

## KULTURAKADEMIE ZENTRALASIEN 2018 КУЛЬТУРНАЯ АКАДЕМИЯ В ЦЕНТРАЛЬНОЙ АЗИИ 2018

### Менеджеры культуры как «мастера промежуточного пространства» (Cultural Managers as “Masters of Interspaces»)

Авторы: Патрик С. Фёль (Patrick S. Föhl) и Гернот Вольфрам (Gernot Wolfram)

#### **Введение**

В данной статье исследуется концепция менеджеров культуры как «мастеров промежуточного пространства».

«Управление промежуточным пространством», возможно, является самым важным навыком, которым сегодня должны владеть менеджеры культуры. Данный навык обеспечивает успешное выполнение задач и способствует эффективным трансформационным процессам в области культуры. Также здесь на сцену выходит теория сетей. Основные теории сетей обеспечивают более глубокое понимание механизмов, лежащих в основе культурных интервенций. Данный подход, описываемый на примере реалий современной Германии и с учетом огромного международного профессионального опыта, является вкладом в дискуссию о роли менеджеров культуры в происходящих трансформационных процессах в искусстве и культуре по всему миру. Данная статья основывается на более обширной работе, написанной Патриком С. Фёлем, Гернотом Вольфрамом и Робертом Пепером и опубликованной в издании «Журнал о менеджменте в сфере культуры. Искусство, экономика, политика» (Journal of Cultural Management. Arts, Economics, Policy (2016)). Концепция менеджеров культуры как «мастеров промежуточного пространства» была предложена Патриком С. Фёлем и Гернотом Вольфрамом в 2013 г.

#### **1. Менеджмент в сфере культуры и перемены**

В Германии перемены в искусстве и культуре всегда воспринимаются с негодованием и страхом. Вряд ли найдется еще одна сфера общественной жизни Германии, где фактические вопросы имели бы постоянно столь значительную эмоциональную окраску. Но эта дискуссия касается не только Германии.

Можно заметить, что культурная трансформация является важной проблемой во всем мире. В рамках постмодернистских дискурсов культурные и социально-культурные организации осознают все глубже, что реальные формы искусства меняются, занимают новые пространства, сталкиваются с трудностями технологического и цифрового характера, в то время как публика по-разному воспринимает этот процесс и принимает в нем различное участие (Simon 2016). Это не является ни положительным, ни отрицательным показателем; это просто результат глобализации и смены идей и товаров в сфере культуры.

Уже сейчас можно увидеть положительные сдвиги в решении этих проблем в области стратегии культурного развития. Все чаще администрации немецких земель и городов требуют наличия определенной квалификации от менеджеров культуры. Эти менеджеры могут выступать в качестве внешних консультантов либо в качестве сотрудников организаций, работающих в области культуры, и должны иметь соответствующую подготовку в сфере менеджмента культуры, чтобы уметь контролировать процессы в политико-культурном планировании (Föhl & Sievers, 2013; см. также Флад 2015). В международном контексте также имеются примеры подобной двойственной функции менеджеров (Föhl & Wolfram, 2012).

На международном уровне наблюдаются изменения в восприятии новых альянсов и партнерских союзов; особенно это касается партнеров, которые традиционно не считались частью сферы культуры. Не только города, но и сообщества и регионы хотели бы достичь трансграничной видимости в результате вступления в подобные союзы. В последние годы мы также стали свидетелями роста популярности так называемых «пограничных проектов», продвижением которых занимается Европейская комиссия, а также многочисленные организации, работающие в области популяризации национальной культуры. Здесь на передний план выходят

такие темы как культура и социальные проекты, культура и охрана окружающей среды, культура и научные теории, культура и предпринимательство, культура и законодательство и культура и интеграция/миграция. Таким образом, появляются новые «промежуточные пространства», и менеджеры культуры должны понимать и корректировать логику, лежащую в основе деятельности в других областях, и постигать ее специфические методы. В данном контексте их деятельность претерпевает колоссальные изменения. Менеджеры культуры вынуждены переводить различные методы, используемые в менеджменте, а также различные ожидания и разнообразный опыт в самых разных областях, а не только в сфере культуры. Перевод в данном случае подразумевает определение общих целей для культурных проектов с различными партнерами и использование специфических знаний. Так, например, говоря о релевантности, необходимо привлекать заинтересованных лиц из местных сообществ, а также пространства возможностей и проблем.

