

УПРАВЛЕНСКИ ПОДХОДИ В ОБЛАСТТА НА КУЛТУРАТА

Проф. д.н. Иван Кабаков

Софийски университет „Св. Климент Охридски“

Резюме. В статията са представени различни подходи във връзка с анализа на конкретни случаи от управлението на културата и наследството, които са използвани както за идентифициране на отличителните характеристики на управленските подходи, така и при интегрирането им в търсене на синергия и полезни взаимодействия, основани на взаимното им допълване. Промените във външната среда на културата са разгледани преди всичко по отношение на икономиката, обществото и градската среда с нейните типични инфраструктури с оглед постигането на устойчиво развитие на културата, което гарантира, че няма да се стигне до загуба на паметта и автентичността на културните ценности за сметка на социални или икономически ползи.

Ключови думи: управленски подходи; управление на културата и наследството; заинтересовани страни и общности; участие и приобщаване; устойчиво развитие

Подходите са начини и средства, които осигуряват встъпване в определена проблематика, като идентифицират позицията за участие и посоката при решаването на актуален проблем или при отношенията с конкретен човек. Обичайните синоними на подход са подстъп, маниер или начин, но и метод и способ при решаване на проблеми. „Внимателният анализ на понятията обаче показва, че „подход“ преобладаващо се използва за основното направление на изследването и свързаните с него линии на развитие, като по този начин се поставят гледната точка и позицията за наблюдение към изследвания обект. За разлика от подхода, методът е по-скоро сбор от похвати и начини за изследователска работа, чрез които се постигат преди всичко предварително поставени научноизследователски или практически цели“ (Kabakov 2017, 171). Иначе казано, методът е алгоритъм от стъпки, отнесени към различни начини за постигане на конкретен резултат, докато подходът определя позицията, от която встъпваме в процеса, както и неговата посока за решаване на идентифицираните проблеми.

Управлението, от своя страна, е система от мерки и действия, която използва различни средства при постигането на обществено значими или пазарно релевантни цели, когато коментираме съответно публичното или стопанското управление. То предполага посока и цели, които са свързани с използването на различни подходи при насочването на протичащите процеси в предпочитаната посока и при реализирането на поставените цели. **Управлението на културата** включва (1) идентифициране на проблемите, (2) анализ на причините и (3) предлагане на решения, които са основани на задълбочено изследване и разбиране, прогнозиране, проектиране и планиране, изпълнение и контрол, както и участие на заинтересовани страни и общности като представители на различни обществено оправдани интереси в областта на културата.

Дефинирането на основните понятия е своеобразна предпоставка, която би позволила да се изследва управлението на културата от гледна точка на използваните подходи при идентифицирането на проблемите, анализа на причините и предлагането на решения с оглед повишаването на предвидимостта на протичащите процеси в обществото.

1. Общи подходи в управлението на културата

1.1. Подход „от горе надолу“ (top-down approach)

Подходът „от горе надолу“ предполага вземане на управленски решения от публични власти, които са овластени от обществото (в конкретния случай – Република България – избирателите на парламентарни или местни избори) като компетентни органи, способни да реализират в рамките на предоставените им правомощия превърнатите в управленска програма предизборни обещания и намерения. Юридически погледнато – „от горе“ означава правомощия за законотворчество и приемане на правни норми, чрез които се постига развитие на обществото, припознато от него като легитимно. „От горе“ е властта в своите отношения с обществото в неговото разширено разбиране, което ѝ „преотстъпва“ в условия на демокрация правомощията да управлява в негов интерес. Иначе казано, властта става „субсидирана“ от стоящото в нейната основа и „долница“ общество. Обикновено нестопанските организации на обществото, представени като неправителствени, не-на-правителството организации, са противопоставяни на властта и легитимирани в качеството си на нейна „долница“ (Kabakov 2017, 172 – 173).

Тази конфигурация на „силите“ формира и отношенията на властта с нестопанските организации в областта на културата. Публичните власти (би трябвало да) се основават на носената от тях експертиза (компетентност), поради което са овластени с правомощия (компетенции) да реализират политики за развитие на културата на национално и местно равнище. Така например през 2002 г. на организираните от Националния граждански форум за култура кръгли маси и дебати непрекъснато се напомняше на неговите

представители, че имат само консултативни функции по чл.16 от Закона за закрила и развитие на културата (обн. ДВ. бр.50 от 1.06.1999 г.), като приемането или отхвърлянето на изразените от тях позиции е по преценка на публичните власти поради носената от тях отговорност с претенцията, че е основана на тяхната експертиза и компетентност. Доколко обаче предоставените им от закона правомощия, които ги правят „компетентни органи“, се основават на действително съществуваща експертиза и компетентност, или това е оборима презумпция? Обратно на публичните власти, организациите от Форумата настояваха, че имат експертиза, без която не би могло да се реализира ефективно управление на културата, но Законът за закрила и развитие на културата им предоставя само консултативни функции.

