

## Всередині трансформації чи скраю?

Як культурним менеджер(к)ам готуватися до ролі «майстрів та майстринь проміжних просторів»

Коментар Патріка С. Фьоля

Діджиталізація, емпіричні простори, маргіналізація, відкритість, участь, видимість, ефективність, транскультура, чітка позиція, сміливіша культурна політика... З роками культурна сфера обросла певними ключовими словами і критеріями. І це справедливо – адже наше суспільство перебуває в тривалому процесі трансформації, який не оминає і культурні інституції чи проекти, надихає і подекуди вимагає від них нових форматів роботи. Втім, доводиться констатувати, що часто відповідь на ці виклики реактивна, з лише частковими рішеннями чи окремими проектами. Реагування утворює замкнене коло. Таким чином, ножиці між власними можливостями та зростаючими вимогами навколишнього середовища розкриваються все більше. Потреби (потенційних) користувачів чи користувачок змінюються занадто швидко, а та ж діджиталізація стимулює все новіші можливості посередництва, переживання і виробництва.

Які саме це має наслідки, наочно демонструє приклад актуальних процесів культурного розвитку в численних німецьких містах та в міжнародному просторі. Центральними стають підходи, які уможливають довготривале перетворення. Підтримувач(к)ам культури, культурним інституціям та діяч(к)ам потрібно створити умови для швидкого засвоєння, використання та навіть співтворення нових тенденцій. При цьому кооперація як базовий принцип відіграє провідну роль так само, як створення навчальних центрів для опрацювання широкої трансформаційної тематики, як-от діджиталізація або транскультурні стратегії участі, створення гібридних третіх цирових та/або аналогових просторів, відмова від ієрархічних структур на користь організацій, що вчать, або реформування класичних форматів посередництва до реальних підходів наснаження.

Підтримувач(к)ам культури, культурним інституціям та діяч(к)ам потрібно створити умови для швидкого засвоєння, використання та навіть співтворення нових тенденцій.

## На якому етапі культурний менеджмент?

Існує гостра потреба та водночас великий шанс посилити позиції професії культурного менеджменту для конструктивної організації процесів перетворень у культурній сфері. Дотепер нерідко виникає враження, що попри значне прийняття в галузі культурний менеджмент радше грає роль аутсайдера і через свою гібридність лише частково зараховується до канонічних культурних професій. При цьому багато освітніх закладів фокусуються радше на класичних рольових моделях, які розглядають культурних менеджерів та менеджерок як проектних: спеціалістів з маркетингу чи фандрейзингових жонглерів у культурних інституціях чи зовнішніх проектах. Таке акцентування начебто й можна зрозуміти – широкий культурний ландшафт Німеччини все ще потребує помічних рук. Водночас у контексті суспільних перетворень, зумовлених міграцією, індивідуалізацією, урбанізацією та діджиталізацією, розуміння культурного менеджменту необхідно переглянути. Можна висунути таку тезу: культурні менеджер(к)и потрібні для організації процесів перетворень у сфері культурної політики, а також всередині та поза культурними інституціями/проектами. Наступна теза: якщо культурний менеджмент не починає спеціалізуватися на становленні змін, з огляду на зростання рівня спеціалізації – наприклад, у маркетингу – його будуть замінити інші професії, і в багатьох галузях він стане непотрібним через автоматизацію виробничих, адміністративних та комунікаційних процесів. Тут криється можливість справжньої емансипації від традиційних очікувань і рух до сталої, специфічної ролі культурного менеджменту. Щоправда, не в плані класичного менеджменту змін, а специфічного менеджменту чутливої до контексту побудови та модерації культурних процесів розвитку та змін.

Культурні менеджер(к)и потрібні для організації процесів перетворень у сфері культурної політики, а також всередині та поза культурними інституціями/проектами.

Наявний канон культурного менеджменту не повинен при цьому зникати і так само, вочевидь, як деякі наявні сьогодні ролі та функції. Втім, базова позиція і спрямування мають бути інші – самобутні, співтворчі й не «лише» адміністративні. Культурний менеджмент повинен озброїтися візіонерською позицією та орієнтованим на майбутнє наративом.

Через свій гібридний формат та багато різних функцій культурним менеджер(к)ам судилося вибудовувати конструктивні процеси змін. З огляду на функціонал і представництво для інших культурних професій та позицій це просто неможливо. Ще й тому, що зміни (справді) є контраверсійним та потенційно конфліктним полем діяльності.