Чтобы иметь представление в деталях, необходимо проанализировать деятельность Национального музея Ливерпуля. Музей разработал проект под названием «Дом воспоминаний» - выставку, демонстрирующую способность к запоминанию у обычных людей и людей, страдающих умственными расстройствами. «Дом воспоминаний» является признанной учебной программой, поддерживающей людей с приобретенным слабоумием. Участники программы получают больше информации о слабоумии и приобретают практические навыки и знания, которые позволяют им улучшить качество жизни людей с умственными расстройствами (<http://www.liverpoolmuseums.org.uk/learning/projects/house-ofmemories/>). Вообще-то, это не совсем входит в задачи музея, может подумать читатель. Поддержка людей с приобретенным слабоумием – это из социальной сферы. Однако при внимательном рассмотрении становится понятно, что проект поднимает старейшие и одновременно очень актуальные вопросы из области культуры: какие знания о нашем прошлом мы можем хранить? Что мешает нам увидеть богатство, взаимосвязи и сокровища нашей истории? И почему болезнь не всегда является недостатком и порой наделяет человека особой чувствительностью? И если мы поразмышляем над ответами, станет понятно, что «Дом воспоминаний» – это вовсе не социальный проект. Скорее, это является попыткой глубже отразить одну из сущностей музея – хранилища памяти. Кураторы и менеджеры работали совместно с социальными институтами, разработчиками приложений, экспертами в области цифровых технологий и специалистами в области социальной культуры. Главной целью выставки была разработка цифрового приложения, с помощью которого люди с умственными расстройствами могли бы попасть на выставку. Из-за потери памяти и прочих сложностей своего положения люди, страдающие слабоумием, не могут прийти на обыкновенную выставку. Свет, само пространство музеев, традиции разглядывания хранящихся в них артефактов являются барьерами. Однако такие зрители могут участвовать в выставке с помощью программного приложения, которое предоставляет им возможность решать, каким образом они будут контактировать с материалом. С помощью приложения они смогут также «повесить» понравившийся им артефакт на «дерево памяти», которое сохранит выбранные ими изображения в виде символических картинок. Это потрясающий пример того, как работает память.

В подобных контекстах менеджеры в сфере культуры должны перевести знания и опыт художника, выраженные в его работе, а также передать дискурс о качестве работы, таким образом, чтобы они стали понятными людям, которые никогда не имели дела с подобным дискурсом. Кроме того, они должны доказать, почему культура является особым способом объединения и привлечения зрителей, у которых по вполне обоснованным причинам могут быть другие интересы и занятия. Таким образом, в данном контексте перевод подразумевает процесс взаимного объяснения и обучения, который исходит как от работников культуры, так и от новых партнеров из других областей деятельности. В задачи менеджеров культуры также входит исключение доминирования какого-либо одного метода. В то же самое время они должны защищать и уважать особые требования, предъявляемые работой художника. В результате этого промежуточные пространства должны быть признаны пространствами, подходящими для менеджмента культуры и открытыми для обсуждений и мероприятий, максимально направленных на решение вопросов, важных для зрителей XXI века. Промежуточные пространства являются зоной переговоров, в которой встречаются идеи, мнения и концепции. Менеджеры в области культуры способны помочь систематизировать разнообразные методы и провести классификацию в соответствии с качеством работы художника. Эта задача, возможно, является одной из важнейших на ближайшие годы.

В связи с описанным выше развитием возникает главный вопрос, связанный с участием в культурном процессе. Кто обычно принимает участие в культурных проектах, а кто остается за пределами производства

культурной продукции? Многие новейшие проекты, в том числе те, которые организовывались в европейских культурных столицах, были бы непонятны без соответствующих подробных объяснений. В результате интеграции определенных социальных групп, например, мигрантов, которые часто остаются в стороне в процессе глобализации, социально-культурные дискурсы оказывают куда большее влияние на концепции устойчивой работы в сфере культуры. Это также касается и тем, выходящих за пределы государственных границ. Так, проект «Imagine 2020» («Представь себе 2020 год») (<http://www.imagine2020.eu/>), который проводится в девяти европейских странах и в котором принимают участие десять культурных организаций с большим опытом и высокой мотивацией, объединяет охрану окружающей среды и искусство на высоком художественном уровне. Многие международные кинофестивали, например, «Environmental Film Festival of Accra» («Экологический кинофестиваль Аккры») в Республике Гана (<http://www.effaccra.org/>), ориентированы на ту же тематику. Установить причины подобного хода развития достаточно легко, так как подобные области взаимодействия также всегда подразумевают важные и актуальные социально-культурные темы в соответствующих местах проведения мероприятий.

