles (we have plenty of those now – and always), we already have a new generation of cultural managers, who think strategically and set themselves ambitious goals.

Let the experience of those who had the courage and strength to set off real change in their environments be a practical and (even more importantly) emotional example and inspiration for the readers of this book. The path to change is always difficult. But only one person is able to go all the way – the one who takes steps forward, even if they are small. Good luck to all the agents of change – your work changes our country.

*Ilona Demchenko, Project manager,
Goethe Institut – Ukraine,
Publication editor*

IMPRESSUM

Redaktionsschluss:
27.12.2015
V.i.S.d.P.

FRIEDERIKE MÖSCHEL

Redaktion
IRYNA FRENKEL
IRYNA KATZ
VAROSLAV MINKIN

Redaktionsleitung
ILONA DEMCHENKO

Bildredaktion
KOSTYANTYN PALAMARCHUK

**WIR DANKEN ALLEN
BETEILIGTEN KOLLEGINNEN
UND KOLLEGEN**

Gestaltung
KOSTYANTYN PALAMARCHUK

Herstellung
SVITLANA KONOSHCHUK

Herausgeber
**2015 GOETHE-INSTITUT
UKRAINE**



**Goethe-Institut
в Україні**

вул. Волоська, 12/4
04070 Київ

Тел. +380 44 4969785
Факс +380 44 4969789
info@kiew.goethe.org