

# Про позитивну волю до створення

Практична трансформаційна робота в культурному менеджменті

Стаття Патріка С. Фьоля та Зузе Клемм

Теплий липневий понеділок 2019 року. Велика зала Нової ратуші Бьоблінгена наповнюється людьми. За короткий час зайнято вже 120 стільців. Неймовірно – організатори розраховували на максимум 40 гостей.

У місті Бьоблінгені такого типу захід відбувається вперше. Його проведення – досить сміливий крок, бо ще ніколи громадськості не представляли музейну концепцію, сформульовану зовнішніми експертами. Ще ніколи в рамках презентації не проводилися воркшопи з різних сценаріїв розвитку. І ще ніколи громадськість не діставала змогу так активно долучитися до дискусії. Вже понад двадцять років політики(ні) та експерт(к)и ведуть розмови про музеї Бьоблінгена та їхній подальший розвиток. Два плани культурного розвитку, різні конкретні сценарії, озвучені під час багатьох дискусій, не перетікали в конкретні дії. І ось нарешті справа має зрушити. Це справді вкрай необхідно.

Бьоблінген з його майже 50-ма тисячами мешканців має три музеї: Німецький музей Селянської війни, Німецький музей м'ясництва та Муніципальну галерею. Громадським приміщенням вже багато років. Як скрізь у Німеччині, завдяки ентузіазму, наприклад у сфері культурного посередництва, дещо вдалося зробити. Але рано чи пізно постане питання, чи взагалі та яким чином вдасться оновити ці приміщення за сучасними стандартами, тобто чи буде бажання й можливість це оплачувати або ж треба шукати зовсім інші шляхи.

## **Ідеї викликають невдоволення**

Уявлення про те, що це може бути, звичайно, різні. І це добре. Розмаїття не є проблемою. Навпаки. Стає гаряче. Однак іскри між учасниками й учасницями не породжують цікавість або ж радість через довгоочікувану долученість до спільної справи. Гаряче стає не від бажання творити чи намагання зважитися на зміни. В залі панують гнів і страх.

Експертиза пропонує перетворити Музей м'ясництва на «Центр харчування». Також рекомендовано «скасувати спільне використання амбарних приміщень Муніципальної галереї та Музеєм Селянської війни». Обидві установи знаходяться в одній будівлі й не

мають куди далі рости. Екперт(к)и пропонують передати будівлю Муніципальній галереї, а Музей Селянської війни радять «перенести в амбарні приміщення і працювати з темою в новому форматі». 500-річний ювілей Селянської війни 2025 року може слугувати поштовхом. Останнім ключовим кроком вони вважають «створення Форуму історії, сучасності й майбутнього міста Бьоблінґена» й у такий спосіб звертаються до теми третіх місць [соціологічне поняття для опису місць, не пов'язаних з домом і роботою, наприклад, бібліотека або кафе – прим. перекл.]. Тут також існують можливості долучення Музею селянської війни. Однак експертиза читається переважно так: Музей Селянської війни закривають. Тому цього дня зійшлося так багато людей.

Відчуття виключеності, нав'язування чужих ідей всупереч їхнім бажанням спричиняє гнів серед учасників та учасниць.

Більшість людей прийшли рішуче виступити за збереження Музею Селянської війни. Вони бояться втратити щось важливе. Відчуття виключеності, нав'язування чужих ідей всупереч їхнім бажанням спричиняє гнів. Вони хочуть бути почутими. Модератор(к)и не мають іншого вибору, окрім як серйозно сприйняти цей вир почуттів і шукати способи вже на початку заходу дати учасникам та учасницям простір для висловлення того, що їх турбує. Водночас їм треба зважати, щоби шанси першої музейної конференції для Бьоблінґена та його мешканців не були втрачені, а конструктивна робота заблокувалася від початку. Вони вже бачать потенціал дискусії, не лише її небезпеки. Багато хто обурюється на початку через процедуру і можливе закриття. Однак у ході дискусії пристрасті вщухають, люди починають більше слухати думки інших і розвивати пропоновані ідеї.

