

Смыслы страны:

Арсений Гроз

как культурная политика
формирует будущее



Арсений Грозовой

Смыслы страны: как культурная политика формирует будущее

<https://litres.ru/74608119>

SelfPub; 2026

Аннотация

Что теряет город, когда закрывается библиотека: здание или место, где люди встречаются и создают общее? Культура — не только учреждения и произведения, а пространство, где общество формирует смыслы и образ будущего.

«Смыслы страны: как культурная политика формирует будущее» разбирает, кто задаёт культурную повестку, как защищать свободу и наследие, признавать право на различие и обеспечивать равный доступ. Книга предлагает практическую систему: начинать с общественной цели, прозрачно выбирать инструменты и финансирование, учитывать барьеры и оценивать результаты. Инфраструктура, образование, труд создателей, цифровая видимость и культурный обмен раскрываются как части общего процесса.

Книга адресована руководителям и специалистам культуры, исследователям, педагогам, авторам и всем, кому важно будущее

страны. Она поможет предметно обсуждать культурные решения и проектировать политику, где цели подкреплены участием людей, ресурсами и ответственностью.

Содержание

Культура как общественное пространство: что входит в понятие и почему оно важно	6
Культурная политика: цели, принципы и инструменты	17
Как менялись модели культурной политики: от просвещения к цифровой эпохе	30
Кто определяет культурную повестку: государство, сообщества, эксперты и рынок	44
Конец ознакомительного фрагмента.	53

Арсений Грозовой Смыслы страны: как культурная политика формирует будущее

Смыслы страны: как культурная политика формирует будущее

Арсений Грозовой

Культура как общественное пространство: что входит в понятие и почему оно важно

В 8:17 утра библиотекарь Марина снимает с двери табличку. На ней написано: «Библиотека закрыта до особого распоряжения». Бумага цепляется за скотч, ветер поднимает уголок, и Марина прижимает его ладонью. В здании промерзли трубы; ремонт откладывали несколько лет, а теперь муниципалитету предстоит решить, что делать с помещением. В отчёте всё выглядит просто: мало посетителей, большие расходы, аварийное состояние.

У крыльца переминаются трое подростков. Они репетировали здесь после уроков: в маленьком читальном зале можно было играть на гитаре, не мешая соседям. Теперь они спрашивают Марину, где заниматься. Она пожимает плечами: пока не знает. Чуть позже к зданию подходит Николай Иванович, бывший электрик. По вторникам он встречался здесь с двумя соседями, чтобы почитать газету и обсудить новости. «Теперь и посидеть негде», — говорит он. Но не все горожане согласны с ним. Кто-то замечает, что в библиотеке давно пора было сделать ремонт. Кто-то напоминает, что книги можно заказать через интернет, а встречи проводить в школьном классе. Предприниматель из соседнего дома наде-

ется, что в освободившемся здании наконец откроется кафе.

Полгода назад закрылся и дом культуры. А главная площадь, после реконструкции, стала удобнее для автобусов и машин: движение упорядочили, остановку перенесли, парковочных мест прибавили. Одновременно исчезли скамейки, на которых прежде задерживались прохожие. Теперь площадь быстрее пересекают — и реже остаются на ней.

Это не история о том, что закрытие любого учреждения непременно уничтожает культуру. Иногда здание действительно не приспособлено для работы; иногда его функции можно перенести в другое место, а новые способы общения возникают именно после перемен. Но в этом городе меняется не только список доступных услуг. Меняются маршруты встреч, возможности заниматься музыкой, привычка заходить к знакомым, случайные разговоры. Чтобы понять последствия решения, мало посчитать книги, мероприятия и квадратные метры. Нужно увидеть, что происходило между людьми.

Не только искусство

Слово «культура» часто вызывает в воображении театр, музей, концертный зал, книжную полку. Это важная часть культуры — искусство, его создание, исполнение, сохранение и осмысление. Но культура шире сферы искусств и учреждений.

Культура — это способы, которыми люди придают миру значение, передают его другим и спорят о нём. В неё вхо-

дят язык и жесты, привычки и праздники, семейные истории, представления о справедливости и приличии, способы приветствовать гостя или спорить с начальником. В неё входят памятники и песни, но также и то, как жители относятся к заброшенному скверу, кому уступают место в автобусе и какие слова считают допустимыми в общем разговоре.

В Декларации ЮНЕСКО о культурном разнообразии культура рассматривается не только как искусство и литература, но и как образ жизни, системы ценностей, традиции и убеждения. Такое понимание помогает увидеть важную вещь: культура не хранится исключительно в специально отведённых зданиях. Она создаётся и передаётся повсюду — иногда намеренно, иногда почти незаметно.

При этом если культурой называть вообще всё, мы рискуем потерять смысл понятия. Не каждый бытовой поступок сам по себе является культурной практикой. Важна связь с тем, как люди сообща организуют жизнь, выражают принадлежность, осмысливают опыт и передают его другим. Один рецепт — просто рецепт; семейный обряд, в котором его готовят и рассказывают, от кого он достался, уже связывает повседневность с памятью, отношениями и представлением о доме.

Культурное пространство — это не только совокупность учреждений. Это среда, где общество создаёт смыслы, делится ими, сохраняет и оспаривает их. Слово «общественное» здесь не означает, что каждый человек всегда чувству-

ет себя желанным гостем. Оно указывает на то, что смыслы выходят за пределы частной жизни: становятся предметом общего внимания, обсуждения, признания или конфликта.

Четыре слоя культурной карты

Представим культурное пространство как карту из четырёх слоёв. Они не разделены непроницаемыми границами: напротив, самое интересное происходит в местах их пересечения.

Первый слой — учреждения. Библиотеки, музеи, театры, концертные залы, школы искусств, дома культуры, архивы. Это здания и организации, где культурные занятия получают устойчивую форму: есть расписание, сотрудники, фонды, сцена, оборудование. Учреждения способны дать доступ к опыту, который сложно создать в одиночку: хранить коллекции, приглашать артистов, поддерживать занятия для детей, сохранять местные документы. Их ценность не исчерпывается количеством посетителей. Иногда библиотека важна именно потому, что туда можно прийти без покупки билета и не объяснять, зачем ты здесь.

Но учреждение — не единственное место, где культура производится. Театральная группа может репетировать в гараже, а городская память — сохраняться в переписке нескольких старожилов. Если измерять культуру только бюджетами организаций и посещаемостью залов, значительная её часть останется невидимой.

Второй слой — повседневные практики. Совместные

прогулки, пение, дворовый футбол, домашние застолья, обмен книгами, рассказы о районе, ремонт вещей, игры детей. Повторяясь, такие действия становятся привычками и правилами: кто приглашает, кто отвечает за общий стол, как разрешают спор, что считают праздником. Одни практики открыты для многих, другие доступны только членам семьи или узкого круга. Одни передаются поколениями, другие возникают на этой неделе — например, общий чат соседей, в котором обсуждают, как спасти деревья во дворе.

