

Жовтень 2016 р Випуск 20, № 4 - Культурні менеджери в ролі "Masters of Interspaces" – Патрік С. Фьоль і Гернот Вольфрам

Журнал «CULTUREWORK», 29 жовтня 2016 р

У цьому випуску розглянуті питання теорії і практики діяльності культурних менеджерів у ролі "masters of interspaces", а також висвітлені під цим кутом зору програми культурного розвитку в певних секторах європейського мистецтва і культури. Патрік Фьоль і Гернот Вольфрам, менеджери у сфері культурно-освітньої роботи з Німеччини, розкривають різні способи передачі досвіду, посередництва, співпраці, сприяння обміну між менеджерами і побудови мереж у сфері культури і мистецтва з метою забезпечення зв'язків з ключовими партнерами. Такий підхід сприяє цілеспрямованому, раціональному і планомірному аналізу феномена «сфер взаємодії» («interspaces»), що проявляється в різних ролях і організаційній роботі, які реалізуються працівниками культури та мистецтва. Фьоль і Вольфрам розглядають передумови, необхідні для успішного здійснення «менеджменту сфер взаємодії» («interspace management») і досягнення стійкого результату на тривалу перспективу.

З повагою, Жюлі Фолкер-Морріс Робер Фолкер-Морріс

Видавці

Культурні менеджери в ролі "Masters of Interspaces"

Автори: Патрік Фьоль & Гернот Вольфрам

Вступ

Предметом наукового розгляду у цій статті є поняття культурного менеджера як "master of interspaces." «Менеджмент сфер взаємодії» є, напевне, найбільш важливою якістю, якою необхідно опанувати сучасним культурним менеджером. Лише тоді вони будуть у змозі успішно впоратися зі своїми завданнями і сприяти розвитку плідних процесів трансформації в сфері культури. Тут також свою роль відіграє і теорія побудови мереж. Щоб закласти фундамент для кращого розуміння механізму культурних арт-інтервенцій, використовуються основоположні теорії мережевого аналізу. Цей підхід розглянутий не тільки з точки зору німецького досвіду, але і з опорою на численні міжнародні дослідження, покликані сприяти дискусії про роль культурних менеджерів у процесах трансформації в сфері мистецтва і культури, що відбуваються наразі в усьому світі. Ця стаття є продовженням більш широкої публікації Патріка С. Фьоля, Гернота Вольфрама і Роберта Пепера у виданні *Journal of Cultural Management. Arts, Economics, Policy* (2016). Поняття культурних менеджерів як "masters of interspaces" було запроваджене у вжиток Патріком Фьолем і Гернотом Вольфрамом в 2013 році.

1. Культурний менеджмент і процес змін

Зміни в сфері мистецтва і культури в Німеччині часто сприймаються з обуренням і острахом. Навряд чи у нас можна знайти іншу сферу суспільного життя, в якій систематично доводилося б зіштовхуватися з такими сильними емоціями під час обговорення фактичних питань. Але така дискусія спостерігається не лише в Німеччині. Трансформаційні процеси у сфері культури є важливою темою і в інших країнах. В рамках постмодерністського дискурсу культурні та соціально-культурні інститути дедалі глибше починають усвідомлювати, що реально існуюче мистецтво породжує зміни, знаходить нові простори, стикається з технологічними і цифровими викликами, а також абсолютно різними формами реакції, відгуку і включеності з боку аудиторії (Simon 2016). Причому це слід вважати не позитивною чи негативною тенденцією, а результатом глобалізації і змін у світі культурних ідей і цінностей. В цьому відношенні вже сьогодні ми можемо спостерігати позитивні

зрушення в сфері планування культурного розвитку. Дедалі більше федеральних земель, муніципалітетів та міст у Німеччині потребують нових особливих навичок і умінь культурних менеджерів. Такі менеджери можуть працювати зовнішніми консультантами або вільнонайманими співробітниками з досвідом діяльності в області культурного менеджменту в органах управління культурою з метою контролю процесів планування в сфері культурної політики (Föhl & Sievers, 2013; див. також: Flood 2015). Приклади подібної функціональної двоїстості в діяльності культурних менеджерів можна знайти і в інших країнах (Föhl & Wolfram, 2012).

