

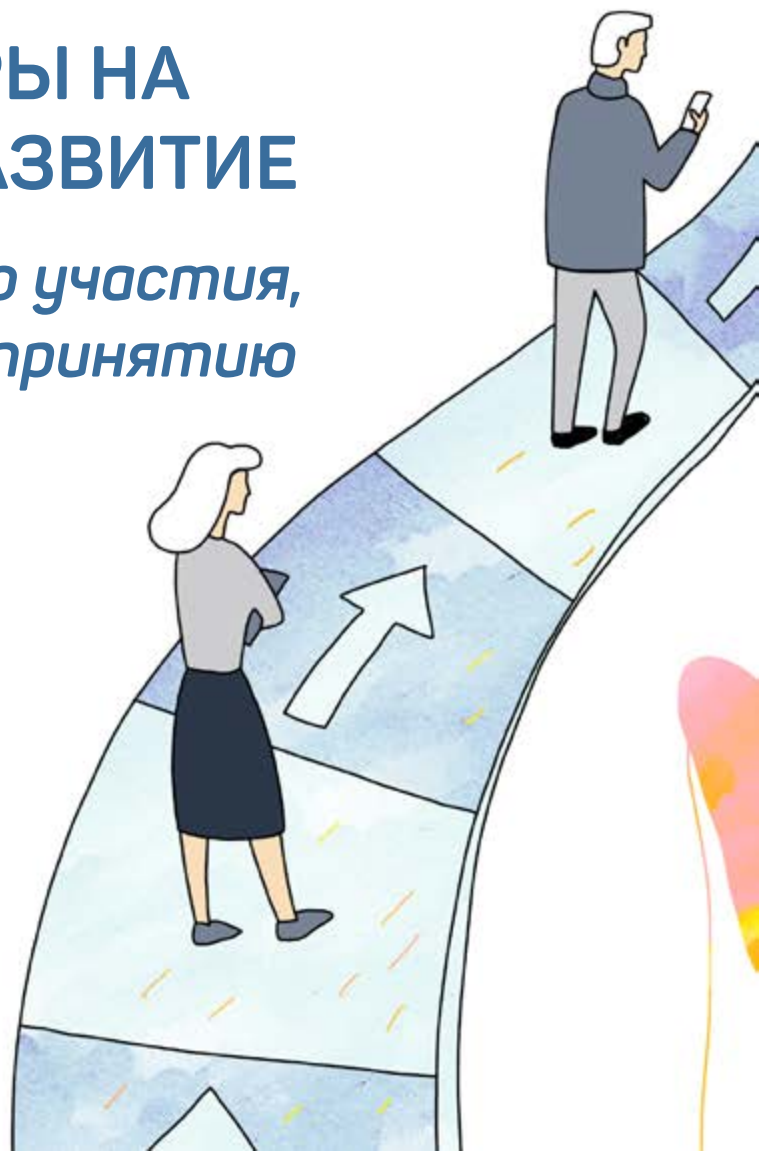
Culture & Creativity

EU-Eastern Partnership Programme



ВЛИЯНИЕ КУЛЬТУРЫ НА РЕГИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ

Модель коллективного участия, изменение подходов к принятию решений



Программа финансируется
Европейским Союзом

Введение

Термин «коллективное управление» можно понимать либо как процесс, посредством которого орган власти распускается и обеспечивается передача прав и полномочий, либо как процесс, который позволяет реализовать управленческие модели, при которых ответственность разделяется, и решения принимаются не отдельными лицами, а местными сообществами. В более широком смысле, а также в культурном контексте, коллективное участие следует рассматривать через призму Web 2.0. Этот термин популяризировали Тим О'Райли (Tim O'Reilly) и Дейл Доэрти (Dale Dougherty) в 2004 году, и он относится к тому, как создаются и используются страницы в Интернете. Web 2.0 символизирует фундаментальный культурный сдвиг в поведении пользователя, превращение потребителей контента в его соавторов и активных участников. Этот сдвиг также заложил прочную основу для развития социальных сетей. «Лайки», «репосты», комментарии, загрузка контента, написание блогов и запись видеоблогов — многие из нас занимаются этим каждый день. Возможность участвовать в создании контента, которая появилась в значительной степени благодаря социальным сетям, часто воспринимается как само собой разумеющееся. Соцсети лежат в основе культурных организаций и стратегий информационного обеспечения учреждений. Многие из этих учреждений и организаций также разрабатывают программы расширения аудитории, используя подход, который ставит аудиторию в центр всей деятельности организации — включая коллективное управление. В контексте внимания к участию и его различным формам музеи и культурные учреждения, частные и государственные, не остаются в стороне. За последние двадцать лет музеи радикально изменились. Мы предлагаем краткое описание основных особенностей нового подхода музеев к моделям коллективного участия:

- ориентированная на посетителей модель;
- маркетинговые отделы и эффективные информационные кампании;
- новое представление экспонатов: более игривое, занимательное и привлекательное;
- новые технические средства для улучшения впечатлений посетителей;
- новые интерактивные сайты, предлагающие бесплатные ресурсы и цифровой контент, а также неофициальные профили в социальных сетях;
- новые впечатляющие здания, разработанные известными архитекторами и выступающие в качестве городских достопримечательностей;
- разнообразие видов деятельности и структур, связанных и не связанных с культурой, предлагаемых в одном том же здании — функция новой городской площади.

Музеи постоянно пересматривают свои функции. Они перестали быть просто пышными складами, где представлены предметы искусства. Выставки теперь составляют лишь часть их функций, и вся сопутствующая деятельность должна быть современной и интересной. Музеи продают уже не просто билеты, а уни-

кальный опыт, глубоко вовлекающий посетителей. Но стратегии учреждений культуры, направленные на взаимодействие с посетителями, — это только одна сторона медали коллективного участия. Другим гораздо более общим принципом является привлечение культурных организаций с их опытом и знаниями о своей аудитории к межотраслевым процессам, подразумевающим коллективное участие.



ПРИМЕР № 1

Угольный рынок (Targ Węglowy)

Институт городской культуры в качестве посредника между городским советом и жителями города.

Общая информация

С июня 2013 года решением городского совета Гданьска Угольный рынок — площадь, расположенная в историческом центре города, — закрыта для дорожного движения. Инициатива реконструкции Угольного рынка была вдохновлена серией газетных статей, посвященных проблеме мест общего пользования в городах Польши. К тому времени там уже проходили различные культурные события. Тем не менее, за исключением этих редких моментов, Угольный рынок был просто пустым замощенным участком. Чтобы изменить эту ситуацию, Институт городской культуры (ССИ) попросил городской совет разрешить провести консультации с жителями города, которые выступили бы с рекомендациями по дальнейшему устройству площади. Причина, почему ССИ решил инициировать и координировать этот процесс, заключалась в отсутствии общественных организаций, которые занимались бы вопросами градостроительства и в то же время имели бы достаточно возможностей для проведения таких сложных мероприятий. Институт ССИ имел достаточно людских ресурсов, бюджетных средств и знаний для проведения консультаций. Кроме того, он имел прямой доступ к лицам, принимающим конечные решения. Стоит подчеркнуть тот факт, что ССИ никогда не приходилось выступать в качестве общественной организации и удивлять городских чиновников предложениями о будущем образе площади. С самого начала для ССИ было важно, чтобы городские власти были глубоко и активно вовлечены в этот процесс.

Так как Угольный рынок находится в самом центре города, он должен быть предназначен для народа.

— Мнение участника опроса

Факты и цифры

- Модель коллективного участия, реализованная ССИ, изменила подход городского совета к принятию решений, касающихся мест общественного пользования.
- В процесс были вовлечены более десятка организаций и 2 местных университета.
- В ходе проекта были проведены 3 опроса, в которых поучаствовали 2 000 респондентов, 7 опросов фокус-групп, а также 6 рабочих совещаний и семинаров с участием жителей города.
- Горожане снова обрели чувство своей значимости в жизни города.

Задачи и проблемы

Институт городской культуры принял решение о временной перестройке площади и пригласил для 10-дневного обсуждения и обмена мнениями относительно потенциального ее использования разных людей, связанных с Угольным рынком (август 2013 года). Жители и гости города были уверены в необходимости изменений на площади. Они поделились различными мнениями и предложениями относительно ее потенциальных функций. За этот период было проведено более 600 опросов.

Мы хотели бы обсудить не только то, «как площадь должна выглядеть», но также ее функциональность, для чего она нужна нам, горожанам. Как нам создать общественное место, которым мы же и будем пользоваться. Мы хотели вернуться к правильному порядку принятия управленческих и инфраструктурных решений, чтобы они исходили из серии публичных консультаций и исследований, а не сводились к обсуждениям постфактум.