Третий слой — символы и истории. Названия улиц, памятники, гербы, местные прозвища, семейные фотографии, футбольные шарфы, городские легенды, мемы. Символ может быть маленьким предметом, но вместить в себя большой спор: кому посвящён памятник, чья история попала на школьную стену, какое событие жители считают началом города. Символы не просто украшают пространство; они помогают отвечать на вопросы «кто мы?» и «что мы помним?».

Память при этом не похожа на полный архив, где всё лежит в одинаковом порядке. Общество что-то бережёт, что-то забывает, а о чём-то начинает говорить заново. Семейная коробка со снимками, краеведческий музей и пост в городском сообществе могут хранить разные версии одной истории. Их сопоставление не всегда приводит к единому рассказу — и это не обязательно неудача. Иногда именно так становится заметно, чей голос прежде не слышали.

Четвёртый слой — места взаимодействия. Это пло-

щадь, рынок, школьный двор, остановка, подъезд, кафе, спортплощадка, зал ожидания. Сюда же можно отнести цифровые пространства: чат дома, форум района, группу, где жители вместе составляют карту доступных маршрутов. Исследователь городского быта Рэй Ольденбург называл «третьими местами» пространства не дома и не работы, где люди регулярно встречаются не только по необходимости. Такие места могут поддерживать повседневные знакомства и разговоры. Но само наличие скамейки ещё не создаёт сообщества: важны доступность, безопасность, привычка возвращаться и ощущение, что здесь можно задержаться.

Четыре слоя соединяются. В библиотеке встречаются учреждение, практика совместного чтения и место общественного общения. Старый снимок из семейного архива, опубликованный в городском чате, связывает частную память с коллективным разговором. Праздник на площади объединяет символ, искусство, привычку собираться и конкретное пространство — если площадь действительно пригодна для того, чтобы на ней находиться.

Общее — не значит одинаковое

Общественное культурное пространство не обязано быть местом всеобщего согласия. Напротив, оно становится общественным в том числе тогда, когда разные люди могут предъявить собственный опыт и встретиться с чужим. Для одних площадь — прежде всего проезд к остановке, для других — место прогулки с детьми, для третьих — площадка

для ярмарки или митинга. Каждый из этих взглядов связан с реальной потребностью. Задача не в том, чтобы объявить один из них единственно правильным, а в том, чтобы понять, кто участвует в решении и какие возможности оно открывает или закрывает.

Культурное пространство может не только объединять, но и исключать. Красивый зал с дорогими билетами формально открыт для публики, но доступен не всем. Площадь без удобного подъезда может быть непригодна для людей с ограниченной мобильностью. Местная история может прославлять одни группы и умалчивать о других. Даже дружелюбный чат способен отталкивать тех, кто не пользуется нужной платформой или не говорит привычным большинству языком.

Цифровая среда расширяет возможности, но не заменяет всё остальное. В интернете можно собрать архив фотографий, провести книжный клуб, обмениваться воспоминаниями. Одновременно участие зависит от доступа к устройству и сети, правил платформы, модерации и того, кто контролирует внимание пользователей. Виртуальная встреча способна поддержать связь; она не всегда заменит случайный разговор у двери библиотеки.

Именно поэтому культурную политику нельзя свести к вопросу «сколько мероприятий проведено?» Важно также спросить: кто может прийти, кто чувствует себя здесь своим, какие голоса слышны, какие практики получают место

и время? Участие в культуре — не только посещение готового события. Это ещё и возможность предложить событие, сохранить историю, изменить привычный сценарий или возразить ему.

Упражнение: нарисуйте карту своего места

Выберите знакомое пространство — квартал, посёлок, школьный район или небольшой город. Не пытайтесь сразу оценить его «культурность». Возьмите лист и разделите его на четыре сектора: **учреждения, повседневные практики, символы и истории, места взаимодействия.**

В первый сектор внесите библиотеку, клуб, музей, школу, галерею, религиозную или общественную организацию. Во второй — то, что люди регулярно делают вместе: гуляют, празднуют, поют, играют, готовят, обмениваются новостями. В третий — названия, памятники, фотографии, истории, городские шутки и спорные знаки. В четвёртый — конкретные места, где жители встречаются очно или онлайн.

Теперь соедините линиями то, что связано. Где музей сотрудничает со школой? Где семейные фотографии становятся частью городской выставки? Какая площадь оживает только во время праздника? Есть ли место, где подростки могут собираться без необходимости что-нибудь купить? Кто пользуется районным чатом, а кого там нет?

Добавьте к карте три пометки:

1. Кому это доступно? Учитывайте не только расстояние, но и расписание, стоимость, физическую доступность,

язык, возраст и ощущение безопасности.

2. Что здесь передаётся? Навык, местная история, ритуал, привычка заботиться о соседях, способ говорить о конфликте?

3. Каких связей не хватает? Может быть, учреждение работает отдельно от школы; пожилые жители хранят важные фотографии, о которых не знают подростки; цифровое сообщество обсуждает проблемы, но не встречается лично.

Такая карта не заменяет опрос, наблюдение или разговор с жителями. Она нужна, чтобы задать вопросы точнее. Например, если дом культуры закрыт, не следует автоматически заключать, что его занятия нужно просто перенести в ближайший зал. Стоит выяснить, кто туда ходил, что происходило помимо официальных мероприятий, насколько важны были дорога и время, а также можно ли использовать школьные помещения, библиотечный автобус или несколько небольших площадок. В одном месте сработает цифровой архив, в другом — еженедельная встреча в кафе, а в третьем без ремонта отопления никакая программа не поможет.

Почему это важно для решений

Когда культурное пространство видно целиком, решения о бюджете перестают казаться исключительно ведомственными. Закрытие здания может означать не только сокращение расходов, но и исчезновение безопасного места для подростков, потерю доступа к книгам или распад привычной встречи. А может стать поводом создать более доступную

сеть занятий — если новые возможности действительно появятся, а не останутся обещанием в документе.

Так же и реконструкция площади — не просто работа с плиткой, транспортом и освещением. Это выбор о том, будет ли человек здесь останавливаться, смогут ли встретиться люди разного возраста, останется ли пространство удобным для повседневной жизни. При этом не нужно противопоставлять автобусную остановку скамейке или ремонт дороги концерту. Нужно видеть, как разные задачи влияют друг на друга и для кого в итоге устроен город.

Показатели вроде числа посетителей и мероприятий полезны, но недостаточны. К ним стоит добавлять вопросы о повторном участии, новых партнёрствах, доступности программ, возможности жителей влиять на содержание. Иногда важный результат не выглядит эффектно: подростки договорились делить репетиционную комнату; соседи начали собирать семейные фотографии; люди, прежде не знакомые друг с другом, научились обсуждать спорное событие без требования немедленно согласиться.