Такова е действащото законодателството в областта на културата и към момента, но фактическата обстановка е значително променена вследствие на демократизацията на обществата, дисперсията на знанията и многообразието от култури и наследства, което прави практически неизпълним монопола на съсредоточената само в публичните власти експертиза и компетентност, какъвто и да е институционалният и административният ѝ капацитет. Нещо повече, овластяването на гражданите измества предпочитанията на заинтересованите страни и инициативността в областта на културата на обратната страна.

1.2. Подход „от долу нагоре“ (bottom-up approach)

Самоорганизацията на заинтересованите страни (stakeholders) в областта на културата с насоченост „нагоре“ в очакване на подкрепа, съдействие и финансиране от публичните власти стои в основата на подхода „от долу нагоре“ (bottom-up approach). Той не изключва хоризонталната интеграция на организации, които извършват различни дейности в областта на културата, но тяхното разнообразие и много често взаимно изключващи се интереси в повечето от случаите не позволяват формирането на трайни коалиции и обединения, които да партнират на публичните власти отвъд конкретната дейност или заплаха, на която реагират с общи действия. Типичен пример е Националният граждански форум за култура, който възникна спонтанно, но беше провокиран от законодателните намерения на Министерството на културата в областта на филмовата индустрия и културното наследство. Направи се опит за запазване на неговия хоризонтален и неформален характер чрез юридическото му представителство на ротационен принцип от всяка от организациите членки, каквато беше волята на повечето от организациите на Форумата. Поради това, че търсенето на устойчива, представителна и същевременно гъвкава и хоризонтална форма за развитието му не се осъществи, се стигна до неговия разпад, подпомогнат от включването в него на много и различни културни организации, които трябваше да осигурят представителността му като условие за партньорство, поставено от публичните власти. В това отношение би могло да се помисли участниците в управлението да имат легитимен (обществено

оправдан) интерес или представителност за съответната позиция като условие за партньорство с публичните власти при предлагането на политики и управленски решения за развитие на културата.

„Отличителното обаче е обръщането на перспективата на управлението: от основата – инициативи на лица, организации и общности, заинтересовани от развитието на образованието и културата, включително и от професионалното образование по изкуства и култура, подпомагани от неправителствени организации, независимо от осъществяваните от тях стопански или нестопански цели, както и от специализирани изследователски организации, които в процес на самоорганизация се консолидират около конкретни визия, цели и решения, отправени като обществено оправдани искания към властта и политиката“ (Kabakov 2017, 178). Овластяването на гражданите и организациите поставя въпроса за стандартите и изискванията, на които трябва да отговарят, за да бъдат легитимни (обществено оправдани) участници в управлението на културата и същевременно да бъдат достатъчно представителни за съответната позиция за участие.

1.3. Подход „от вътре навън“ (inside-out approach)

Ако посочените предпоставки – легитимност и представителност, бъдат изпълнени, би могло да се постигне както хоризонтална интеграция на културата, така и консолидация на нейните организации, които могат да си партнират с организации от външната ѝ среда, реализирайки на практика подхода „от вътре навън“ (inside-out approach). Коментираният подход произтича от интереса на културата да превърне привидния хаос във външната си среда в ред, който ѝ позволява самовъзпроизводство и развитие (autopoiesis) от вътре навън. „Управлението, от своя страна, особено когато е *на* и произтича *от* съответната култура“ (Kabakov 2017, 180), също има интерес да подреди отношенията си не само във вътрешната си среда, но и с организациите от външната си среда в търсене на полезни взаимодействия, които осигуряват самовъзпроизводство на културата, основано на нейните особености. „Проблемът е в това, че взаимодействията на културата с останалите системи от нейната външна среда предполага знание за тяхната програма, предназначение, както и за специфичния код, през който „разчитат“ постъпващата информация в трансформирането ѝ в съобщение, определящо ответните им реакции“ (Kabakov 2017, 181). При реализацията на този подход системата на културата би могла да избира отношенията, в които влиза в търсене на полезни взаимодействия, и постепенното им превръщане в интегрирани системи за управление, каквито (например) са културните и творческите индустрии, авторскоправните индустрии, културният туризъм и културните права.