### **Адаптація методів до потреб**

На воркшопі щодо Музею Селянської війни відбувається дещо цікаве з точки зору методики: спочатку концепцію воркшопу не сприймають. На цей момент учасниці й учасники ще не готові відмовитися від свого вузького сприйняття потенційної загрози. Не зумисне. Такий уже людський механізм. Гнів і страх обмежують сприйняття і виключають тих, хто має ІНШИЙ погляд. Подібності знімають напруження, розширюють коло НАС. Розуміння, ідентифікація, емпатія – це тихі помічники, які дають учасникам змогу включитися в робочий процес.

Розуміння, ідентифікація, емпатія – це тихі помічники, які дають учасникам

змогу включитися в робочий процес.

Озвучення спільностей, оприявнених у концепції, активують зданість до (само)рефлексії й обережно відчиняють двері до співпраці. Після цього всі домовляються доповнювати заплановану роботу з модераційними картками усними висловлюваннями. Завдяки слуханню одне одного та критичному погляду на методику спільно створюється формат, який задовольняє різноманітні потреби учасників та учасниць і пропонує різні можливості висловлення думок. Агресія у приміщенні спадає. Тепер інші учасники та учасниці мають змогу вільно висловлювати різні, навіть діаметрально протилежні погляди. Таке збалансування коштує всім сил, нервів і витримки. Однак створений простір, де сильні емоції та думки мають право на існування, де можуть прозвучати почасти жортські, але щирі слова, дає і зберігає відчуття захищеності. Так виникає довіра, мотивація. Далі вже чуємо конкретні ідеї, заперечення й згоду. Здавалося б, зачинені двері відчиняються, що уможлиблює реалізацію необхідних змін і нововведень, деталі яких ще треба буде узгодити. Тепер усе залежить від подальших кроків та відповідності ситуації й контексту: яку роль відведено мешканцям міста? Яким чином учасники процесу будуть вести комунікацію впродовж наступних місяців? Наскільки адекватно використовуються компетенції у відповідальній дії?

### **Типово для трансформаційних процесів**

Детальний розгляд цього прикладу важливий, адже він ілюструє широку проблематику такого типу процесів у Німеччині. Він розкриває всі потенціали й виклики трансформації:

- > Що власне таке трансформація?
- > Що бентежить у процесах змін?
- > Які важливі передумови успішної трансформації та її конкретні заходи?
- > Що це означає для навчання культурного менеджменту?

### **Обговорити поняття трансформації...**

Останні роки поняття трансформації переживає ренесанс, зокрема, в культурній сфері. Це провідний наратив альманахів, конференцій і фондкових програм. Трансформація означає, що речі більше не будуть чи не можуть залишатися такими, як були. З цим поняттям асоціюють динаміку і злам. Так само, як і зі словом кооперація. І тут починається проблема. Обидва поняття самі по собі не є якимось конкретним заходом чи реальною підставою. Їх

треба наповнювати сенсом й діями. Зміни можуть мати найрізноманітніші наслідки. Існує велика спокуса загубитися в перманентній трансформації або ж «гратися» в неї на щоразу нових воркшопах чи дискусіях, насправді так нічого й не розпочавши чи не довівши до кінця, де чекало б щось нове. А ще коли ми кажемо трансформація, то думаємо про постійну необхідність змін. Тобто сучасність більше не працює (як треба). Це демотивує. На додачу ще й процедури, концепції й організації, які працюють і не потребують змін.

Але спершу зробимо крок назад. Адже багато відповідей криється в походженні поняття трансформації. Оксфордський словник дає таке визначення: «помітна зміна у формі, природі чи зовнішньому вигляді», «раптова драматична зміна сценічних декорацій» або «метаморфоза в ході життєвого циклу тварини». Вже тут бачимо багатоплановість поняття, яке охоплює явну, драматичну зміну аж до життєвого циклу тварин. У контексті культурної сфери, мабуть, можна говорити про всеохопні зміни або ж навіть нове спрямування зміцнених організаційних, персональних чи спонсорських структур. Відтак ідеться про те, щоб з'ясувати й осмислити дії з огляду на сучасні суспільні процеси, а також внутрішні фактори (наприклад, недоліки в системі менеджменту, застарілі процедури спонсорської підтримки).