## **2. Менеджмент в установлении отношений как ключевая задача менеджмента в сфере культуры**

Принимая во внимание упомянутые ранее пути развития, становится понятно, что мы являемся свидетелями перехода от традиционных методов управления в сфере культуры к новым способам управления и организации в области искусства, причем происходит это на государственном уровне не только в Германии, но и в других странах по всему миру. Мы живем в век стирания границ между различными социальными секторами. Тенденция исчезновения границ возникла не только вследствие глобализации, но и в результате постоянно меняющихся экологических условий, в том числе демографических и технологических изменений, миграции, финансового кризиса, сокращающихся ресурсов и многих других факторов. Даже если на первый взгляд области искусства и культуры не кажутся связанными с экологическими изменениями, последние, безусловно, оказывают на них влияние. При одном взгляде на развитие информационных и цифровых технологий становится совершенно очевидно, что инновации оказывают большее влияние на искусство и культуру, и вопрос здесь заключается в том, как к этому относиться. И особенно важно здесь понять, каким образом использовать их в стратегии создания зрительской аудитории (Borwick 2012) и в культурной практике: в итоге цифровые пространства создают новые прозрачные площадки для создания и анализа культурной продукции.

Как «мастер промежуточного пространства» менеджер по культуре должен иметь представление о существующих структурах сообществ в конкретной области, изучать историю различных взаимоотношений и разрабатывать стратегии по реорганизации этих структур. Таким образом, реорганизация структур может способствовать созданию креативных союзов и инноваций. С точки зрения теории сетей менеджеры по культуре являются своеобразными «брокерами», возводящими мосты над так называемыми «структурными дырами» между субсообществами, которые иначе остаются никак не связанными между собой, с целью обеспечения слаженной работы между этими областями и создания синергии (см. Peper 2016, который широко ввел различные аспекты теории сетей в менеджмент в сфере культуры; см. также Schiffer & Hauck, 2010). Чтобы успешно выполнить эту задачу, менеджеры культуры должны, прежде всего, тщательно изучить область, для чего, возможно, придется применить серию методик (например, структурный анализ, экспертные интервью либо, на более поздней стадии, исследовательский анализ сообществ). В международном контексте (не только в теоретической части менеджмента в области культуры, но и в практическом планировании культурного развития) подобное изучение называется «культурное картирование» (cultural mapping) (Stewart 2010).

## **3. Пять типов «брокерской» работы – Отработка метода промежуточного пространства**

Фёль и Вольфрам (2014) описали пять методов, которые могут быть использованы менеджером культуры. Позже Роберт Пепер систематизировал схему на основе других научных дисциплин, таких как социология и теория организации (Föhl, Wolfram & Peper, 2016). Таким образом, по мнению специалистов, менеджеры по культуре могут выступать в следующих качествах.

**Переводчики.** В большинстве случаев менеджеры по культуре играют роль своеобразных «специалистов по связям», проявляющих особую чувствительность к интересам различных групп. Они имеют представление об