1.4. Подход „от вън навътре“ (outside-in approach)

Реализацията на подхода „от вътре навън“ обаче предполага културата да заема много високо място в дневния ред на обществото, относимо към соци-

ално-икономическия статус на артистите в различните изкуства и на работещите в областта на културата специалисти. В това отношение, трябва да се посочи също така, че „подходът „от вътре навън“ осигурява самовъзпроизводството (autopoiesis) на организацията и системата в диалог с външната среда с оглед формирането на интегрирани системи, но невинаги би могъл да гарантира тяхното развитие, което предполага различен подход – „от вън навътре“ (outside-in approach) и предприемачески тип управление, основано на стратегическа визия“ (Kabakov 2017, 183). Отново става въпрос за хоризонтална интеграция на културата, само че от вън навътре, при която водещи в тези отношения са организациите от външната среда, които много често определят използването на културата за своите цели като „стратегически ресурс“ (ОВ С 183, 14.06.2014, 36) – стратегически, обаче ресурс – „хранителна“ среда за тяхното развитие. Причините могат да бъдат различни – както (например) че културата не разполага с вече коментираното високо място в дневния ред на обществото, така и че „наблюдаваната от нас система (културата – б.м. И.К.) постепенно започва да ограничава обхвата на външната си среда, т.е. припознатите като полезни за нейното самовъзпроизводство и развитие взаимодействия, стигайки в дългосрочен план до стагнация и разпад“ (Kabakov 2017, 183).

Сравняването подходи – „от вътре навън“ и „от вън навътре“, са интегративни по своята същност и предполагат предприемачески тип мислене, но се различават по „входа“⁽¹⁾, от който „влизат“ участниците, и посоката, в която се търси преди всичко (1) хоризонтална интеграция на културата от вътре навън или (2) нейното „вписване“ в инициативи и проекти на външни организации от вън навътре, които използват културата като „стратегически ресурс“ за постигането на полезни взаимодействия и интегрирани системи на управление, при които обаче са променени пропорциите на взаимната полезност в интерес на организациите от външната среда на културата.

2. Специализирани подходи в управлението на културата

Основните перспективи за развитие на подходите в областта на културата, когато бъдат погледнати не от позиция на общата и формалната логика, които отличаваха вече представената група от подходи, а от влаганите при реализацията им предпоставки и концепции, характерни за специализираните подходи, могат да се представят по следния начин: (1) подходи, които се отнасят към културата като ценност сама по себе си (*culture qua culture*) (ОВ С 247 Е 2009: 35), и (2) подходи, ориентирани към обществената значимост на културата, които предполагат участието на заинтересовани страни с легитимни (обществено оправдани) интереси в нейното управление. Представените перспективи за развитие на подходите в областта на културата както по отношение на общите и специализираните подходи, така и при подходите,

отнасящи се към културата като ценност сама по себе си или към културата като обществена значимост, не се изключват взаимно и би могло да се предполага (с голяма степен на вероятност) наличието на синергия (едновременно действие) и взаимно допълване при тяхното интегрирано действие.

2.1. Конвенционален подход

Специализираното отношение, което изисква съвременното управление на културата, и в частност на културното наследство, предполага осигуряването на експертно знание поне по основните дейности и проблеми. То (би) трябва(ло) да е концентрирано в публичните власти, които легитимират компетентността си на органи с неговата наличност като основа за носената от тях отговорност. Така например **конвенционалният подход** в областта на културното наследство се характеризира с експертно знание, което е съсредоточено преди всичко върху опазването на материалните следи на паметта, като през последните години към тази група бе добавено и нематериалното културно наследство. Те обаче са подчинени на преценката на експертите какво и как да бъде опазено и съхранено, на чиято основа се изобретяват и използват различни методи и способности за постигането на тази цел, подкрепени от приемането на правни норми в действащото законодателство. Изходната позиция е, че културата, като ценност сама по себе си, предполага висока експертиза за своето разбиране и опазване, която е налична само при експертите в областта на културното наследство.