— Александра Шиманска (Aleksandra Szymanska), директор Института городской культуры



Все консультации с жителями проходили в период с августа 2013 г. по март 2014 г. После предварительного сбора информации, проведенного в 2013 году, был составлен план консультаций. Стать частью процесса были приглашены различные заинтересованные стороны, такие как Гданьский политехнический университет, Университет Гданьска, Академия изящных искусств, общественные организации, общественные библиотеки, театры, культурные учреждения и местные газеты.

Принимая во внимание уже собранную аналитическую информацию, специалисты сосредоточились на разработке различных сценариев для дальнейшего развития площади. Среди участников дискуссии были архитекторы, градостроители,

городские активисты, художники, представители учреждений, расположенных вокруг Угольного рынка, а также активисты общественных организаций. В рамках сотрудничества с другими культурными учреждениями и организациями, такими как библиотеки, книжные магазины, театры, культурные центры, студенческие организации и кафе, в опросе участвовали 1 146 человек, 94% из которых были жителями города.

Мы надеемся, что это реконструированное пространство будет удовлетворять потребности наших граждан и туристов и что Угольный рынок будет процветать постоянно. Благодаря Институту ССИ, который провел консультации с горожанами, мы теперь знаем, что они хотят проводить здесь свое свободное время здесь каждый день, а не только во время больших событий. Подготовленный план реконструкции предусматривает различные виды деятельности. Мы также рассчитываем на вклад жителей. Я приглашаю всех приходить, посещать и использовать наш новый Угольный рынок.

— Павел Адамович (Paweł Adamowicz), мэр Гданьска

На этапе реализации перед ССИ встал целый ряд проблем. Удивительно, но убедить жителей участвовать в консультациях оказалось самой легкой частью. По словам директора Института ССИ Александры Шиманской, основная задача заключалась в том, чтобы оправдать ожидания людей, участвующих в процессе. Второй наиболее важной задачей было определить, кто именно должен стать выгодополучателем этого обновленного места. Нужно было рассмотреть по крайней мере две группы. Первая включала жителей района и людей, которые работали там и имели бизнес в районах, расположенных рядом с площадью. Вторая была представлена туристами и гостями района. Как уже отмечалось, Угольный рынок был также местом, где устраивались различные мероприятия, например, ежегодная ярмарка св. Доминика, рождественские ярмарки и концерты. Это тоже нужно было принять во внимание при планировании новой роли площади. Имея дело с таким сложным местом, придумать решение, учитывающее все эти аспекты и отвечающее всем ожиданиям, было очень сложной задачей.

Результаты и влияние

Каждый этап процесса консультаций с общественностью был тщательно документирован. Результатом стал окончательный отчет с подробным описанием всех предпринятых действий, результатов исследований, а также окончательных рекомендаций. Координаторы проекта были удовлетворены обратной связью от жителей. И многие из людей, занятых в этом процессе, по-прежнему отслеживают проект. Деятельность ССИ, без сомнения, открыла новые перспективы и показала различные точки зрения разных участников о том, как проектировать места общественного пользования коллективно.

Тем не менее, возможные риски, связанные с уже завершившимся процессом консультаций, все еще существуют. Основные мероприятия закончились в конце 2014 г. Как уже упоминалось, городской совет объявил, что этап реализации начнется в 2017 году. Это означает, что пройдет значительное количество времени между запуском процесса и его окончанием. Это может быть связано с тем, что на этапе консультаций с общественностью большое внимание было уделено

самому процессу, а вопросов по самой реализации было не достаточно. Такое растягивание может вызвать нетерпение и разочарование среди людей, занятых в этом процессе.

Заключение

Большинство предложенных идей для новой площади легко выполнимы. Они не требуют огромных инвестиций в инфраструктуру. Тем не менее, одна из наиболее убедительных рекомендаций, которые можно найти в докладе, заключается в необходимости новой культурной организации, чья деятельность будет посвящена исключительно управлению Угольным рынком. Кульминацией всего процесса стало заявление городского совета о том, что этап реализации начнется в 2017 году, и что этот доклад станет ориентиром для предстоящих изменений.



ПРИМЕР № 2

Museomix

Музеи создаются людьми.