На міжнародному рівні спостерігаються також і зміни в розумінні ролі нових альянсів і партнерських союзів, особливо у випадках, якщо йдеться про партнерів, які зазвичай не вважалися частиною культурного процесу. Шляхом створення таких альянсів не лише міста, а й громади, а також регіони прагнуть заявити про себе поза ustalеними межами своєї діяльності. Останніми роками ми також стаємо очевидцями дедалі ширшої підтримки так званих «інтерфейс-проектів» ("interface projects") як з боку Європейської Комісії, так і з боку численних національних інституцій зі сприяння розвитку культури. При цьому у фокусі уваги опинилися такі теми, як культурні та соціальні проекти; культура і охорона навколишнього середовища; культура і туризм; культура і наукова теорія; культура і бізнес; культура і право; культура і міграція / інтеграція. Перед культурними менеджерами з'являються нові «сфери взаємодії». Їм необхідно зрозуміти логістику процесів у інших областях і навчитися управляти нею, а також опанувати існуючими в них специфічними підходами. У цьому зв'язку сталися величезні зміни у вимогах до їхньої роботи. Від культурних менеджерів вимагається оволодіння різними технологіями в сфері менеджменту, врахування різноманітних очікувань і розмаїтого досвіду не тільки в сфері культурно-освітньої діяльності, а й в інших областях. Оволодіння в такому розумінні полягає у здатності до формулювання загальних цілей культурних проектів у співпраці з різними партнерами та із залученням спеціальних знань. Наприклад, якщо мова йде про значимість проектів, залученість дійових осіб на місцях, а також простори можливостей і викликів.

З метою ширшого розуміння сказаного розглянемо практику роботи Національного музею у Ліверпулі. Музей розробив проект "Будинок спогадів", виставку, яка ілюструє силу пам'яті звичайним відвідувачам і тим, хто страждає від деменції. "Будинок спогадів" став програмою-тренінгом, покликаною допомогти людям, змушеним жити в умовах недоумства, що була відзначена міжнародною премією. Вона забезпечує своїх учасників інформацією про деменцію, а також практичними навичками і знаннями з метою набуття позитивного життєвого досвіду людьми, які потерпають від недоумства. ([Http://www.liverpoolmuseums.org.uk/learning/projects/house-of-memories/](http://www.liverpoolmuseums.org.uk/learning/projects/house-of-memories/)). Багато хто може заперечити, що це не є властивим завданням музею. Соціальна робота, підтримка людей з деменцією? Але якщо вникнути в проект глибше, стає ясно, що його предметом є одне з найстаріших і значущих питань у сфері культури: які знання про наше минуле ми здатні зберігати в собі? Що заважає нам побачити свою історію у всьому її багатстві, різноманітності взаємозв'язків та усвідомити її цінність? І чому недуга не завжди означає ваду, але іноді вимагає від нас прояву особливої чутливості і розуміння? Якщо задуматися над цими питаннями, приходить розуміння того, що «Будинок спогадів» не є соціальним проектом. Це радше спроба осмислити в ширшому контексті одне з ключових понять музейної справи - пам'ять. У цьому випадку куратори і менеджери покликані співпрацювати з соціальними інституціями, прикладними програмістами, експертами в сфері цифрових технологій, людьми з досвідом соціально-культурної роботи. У центрі уваги виставки перебувала розробка прикладних програм (app), за допомогою яких люди, що перебувають у стані недоумства, могли б отримати доступ до матеріалів виставки. З урахуванням життєвої ситуації і втрати пам'яті більшість осіб, які страждають на деменцію, не змогли б самостійно відвідати її. Освітлення, музейний простір, особливі правила огляду артефактів перешкождали б цьому. Але їм вдалося долучитися до загального потоку відвідувачів через спеціальний програмний додаток, за допомогою якого вони могли самі вирішувати, що робити з матеріалом. Зокрема, у них була можливість «повісити» артефакт, котрий вони вважали важливим для себе, на так зване «дерево пам'яті», тобто дерево, що утримує усі відібрані ними зображення на загальному символічному малюнку в програмному додатку. Це вражаючий приклад роботи пам'яті.