### **Майстри та майстрині проміжних просторів**

Отже, нам потрібні медіатор(к)и, координатор(к)и, перекладачі й перекладачки, які могли би стати посередниками між різними інтересами, сферами, мовами та які власну позицію вбачають у перебуванні в «проміжному просторі». Підхід, який послуговується та розвиває таке уявлення, – це так звані «майстри та майстрині проміжних просторів» Гернота Вольфрама та автора цієї статті. 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. Варто подумати лише про експансивний розвиток культурного туризму та освіти в культурнополітичному порядку денному багатьох країн.

Те саме загалом стосується здатності культури й мистецтва резонувати з суспільним дискурсом. Тут бачимо збільшення потреби перекладу та посередництва, яке адресується, серед іншого, культурному менеджменту та будівництву громади. Те саме стосується точок перетину культури і маркетингу, а також культури й посередництва, які випробовують нові концептуальні й методичні підходи задля збільшення аудиторії та її консолідації. В той же час мистецтво і культура (знову) набувають значення в суспільному політичному дискурсі, як-от у міському й регіональному розвитку – особливо в часи демографічних змін, політичних зламів та фіскальних криз. Для того щоб реалізовувати доцільні – це обтяжливі для культури – ідеї і проекти, необхідний критичний культурний менеджмент. Він працює спільно із задіяними актор(к)ами над конкретними поняттями та кооперативними просторами для культури й мистецтва, де б вони могли бути дієвими в умовах взаємозалежності. Часто в цих сферах панує зневіра або скепсис, наприклад, серед багатьох творчих професій, нібито їхню роботу буде переглянуто за логікою ефективності. Саме тут культурні менеджер(к)и можуть виступити культурними послами: зміни будуть вдалимими лише тоді, коли вони активно зважатимуть на страхи, зневіру, скепсис та переживання за майбутнє, замість ігнорувати їх чи заперечувати.

У той же час мистецтво і культура (знову) набувають значення в суспільному політичному дискурсі, як-от у міському й регіональному розвитку – особливо в часи демографічних змін, політичних зламів та фіскальних криз.

В усіх описаних та інших галузях 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». У контексті «міжпросторового менеджменту» можливостей вони мають робити і те, і те – назвімо це «своєчасний менеджмент змін».

Свіжі практичні приклади такого роду «міжпросторових менеджерів» – це актор(к)и, які в рамках «360° – Фонд культур нової міської спільноти» Федерального культурного фонду, в різних інститутах розробляють стратегії та методи, які демонструють, як вони – на рівні теми і персоналу – можуть ефективно розвивати свій потенціал до співтворення міської спільноти, або численні координатор(к)и, які після процесів культурного розвитку в Дюссельдорфі, Нюрнберзі або, наприклад, в Північній та Південній Тюрингії отримали постійну роботу для втілення трансформаційних заходів.

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

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».

У цьому контексті культурні менеджер(к)и повинні наголошувати на особливій системі цінностей культурної роботи. Мистецтво і культура виникають не лише через установки, але й унаслідок експерименту, створень мереж та дискурс-орієнтованості. Це набір цінностей західних суспільств ще з часів Просвітництва, ними не можна нехтувати через імперативи креативної економіки чи структурні заходи з економії. Замість постійного росту правильним шляхом може бути свідомість альтернативного користування, трансформації наявного та генерування сил через кооперацію.

Культурні менеджер(к)и повинні наголошувати на особливій системі цінностей культурної роботи. Мистецтво і культура виникають не лише через установки, але й завдяки експерименту, створенням мереж та дискурс-орієнтованості.

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. Ці процеси вимагають, крім сучасного 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.
- > 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.
- > Коопераційний менеджмент як менеджмент змін.
- > Достатні знання про культурнополітичні структури (прийняття рішень) та центральні теми (культурної) трансформації, зокрема, у діджиталізації.
- > Знання у сфері міжнародного культурного менеджменту (культурний обмін/трансфер, транснаціональна співпраця, як-от успішно запущена магістратура «Арт- і культурний менеджмент» Університетом Льойфана в Люнебурзі та Goethe-Institut).
- > Демонстрація можливостей спеціалізації в суспільстві знань.

Це перший, але аж ніяк не повний перелік тем, які, вочевидь, будуть (і мають) грати важливу роль в навчанні культурного менеджменту. При своїй складності та викликах трансформація культурної сфери та суміжних галузей – це насамперед шанс перевинайти культурний менеджмент у потрібних аспектах та закріпити його позицію в культурному полі.

Др. Патрік С. Фьоль – засновник і керівник «Мережі культурного консультування» в Берліні. Займається культурним плануванням на міжнародному рівні, тренер культурного

менеджменту та університетський викладач. Крім того, він регулярно публікує статті з культурної політики, культурного менеджменту, є членом ради «Освіта і дискурси» при Goethe-Institut. Більше читайте на сайті [www.netzwerk-kulturberatung.de](http://www.netzwerk-kulturberatung.de)