Общая информация

Museomix — это мероприятие, впервые организованное и проведенное во Франции в 2011 году. С тех пор эта инициатива распространилась по всему миру. Museomix — это сообщество людей творческих профессий, которые в ходе этого международного мероприятия встречаются друг с другом в течение трех дней и двух ночей в культурных учреждениях. В центре внимания — музей и его фонды. Основная цель программы Museomix заключается в объединении музеев и творческого сообщества. Museomix — это часть более широкой сети, действующей в качестве коллективной культурно-творческой лаборатории и продвигающей идею открытого музея, основанного на принципе участия. Museomix базируется на 5 принципах «обновления музея»:

- содействие сотрудничеству путем создания междисциплинарных возможностей для новых идей и проектов;
- создание условий для экспериментов в музеях — музей как лаборатория;
- трибуна для новых идей: эксперименты и конференции Museomix организованы таким образом, чтобы поощрять и продвигать новые идеи;
- открытый доступ к результатам экспериментов: обмен подходами, знаниями и опытом;
- коллективное управление: поощрение коллективной работы и самостоятельного мышления, объединение талантов разных участников.

Факты и цифры

- Со времени запуска проекта в 2011 году, в нем приняли участие более 50 музеев со всего мира.
- В результате проектных марафонов («makeathons») было создано и представлено публике 200 моделей.
- Каждое мероприятие Museomix объединяет около 800 участников.
- Участие в сообществе Museomix дает музеям преимущества на разных уровнях. Некоторые из них начинают использовать более экспериментальные и инновационные подходы благодаря знакомству с цифровыми технологиями и обмену опытом и знаниями. Но все участники проекта, благодаря модели коллективного участия, расширяют свою аудиторию.

Задачи и проблемы

В ходе трехдневного мероприятия творческие коллективы по всему миру должны в рекордно короткие сроки создать новые инструменты посредничества и новые подходы, чтобы бросить вызов текущей концепции работы музея и сделать музей и/или его коллекции еще более доступными. Музеи предоставляют свои площади и коллекции для людей из разных слоев общества. Посредством такого трехдневного творческого спринта музеи открывают себя для новой аудитории в будущем. Помимо создания конференц-платформы для людей из разных групп населения, инициатива Museomix также создает сеть учреждений культуры по всему миру и способствует развитию сотрудничества между ними.

Museomix стремится изменить характер музея в отношении посредничества и управления. Каждое мероприятие Museomix — это уникальный опыт, поэтому его результаты сложно описать в общих чертах. Музеи участвуют в нем из любопытства, без заранее определенных целей и без каких-либо обязательств по предоставлению конкретных результатов или продукта. Это отличает Museomix от других видов услуг или посреднической деятельности, целью которых является производство цифровых инструментов¹.

Результаты и влияние

Проектные марафоны («makeathons») — это ежегодные мероприятия, которые, как правило, проводятся в 6-7 музеях одновременно. Каждое мероприятие посвящено отдельной теме, вокруг которой разрабатывается цифровое посредничество и создается модель, например, «Как возродить городской музей к жизни?», «Участие общественности», «Wi-Fi? Поговорите со мной, пожалуйста». С 2011 года в Museomix приняли участие почти 50 музеев по всему миру. Было создано более 200 моделей, и каждое ежегодное мероприятие собирало до 800 участников. Такие марафоны привлекают участников из различных сфер для разработки и моделей инновационного опыта с использованием цифровых и новых средств коммуникации. Команды из шести участников работают вместе, чтобы изобрести модель посредничества, предлагающую общественности новый подход к выбранной теме. Эти группы состоят из людей, заинтересованных в музеях, в том числе посредников, дизайнеров, разработчиков, графических дизайнеров, специалистов по распространению информации, художников, писателей и ученых. Цель заключается в том, чтобы пригласить завсегдаев музеев и не только и придумать все возможные решения определенной проблемы, изобретая новые формы посредничества и предлагая новые отношения с учреждением, тем самым поставив инновации в основу деятельности музея.

¹ Европейская сеть экспертов по вопросам культуры, «Принципы государств-членов ЕС по коллективному управлению культурного наследия для поддержки одноименной рабочей группы открытого метода координации» (План работы в сфере культуры на 2015-2018 гг.)