За таких обставин культурні менеджери покликані сприяти передачі найбільш важливої інформації про знання і досвід у сфері людської культури і мистецтва, а також обміну думками про художні цінності між людьми, не обізнаними з такою інформацією. А ще - знайти аргументи на користь того, що культура є особливим способом зв'язку між людьми і залучення аудиторії до творчого процесу, тобто по праву може претендувати на свій особливий спосіб забезпечення співучасті і привернення уваги. Передача у цьому зв'язку означає обопільний процес пояснень і навчання як з боку культурного менеджера, так і з боку його нових партнерів із інших сфер діяльності. Культурні менеджери несуть відповідальність за уникнення перегинів на користь якогось одного підходу. Водночас вони повинні захищати і поважати особливі потреби творчого художнього процесу. Це приводить нас до визнання того, що саме сфери взаємодії є суттєво важливим для культурного менеджменту простором, відкритим як для нових дискусій, так і спроб наблизити відповіді на питання, що ставить перед нами аудиторія XXI століття. Сфери взаємодії - це зона переговорів між представниками багатьох ідей, голосів і концепцій. Культурні менеджери можуть сприяти структуруванню різноманітних підходів до категорій художньої цінності. Це, ймовірно, одне з найбільш складних завдань на наступні роки.

Тенденція розвитку, представлена вище, спонукає до розгляду головного питання про партиципацію як культурну практику. Кого можна наразі вважати залученим до культурних чи мистецьких проєктів, а хто залишається поза межами культурного процесу? Багато проєктів, в т. ч. і в культурних столицях Європи, не були б настільки переконливими без усвідомлення необхідності розширення цільової аудиторії. Інтеграція певних соціальних груп, зокрема мігрантів, які часто опинялися на периферії глобалізації та соціально-культурного дискурсу, також справила неабиякий вплив на формування концепцій сталої культурно-освітньої роботи. Те ж стосується і теми подолання національних кордонів. Так, зокрема, проєкт "Imagine2020" (<http://www.imagine2020.eu/>) поєднав дев'ять європейських держав і десять різних, досить зацікавлених і доволі досвідчених культурних установ та дав можливість досягнути художнього симбіозу між захистом довкілля і мистецтвом. Багато міжнародних кінофестивалів, наприклад "Environmental Film Festival of Accra" в Гані (<http://www.effaccra.org/>), дотримуються такої ж орієнтації. Подібні приклади є достатнім доказом доцільності подібної тенденції, а описані види взаємодії - незмінними індикаторами суттєво важливих соціально-культурних тем. У таких випадках зримість/упізнаваність стає результатом побудови мереж, а також перерозподілу ресурсів та дольової участі.

2. Менеджмент системи зв'язків як ключове завдання культурного менеджменту

З урахуванням зазначених вище тенденцій розвитку можна стверджувати, що ми перебуваємо в епіцентрі зсуву від традиційних підходів у сфері культурного менеджменту до нових способів управління і організації процесами культурного розвитку не лише на національному рівні в Німеччині, але і в багатьох інших місцях світу. Ми живемо в епоху поступового розмивання меж між різними суспільними секторами. Транскордонні тенденції – це не тільки наслідок глобалізації, а й мінливості життєвих умов: демографічних і технологічних змін, міграції, фінансових криз, а також зменшення ресурсів, якщо обмежитися лише коротким переліком. І навіть попри те, що культура і мистецтво не відразу співвідносяться з цими змінами в життєвому просторі, вони все ж не можуть не відчувати на собі їхнього впливу. Досить поглянути на засоби масової інформації або розвиток цифрових технологій, аби переконатися, що інновації тут же знаходять відгук у культурі й мистецтві, а тому постає питання, як на них реагувати. І що ще більш важливо: ми маємо вирішити, яким чином їх можна використати для просування стратегії розширення аудиторії (Worwick 2012), а також у практиці культурного процесу - адже світ цифрових технологій відкриває нові і прозорі горизонти для практики і теорії культурно-освітньої роботи. "Master of interspaces" - це культурний менеджер, спроможний утримувати в полі зору існуючі мережеві структури в потрібній області, досліджувати історію становлення різних партнерських зв'язків і розробляти стратегії реорганізації цих структур. Переформатування структур на основі цих знань і вмій може стимулювати виникнення нових альянсів і інновацій. Таким чином, культурний менеджер з точки зору теорії побудови мереж діє як «брокер», що наводить мости (заповнює так звані «структурні прогалини») між різними, не

пов'язаними в іншому випадку частинами мережі, з метою їхньої оптимізації, координації й досягнення ефекту синергії (див. Ререр 2016), де вперше поставлено на обговорення теоретичні аспекти побудови мережевих структур у сфері культурного менеджменту; див. також (Schiffer & Nauck, 2010). Щоб успішно впоратися з цим завданням, культурному менеджеру необхідно, в першу чергу, здійснити відбір різних методів (зокрема, структурного аналізу, інтерв'ю з експертами, або з недавніх пір - зондувального мережевого аналізу). У міжнародному контексті - причому не лише з точки зору теорії культурного менеджменту, а і його практичного планування - такий процес відбору позначається терміном «культурне картування» (Stewart 2010).