### **... та думати далі**

Трансформацію треба розуміти так: це слово має виражати позицію, з якої можливий цілісний погляд на обставини. Замість ремонту якоїсь частини, розглядається загальний контекст. Цифрова стратегія навряд буде успішною для театру, якщо буде втілена лише у відділі комунікації. Вона має стати наскрізною для всіх відділів. Отож насамперед це лідерське завдання. Вона розхитує саморозуміння інституції, і лише після цього хитання може сформуватися й реалізуватися оптимальна для театру аналогово-цифрова стратегія.

І лише після хитання може сформуватися й реалізуватися оптимальна для театру аналогово-цифрова стратегія.

Йдеться про сміливість мислити речі по-новому, коли це необхідно, і при цьому бути конкретними. Описаний на початку процес розвитку музею наочно показує, що під поверхнею криється чимало інших питань: що може лишитися, як є, а що треба повністю змінити, де нам треба думати й реагувати по-новому? Тоді з трансформаційної парадигми впливатимуть конкретні й комплексні дії. Таким чином цей термін характеризує тенденцію до позитивного погляду на речі, навіть якщо це означатиме залишити їх, як є, або ж навпаки – змінити

докорінно. Незгода може стати ствердною підтримкою. Це також означає, що ми маємо нагадувати собі, що ми люди і працюємо з людьми. І навіть найблисучіший мислитель та найсміливіший раціоналіст піддаються потужному впливу людської природи та її нейронних мереж, навчених тисячоліттями.

### **Щось непокоїть?**

Цей складний процес вимагає найперше знань про людську поведінку та структурні стримувальні фактори. Не буде зухвальством сказати, що культурна сфера в Німеччині – попри все більшу кількість винятків – радше орієнтована на безпеку й не любить ризиків, особливо, якщо подивитися на менеджмент, (виробничий) процес та процедури та й культурну політику загалом. На те є свої причини. Зміни часто означають ризики. Загалом основний ризик трансформаційних процесів полягає в тому, що вжиті заходи можуть призвести не до покращення, а до погіршення наявних умов, якщо їх реалізація непрофесійна або якщо, скажімо, на неї не було достатньо часу.

До того ж зміни одразу видаються загрозливими, якщо передчуваєш у них втрату чогось знайомого.

До того ж зміни одразу видаються загрозливими, якщо передчуваєш у них втрату чогось знайомого – саме тоді, коли бракує розуміння та готовності до нового. Це відчуття посилює непевність щодо того, що конкретно означатимуть зміни. Зміни впливають на людей.

Людській природі властиво захищати всіх і все, що вона відчуває своїм. Це може виражатися в голосному «ні» чи невиконанні планів, які з інтелектуального боку цілком зрозумілі, але вступають у протиріччя з нейронною системою емоцій. Втрата, навіть можливість втрати здатна спричинювати фізичний та соціальний біль. До відчуття болю часто додається безсилля. Це стосується й нинішнього дискурсу трансформації, коли не знаєш, як до нього підступитися, весь час відчуваючи при цьому, що щось має змінитися, що зовнішній тиск посилюється. Відчуття втрати власної ефективності стає причиною більших чи менших проявів образи, страху, зневаги, упередженості, зарозумілості, гніву та/чи агресії. Це цілковито людські механізми регулювання почуття загрози чи спроби подолати безсилля. Звичайно, такі внутрішні схильності до агресії не звільняють від відповідальності свідомої та осмисленої роботи з ними. Людина щодня взаємодіє переважно засобами кооперації. Разом з тим в людини працюють компенсаторні та репресивні захисні механізми. Ми можемо довгий

час витіснити неприємні почуття і відігравати їх радше через фізичні симптоми. Однак це не означає, що емоційний конфлікт деактивовано. Тривале пригнічення значно послаблює впевненість у власній здатності діяти та ефективності, навіть більше – змінюється хімія нашого тіла, від летаргічного стану аж до відчуття знерухомленості.