2.2. Интердисциплинарен подход

Проблемът обаче е в това, че с демократизацията на обществата и с дисперсията на знанията няма как експертната и компетентността да бъдат съсредоточени само в публичните власти, особено когато това е отнесено към многообразието от култури и наследства и неговото непрекъснато увеличаване в условия на глобализация. Независимо от легитимността на позицията, че културата е ценност сама по себе си, нейното постигане и отстояване предполагат работа на различни по характер, професионална подготовка и предназначение експерти, които разполагат с компетентна и разнородна експертиза не само (например) в опазването, но и в социализацията и управлението на културното наследство. Това налага използването на **интердисциплинарен подход** при реализирането на релевантните към актуалната ситуация и идентифицираните проблеми експертни знания. Този подход обаче изисква готовност за компромиси и постигане на съгласие при вземането на решения от различните специалисти, всеки от които отстоява професионалния си етос и компетентност с оглед на прогнозирането на потребностите и тяхното удовлетворяване със съответна експертиза на много по-широка основа, която позволява да имаме много по-пълна и „плътна“ експертна оценка. Това обаче не променя принципно изходната позиция на конвенционалния подход – разбирането и опазването на културата и наследството изискват експертни знания

в различни области, които са налични само при експертите, независимо дали те са съсредоточени в публичните власти, или (например) в университетите и научните организации, както и не е от съществено значение дали те ще бъдат организирани в работни групи по актуални проблеми, чиито експертни становища обаче не излизат извън рамките на консултативните им функции по чл.16 от Закона за закрила и развитие на културата.

2.3. Подход, основан на ценностите

Ако наистина искаме да представим концептуален пробив при подходите в областта на културата, трябва да се насочим към **подхода, основан на ценностите**. При него се обръща гледната точка от приписваната от експертите ценност на културата и наследството към действителната им ценност за обществото. Иначе казано – какво друго освен ценността на културата и наследството за обществото би мотивирало тяхното опазване, когато обаче е установена преди да започнат (например) действията по съхраняване на физическата цялост на носителите на памет с публични средства на данъкоплатците.

Същевременно трябва да се посочи, че събирането на данни с оглед на предприемането на мерки за запазване физическата цялост на културните ценности и носителите на памет, характерно за конвенционалния подход, не противоречи и не изключва установяването на значението им за обществото, което е приоритетно действие при подхода, основан на ценностите. Същественото е, че се допуска многообразие от ценности и оттам – на различни цели и интереси при опазването и използването на културните ценности и носителите на памет, които не се ограничават само с позицията, че културата и наследствата са ценности сами по себе си, отстоявани от висотата на експерта и „защитавани“ от обществото, което не разбира истинската им ценност. Обратно – обществената значимост на културата и наследствата предполага споделена отговорност не само по отношение на опазването и социализацията на културните ценности и носителите на памет, но и на управлението на протичащите процеси, като привлича заинтересовани страни и общности при неговото осъществяване и същевременно осигурява достъп на обществото до култура.

2.4. Приобщаващ подход

Разширяването на обхвата на понятието „културно наследство“ с нови наследства и носители на памет повишава и неговото значение в обществото до степен, при която не би могло вече да се изключи взаимодействието му със заобикалящата го среда. Това означава, че (например) културните ценности, които са носители на памет, не могат да бъдат опазени в изолация или като музейни експонати, доколкото не могат да бъдат извадени от урбанизационните процеси, нито могат да бъдат изолирани от протичащите промени в обществата или от интересите на общностите (Wijesuriya, Thompson, Young 2013, 13).

Поради това, че културните ценности и носителите на памет не могат да бъдат изолирани от външната им среда, се налага нейното преосмисляне, което вече не се ограничава само до приобщаването на охранителните зони, защитените територии и интегрираното опазване, разчитайки на участието на широк кръг от заинтересовани страни в управлението на културата и в частност на наследствата с оглед на предотвратяването на социални, икономически и екологични заплахи. **Приобщаващият подход** трябва да постигне планиране, отговорност и управление, които се възприемат от всички заинтересовани страни като справедливи и взаимно полезни с оглед на потребностите и очакванията им по отношение на опазването, социализацията и развитието на културата и наследството.

2.5. Ориентиран към общностите подход

Приобщаването на заинтересовани страни обаче не гарантира веднага конституирането на общност, дори когато подобен процес бъде терминологично „вменен“ (например) с израза „при-общност-яване“, който надхвърля очакванията от приобщаването. Причината за това е, че за разлика от приобщаването „общността изисква съзнание за заедност, основана на общи ценности и правила, които ни поставят във взаимна зависимост и предполагат споделени практики, но не отнемат избора на индивида да се идентифицира с тях или да ги отхвърли в търсене на нова колективна идентичност или общност, когато коментираме нейното състояние в съвременните общества“ (Kabakov 2017, 145). Отнесено към културата, това означава, че смисълът, който влага индивидът в съответния обект, определя неговата ценност, както и разкрива приобщаващата ѝ способност, която би могла да има при конституирането на общност, когато е обединена около общи и споделени ценности и правила, чието отстояване изисква **ориентиран към общностите подход**. Неговото действие в областта на културата би могло да бъде представено чрез понятието за общността с наследство, състояща се от „хора, които ценят специфични аспекти на културното наследство и които те желаят, в рамките на предприетите обществени действия, устойчиво да съхранят и предадат на бъдещите поколения“ (Международноправна защита на културното наследство 2008, 67). Определението на „общността с наследство“ (heritage community) в чл.2b от Рамковата конвенция на Съвета на Европа за значението на културното наследство за обществото всъщност променя концепцията и подхода към опазването, социализацията и управлението на културното наследство, което вместо да бъде „опазвано“ от обществото, активно го включва в коментираните процеси. Понятието за наследство, определено в чл.2а от Рамковата конвенция на Съвета на Европа за значението на културното наследство за обществото като „група от ресурси, наследени от миналото, които хората идентифицират, независимо от собствеността върху тях, като отражение или израз на своите постоянно развиващи се ценности, вярвания, знания и традиции“, поставя по-