3. П'ять типів функції «брокера» - чітке визначення підходу на основі принципу «сфер взаємодії»

У 2014 році Фьоль і Вольфрам запровадили у вжиток п'ять різновидів ролей, які можуть виконувати культурні менеджери. Роберт Пепер доповнив цю класифікацію на основі системного аналізу в інших наукових областях, в т. ч. соціології та теорії організацій (Föhl, Wolfram & Rerer, 2016). Згідно з ним культурний менеджер може виконувати роль:

«провідника / транслятора»: у більшості випадків втручання з боку культурного менеджера мають виглядати як робота «співробітника із зв'язків», котрому притаманне загострене відчуття потреб і інтересів різних груп. Йому має бути доступним спосіб мислення і мовна культура гравців в різних сегментах/сферах. Культурний менеджер повинен володіти здатністю наводити мости між різними підгрупами. Таким чином, роль «транслятора» розширює можливості подолання соціальних кордонів між окремими культурними кластерами.

«медіатора / посередника»: головне завдання медіатора полягає в реалізації функції посередника не тільки між окремими елементами мережі, яким бракує комунікації, а й між групами з конфліктним характером відносин. Саме такий підхід набуває актуальності у світі, що стає дедалі різноманітнішим (The Moving Network, 2016). Культурний менеджер забезпечує легітимність відносин (довіру і злагоду) з обох сторін, що й уможливорює виконання ним ролі медіатора. У цій функції культурний менеджер стає джерелом позитивної комунікації там, де в іншому разі існували б конфлікти, або не було б ніякого обміну взагалі.

«кооператора»: ця функція тісно пов'язана з яскраво вираженою (в ідеальному випадку) суто людської схильністю культурного менеджера до кооперації (співпраці). З огляду на необхідність опанування більш широкими можливостями для виконання функції оперативного координатора з метою переформатування мережевих структур культурний менеджер потребує не тільки співпраці з інституціями на місцях, а й з експертами поза рамками своєї сфери втручання. Він повинен знаходити шляхи для отримання виробничих ресурсів і відбирати контакти, що дозволять налагодити комунікативні зв'язки.

«організатора мереж»: згадана вище роль «брокера» за своєю природою пов'язана з діяльністю, спрямованою на побудову мереж. Але експліцитно виражена функція «організатора мереж» загострює увагу на здатності культурного менеджера до оптимізації та розширення мережевих структур у загальній культурній інфраструктурі. Такий процес наведення мостів виявляє динаміку процесів, котрими супроводжуються зміни в мережевих структурах. Культурний менеджер у таких випадках діє як експерт в галузі мережевих структур і бачить як сильні, так і слабкі сторони, а також приховані або недостатньо враховані зв'язки між проектами чи спільнотами.

і **«фасилітатора»:** це поняття ґрунтується на припущенні, що культурний менеджер здійснює процес передачі інформації між різними учасниками комунікації. На перший погляд це звучить досить просто, але може виявитися складнішим, ніж очікувалося. «Брокер» отримує інформацію від однієї групи, передає її іншій групі, але не є тісно пов'язаним з жодною з них. Культурний менеджер в такому разі, вочевидь, виконує функцію мандрівного брокера і конструктора зв'язків.



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

У цьому контексті важливо зазначити, що культурному менеджеру мало визначити свою роль для самого себе. Йому необхідно довести ще й важливість оволодіння здібностями в рамках окресленого вище спектру до свідомості всіх учасників процесу співпраці й партнерів.

4. Передумови успішного "менеджменту сфер взаємодії"

Так чи інакше існує невеликий перелік вимог до успішного і сталого здійснення функції менеджменту сфер взаємодії. Належний і надійний культурний менеджмент у довгостроковій перспективі включає в себе наступні аспекти:

Чітке визначення ролі: культурний менеджер не повинен намагатися взяти на себе роль політика в сфері культури - якщо не має наміру зайняти відповідний політичний пост - або ж вважати, що може замінити політику собою, бо він не обраний на цю роль, а тому не має політичної легітимності, необхідної для її реалізації. Культурний менеджер потребує чіткого визначення своєї ролі в розрізі кожного проекту або конкретної ситуації. Це стало нелегким завданням відтоді, як він працює у взаємодіючих просторових полях. А тому це питання заслуговує на окрему увагу.