### **Чи справді поразка може стати шансом?**

Скільки б не повторювалися слова про те, що цілком нормально робити помилки чи пробувати щось нове, що це може чогось навчити, це не означає, що така культура повністю сприймається. Навпаки. В нашому суспільстві помилки найчастіше засуджуються, караються або мають відчутні наслідки. Рішення взяти відповідальність за свої помилки не дуже приваблює. Можна зрозуміти механізм переключення уваги на обставини та інших причетних задля увідношення власних помилок. Страх поразки, загроза втрати чи перевантаження обмежують простір сприйняття й дії, блокують пошук рішень і здатність до кооперації.

Можна зрозуміти механізм переключення уваги на обставини та інших причетних задля увідношення власних помилок.

Так, виникає небезпека, що пропоновані рішення, нові потенціали чи продуктивні підходи не будуть сприйняті серйозно – наприклад, плани культурного розвитку –, або навіть орієнтовані на майбутні концептуальні підходи мимоволі видаватимуться приреченими. Це призводить до спротиву («ми вже це пробували», «це не працює» тощо) і до перебільшеної симпатії до наявного стану речей. Крім того, саме з огляду на все більшу кількість партисипативних процесів культурного розвитку в Німеччині бракує досвіду та компетенції для роботи з цими механізмами та їх рефлексії з орієнтацією на загальне благо. Також часто можемо спостерігати, що, наприклад, плани культурного розвитку використовуються як фігові листки для партисипації та/чи перекладання політичних рішень на задіяних акторів, які не є демократично обраними. Така вихідна ситуація дає мінімум шансів для справжнього результату. Нерідко це призводить до домінування окремих інтересів, неоднозначних ролей учасників та неясності меж повноважень та відповідальності.

Зазвичай рішення значно менш вражаючі, але складніші, ніж видається при першому погляді на проблему.

Часто такі процеси закінчуються, так і не давши потрібного рішення, що призводить до фрустрації учасників, або ж результатом стає часткове рішення, яке годі співвіднести з власне викликами, і яке не мобілізує наявний потенціал. За кілька років учасники знов опиняються наодинці з тими ж проблемами. Нові вимоги й нові ресурси не допомагають, а просто оприявнюють наявні структури. Ця поширена культурнополітична практика радше шкодить культурі, ніж її підтримує. Бо ресурси помічні лише тоді, коли вони йдуть на конкретне втілення нових сценаріїв. Зазвичай рішення значно менш вражаючі, але складніші, ніж видається при першому погляді на проблему. Навіть у сценарії Бьоблінґена вже наявні всі ресурси і знання про те, як подолати кризу.

### **Передумови вдалої трансформації?**

Тепер постає питання, яким чином трансформація може вдатися. Вочевидь, існують випробувані підходи/засоби, які можуть мати значний ефект в окремих сферах культурної роботи. До них належать цільові процеси наснаження в рамках учасницьких проектів, створення опорних інституцій та нових кооперативних третіх місць або ініціювання цифрових платформ.

Однак нас більше цікавить те, як ініціювати проекти взагалі, щоб вони якомога більш кооперативно та цілісно розглядали ситуацію та приводили до конкретних ідей, цілей, процесів та заходів. Центральну позицію тут займають люди з їхніми страхами, потребами, вже пережитими розчаруваннями в невдалих процесах та, звісно, їхніми ідеями, запитами та бажаннями, які можна вплести в загальну канву.

### **Спочатку були правильні питання**

Безвідносно того, що спричинило процес змін (у найкращому випадку це бажання), насамперед треба провести аналіз наявних структур і чітко сформулювати цілі: чому власне потрібні зміни? Хто їх організовує і яким чином вони будуть здійснюватися? Так само важливо ставити змістовні питання: що ми хочемо чи мусимо знати? Що залишається незрозумілим? Що ясно? Не менш важливо поглянути на історію минулих дій та акторів. Так само важливо з'ясувати різні ролі акторів і акторок та, відповідно, їхні сфери відповідальності та ефективності. На цьому етапі вже треба визначити, чи суголосні очікування з уявленнями про майбутній робочий процес і чи необхідні безпечні простори для емоційної гігієни. Крім того, треба з'ясувати, чи потребують місцеві актор(к)и нейтрального погляду ззовні, наприклад,

зовнішніх модераторів.