Заключение

Museomix — это проект, открытый для всех. Он приглашает музеи со всего мира стать партнерами проекта, а также новых членов различных профессий. Проект предполагает творческое сотрудничество, основанное на инклюзивности: барьеры для доступа и совместного использования отсутствуют, а каждая модель, созданная в рамках проекта, может быть свободно использована и скопирована. Участие в Museomix не подразумевает predetermined результатов. Для некоторых музеев оно может помочь изменить подход к тому, как они работают; они могут стать более открытыми к нововведениям с точки зрения привлечения их аудитории к деятельности организации; некоторые знакомятся ближе с новыми технологиями, в то время как другие извлекают преимущества из сотрудничества и обмена знаниями. Тем не менее, общая цель и причина участия в сообществе Museomix заключается в пересмотре роли музея в контексте охвата новых и разнообразных аудиторий, их привлечении к процессу коллективного участия.

Рекомендации

При рассмотрении вопроса о стратегиях коллективного участия в жизни музеев важно полностью осознавать потенциал этого подхода. Нина Симон (Nina Simon), исполнительный директор Музея искусства и истории Санта-Круз, утверждает в своей книге «Музей, открытый для коллективного участия» (Participatory Museum), что такое участие должно быть обязательно доступно для посетителей. Она также перечисляет пять пунктов, иллюстрирующих преимущества коллективного участия перед другими моделями в решении проблемы неудовлетворенности учреждением со стороны аудитории:

- Официальные учреждения воспринимаются отделенными от жизни человека и, следовательно, не имеющими значения. В то же время, реализация проектов коллективного участия может дать аудитории впечатление, что их мнения и действия принимаются во внимание.
- Музеи воспринимаются как что-то вечное и всегда одинаковое; людям кажется, что их не нужно посещать более одного раза. Тем не менее, если посетителям предлагается принять участие в деятельности музея, они будут возвращаться неоднократно.
- Официальные учреждения воспринимаются как слишком солидные и оторванные от современных проблем и культуры, но если музеи раскроются людям и их интересам, это восприятие изменится.
- Музеи воспринимаются далекими от творчества, оставляющими мало места для самовыражения. Проекты коллективного участия позволят посетителям создавать, а не просто смотреть.
- Официальные учреждения считаются местами со множеством запретов, где поведение регулируется правилами, а общественная деятельность просто не предполагается, что — повторимся — может измениться, если музеи открываются для межличностного общения.

Задействовать потенциал местных культурных центров и учреждений может быть полезно на самых разных уровнях. Люди, которые там работают, знают свое сообщество. Более активное их вовлечение, часто на фоне процессов изменений в обществе, выгодно для всех. Отличный пример межотраслевого сотрудничества — Институт городской культуры Гданьска и его участие в коллективных усилиях по разработке нового видения одного из мест общественного пользования города. Тем не менее, участие в таких процессах имеет свои особенности, которые необходимо учитывать:

- **Каждое место индивидуально.** Каждое место общественного пользования имеет свои особенности, тесно связанные с его историей и тем, где оно находится. Таким образом, простая реализация передовых методов, которые работали в одном месте, в другом не принесет желаемых результатов. Конечно, это не значит, что хорошее кабинетное исследование того, что уже было достигнуто в соответствующей сфере, бесполезно.
- **Исследования.** Крайне важно точно знать, с какого рода местом общественного пользования мы имеем дело. Кто главные заинтересованные лица, как они себя ведут, каковы их ожидания. И, наконец, лучший способ привлечь людей в процесс — дать им ощущение, что их голос имеет значение и что их участие может привести к изменениям.
- **От планирования до реализации.** Проекты коллективного участия в сфере мест общественного пользования очень интересно и весело координировать. В зависимости от числа заинтересованных лиц, они могут длиться довольно долго. Важно планировать этот процесс очень подробно и понимать, какой потребуется бюджет. Крайне важно следовать плану, не выбиться из графика и, в конце концов, просто выполнить то, что было обещано. Естественно, не все идеи могут быть реализованы, поэтому необходимо всегда четко определять то, что можно и что нельзя сделать.
- **Партнеры очень важны.** При разработке таких процессов хорошо иметь людей, которые могут поддержать вас. Убедитесь в том, что городские власти на вашей стороне, ознакомлены с планом и информируются на регулярной основе. Если у вас не хватает возможностей или компетенции, ищите помощь у ваших партнеров.

Дополнительные источники

Угольный рынок

<http://targweglowy.ikm.gda.pl/en/>

Институт городской культуры

<http://www.ikm.gda.pl/en/>

Нина Симон, «Музей, открытый для коллективного участия»

<http://www.participatorymuseum.org/>

Museomix

<http://www.museomix.org/>