Незалежне становище: культурний менеджер діє в умовах конфлікту між культурною політикою, культурними організаціями та культурними працівниками або діячами культури. Культурний менеджер має справу з усіма цими учасниками процесу. Як найманий працівник він належить до структури культурної організації, є частиною її механізму (і покликаний у цьому випадку діяти ще й як об'єднуючий чинник). Як зовнішній консультант, наприклад, процесу планування культурного розвитку, або зовнішній розробник проекту він повинен посідати незалежну позицію медіатора, яка дає йому можливість сприяти об'єднанню зусиль. Культурний менеджер є радше медіатором, провідником/транслятором, кооператором, творцем мереж або фасилітатором, що діє як в інтересах культурної політики, так і в інтересах окремих осіб з метою розширення можливостей для процесу культурного розвитку і для окремо взятих його учасників. Цим зумовлена необхідність його незалежності в оцінці та рекомендованих моделях поведінки. Ті ж закономірності діють і щодо донесення культурних цінностей до свідомості (потенційної) аудиторії.

Чесна гра: культурний менеджер діє в рамках (міжнародних) мереж і виконує особливу функцію забезпечення більш-менш рівних умов для всіх учасників. При цьому не можна ставити в більш вигідне становище або створювати переваги для інституцій у порівнянні з індивідуальними

учасниками. Отримувачі публічних (міжнародних) грантів повинні докласти зусиль для того, щоб усунути можливість блокування інституціями або більш впливовими учасниками, які керуються своїми цілком зрозумілими приватними інтересами, інших партнерів, котрі можливо поки що не сягнули такого рівня зримості/упізнаваності в громадському просторі.

Ключ до успіху - реалізація функція транслятора: культурна політика є функціональною системою політики зі своїми специфічними формами логіки, правилами, а також своїм особливим словником термінів, часто незрозумілим представникам культурного середовища. Тому культурний менеджер діє як «перекладач», а також виконує функцію узгодження або вирівнювання. Для інвестицій у політиці часто потрібна наявність особливих підстав, пошук яких надто часто ускладнюється тією обставиною, що інвестиції в культурній сфері нерідко досягають різного ефекту в залежності від структурних умов, кон'юнктурних рамок і кола учасників. Це положення значиме і для таких усіх інших згаданих тут «сфер взаємодії», як культура і туризм, що потребують безперервного перетікання інформації та процесу обміну між експертами в сфері туризму, з одного боку, і культурними працівниками або діячами культури і мистецтва тощо, з іншого. (Föhl & Pröbstle, 2013).

Обстоювання цінностей: культурний менеджер повинен нагадувати про особливу цінність культурно-освітньої діяльності. Мистецтво не розвивається в результаті дотримання правил, воно швидше рухається вперед шляхом експериментування, формування мереж і з орієнтацією на суспільний дискурс. Подібна система цінностей склалася в західних суспільствах з часу епохи Просвітництва і не повинна бути втрачена через імперативні вимоги творчого бізнесу або в інтересах консервації структурного заокостеніlosti.

Розширення можливостей і впізнаваності: культурний менеджер повинен виконувати функцію інформування громадськості про гострі й суспільно значимі теми, кращі практики й невідомих гравців з метою забезпечення їх впізнаваності/зримості. Для цього він потребує, зокрема, таких методів, як мережевий аналіз/культурне картування або практичних тренінгів партиципативного характеру, що закладають основу для зростання залученості до процесів культурного розвитку й постановки ключових тем, які заслуговують загального обговорення і перебувають у фокусі уваги кожного учасника.

Стійкі менеджерські навички та вміння: підхід на основі поняття "Master of Interspaces" не ставить під сумнів систему підготовки культурних менеджерів в цілому. Він акцентує увагу на методах і практиці комунікації/фасилітації та медіації. Реалізація цього підходу на практиці як і раніше вимагає неабияких менеджерських навичок, наприклад, в управлінні процесами культурного планування.