### **Методи завжди треба адаптувати до ситуації**

Разом з тим треба обирати, доповнювати й розширювати методи, які не лише працюють на рівні змісту і досягнення цілей конкретної ситуації (наприклад, «світове кафе»), але й визначають і працюють з інтер- та інтраперсональними конфліктами. Нерідко за масивною критикою певних партисипативних методів, як-от «соціальні танці» чи «картковий бій» тощо, криються захисні механізми, які необов'язково пов'язані зі змістом. Наскільки можна зрозуміти цей дискомфорт, він рідко спричинений методами, натомість значно більше тим, як вони застосовуються, які ставляться питання. Тому слухання, аналіз і тривала рефлексія й адаптація обраних методів неминуче стають центральними в процесі трансформації. Відповідальні за процес мають знати ці критерії, тобто опанувати відповідні компетенції.

### **Зміни просто не відбуваються з сьогодні на завтра**

Основний виклик процесів змін – це фактор часу. Треба якомога швидше – часто з якомога більшою кількістю людей – формувати конкретні ідеї. При цьому в більшості акторів мало часу. Це звужує простір необхідного процесу комунікації. Часто процес культурного розвитку опиняється перед викликами, які треба подолати за допомогою розумного поєднання приводу, питань і методики. Причому під час формування ідей вже треба думати про їх реалізацію: хто стежитиме за дотриманням домовленостей? Хто якої потребує експертизи? Які ще потрібні відгуки? Які кооперації треба побудувати? І так далі. Водночас не можна забувати, що саме політичні процеси – це повільні процеси. Здебільшого в цьому є сенс. Рішення і закони повинні дозріти й мати адекватне наповнення. Але наше повсякдення – швидке. Людина звикла до миттєвих реакцій та швидких рішень і енергетично фактично не витримує довгих процесів. Тут треба шукати шляхи, як організувати довгі проміжки часу, коли на позір «нічого не відбувається», так, щоб вони не просто толерувалися, але сприяли встановленню довіри. Надійність та чітка, відкрита, чесна, доброзичлива і пряма комунікація – це ті компоненти, які сприяють формуванню довіри. Досвід показує, що такі процеси разом з першочерговою орієнтацією на досвід, мають цінність самі по собі. Найкращий варіант – це створити простір для відкритої та довірчої комунікації й обміну, який буде зберігатися в ході процесу та показувати свою дієвість. Один з багатьох прикладів – заснована після процесу культурного розвитку в Дюссельдорфі «Мистецька рада».



Людина звикла до миттєвих реакцій та швидких рішень і енергетично фактично не витримує довгих процесів.

### **Чи справді треба, щоб усі долучалися?**

Тепер делікатне питання: партисипація в трансформаційному процесі. Трансформація та партисипація не зумовлюють одна одну. Партисипація не є гарантією вдалого процесу трансформації, так само вона не є потрібною процедурою, щоби великі зміни таки відбулися. Про партисипацію написано чимало сторінок, у цій статті вона розглядається як можливий інструмент, доцільний і справді прикладний для процесу трансформації.

Найперше треба обміркувати, для чого, в який момент і з якою метою використовувати партисипацію. Чи відповідає вид партисипації цільовій групі процесу? Є різниця – бере в процесі партисипації 10 експертів чи 300 мешканців. Інструменти не треба застосовувати, лише тому що ними володієш, вони модні чи подобаються замовнику. Партисипація має дві сторони саме в контексті нашого сьогоденного стану соціального та культурного розвитку.

Партисипація має дві сторони саме в контексті нашого сьогоденного стану соціального та культурного розвитку.