В Лесогорске, возможно, библиотека вернётся после ремонта, а возможно, её функции распределят между несколькими площадками. Площадь тоже может остаться транспортной, но получить место для остановки и встречи. Ни одно решение не восстановит жизнь простым возвращением старых скамеек: общественные привычки нельзя прикрутить к земле вместе с новой мебелью. Их создают снова — через

доступные места, повторяющиеся встречи и уважение к разным голосам.

Культура — не только то, что показывают на сцене. Это и сцена, и разговор после спектакля, и семейная история, которую впервые слышали незнакомцы, и право спорить о том, какой город считать своим. Посмотрите на собственную среду: где люди здесь создают смыслы, передают их дальше и обсуждают? Ответ покажет не только, что в ней есть, но и чего ей не хватает для разговора.

Культурная политика: цели, принципы и инструменты

В октябре, когда до конца бюджетного года остаются считанные недели, в муниципалитете Берегового округа собирают внеочередное совещание. На столе — три заявки и четырнадцать миллионов рублей. Денег недостаточно, чтобы выполнить всё, а часть средств нельзя свободно переводить с одной статьи на другую.

Городской театр просит пятнадцать миллионов: девять — на срочный ремонт кровли и противопожарной системы, ещё шесть — на обновление сцены и света. Районные клубы рассчитывают на четыре миллиона: продлить часы работы, пригласить ведущих мастерских, запустить кружки для подростков и пожилых. Мобильная программа для сёл просит пять миллионов — на автобус, оборудование, гонорары и регулярные выезды.

На стене — таблица бюджета. За окном темнеет. Каждый понимает: сегодня кому-то придётся объяснить, почему его просьбу отложили.

Директор театра говорит первым:

— Это не дворец для избранных. У нас школьные спектакли, встречи с ветеранами, кинопоказы. Если не заменить кровлю и систему безопасности, здание могут закрыть. То-

гда лишатся площадки все.

Он говорит о реальном риске, а не о престижной люстре. Но жительница удалённого посёлка отвечает, что для её семьи театр — почти недоступное место:

— До города два часа на автобусе. Если рейс отменили, мы никуда не попадём. А когда к нам приезжают с одной программой раз в год, это не культурная жизнь. Это событие, после которого снова долго ничего нет.

Сотрудница администрации напоминает о другой реальности:

— Девять миллионов можно направить на капитальные работы, пять — на текущие расходы. Это не один кошелёк, из которого мы просто достанем нужную сумму. Закупки, договоры и сроки тоже имеют значение. Если сегодня пообещать всем, к декабрю мы получим три недоделанных проекта вместо одного работающего.

Независимый эксперт не предлагает немедленного компромисса.

— Прежде чем делить деньги, давайте назовём, чего именно мы хотим добиться. Мы сейчас сравниваем здание, клубы и автобус, как будто это три одинаковых предмета. Но театр может решать одну общественную задачу, клуб — другую, а мобильная программа — третью.

В этой фразе — начало культурной политики. Она начинается не с вопроса «кому дать деньги?», а с вопроса «какое изменение в жизни людей мы хотим обеспечить — и по ка-

ким правилам будем выбирать средства?».

Три уровня решения

В управленческом споре часто смешивают цель, принцип и инструмент. От этого решения становятся похожи на лотерею: побеждает тот, кто убедительнее выступил, громче попросил или давно знаком с нужным кабинетом.

Цель описывает общественное изменение. Не «выделить деньги театру», а, например, «сохранить безопасную общедоступную культурную площадку». Не «купить автобус», а «сделать регулярные культурные программы доступными жителям удалённых поселений». Цель отвечает на вопрос: что должно стать иначе?

Принцип объясняет, как мы принимаем решение. Если принцип — равный доступ, это не обязательно означает одинаковую сумму каждому учреждению. В посёлке, откуда нельзя добраться до районного центра без машины, дополнительные расходы могут быть оправданы именно тем, что условия изначально неравны. Принцип отвечает на вопрос: что мы считаем справедливым и допустимым по пути к цели?

Инструмент — конкретное средство: грант, субсидия, закон или правило, налоговая льгота, ремонт здания, мобильная программа, консультация с жителями. Инструмент отвечает на вопрос: как именно мы будем действовать?

Фразы «поддержать культуру» или «дать клубам грант» сами по себе не являются хорошими целями. Первая слиш-

ком расплывчата, вторая называет средство, не объясняя, зачем оно нужно. Грант может быть полезен, но он не превращает автоматически культурную жизнь в более доступную, разнообразную или устойчивую.

У культурной политики редко бывает одна цель. Она может поддерживать создание новых произведений, сохранять культурное наследие, обеспечивать свободу выражения, расширять участие людей в культурной жизни, поддерживать профессиональную инфраструктуру. Эти задачи порой конкурируют за одни и те же деньги. Поэтому важна не иллюзия, будто конфликт можно устранить, а способность сделать выбор понятным.

Принципы — не украшение документа

Эксперт предлагает участникам совещания назвать не список желаемых расходов, а принципы, которые помогут сравнить заявки.

Первый — **минимальный порог безопасности и законности**. Нельзя компенсировать аварийное здание красивой афишей. Если помещение опасно, его безопасная эксплуатация — не бонус театру, а необходимое условие работы.

Второй — **справедливость по потребности, а не по одинаковой доле**. Одинаковое распределение средств может выглядеть беспристрастным, но закреплять неравенство. Если в одном районе работают пять площадок, а в другом людям негде собраться, одинаковая сумма на каждую терри-

торию не означает одинаковой возможности участвовать.

Третий — культурное многообразие и самостоятельность. Поддержка не должна превращаться в оплату только тех программ, которые властям проще контролировать. Чем больше общественных задач возлагается на инициативы, тем важнее сохранять пространство для разных языков, жанров, взглядов и способов участия — в рамках закона и прав человека.

Четвёртый — прозрачность и ответственность. Заявители должны заранее знать критерии, сроки и требования. А тот, кто принимает решение, обязан объяснить не только, кому деньги выделили, но и почему именно так расставили приоритеты.

Пятый — устойчивость. Построить, отремонтировать или купить оборудование зачастую проще, чем обеспечить людей, транспорт, обслуживание и регулярную программу. Затраты на запуск не равны затратам на реальную работу.

Принципы не избавляют от споров и не подсказывают единственный ответ. Они делают видимым, на каких основаниях ответ выбран. Иногда, например, принцип срочности вступает в напряжение с принципом расширения доступа. Это не ошибка в системе: это и есть задача политики — установить, какие обязательства первичны, а какие цели будут достигаться постепенно.

Один инструмент — не универсальная отвёртка

Когда цель ясна, можно выбирать инструмент. В культур-

ной политике они решают разные задачи.