редния щрих при превръщането на хората в общност, обединена от ценности-те на съответното наследство (Международноправна защита на културното наследство 2008, 67). Ориентираният към общностите подход предлага отговор на въпроса за кого се опазват културата и наследството, като измества отговорността в управлението при конкретния пример от „ограничената група експерти в публичната администрация към организираното в „общности с наследство“ общество, в което професионални кръгове от археолози, архитекти, консерватори и реставратори, аниматори, музейни педагози, специалисти в областта на правото, икономиката, маркетинга на културата и туризма работят заедно с всички останали местни „общности с наследство“, органи на държавна и общинска власт и заинтересовани физически и юридически лица“ (Кабakov 2021, 14). Това предполага реализирането на полезни взаимодействия чрез общо споделени ценности и легитимни (обществено оправдани) интереси, които позволяват на „общността с наследство“ да изработва управленски програми и решения с оглед постигането на общите си цели в рамките на основано на участие управление.

2.6. Основано на участие управление / participatory governance

Управлението чрез участие или управлението чрез участие на заинтересовани страни (stakeholders) с легитимни (обществено оправдани) интереси, каквито биха могли да бъдат другите наименования на коментирания управленски подход, отвъд официалния превод на participatory governance в политическите документи на ЕС като **основано на участие управление**, поставя проблема за начина, по който могат да участват активните граждани и общности в процеса на управление на културата. Предимството на този подход е, че той не предпоставя наличието (например) на „общност с наследство“, като се ограничава само до участието на заинтересовани страни (stakeholders) с легитимни (обществено оправдани) интереси, които впоследствие биха могли да се превърнат в „общност с наследство“ при постигането на общите си цели като израз на споделена отговорност по отношение на културата и наследството. Трябва обаче да се посочи, че има много носители на памет, които не са припознати от наличните общности като културно наследство, или поне не в такава степен, че да се предприемат действия по неговото опазване, социализиране и управление. Те са оставени на „милостта“ на публичните власти, които би трябвало да осигурят поне тяхното опазване и съхранение като част от отговорността си към следващите поколения.

„Основаното на участие управление (participatory governance) е форма на мобилизация на заинтересовани страни в областта на културното наследство, които имат легитимни (обществено оправдани) интереси от участие в процеса на изработване и реализация на управленски решения относно неговото опазване и социализация“ (Кабakov 2021, 14). В рамките на процеса на управление се пресичат професионални знания и умения в различни области и

направления с оглед на създаването на условия и предпоставки за информиран избор и участие на заинтересовани лица при постигането на общите им цели. Когато обаче се коментира основаното на участие управление на културата и наследството, трябва да се има предвид, че всички вече посочени предпоставки са валидни – самоорганизация, легитимност, представителност, професионална компетентност, както и (само)съзнание за общност (заедност), но към тях трябва да бъдат добавени и изключителна коалиционна култура и кооперативност, способност за диалог при постигането на общо приемливи решения и споделена отговорност по отношение на културните ценности и носителите на памет. Високите изисквания към реализацията на представения управленски подход обаче са оправдани както от очакванията на обществото, така и от целите, които си поставят опиталите се да го реализират в практиката. Наистина дефицитите и проблемите в съвременните общества са много, но те трябва да се познават и решават в процеса на основано на участие управление на културата²⁾.