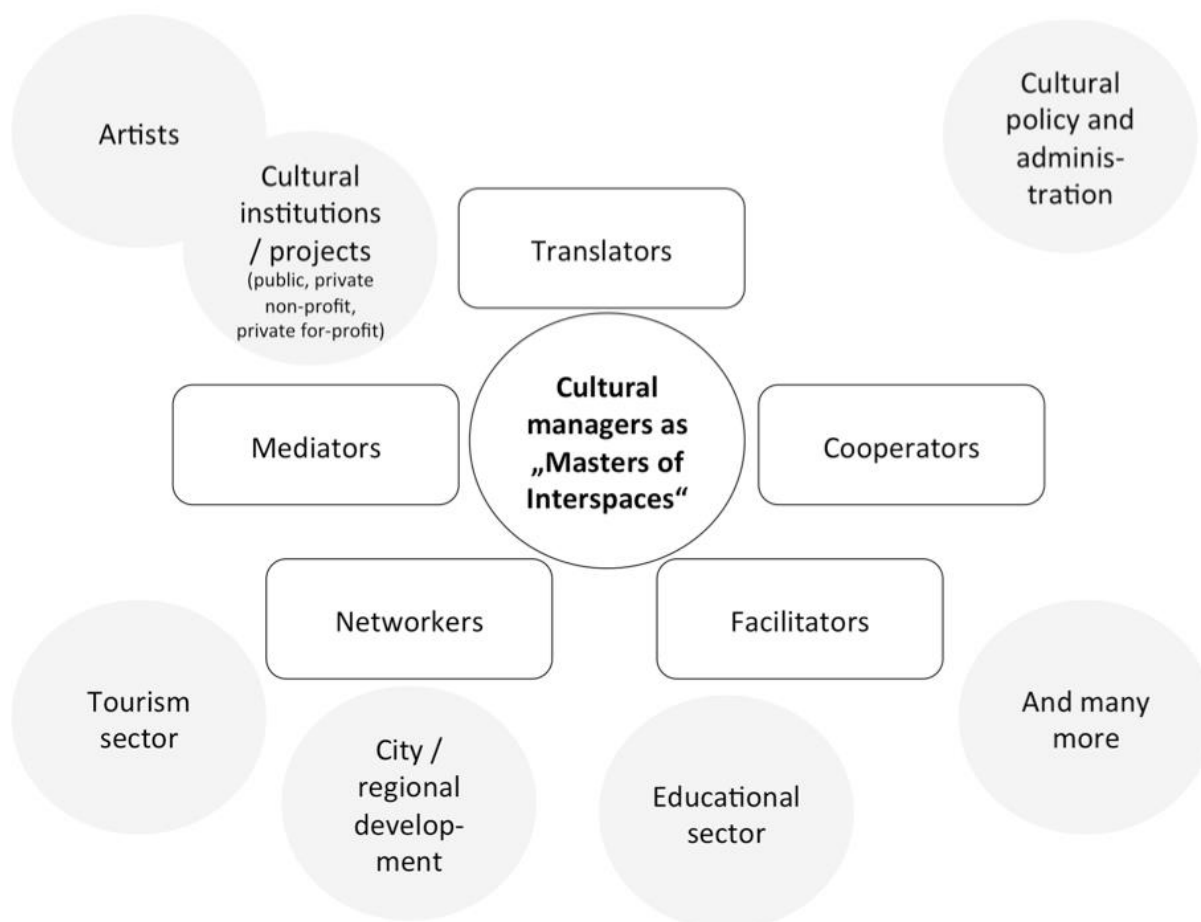
образе мышления и культуре языка представителей различных областей/сфер деятельности. Менеджеры по культуре должны уметь наводить мосты между этими подгруппами. Таким образом, «переводчик» способствует сокращению социальной дистанции между разрозненными сообществами.

**Посредники.** В задачи посредника входит не только создание связей между не связанными между собой подгруппами, но и оказание помощи внутренним сообществам, отношения между которыми можно охарактеризовать как конфликтные. Последнее приобретает все большее значение в растущем разнообразии современного мира («Движущееся сообщество» - The Moving Network, 2016). Менеджеры по культуре сохраняют легитимность по отношению к каждой из сторон, что позволяет им выступать в роли посредников. В этом качестве менеджеры по культуре обеспечивают положительную взаимосвязь, которая бы в противном случае носила либо конфликтный характер, либо отсутствовала вовсе.

**Сотрудники.** Эта функция (в идеале) твердо основывается на самом характере деятельности менеджеров по культуре – сотрудничестве. В связи с тем, что менеджеры по культуре исполняют роль своеобразных «временных» координаторов, меняя структуры сообществ, они сотрудничают не только с местными организациями, но и со специалистами из других областей, находящимися за пределами тематики, в которой идет работа. Они знают, как найти производственные ресурсы и выявить контакты, которые помогут установить связи.

**Организаторы.** Каждая из упомянутых брокерских функций естественным образом связана с организаторской деятельностью. При этом явный «организаторский» характер деятельности указывает на то, что менеджеры по культуре должны развивать и расширять структуры сообществ в рамках культурной инфраструктуры. Этот процесс возведения мостов демонстрирует динамику, которая изменяется вместе с развитием структур сообществ. В данном случае менеджеры по культуре выступают в качестве экспертов по структуре сообществ, способных распознать сильные и слабые, а также скрытые и пренебрегаемые связи внутри проектов и сообществ.