Грант подходит для инициатив и проектов, которые имеют срок, понятную программу и рискованный или экспериментальный характер. Грантовый конкурс может открыть дорогу новым участникам. Но он часто вознаграждает не только содержательную идею, но и навык писать заявки. Небольшая сельская организация способна проиграть хорошо оформленному проекту крупного учреждения. Значит, к конкурсу могут понадобиться консультации, простая форма заявки и правила, позволяющие оценить содержание, а не только красоту таблиц.

Субсидия или договор на оказание культурной услуги могут поддерживать регулярную работу: например, часы открытия библиотеки, занятия в клубе, доступность выставочного пространства. Такой инструмент помогает планировать деятельность, но требует ясно сформулировать общественные обязательства. Если учреждение получает поддержку ежегодно, важно понимать, что именно благодаря ей доступно жителям.

Регулирование устанавливает обязательные условия: требования безопасности, доступности, сохранения наследия, прозрачности процедур. Оно способно защитить людей и общественные ценности, но не заменяет программу, кадры и содержание. Нельзя постановлением создать интересный кружок — можно, однако, обязать оборудовать доступный вход.

Налоговые меры могут поощрять частные пожертвования, спонсорство или инвестиции в определённые виды деятельности. Они работают через выбор частных лиц и организаций, а не через прямое распределение бюджетных средств. Поэтому стоит заранее спросить, кому это преимущественно выгодно: налоговая льгота способна усилить тех, кто уже умеет привлекать деньги и внимание.

Инфраструктурные инвестиции — ремонт здания, оснащение сцены, библиотека, транспорт или цифровая платформа — создают долгосрочные условия для деятельности. Но красивый зал без персонала и программы остаётся просто красивым залом. Инфраструктура отвечает на вопрос «где и с помощью чего можно работать», а не «что люди получают в результате».

Консультация с жителями помогает обнаружить то, чего не видно из кабинета: проблемы с расписанием, дорогой, доступом для людей с инвалидностью, языком или форматом мероприятий. Это важная часть принятия решений, но не замена решению. Если администрация выслушала людей, а затем не сообщила, что услышала и почему поступит иначе, участие легко превращается в ритуал.

Матрица, которая возвращает спор к сути

На совещании эксперт выводит на экран простую цепочку:

общественная цель → принцип → инструмент → ожидаемое изменение → показатель → возможный

побочный эффект.

Эта матрица не выдаёт верный ответ автоматически. Она помогает увидеть, что решение должно быть связано с задачей от начала до конца.

Общественная цель

Принцип

Инструмент

Ожидаемое изменение

Показатель

Возможный побочный эффект

Сохранить безопасную общедоступную площадку

Безопасность — обязательный минимум

Капитальный ремонт театра на 9 млн рублей

Театр может работать, в том числе с детскими и общественными программами

Подтверждение безопасности; число дней доступной работы

Ремонт поглотит деньги, которые могли бы расширить программы

Сократить разрыв в доступе между городом и сёлами

Справедливость по потребности

Годовой пилот мобильной программы на 3 млн рублей

В нескольких посёлках появятся регулярные, а не разовые

программы

Частота выездов; доля повторных участников; оценка доступности жителями

Поездки могут стать редкими «десантами», не связанными с местной жизнью

Поддерживать инициативу на местах

Многообразие и самостоятельность

Небольшие гранты клубам на общую сумму 2 млн рублей

Клубы смогут запускать занятия и события, нужные их жителям

Число действующих программ; регулярность; вовлечённость жителей

Преимущество получают организации, лучше умеющие заполнять заявки

После обсуждения участники предлагают сохранить девять миллионов на обязательный этап ремонта театра, а оставшиеся пять текущих средств разделить между мобильной программой и клубными инициативами. Полная модернизация сцены откладывается. Мобильный проект запускается как пилот, а не как обещание охватить все сёла сразу. Для клубов предусмотрены небольшие гранты и помощь с заявками.

Это не универсальная формула и не совершенное распределение. В другом округе, где театр уже отремонтирован,

приоритет мог бы быть иным. Здесь решение основано на двух связанных задачах: не потерять безопасную общественную площадку и начать сокращать географический разрыв в доступе. Клубы получают поддержку не потому, что «надо дать всем понемногу», а потому, что местная культурная жизнь требует участия самих жителей.

Важно и то, чего матрица не делает. Она не превращает спор ценностей в арифметику. Если кому-то кажется, что один принцип важнее другого, нужно объяснить почему. Придуманные после заседания баллы не делают выбор объективным. Показатели полезны тогда, когда помогают проверять ход решения, а не создают видимость, будто общественные ценности можно без остатка перевести в цифры.

Как понять, сработала ли политика

Самый простой показатель — число событий. Но он может ввести в заблуждение: двадцать мероприятий не обязательно лучше десяти, если люди не могут до них добраться, не узнают о них или не видят в программе ничего для себя.

Полезно различать как минимум три уровня оценки. **Ресурсы** — сколько средств, времени и специалистов вложено. **Непосредственные результаты** — сколько выездов состоялось, сколько клубов получили поддержку, сколько дней был открыт театр. **Изменения для людей** — стало ли легче участвовать, приходят ли жители повторно, охватываются ли те группы и территории, которым прежде было сложнее.

Для мобильной программы недостаточно посчитать пас-

сажиров автобуса. Нужно выяснить, насколько регулярно он приезжал, удобно ли было расписание, кто оставался за бортом, захотели ли местные жители участвовать в выборе программ. Для театра важно не только подтвердить безопасность здания, но и проверить, сохранились ли часы доступа для школьных и общественных мероприятий. Для клубов — оценить не только проведённые события, но и то, продолжают ли люди встречаться после завершения гранта.

Исследования культурного участия и практический опыт муниципалитетов указывают на то, что доступ зависит не только от наличия учреждения. Имеют значение расстояние, транспорт, стоимость времени, доступность среды, привычность формата и ощущение, что «это место и для меня тоже». Поэтому данные стоит собирать не только в учреждениях, но и у тех, кто туда не приходит. И нужно помнить о приватности: цель измерения — улучшить решение, а не составить подробное досье на участников.

Для небольшого пилота разумно определить исходную точку, сроки проверки и условия изменения программы. Например: до запуска выяснить, сколько времени жители тратят на дорогу до культурных мероприятий; через восемь месяцев оценить, кто воспользовался мобильной программой и что мешало другим; затем решить, расширять её, менять расписание или направить часть ресурсов иначе. Если формат не работает, это не обязательно означает, что сама цель была ошибочной. Возможно, не подошёл инструмент.

Практическая проверка для читателя

Возьмите любую культурную инициативу — муниципальную или собственную — и попробуйте заполнить шесть строк:

- 1. Цель:** какое конкретное общественное изменение должно произойти?
- 2. Принцип:** по какому правилу мы определяем, что справедливо и допустимо?
- 3. Инструмент:** почему именно это средство подходит данной задаче?
- 4. Изменение:** что должно стать иначе в опыте людей?
- 5. Показатель:** по каким наблюдаемым признакам мы это поймём?
- 6. Побочный эффект:** кто может не получить пользу или пострадать от решения?