При застосуванні в процесах культурного розвитку партисипація не замінює перебігу та функцій нашої демократичної форми правління. Вона її розширює, даючи голос та залучаючи до процесу організації причетних акторів та/або населення. Загальна відповідальність за процес трансформації, відповідні наслідки й рішення для співробітників і співробітниць, міста та громадян і громадянок беруть уповноважені політики(ні), а не учасниці й учасники партисипативного процесу – принаймні тоді, коли залучаються державні кошти чи публічні інституції. Це означає ознайомлення всіх причетних з їхньою роллю, повноваженнями та сферою відповідальності, оцінку їхньої діяльності, зокрема, по завершенні процесу. Для причетних акторів та громадян це означає, що перш за все, важливо, ЗА що, а не проти чого вони збираються та які ідеї чи можливості вони ще бачать. Найкраще, коли вони мають чітку позицію, але спроможні рефлексувати думки інших і свої власні та готові поглиблювати свої переконання. В процесі потрібно весь час перевіряти власну роль і, відповідно, перспективу. Людина може представляти себе зі своєю особистою думкою і смаком або ж виступати від імені групи, яка попередньо спільно сформулювала низку пунктів, – це дві різні ролі.

Співтворити та мати право голосу – це не бажаний концепт, ті, хто висловлює власну думку і конкретні ідеї щодо діяльності, автоматично не вповноважені реалізовувати ці ідеї. Байдуже, 100 чи 10 експертних думок виробляється в процесі партисипації, результати мають бути опрацьовані та сформульовані таким чином, щоб за ними могли послідувати конкретні рішення або було вибрано з низки різних сценаріїв. До того ж важливо якомога раніше залучити до партисипативного процесу (політичних) гравців, щоб вони могли ідентифікувати себе з результатами чи могли зрозуміти їх появу.

У кожному разі треба запам'ятати, що партисипація в трансформаційному процесі, особливо якщо він має довготривалий і мультиметодичний характер, посилює ефективність всіх причетних. Також вона підвищує рівень розуміння (політичних) процесів прийняття рішень і тієї складності, з якою мають справу відповідальні за це прийняття.

### **Що це значить для навчання культурного менеджменту?**

Насамкінець постає питання про те, як всі ці тези впливають на навчання культурного менеджменту. Очевидно, що вкрай важливими стають медіатор(к)и, перекладачі(ки) та координатор(к)и, які можуть виступати посередниками між різними інтересами, страхами, ідеями, сферами і мовами, на це їх уповноважує «міжпросторова» позиція, наприклад, між страхом і волею до дії або між освітою та мистецтвом. Підхід, який опрацьовує та розвиває таку модель, це так звані «майстри та майстрині проміжних просторів», про яких не раз писали Гернот Вольфрам та Патрік С. Фьоль. Культурні менеджер(к)и як у міжнародному, так і національному контекстах сьогодні все більше працюють у проміжних просторах, які вимагають від них розширення організаційного, естетичного та політичного просторів мислення і дій. Саме тут культурні менеджер(к)и можуть працювати посланцями трансформацій: зміни будуть вдалі тоді, коли активно зважатимуть на страхи, зневіру, скепсис та переживання за майбутнє, замість їх ігнорувати чи заперечувати.

Культурні менеджер(к)и можуть взяти на себе цю важливу роль, якщо сприйматимуть серйозно свою позицію «майстрів та майстринь проміжних просторів». Таке ставлення плюс озвучені умови ефективності вирішують розходження думок у багаторічній дискусії про те, що мають робити культурні менеджер(к)и – «служити» чи «створювати». В контексті «міжпросторового менеджменту» можливостей вони мають робити і те, і те – назвімо це «своєчасний менеджмент змін».

Змінюватися має не все, але багато що. Зокрема, базові установки: так наприклад, на спеціальності культурного менеджменту в Базельському університеті мова йде про «культурнорефлексивний менеджмент» та пропонуються такі напрямки, як «Інновація і зміни» або «Цифрові культури». Паралельна з професійною діяльністю магістратура «Арт- і культурний менеджмент» Університету Льюїфана в Люнебурзі у співпраці з Goethe-Institut з 2019 року пропонує модуль, який уже став обов'язковим, під назвою «Культура і трансформація».