**Помощники.** В рамках данной концепции менеджеры по культуре способствуют передаче информации от одних заинтересованных лиц другим. Эта на первый взгляд банальная функция выглядит не столь уж простой при ближайшем рассмотрении. Брокер получает информацию от одной группы и передает ее другой группе, при этом не имея особо тесные связи ни с одной из них. В данном случае менеджеры по культуре больше напоминают путешествующих брокеров или связных.



Artists – Художники

Cultural policy and administration – Культурная политика и управление

Cultural institutions/projects (public, private non-profit, public for-profit) – Культурные организации/проекты (общественные, частные некоммерческие, частные коммерческие)

Cultural managers as 'masters of interspace' – Менеджеры по культуре как «хозяева промежуточных пространств»

Translators – переводчики

Cooperators – сотрудники

Facilitators – помощники

Networkers – организаторы

Mediators – посредники

Tourism sector – сектор туризма

City/regional development – городское/региональное развитие

Educational sector – образовательный сектор

And many more – и многие другие

Рисунок 1: Функции менеджеров по культуре как «хозяев промежуточных пространств» (по Föhl, Wolfram & Peper, 2016)

В данном контексте важным является тот факт, что менеджеры по культуре должны не просто определить для себя свою роль. Им также необходимо в рамках всей этой структуры добиться того, чтобы заинтересованные лица и партнеры признали за ними их функции.

#### **4. Условия для успешного «управления промежуточным пространством»**

Однако для стабильного и успешного управления промежуточным пространством необходимо выполнить ряд требований. Ответственный и надежный менеджер по культуре, добросовестно в течение длительного времени выполняющий свою работу, должен отличаться следующими качествами.

**Определенность функции.** Менеджеры по культуре не должны быть политиками в области культуры (если только они не стремятся, например, занять соответствующую позицию в правительстве) и не должны считать, что они выполняют свою работу вместо кого-то, так как они не были избраны для выполнения своей функции и не имеют какого-либо законного незыблемого права на ее выполнение. Менеджеры по культуре должны четко демонстрировать свои функции в каждом проекте, в котором они принимают участие, и реализовывать их в любом контексте. Это не самая легкая задача, так как им приходится работать в промежуточном пространстве. Поэтому этот вопрос требует особого внимания.

**Независимое положение.** Менеджеры по культуре работают с конфликтующими приоритетами культурной политики, культурных организаций и художников в соответствующих областях. Являясь работниками культурных организаций, они формируют часть функциональной системы этих культурных организаций (в данном случае они должны также выступать в роли объединяющей движущей силы). В то же самое время, являясь приглашенными консультантами, например, по планированию культурного развития, или приглашенными разработчиками проекта, они должны занимать независимую позицию и выступать посредниками, что позволит им быть объединяющей силой. То есть, менеджеры по культуре являются посредниками, переводчиками, сотрудниками, организаторами и помощниками, защищающими как интересы культурной политики, так и интересы участников этой политики, стремящихся поддержать культурное развитие, и отдельных личностей. Абсолютно необходимыми элементами поведенческой модели в данном случае будут являться честность и независимость суждений. Естественно, то же самое требуется и при передаче элементов культуры (потенциальной) аудитории.

**Честная игра.** Менеджеры по культуре работают в (международных) сообществах и, следовательно, должны уделять особое внимание обеспечению относительного равенства между игроками. Нельзя допускать, чтобы получатели общественных (международных) грантов затеняли собой других участников (которые, возможно, не успели еще проявить себя публично), преследуя свои собственные интересы (что вполне объяснимо).

**Перевод – ключевой фактор.** Культурная политика является функциональной системой со своей логикой и правилами, а также со своим собственным словарем, который часто остается непонятным для участников культурной сцены. В этом случае менеджеры культуры должны выступить в качестве переводчиков и своего рода гарантов. Например, в политике инвестиции требуют особых оснований, в связи с чем часто возникают трудности, так как успешность инвестиций в культуру обеспечивается другими факторами и в другом контексте – то есть, требует другой структуры, времени и участия. То же самое можно сказать и обо всех остальных вышеупомянутых «промежуточных пространствах». Так, например, при объединении туризма и культуры необходимо осуществлять постоянный перевод между экспертами по туризму, с одной стороны, и работниками культуры, художниками и т.д., с другой (Föhl & Pröbstle, 2013).