5. Культурний менеджмент «сфер взаємодії»

Узагальнюючи сказане можна стверджувати, що культурний менеджер завжди - і донині - виконує свою роботу в різноманітних суміжних і взаємодіючих сферах культури і що в наш час ці сфери або ж точки перетину розвиваються інтенсивніше, аніж це було описано досі. Досить лише згадати зростаюче значення культурного туризму і культурної освіти, які увійшли до порядку денного політики в багатьох країнах земної кулі. Проте сталий і раціональний розвиток може бути забезпечений лише тоді, коли культурний менеджмент крокуватиме в ногу з вимогами часу. А тому – як і згаданий вище «брокер» - його представники повинні стати трансляторами, учасниками переговорів, координаторами і провідниками в світ можливостей співучасті, які в ідеальному варіанті криються на стику культури і освіти, так само як культури і туризму тощо. В іншому разі ми ризикуємо стати заручниками горизонтальних зв'язків і скотитися до рівня фігового листка, що прикриває справжню сутність начебто інновативної культурної політики, або ж взагалі не досягти бажаних результатів через нездоланну віддаль між відповідними полюсами. Це дає шанс набути нової смислової значущості як для різних творчих проектів, так і з точки зору залучення до цих процесів учасників на місцях. І тут культурний менеджер відкриває нові горизонти можливостей саме там, де підходи, що практикувалися досі, абсолютно очевидно не дали відчутного ефекту в намаганнях упоратися з гострими соціальними викликами. Ці міркування демонструють необхідну і невідкладну

потребу в особливому осмисленні ролі культурного менеджера з перспективи 2016 року і на наступний період. Усвідомлення ролі культурного менеджера важливе для того, щоб гарантувати розвиток освіти в сфері культурного менеджменту, співзвучний вимогам часу, і відповідно визначитися з принциповими позиціями в плані практичної роботи.

Автори: Патрік С. Фьоль - доктор філософії і керівник мережі культурного консалтингу в Берліні. Він реалізує різні проекти в сфері культурного планування в Німеччині і за її межами. Д-р Фьоль - викладач і керівник тренінгів в багатьох університетах і закладах у всьому світі. До основного кола його наукових інтересів належать трансформаційні процеси культурного розвитку, розширення можливостей культурного аудиторії і роль культурних менеджерів в сучасному світі. Більш детальна інформація за адресою: <http://www.netzwerk-kulturberatung.de/en>

Гернот Вольфрам - доктор філософії, професор з менеджменту в галузі мистецтв і засобів масової інформації Берлінського університету Macromedia. Основні напрямки його досліджень - культурна партиципація мігрантів і біженців, менеджмент у сфері міжнародного мистецтва і культурний менеджмент задля мирного розвитку.

Список використаних джерел:

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

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

Föhl, P. S., Wolfram, G., & Peper, R. (2016). Cultural managers as 'masters of interspaces' in transformation processes: A network theory perspective. Journal of Cultural Management, Arts, Economics, Policy, 2(1), 17-49. Retrieved from http://www.netzwerk-kulturberatung.de/content/1-ueber/1-dr-patrick-s-foehl/1-publikationen/cultural-managers-as-masters-of-interspaces-in-transformation-processes-a-network-theory-perspective/b38_zkm2016.1-xx-fohl-et-al-id033.pdf

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

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

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

Föhl, P. S. & Sievers, N. (2013). Kulturentwicklungsplanung: Zur Renaissance eines alten themas der neuen kulturpolitik (Trans. Cultural development Planning: On the Renaissance of an old theme of the new

cultural policy). In Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Ed.), Jahrbuch für Kulturpolitik 2014 (Trans. Yearbook for Cultural Policy 2014), (pp. 63-83). Thema: Kultur nach Plan, Bonn/Essen: Klartext. Retrieve from <http://www.netzwerk-kulturberatung.de/content/1-ueber/1-dr-patrick-s-foehl/1-publikationen/kulturentwicklungsplanung-zur-renaissance-eines-alten-themas-der-neuen-kulturpolitik/foehl-sievers-kep-jahrbuchkp2013.pdf>

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

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

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

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

Stewart, S. (2010). Cultural mapping toolkit. A partnership between 2010 Legacies Now and Creative City Network of Canada, Vancouver. Retrieved from http://www.creativecity.ca/database/files/library/cultural_mapping_toolkit.pdf

The Moving Network (Ed.). (2016). *Teachers for life. Empowering refugees to teach and share knowledge*. Berlin, Germany. Retrieved from http://www.netzwerk-kulturberatung.de/content/1-ueber/1-dr-patrick-s-foehl/1-publikationen/cultural-community-building-for-refugees-and-non-refugees/publication_teachers_for_life.pdf

Translated by the Goethe-Institute Ukraine