Затем добавьте ещё два вопроса: кого не было за столом, когда решение обсуждали? И какое разумное предложение пришлось отложить — то есть какова цена выбора?

Если на первый вопрос получается ответ вроде «поддержать культуру», цель нужно уточнить. Если в строке об инструменте написано «потому что мы всегда выдаём гранты», стоит вернуться к задаче. Если показатели измеряют только сумму освоённых денег, следует спросить, произошло ли что-нибудь значимое для жителей.

На заседании в Береговом округе последнее слово остаётся за администрацией: именно она отвечает за бюджетное

решение. Но теперь его можно объяснить. Девять миллионов — не награда театру, а условие безопасности. Мобильная программа — не жест в сторону сёл, а ограниченный пилот, который должен проверить, как сделать участие регулярным. Гранты клубам — поддержка местной инициативы, с понятными критериями и помощью заявителям. Отложенная модернизация сцены — не забытый пункт, а названная цена нынешнего приоритета.

Хорошая культурная политика не обещает, что никто не будет разочарован. Она не прячет неизбежный выбор за туманными словами и не объявляет свой любимый инструмент ответом на любую проблему. Она связывает общественную цель с принципами, подбирает к ним подходящие средства, следит за последствиями и готова пересматривать решение, если реальность опровергает расчёт.

Так решение, которое нельзя принять за всех, можно сделать ответственным перед всеми: не безошибочным, но последовательным, проверяемым и объяснимым. А чтобы понять, откуда взялись наши представления о роли государства, общества и рынка в культуре, нужно посмотреть, как менялись сами модели культурной политики — от просвещения до цифровой эпохи.

Как менялись модели культурной политики: от просвещения к цифровой эпохе

В дождливое утро читатель толкает тяжёлую дверь городской библиотеки и стряхивает воду с рукава. Внутри пахнет мокрыми пальто, бумагой и чем-то тёплым — возможно, кофе из автомата у входа. За стойкой библиотекарь объясняет, как продлить книгу через сайт. Рядом школьник ищет материал для проекта, пенсионерка спрашивает, где сегодня встречается клуб любителей поэзии, а мужчина у окна распечатывает резюме. В одной комнате уживаются несколько представлений о том, зачем существует библиотека: чтобы учить, просвещать, хранить, помогать, объединять, давать доступ к сети.

Представим, что это одна и та же библиотека, прожившая два с половиной столетия. Она условная: не документальная хроника конкретного учреждения, а собирательный образ, составленный из разных исторических опытов. У него будут одни стены, но меняющиеся двери — и за каждой откроется новая эпоха культурной политики.

Первая дверь: просвещение

В конце XVIII века в читальном зале немного посетителей. Книги лежат на столах или стоят за стойкой, а не сво-

бодно выстроены на доступных каждому полках. Чтобы читать регулярно, нужно заплатить взнос, получить рекомендацию или принадлежать к кругу, который учредил библиотеку. Слово «публичная» ещё не обязательно означает «открытая для всех».

Учреждение держится на подписке состоятельных горожан, пожертвованиях или поддержке образованных покровителей. Библиотекарь — хранитель коллекции и привратник: он знает, какие книги заслуживают места на полке, и решает, кому их выдавать. Читатель приходит за знаниями, но заодно проходит негласную проверку на грамотность, достаток, соответствие правилам.

Просветительский проект исходит из сильной и привлекательной идеи: знание способно преобразить человека и общество. Книги дают инструменты для рассуждения, наук и гражданской жизни. Но у этой идеи есть обратная сторона. Кто-то должен определить, какие знания полезны, какие тексты нравственны, а какие взгляды опасны. Просвещение часто говорит универсальным голосом, хотя право пользоваться его благами распределено неравномерно.

В разных странах этот путь выглядел неодинаково. Где-то важную роль играли читательские общества и подписные библиотеки, где-то — академии и королевские собрания, где-то — церковные и благотворительные учреждения. Общим было не единое государственное устройство, а спор о том, кому принадлежит знание: избранным, горожанам,

церкви, монарху или нарождающемуся обществу граждан.

Первый вопрос для современной политики: когда мы обещаем «повысить культурный уровень», не подразумеваем ли мы, что одни уже знают, что именно нужно другим? Просветительская логика может быть важной — например, когда речь идёт о доступе к научным знаниям. Но она требует честного ответа: кто выбирает содержание и может ли публика не только усваивать его, но и оспаривать?

Вторая дверь: массовое учреждение

Перенесёмся на рубеж XIX и XX веков. Теперь у входа висит расписание, а на столе лежат бланки читательских билетов. В зале — длинные столы, строгая тишина, газеты на специальных подставках. Книга выдаётся по карточке на определённый срок; за просрочку могут начислить штраф. Появляются детские отделы и более широкий круг читателей, но библиотека по-прежнему поддерживает порядок — не только в фондах, но и в общественной жизни.

Распространение массовых библиотек связано с развитием городов, школ, печати и общественного управления. В ряде стран значительную роль играли муниципальные средства и благотворительные пожертвования. Например, в США и Великобритании проекты Эндрю Карнеги часто были связаны с обязательством местных властей содержать библиотеку после строительства. В других национальных контекстах ведущую роль играло государство или местная община. Универсального рецепта здесь не было.

Общественная библиотека становится частью большого проекта: научить читать, расширить кругозор, включить человека в жизнь города или нации. Она уже не только собрание редких книг, но инфраструктура повседневности — как школа, музей, почта. Доступ расширяется, а вместе с ним меняется задача: нужно обслуживать много людей, вести каталог, закупать литературу, выстраивать понятные правила.

Массовая модель несёт двойное обещание. Первое — демократизация культуры: признанные знания и произведения должны стать доступными не только состоятельным и образованным. Второе — воспитание общей публики, приобщение к общему языку, истории и канону. Эти цели могут поддерживать друг друга, но могут и конфликтовать. Если библиотека открыта для всех, а ценность книг определяет узкий круг специалистов, демократичен ли доступ к культуре или только входная дверь?

В некоторых странах публичные учреждения помогали формировать национальную идентичность, особенно там, где требовалось объединить регионы, языки и группы населения. В других они поддерживали местную грамотность и самоорганизацию. А в колониальных и имперских контекстах обещание просвещения могло соседствовать с навязыванием чужого языка и представлений о «правильной» культуре.

Массовая библиотека добавила культурной политике важное умение: делать доступ регулярным, а не случайным. Но

регулярность сама по себе ещё не отвечает на вопрос, чей опыт представлен на полках.

Третья дверь: государственная поддержка и культурная автономия

В середине XX века в библиотеке светлее и теплее. На стене — доска объявлений: лекция о новой литературе, встреча с краеведом, вечер чтения. У читателей появились детские секции, клубы, тематические выставки. Библиотекарь уже не только выдаёт книги: он помогает ориентироваться в фонде, составляет подборки, организует события.