**Сохранение ценностей.** Менеджеры по культуре должны подчеркивать особую систему ценностей в культурной сфере. Искусство не развивается по строго определенным правилам; оно эволюционирует в результате экспериментирования, создания сообществ и поддержания диалога. Эта система ценностей была определяющей в западном обществе, начиная с Века просвещения, и не должна быть потеряна в связи с коммерческими требованиями в сфере искусства или необходимостью сэкономить.

**Предоставление возможностей и видимость.** Задача менеджеров по культуре заключается в том, чтобы вывести на всеобщее обозрение острые темы, успешный опыт и неизвестных художников. Для этого им необходимо применить серию методик, таких как анализ сообществ/культурное картирование, проведение совместных конференций с целью создания фундамента для обеспечения участия людей в процессах культурного развития и для определения ключевых вопросов, которые будут направлены в центр всеобщего внимания.

**Хорошие управленческие навыки.** Позиция «мастера промежуточных пространств» не требует наличия диплома менеджера в области культуры. В основном здесь требуются коммуникативные навыки и опыт в оказании помощи и посреднических услуг. Тем не менее, чтобы применять все это на практике (например, в культурном планировании), необходимы также хорошие управленческие навыки.

### **5. Управление промежуточными пространствами в сфере культуры**

Подводя итоги, можно утверждать, что менеджеры по культуре всегда осуществляли (и поныне осуществляют) свою деятельность в различных промежуточных пространствах различных сфер культуры, и что эти промежуточные пространства и пограничные области постоянно увеличиваются в размере, о чем говорилось выше. Достаточно вспомнить стратегии по интенсивному развитию культурного туризма и культурного образования, активно разрабатываемые во многих странах по всему миру. Устойчивое и осмысленное развитие, однако, возможно, только если качество управления в сфере культуры находится на должном уровне. То есть, как уже говорилось выше, «брокер» должен уметь переводить, вести переговоры, координировать действия и открывать возможности для участия в пространствах, которые в идеале располагаются в пограничных зонах между культурой и образованием, культурой и туризмом и т.п. Иначе существует риск, что эти горизонтальные области деградируют и превратятся в figовые листья, прикрывающие безыновационную культурную политику, либо так и останутся в ранге недостигнутых результатов из-за того, что не сошлись соответствующие полюса. Все это придаст совершенно иное значение как различным творческим проектам, так и привлечению заинтересованных лиц из местного сообщества. Таким образом менеджер культуры сможет открыть новые горизонты и возможности там, где многочисленные предыдущие попытки решить острые социальные вопросы не приносили существенных результатов.

Авторы этих строк попытались подчеркнуть необходимость и актуальность размышлений об определенных функциях, которые менеджер культуры будет выполнять в 2016 г. и в последующие годы. Описание этих функций поспособствует повышению уровня образования в области управления в сфере культуры, а также поможет определить позиции менеджеров культуры на практике.

### **Авторы**

Патрик С. Фёль, доктор философии, директор Общества консультаций в области культуры (Network for Cultural Consulting) в Берлине. Курирует ряд проектов по планированию в сфере культуры в Германии и других странах. Доктор Фёль читает лекции и преподает в ряде высших учебных заведений по всему миру. Проводит исследования в таких областях как процессы трансформационного культурного развития, расширение зрительских возможностей и функции современных менеджеров культуры. Более подробную информацию можно найти здесь: <http://www.netzwerk-kulturberatung.de/en>

Гернот Вольфрам, доктор философии, преподает в звании профессора управление в средствах массовой информации и искусстве в Университете искусств «Макромедиа» в Берлине. Проводит исследования по таким темам как привлечение к культуре мигрантов и беженцев, управление в сфере международных искусств и управление в области культуры в контексте миротворчества.

### **Ссылки**

Borwick, D. (2012). Building communities, not audiences: The future of the arts in the United States. (Пер. Создание сообществ, а не зрительских аудиторий: будущее искусства в США.). Winston-Salem, NC: ArtsEngaged.