З такого погляду культурний менеджмент – це менеджмент змін, який створює передумови до об'єднання правильних людей, щоби виникали моделі конструктивного реагування на виклики і щоб ставилися питання, а не лише пропонувалися відповіді. Мистецтво і культура виникають не лише через установки, але й унаслідок експерименту, створень мереж та дискурс-орієнтованості. Замість постійного росту правильним шляхом може бути свідомість альтернативного користування, трансформації наявного та створення сил через кооперацію. Ці процеси вимагають, крім наявного канону культурного менеджменту, насамперед тих здатностей, які мають бути частиною навчального змісту в наявних предметах та/або нових курсах:

- > здатність до аналізу та інтерпретації, адже зміна завжди передбачає знання і прозорість ситуації, що потребує опрацювання.
- > Людина звикла до безпосередніх миттєвих реакцій та швидких рішень і не може енергетично витримувати довгі процеси.
- > У цьому контексті також знання якісних та кількісних методів досліджень.
- > Здатність до концептуальної, а також інноваційної роботи й мислення (часто з набору розпливчастих ідей треба сформулювати стрункий план дій).
- > Широкий спектр знань про партисипативні та креативні методи в роботі з малими та великими групами.
- > Основи модерації та медіації – зокрема, у полі конфліктного менеджменту, а також базові знання про психологію і терапію.
- > Коопераційний менеджмент як менеджмент змін.
- > Достатні знання про культурно-політичні структури (прийняття рішень) та центральні теми (культурної) трансформації, зокрема, у діджиталізації.
- > Знання у сфері міжнародного культурного менеджменту (культурний обмін/трансфер,

транснаціональна співпраця тощо).

Це перший набір тем, яким треба приділити увагу в навчанні культурного менеджменту. При всіх труднощах і викликах трансформація культурної галузі та суміжних сфер насамперед являє собою шанс винайти наново культурний менеджмент в потрібних аспектах та визначити його місце в культурному полі.

### **Одне слово насамкінець**

Згадані аспекти висвітлюють множину заходів, які обговорюються та розробляються у сфері культурного розвитку. Поняття трансформації ніколи не слід розглядати як сегмент – лише у сукупності різних соціальних підсистем. Великою можливістю такого підходу є не лише краще використання ресурсів у галузі культури, що вже можна побачити на багатьох успішних прикладах, але й одне загальне покращення культурної політики як центрального поля діяльності для відповідей на соціальні виклики.

Для цього культурна галузь має ще більше відкритися новим мережам та коопераційним підходам. Те саме стосується відкритої, а також конструктивної роботи з наявними лініями конфлікту, атрибуціями і спадком. Лише тоді вдасться побудувати цей динамічний світ засобами мистецтва і культури та критично його осмислювати. Для цього культурна галузь сама має орієнтуватися на майбутнє і розвивати свої базові сильні сторони в напрямку створення мереж і комунікацій, а також ділитися ними. Тому потрібна описана вище трансформаційна робота, яка не боїться конфліктів, а активно з ними працює. І ще дещо: стає все важче будувати плани. Такі підходи, як планування культурного розвитку, досить обмежені у формулюванні опорних пунктів та їх координуванні, натомість, за логікою динамічного планування, вони можуть показати, як працювати зі складністю (не воліючи всякчас її подолати).

Для цього потрібні постійні запаси кооперації, комунікації та координації, які сьогодні небезпідставно опиняються в центрі більшості процесів культурного планування. Наш перший приклад з Бьоблінгена показав усе це дуже наочно. Трансформація починається з комунікації та створення конструктивного простору для питань, розуміння та обміну.

Др. Патрік С. Фьоль – керівник «Мережі культурного консультування» в Берліні-Кройцберзі.

Займається культурним плануванням на міжнародному рівні, спеціаліст зі встановлення кооперацій та тренер культурного менеджменту. Супроводжував близько 30 процесів планування культурного розвитку. Працює в якості експерта і коуча в навчальних закладах та інших інституціях в усьому світі. Більше читайте на сайті [www.netzwerk-kulturberatung.de](http://www.netzwerk-kulturberatung.de)

Зузе Клемм – арт-терапевтка і акторка. Сфера її професійних зацікавлень: трансперсональні підходи, психо- та соматодинамічні конфлікти, робота зі страхами і супровід процесів зміни організації. В процесах культурного розвитку вона спеціалізується на втіленні процесів трансформації. Більше читайте на сайті [www.seelenklima.de](http://www.seelenklima.de)