2.7. Подход, основан на управление на променливите

Динамиката на съвременните общества и култури е в основата на **подхода, основан на управление на променливите**. Те са част от типология, при която се разграничават непроменливите от променливите, за да се направи повторно разграничение на неуправляемите променливи от управляемите променливи. Последните са интересни от гледна точка на управлението, доколкото позволяват въздействие върху променливата в предпочитаната от нас посока и цел чрез използването на инструменти като (например) финансиране, законодателство или стратегическо планиране с оглед управление на процеса. Способността да се въздейства и насочва процесът в предпочитаната от нас посока и цел чрез използването на управленски инструменти, го прави управляема променлива. От друга страна – управлението се стреми да намали неуправляемите променливи, като направи по-предвидими протичащите процеси в обществото, икономиката и околната среда. Те са както фактори на промяната, така и основните променливи, върху които се гради устойчивото развитие, мислено като необходимост да се отговори на „потребностите на настоящето, като не се излага на риск способността на бъдещите поколения да посрещнат своите собствени потребности“ (WCED 1987, 43). Много изследователи (Hawkes 2001) поставят културата като четвърти стълб на устойчивото развитие, която обаче е реторирана и като променлива заедно с вече посочените по отношение на протичащите процеси, в които се пресичат интересите на различни заинтересовани страни.

Как работи тази система в областта на културата?

Ако тръгнем от културата като променлива и използваме подхода „от върте навън“, ще установим, че осъзнаването на ценността на конкретен обект (например) на наследството повишава неговата стойност и оттам – интереси-

те към него. Това налага неговото опазване и социализация, при която се стига до намеса както в обществените отношения, така и в околната среда, която много често е градското пространство с типичната за него сградна, пътна и транспортна инфраструктура. Промените по отношение на външната среда на културата са както в икономиката и обществото, така и в градската среда и нейните типични инфраструктури, които започват да се „съобразяват“ със значението на културната ценност като носител на памет за общественото, икономическото и най-вече за градското развитие. Останалите системи също не остават безучастни по отношение на протичащите процеси. Така например икономиката, и по-конкретно представителите на културните и творческите индустрии, развлекателните индустрии и туризма също се интересуват от културата като „стратегически ресурс“ за развитие, което обаче не би трябвало да разрушава развитието на културата, което с оглед на примера с наследството означава да не се стига до загуба на паметта и автентичността на културните ценности в преследване на икономически ползи.

2.8. Интегриран подход

Интегрираният подход е най-разпространеният подход не само в областта на културата в политическите документи и правните актове на различни организации. Така например той е част от задължението на държавите членки, съгласно чл.11, буква „а“ от Рамковата конвенция на Съвета на Европа за значението на културното наследство за обществото, „да поощряват един интегриран и добре информиран подход от държавните органи във всички сектори и на всички нива“ (Международноправна защита на културното наследство 2008, 70). „За интегриран подход към културното наследство на Европа“ се настоява и в Съобщение на Комисията до Европейския парламент, Съвета, Европейския икономически и социален комитет и Комитета на регионите от 22.07.2014 г. (COM 2014, 477 final), както и в Ресурсния наръчник на ЮНЕСКО „Управление на световното културно наследство“ (Wijesuriya, Thompson, Young 2013).

Обикновено се търси интеграция на ресурси, процеси и продукти, но за целите на този текст от ключово значение е интегрирането на подходи, мислено във всички посоки и перспективи. Част от популярността на интегрирания подход е очакването за синергия (едновременно действие), при която се пресичат вече представените управленски подходи. Същественото е пресичането и допълването на разгледаните подходи в управлението на културата и наследството, което прави изключително динамична и „плътна“ картината на протичащите процеси с участието на различни заинтересовани страни и общности (публични власти, експерти от различни професионални общности, представители на местни общности) от горе надолу и от долу нагоре по отношение на културната ценност и нейното значение за общественото, икономическото и градското развитие. Ако проблемите не могат да бъдат решени от горе надолу

лу на международно и национално равнище, те могат да постигнат приемливо решение от долу нагоре на местно равнище. Така например прилагането на подхода „от долу нагоре“ би могло да подобри правната и институционалната инфраструктура на културата по отношение на прилагането на приобщаващия подход спрямо перспективите и условията, на които би могло да се разчита при неговото реализиране при подхода „от горе надолу“ (Wijesuriya, Thompson, Young 2013, 111). По този начин се допълва и конвенционалният подход с „излизането“ на експертната извън публичните власти или охранителната зона, ако коментираме наследството, и отнасянето ѝ към външната среда на културата, като се създават предпоставки за популяризиране на културните ценности и за активно участие на заинтересовани страни в управлението на културата и наследството с оглед извличането на взаимни ползи както за обществото, така и за съответния обект (Wijesuriya, Thompson, Young 2013, 85 – 86).