Flood, B. (2015, August). Community cultural development 2015: Revisiting our practice. (Пер. Культурное развитие сообщества – 2015: возвращение к нашей практике.)

CultureWork: A Periodic Broadside for Arts and Culture Workers, 19 (3). (Пер. Резкая критика работников культуры и искусства в периодических изданиях)

Föhl, P. S., Wolfram, G., & Peper, R. (2016). Cultural managers as 'masters of interspaces' in transformation processes: A network theory perspective. (Пер. Менеджеры культуры как «мастера промежуточного пространства» в трансформационных процессах: перспектива теории сетей). Journal of Cultural Management, Arts, Economics, Policy, 2(1), 17-49. Источник: <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-theoryperspective/b38\_zkm2016.1-xx-foehl-et-al-id033.pdf

Föhl, P. S. & Wolfram, G. (2014). Meister der zwischenräume: Die zukunft der kulturszene. (Пер. Мастера промежуточных областей: будущее культурных переписей). *Swissfuture*, (3), 26-32.

Föhl, P. S. & Wolfram, G. (2012). Verschwindende grenzen. Regionale vernetzungen im kulturbereich auf internationaler ebene. (Пер. Исчезающие границы. Создание региональных сообществ в сфере культуры на международном уровне) . In P.S. Wolfram & G. Wolfram (Eds.), *Kulturmanagement und Europäische Kulturarbeit* (Пер. Культурный менеджмент и работа в сфере европейской культуры), (pp. 117-144). Bielefeld, Germany: Transcript.

Föhl, P. S. & Pröbstle, Y. (2013). Co-operation as a central element of cultural tourism: A German perspective. (Пер. Сотрудничество как центральный элемент культурного туризма: взгляд со стороны Германии). In M. Smith & G. Richards (Eds.), *The Routledge handbook of cultural tourism* (Пер. Справочник по культурному туризму «Раутледж») (pp. 75-83). London, England: Routledge.

Föhl, P. S. & Sievers, N. (2013). Kulturentwicklungsplanung: Zur Renaissance eines alten themas der neuen kulturpolitik (Пер. Планирование культурного развития: о Ренессансе старой темы новой культурной политики). In *Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen*

*Gesellschaft* (Ed.), *Jahrbuch für Kulturpolitik 2014* (Пер. Ежегодник культурной политики – 2014), (pp. 63-83). Thema: Kultur nach Plan, Bonn/Essen: Klartext. Источник: <http://www.netzwerk-kulturberatung.de/content/1-ueber/1-dr-patrick-s-foehl/1-publikationen/kulturentwicklungsplanung-zur-renaissance-eines-alten-themas-der-neuenkulturpolitik/foehl-sievers-kep-jahrbuchkp2013.pdf>

*Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft* (Ed.). (2016). *Jahrbuch für Kulturpolitik 2015/16* (Пер. Ежегодник культурной политики – 2015/16 ). Bielefeld, Germany: Transcript.

Peper, R. (2016). Netzwerke in kulturpolitischen Veränderungsprozessen. Eine Analyse am Beispiel der Stiftung Historische Museen Hamburg (Пер. Сообщества в процессах изменений культурной политики. Анализ на примере Stiftung Historische Museum в Гамбурге). 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. (Пер. Сетевая карта: сбор данных по социальным сетям и развитие сетевого обучения через сетевое картирование взаимного влияния). *Field Methods*, 22(3), 231-249.

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

Stewart, S. (2010). Cultural mapping toolkit. (Пер. Инструменты культурного картирования). A partnership between 2010 Legacies Now and Creative City Network of Canada, Vancouver. Источник: [http://www.creativecity.ca/database/files/library/cultural\\_mapping\\_toolkit.pdf](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. (Пер. Учителя жизни. Помощь беженцам в преподавании и передаче знаний). Berlin, Germany. Источник: [http://www.netzwerk-kulturberatung.de/content/1-ueber/1-dr-patrick-s-foehl/1-publikationen/cultural-communitybuilding-for-refugees-and-non-refugees/publication\\_teachers\\_for\\_life.pdf](http://www.netzwerk-kulturberatung.de/content/1-ueber/1-dr-patrick-s-foehl/1-publikationen/cultural-communitybuilding-for-refugees-and-non-refugees/publication_teachers_for_life.pdf)