В этот период во многих странах усиливается понимание культуры как общественного блага. Поддержка образования и культурных учреждений становится частью политики всеобщего благосостояния. Но конкретные системы разнятся. Где-то средства распределяет централизованное министерство, где-то — муниципалитеты, где-то часть решений передают независимым советам и профессиональным организациям. В одних случаях государство стремится задавать содержание напрямую; в других финансирует учреждения, стараясь оставить им больше самостоятельности.

Выражение «культурная автономия» не означает, что учреждение живёт вне политики. Оно означает стремление оградить профессиональные решения от прямого вмешательства власти и дать библиотекарям, редакторам, кураторам и исследователям пространство для работы. Однако автономия всегда устроена внутри определённых правил: кто

назначает руководство, кто утверждает бюджет, какие требования предъявляются к отчётности, какие группы могут влиять на политику учреждения.

У этой эпохи есть важное различие между **демократизацией культуры** и **культурной демократией**. Первая предлагает сделать признанные культурные ценности доступными широкому кругу людей. Вторая ставит дополнительный вопрос: какие формы творчества и какие голоса сами люди считают значимыми? Библиотека может приглашать публику на лекции о «большой литературе», а может также собирать устные истории района, работать с локальными языками, давать место молодёжным инициативам.

Но и расширенная общественная роль библиотеки не устраняет противоречий. В государствах с жёстким контролем учреждение могло обеспечивать бесплатный доступ и одновременно исключать неудобные идеи. В либеральных системах профессиональная независимость могла сочетаться с неравным распределением ресурсов между богатыми и бедными районами. Свободный вход не гарантирует свободы содержания; автономия от чиновника не гарантирует представительства всех групп.

В 1994 году в манифесте ЮНЕСКО о публичных библиотеках библиотека была описана как местный центр информации и знаний, доступный людям на основе равенства. Это ясное нормативное обещание. Практическая работа начинается там, где мы спрашиваем: равенства в чём? В цене, време-

ни работы, языке, доступности здания, возможности предложить свою тему?

Четвёртая дверь: рынок входит в читальный зал

В 1990-е годы в нашей условной библиотеке один из залов отдаёт под книжную торговлю и платные курсы. Появляется компьютер, за которым можно набрать текст и заплатить за распечатку. На совещании обсуждают посещаемость, доходы от аренды, число платных услуг. Денег на комплектование не хватает, и библиотеке приходится искать спонсоров, партнёров, проекты.

Такую картину нельзя одинаково описать для всех стран. Где-то она связана с сокращением государственного финансирования и ростом рыночных механизмов, где-то — с переходом от плановой экономики, где-то — с попыткой разнообразить источники доходов без отказа от общественной функции. Но общий вопрос становится заметнее: можно ли оценивать культурное учреждение по тому, сколько оно зарабатывает и сколько посетителей привлекает?

Рыночная логика принесла полезные перемены. Она заставила учреждения внимательнее слушать аудиторию, яснее рассказывать о своих услугах, искать партнёров, пробовать новые форматы. Библиотека не обязана считать каждую устоявшуюся привычку священной: если людям нужны вечерние часы работы, курсы цифровой грамотности или удобная запись на мероприятия, это можно и нужно учитывать.

Риск начинается, когда читатель превращается исключи-

тельно в клиента, а ценность услуги — в то, за что пользователь готов заплатить. Подростковый клуб может быть важен для будущего района, хотя не приносит дохода. Тихое место для учёбы может казаться малопродуктивным в отчёте, хотя для посетителя оно незаменимо. Люди с низкими доходами, малой мобильностью или слабым доступом к цифровым услугам часто хуже представлены в цифрах, потому что их труднее привлечь и обслужить.

Поэтому платные сервисы и партнёрства не противоречат общественной миссии автоматически. Важно разделять: какие доходы помогают расширить бесплатную основу, а какие постепенно заменяют её? Как измеряется успех: числом проданных билетов, разнообразием пользователей, качеством доступа, доверием сообщества? Рынок — инструмент обратной связи и ресурс, но не исчерпывающее мерило общественной ценности.

Пятая дверь: сеть

Сегодня библиотекарь показывает читателю электронный каталог, помогает найти оцифрованную газету и объясняет, почему книгу нельзя скачать на личное устройство: лицензия разрешает только ограниченное число одновременных пользователей. В соседнем зале идёт занятие по проверке информации в интернете. На другом экране подростки участвуют в онлайн-клубе, где обсуждают тексты вместе с читателями из нескольких городов.

Теперь у библиотеки два взаимосвязанных простран-

ства. Первое — физическое: столы, полки, детская комната, встречи и возможность просто побыть среди людей. Второе — цифровое: каталог, электронные коллекции, дистанционные консультации, платформы и сообщества. Одно не обязано вытеснять другое. Для человека, живущего далеко от центра или ухаживающего за близким, онлайн-доступ может стать главным входом. Для другого библиотека остаётся единственным спокойным местом, где можно подключиться к сети, попросить помощи или поработать без домашней тесноты.

Но цифровизация не делает доступ автоматическим. Нужны устройство, связь, навыки и возможность пользоваться сервисом на понятном языке. Сайт может быть недоступен для человека с нарушением зрения; электронная книга — несовместима с читателем экрана; онлайн-запись — непонятна тому, кто редко пользуется цифровыми формами. Исследователи цифрового неравенства давно обращают внимание не только на наличие подключения, но и на различия в навыках и результатах использования технологий. Иными словами, мало спросить: «Есть ли у человека интернет?» Нужно спросить: «Может ли он с его помощью получить именно тот ресурс, который ему нужен?»

Меняется и устройство власти. Электронную платформу может обслуживать частная компания, алгоритм — определять, что пользователь увидит первым, а лицензия — ограничивать способы обращения с цифровой книгой. Библио-

теке важно не только расширять каталог, но и понимать, какие данные собираются о читателях, кто ими владеет и как защищена приватность. У цифрового доступа есть свои стены — не из кирпича, а из паролей, форматов, лицензий и решений платформ.

Аудитория тоже меняется. Читатель не только выбирает книги, но и создаёт локальные архивы, приносит фотографии для оцифровки, предлагает темы встреч, делится знаниями. Библиотекарь становится навигатором, посредником между человеком и огромным потоком информации, организатором сообщества. Это не означает, что профессиональный отбор больше не нужен. Напротив: когда информации слишком много, особенно важны объяснение критериев, проверка источников и умение различать найденное и достоверное.

Пять логик в одной библиотеке

История не движется строем от «старого» к «новому». В одной современной библиотеке могут одновременно жить все пять логик: просветительская лекция, массовый бесплатный доступ, профессиональная автономия, платный курс и цифровой клуб. Чтобы увидеть, какая из них задаёт решение, полезно сравнить их по нескольким вопросам.