Интегрираният подход в управлението на културата и наследството се отличава с мащаба, който осигурява за полезни взаимодействия на различни подходи, заинтересовани страни и общности в търсене на интегрирано действие и „плътност“ по отношение на ресурси, процеси и продукти при подобряването на правната, институционалната, сградната, пътната и транспортната инфраструктура с оглед постигането на устойчиво развитие на културата, икономиката и обществото.

2.9. Стратегически подход

Ако искаме да постигнем устойчиво развитие на културата обаче, ще трябва да използваме и **стратегически подход** при прогнозирането на предизвикателствата и проблемите, както и при тяхното решаване на основата на постигнатото и натрупания опит вследствие на интегрираното действие на вече коментирания подходи в управлението на културата и наследството. Това в най-голяма степен се отнася до посоката и целите на управлението, чието определяне, освен дългосрочен хоризонт на планиране, изисква далновидност и стратегическо мислене. Проблемът е в това, че протичащите процеси в съвременните общества са изключително динамични, едновременно се преследват много и понякога дори взаимно изключващи се цели, отнесени към многообразие от култури и наследства, което прави прогнозирането и реализацията на планираните дейности изключително несигурни. Поради посочените причини управленските подходи трябва не само да се приспособяват, а преди всичко да задават промяната, като разчитат на участието на заинтересованите страни и общностите в опазването, социализацията и управлението на културата и наследството. Реализацията на подобни намерения предполага наличието на капацитет, който е „способността на индивидите, организациите и обществата да изпълняват функции, да решават проблеми и да си поставят и постигат цели по устойчив начин“ (Wijesuriya, Thompson, Young 2013, 50). Неговото формиране е отговорност на обществото и подобно на управлението

започва с намирането и използването на подходящи подходи, които в интегрираното си действие трябва да гарантират устойчивото развитие на културата.

Благодарности

Статията е изработена в рамките на научноизследователския проект „CultUrEn – културното наследство като фактор за постигане на устойчива градска среда“ с вх. № КП-06-ПН45/27, който е финансиран от Фонд „Научни изследвания“ на МОН.

БЕЛЕЖКИ

1. Така например в определението за творческите индустрии от „Зелена книга. Отключване на потенциала на културните и творческите индустрии“ изрично се посочва, че културата трябва да бъде „входен материал“ при тяхното реализиране (СОМ 2010 183, 7), за разлика от разбирането в Обединеното кралство, при което „творческите индустрии“ произлизат от творческото начало, уменията и талантите на индивида и са мислени като потенциал за създаване на богатство и нова заетост чрез генериране и използване на интелектуалната собственост, но без „ангажимент“ към културата като „вход“ при осъществяването на творческа дейност.
2. Така например реализирането на Модела за основано на участие управление на Историко-археологическия резерват „Сборяново“ като „концептуална рамка на качествено различно управление от досегашното, което има за цел да мобилизира и активизира различни заинтересовани страни с обществено оправдан интерес за участие в процесите на опазване, социализация и управление на резервата“ (Gergova, Kabakov, Petev, Prodanova 2021, 7) среща много трудности, които обаче постепенно се разрешават. Част от тях са: „комплексен характер на този тип обекти“, трудно постигане на съгласие за общи действия, „липса на гъвкавост на управленските органи“, липса на административен капацитет, проблематично „съгласуване на опазването на културно-историческото наследство между институциите“, липса на разбиране на същността и необходимостта от управлението, отсъствие на диалог между заинтересованите страни, неспособност за „комплексно мислене“ и не на последно място как местната общност да идентифицира своите интереси от участие в припознаването на наличното културно наследство“ (Kabakov 2021, 11). Идентифицираните дефицити и проблеми трябва да бъдат допълнени и с неосъзнаването на факта, че през ХХI век не би могло да има свръхекспертиза, концентрирана само в една професионална общност в областта на културното наследство. Това изисква съвместна работа на публични власти, експерти от различни професионални общности, представители на местната общност, както и на заинтересованите страни с оглед постигането на обществено оправдани цели, като (например) опазване на наследството и развитие на културата.