Модель

Кто определяет культурную ценность?

Кто платит?

Кому открыт доступ?

Как понимается аудитория?

Главный риск

Просветительская

Учёные, покровители, образованные элиты, иногда государство

Подписчики, благотворители, власть

Чаще тем, кто грамотен, обеспечен или допущен

Ученик, которого нужно просветить

Патернализм и исключение «неподготовленных»

Массовое учреждение

Профессионалы и государственные или муниципальные органы

Налоги, пожертвования, общественные средства

Всё шире, но внутри общих правил и канона

Гражданин и читатель массовой аудитории

Единый канон может вытеснять разные голоса

Культурная автономия

Профессиональные сообщества и учреждения, в разных пропорциях с властью

Преимущественно публичные средства

Принципиально широк, но зависит от реальной доступности

Участник, чьи культурные права требуют поддержки
Автономия может стать закрытостью, а контроль — цензурой

Рыночная трансформация

Аудитория, менеджеры, спонсоры и платёжеспособный спрос

Публичные бюджеты, доходы, партнёры

Зависит от соотношения бесплатного и платного

Клиент, потребитель или участник услуги

Невыгодные, но общественно важные группы и услуги теряют внимание

Цифровая сеть

Учреждение, сообщества, платформы и алгоритмы

Публичные бюджеты, лицензии, технологические партнёры

Потенциально широк, но зависит от устройств, навыков и правил доступа

Пользователь, участник и иногда соавтор

Цифровое исключение, зависимость от платформ и потеря приватности

Таблица — не лестница прогресса и не набор ярлыков. Это способ разглядеть привычки, которые часто маскируются под нейтральные решения. Например, обязательное со-

беседование при записи может быть отголоском представления, что библиотека сама решает, кто «готов» к чтению. Требование постоянно увеличивать доходы — признаком рыночной логики. Решение, что специалисты должны отвечать за подбор фонда без прямого вмешательства, — ставка на автономию. А предложение собирать с посетителей данные ради персональных рекомендаций затрагивает сразу и цифровую модель, и право на приватность.

Проверка для читателя

Возьмите одну знакомую вам библиотеку, музей, театр или культурный центр и разберите три недавних решения — например, изменение расписания, запуск платной услуги или выбор темы программы. Для каждого ответьте на пять вопросов:

1. Кто определил, что это решение нужно?
2. Кто оплатил его и кто понесёт расходы в долгосрочной перспективе?
3. Для кого решение облегчает доступ, а для кого создаёт новое препятствие?
4. Как учреждение представляет свою аудиторию: как учеников, граждан, клиентов или соавторов?
5. Какая старая логика здесь продолжает жить — и помогает ли она общественной цели?

Полезно записать ответы не только за учреждение, но и за того, кто обычно остаётся за его дверью. Человек, который не приходит в библиотеку, может быть не равнодушен к культу-

ре: ему может не подходить расписание, язык, формат, правила регистрации или сама интонация приглашения. Иногда самый важный показатель доступности — не число тех, кто воспользовался услугой, а число тех, кому пришлось бы преодолеть особые препятствия, чтобы ею воспользоваться.

Перед закрытием условная библиотека становится тихой. На столах остались открытые книги, у стойки — забытый шарф. В электронном каталоге продолжают искать издания, клуб в сети договаривается о следующей встрече, а завтра утром кто-то снова придёт сюда за книгой, помощью или просто местом, где его никто не торопит.

Будущее такой библиотеки не обязано быть выбором между полкой и экраном, экспертом и читателем, бесплатной услугой и разумным партнёрством. Оно зависит от того, умеет ли учреждение соединять разные исторические обещания: просвещать, не поучая свысока; открывать доступ, не сводя разнообразие к одному канону; пользоваться рынком, не отдавая ему право решать всё; развивать цифровые сервисы, не забывая о тех, кому они пока недоступны.

История культурной политики — не череда моделей, которые сменяют друг друга и исчезают. Это слои, оставшиеся в сегодняшних правилах, бюджетах, архитектуре и представлениях о «хорошей» публике. Осознанное изменение начинается с простого, но требовательного шага: увидеть, какая логика говорит в нашем решении, кому она помогает и кого заставляет остаться у порога.

Кто определяет культурную повестку: государство, сообщества, эксперты и рынок

В четверг вечером в городском Доме культуры пахло мокрыми пальто и остывшим кофе. На стене висела карта набережной, а рядом — три варианта афиши будущего фестиваля. На одной река была золотой лентой между старинными кранами. На другой — голубым фоном для концерта. На третьей — серой, почти чёрной, с фотографиями людей, которые десятилетиями работали на закрытом судоремонтном заводе.

— Нам нужен праздник, который объединит город, — сказала заместитель мэра. — И который не превратится в спор о том, кто виноват.

— А мы хотим наконец рассказать, что случилось с рекой и людьми, — ответила женщина из инициативной группы бывших заводчан.

Представитель спонсора посмотрел на макеты:

— Давайте только без тяжёлых образов. Мы поддерживаем фестиваль, а не кампанию против развития.

Эксперт по городской истории поправил очки:

— Если не будет сложных образов, мы получим не фестиваль, а декорацию.

В дальнем конце стола сидел семнадцатилетний Артём из Заречного района. Его пригласили как «представителя молодёжи». Пока взрослые говорили о нарративе, он смотрел на карту и думал о другом: набережная, где планировали главный концерт, находилась в сорока минутах езды от его дома. А концертный зал, который все называли «доступной городской площадкой», закрывался в девять вечера.

Совещание длилось два часа. Решение о главном герое фестиваля — официальном юбилее города, рабочих поколениях или самой реке — так и не приняли. Но кое-что уже стало ясно: повестка формируется не только в тот момент, когда кто-то произносит «голосуем». Она складывается раньше — из тех, кого позвали, из карты на стене, из денег в бюджете и даже из слов, которыми допустимо описывать прошлое.

Четыре голоса

Голос администрации.

Для заместителя мэра фестиваль был одновременно культурным событием, публичным обязательством и источником рисков. Город включил его в календарь к столетию судоремонтного завода. Федеральная программа обещала софинансирование, если в проекте будут образовательные мероприятия и сохранение индустриального наследия. В администрации хотели показать, что город умеет бережно обращаться с прошлым и при этом смотрит вперёд.

У этого голоса были конкретные ресурсы: право утвердить площадки, разрешения на перекрытие улиц, муници-

пальные помещения, часть бюджета, доступ к городской информационной сети. Администрация могла не только предложить тему, но и сделать её официальной. Она несла ответственность за безопасность, закупки и отчётность. Это не означало, что чиновники единолично решали всё. Но их подпись открывала одни двери и закрывала другие.

Заместитель мэра не считала себя цензором. Она думала о том, как не сорвать фестиваль из-за конфликтов и как объяснить горожанам, что бюджет потрачен не напрасно. Однако стремление избежать конфликта тоже влияло на содержание: спорные темы предлагали заменить «общим разговором о единстве», а жалобы на загрязнение реки — увести в отдельную дискуссию без камер.

Голос сообщества.

Инициативную группу «Память верфи» создали бывшие работники завода и жители кварталов у реки. Они собирали фотографии, записывали устные истории, добивались обследования старого рабочего клуба. Их представитель, Лидия Петровна, принесла на совещание папку с именами людей, чьи воспоминания не помещались в официальную юбилейную хронику.

У группы было то, чего не хватало другим: доверие части местных жителей, личные свидетельства, знание районов и связей между ними. Но у неё не было постоянного финансирования, юриста, пресс-службы и свободного рабочего времени. Два человека, которые собирали архив, одновремен-

но ухаживали за близкими и работали посменно. Сообщество обладало моральной легитимностью, но не обязательно могло регулярно присутствовать на дневных совещаниях, писать заявки и исполнять сложные договоры.

И ещё важное: «сообщество» — не один человек и не единый хор. Среди бывших заводчан были те, кто гордился предприятием, и те, кто вспоминал травмы и болезни. Одни хотели праздничного парада, другие — расследования загрязнения. Если администрация приглашала только самого удобного представителя, это ещё не означало, что она услышала всех.

Голос эксперта.

Куратор фестиваля, историк городской среды, предлагал не выбирать между «славным прошлым» и «неудобной правдой». Он хотел выстроить программу как маршрут: заводские истории, семейные архивы, научные данные о состоянии реки, современное искусство и разговор о будущем территории.

Его ресурсом были знания и способность связать разрозненные факты в осмысленный рассказ. Он мог проверить даты, отличить воспоминание от документа, найти исследователей и объяснить, почему индустриальная архитектура имеет ценность. Но экспертный язык тоже обладает властью. Тот, кто формулирует рамку дискуссии, способен заранее определить, какие ответы покажутся «серьёзными», а какие — «эмоциональными».

Эксперт не свободен от выбора. Решить, кого считать героем, какие свидетельства вынести на сцену и где провести границу между фактом и интерпретацией, — не техническая процедура. Профессиональная компетентность необходима, но она не даёт права единолично говорить от имени жителей.

Голос организатора и спонсора.

Организатор фестиваля, независимая продюсерская команда, зависел от грантов, продажи билетов и поддержки компании «Северный берег», которая участвовала в преобразовании бывшей промышленной территории. Компания хотела вложиться в фестиваль: дать деньги на сцену, свет, транспорт и детскую программу. Ей нравилась идея «реки как общего будущего» — она подходила к образу нового жилого квартала и обещала привлекательные фотографии для медиа.

Это не делало спонсора автоматически недобросовестным. Без его средств часть программы могла не состояться. Он умел быстро организовать технику, привести аудиторию и обеспечить охват. Но в соглашении было условие: логотип компании размещается на всех основных площадках, а изображения, «способные создать негативный образ территории», согласуются заранее. Один пункт договора оказался сильнее нескольких выступлений на общественном обсуждении.

Рынок редко приказывает прямо. Чаще он отбирает: даёт деньги тем темам, которые понятны аудитории и безопасны

для бренда, и делает рискованными те, что требуют времени, спорят с привычной картинкой или не обещают быстрого эффекта. Его власть может быть мягкой по форме и жёсткой по последствиям.

Голос, которого почти не было.

Артём не спорил со старшими. Он думал, что приглашение «от молодёжи» означает возможность высказаться, а не возможность влиять. Но на следующей встрече он всё-таки показал на карте пустырь у старого клуба.

— Здесь мы катаемся. Если фестиваль будет только на новой набережной, район опять окажется зрителем. Можно сделать там сцену и мастерскую граффити?

Предложение изменило разговор. Не потому, что подросток вдруг получил формальную власть, а потому, что он назвал то, чего не увидели ни чиновники, ни куратор: расстояние до события — тоже форма исключения. Можно пригласить всех, но если площадка далека, расписание неудобно, а транспорт не ходит вечером, участие останется приглашением на бумаге.

Повестка начинается до голосования

В каждом культурном событии есть не только программа, но и невидимая архитектура решения. Кто предложил тему? Кто составил список приглашённых? Кто оплатил исследование? Кто может отменить аренду? Кто владеет каналами распространения информации? Кто отвечает за последствия?

Полезно различать несколько видов влияния:

•**формальную власть** — право утвердить бюджет, выдать разрешение или подписать договор;

•**ресурсную власть** — контроль над деньгами, помещениями, оборудованием, временем сотрудников;

•**экспертную власть** — возможность определять, что считается достоверным, качественным или профессиональным;

•**репутационную власть** — доверие аудитории, способность привлечь внимание или вызвать общественную поддержку;

•**повесточную власть** — право решать, какие вопросы вообще попадут на стол, а какие останутся за его пределами.

Они распределены неравномерно и не всегда совпадают. У сообщества может быть сильная легитимность и слабая финансовая база. У спонсора — деньги и медиаресурсы, но нет мандата говорить за жителей. Эксперт может обладать знаниями, но не правом определять, какие ценности общество должно разделять. Администрация имеет формальные полномочия, однако не может одним распоряжением создать доверие.

В классической модели участия Шерри Арнстайн различала символическое вовлечение и более действенные формы, при которых граждане действительно получают влияние на решения. Эта мысль полезна и для культурной политики: общественное обсуждение само по себе ещё не означает участия. Если людей выслушали, но не объяснили, как их пред-

ложения повлияли на результат, они могли стать не участниками, а декорацией легитимности.

Нельзя и требовать от каждого участника одинакового вклада. У всех разные задачи и ответственность. Речь не о том, чтобы отменить полномочия администрации или заменить профессиональную экспертизу голосованием по каждому пункту. Речь о том, чтобы сделать видимым распределение этих полномочий и не выдавать консультацию за совместное решение.

Карта влияния

Куратор предложил участникам перенести спор с отдельных персон на устройство процесса. На большом листе появилась таблица.

Участник

Интерес

Главный ресурс

Формальная власть

Кого затрагивает решение

Подотчётность

Администрация

Безопасный и значимый городской фестиваль

Бюджет, разрешения, площадки, городские каналы

Высокая: утверждает часть решений и несёт публичную ответственность

Жителей города, подрядчиков, учреждения культуры
Бюджетная отчётность, открытые решения, ответы на обращения

Инициатива «Память верфи»

Сохранение памяти и признание опыта жителей

Доверие, архив, свидетельства, связи в районе

Низкая в формальном смысле

Бывших работников, семьи, жителей прибрежных кварталов

Открытость отбора историй, обратная связь с участниками

Экспертная команда

Достоверная и содержательная программа

Профессиональные знания, методики, связи с архивами и исследователями

Средняя: влияет на кураторские решения

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.