ЛИТЕРАТУРА

- ПЕРГОВА, Д. КАБАКОВ, И. ПЕТЕВ, Т. ПРОДАНОВА, М., 2021. *Модел на основано на участие управление на ИАР „Сборяново“*. София: Фондация „Моят музей“.
- Закон за закрила и развитие на културата (обн. ДВ. бр.50 от 1.06.1999 г.)
- ЕВРОПЕЙСКИ ПАРЛАМЕНТ. Законодателна резолюция на Европейския парламент от 10.04.2008 г. относно Европейската програма за култура в глобализацията се свят – ОВ С 247 Е 2009: 32 – 41.
- Зелена книга – Отключване на потенциала на културните и творческите индустрии СОМ (2010)183 окончателен.
- КАБАКОВ, И., 2017. *Интегрирано управление на културата*. София: Св. Климент Охридски.
- КАБАКОВ, И., 2021. Какво е основано на участие управление? В: *Модел за основано на участие управление на Историко-археологически резерват „Сборяново“*. София: Фондация „Моят музей“, 11 – 17.
- КАБАКОВ, И., РУСЕВ, К., (съст.) 2008. *Международноправна защита на културното наследство*. София: Министерство на културата.
- Рамкова конвенция на Съвета на Европа за значението на културното наследство за обществото. 2008. В: *Международноправна защита на културното наследство*. София, 66 – 74.
- СЪВЕТ НА ЕС. *Заклучения на Съвета на ЕС относно културното наследство като стратегически ресурс за устойчива Европа* (ОВ С 183, 14.06.2014), 36 – 38.
- СЪВЕТ НА ЕС. *Заклучения на Съвета на ЕС относно управлението на културата* (ОВ С 393 26.11.2012: 8 – 10).
- СЪВЕТ НА ЕС. *Заклучения на Съвета на ЕС относно основано на участието управление на културното наследство* (ОВ С 463, 23.12.2014, 1 – 3).
- СЪВЕТ НА ЕС. *Заклучения на Съвета на ЕС относно извеждането на преден план на културното наследство в политиките на ЕС* (ОВ С 196, 8.6.2018, 20 – 22).
- Съобщение на Комисията до Европейския парламент, Съвета, Европейския икономически и социален комитет и Комитета на регионите: За интегриран подход към културното наследство на Европа, Брюксел, 22.07.2014 г. COM(2014) 477 final; Достъпно на: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/BG/TXT/PDF/?uri=CELEX:52014DC0477&from=en>
- CHIU, R., 2004. Socio-Cultural Sustainability of Housing: A Conceptual Exploration. *Housing, Theory and Society*. 21(2), 65 – 76.
- HAWKES, J., 2001. *The Fourth Pillar Of Sustainability: Culture’s Essential Role In Public Planning*. Melbourne: Common Ground P/L.

- WIJESURIYA, G., THOMPSON, J., YOUNG, C., 2013. *WH Resource manual "Managing Cultural World Heritage"*. Published by UNESCO, World Heritage Centre – Managing Cultural World Heritage (unesco.org).
- WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT. *Our Common Future*. 1987. Oxford: Oxford Univ. Press.

Acknowledgments & Funding

The article was prepared with the financial support of Funding agency FNI, Grant number KII-06-III45/27.

REFERENCES

- CHIU, R., 2004. Socio-Cultural Sustainability of Housing: A Conceptual Exploration. *Housing, Theory and Society*. **21**(2), 65 – 76. <https://doi.org/10.1080/14036090410014999>
- GERGOVA, D. KABAKOV, I. PETEV, T. PRODANOVA, M., 2021. *Model na osnovano na uchastie upravlenie na IAR "Sboryanovo"*. Sofia: Fondatsia "Moyat muzey". [In Bulgarian]
- HAWKES, J., 2001. *The Fourth Pillar of Sustainability: Culture's Essential Role In Public Planning*. Melbourne: Common Ground P/L.
- KABAKOV, I., 2017. *Integrirano upravlenie na kulturata*. Sofia: Sv. Kliment Ohridski. [In Bulgarian]
- KABAKOV, I., 2021. Kakvo e osnovano na uchastie upravlenie? In: *Model za osnovano na uchastie upravlenie na Istoriko-arheologicheski rezervat „Sboryanovo“*. Sofia: Fondatsia "Moyat muzey", 11 – 17. [In Bulgarian]
- KABAKOV, I., RUSEV, K. (sast.) 2008. *Mezhdunarodnopravna zashtita na kulturnoto nasledstvo*. Sofia: Ministerstvo na kulturata. [In Bulgarian]
- Ramkova konventsia na Saveta na Evropa za znachenieto na kulturnoto nasledstvo za obshtestvoto. 2008. In: *Mezhdunarodno pravna zashtita na kulturnoto nasledstvo*. Sofia, 66 – 74. [In Bulgarian]
- EUROPEAN COMMISSION. 2014. Saobshtenie na Komisiyata do Evropeyskia parlament, Saveta, Evropeyskia ikonomicheski i sotsialen komitet i Komiteta na regionite: Za integriran podhod kam kulturnoto nasledstvo na Evropa, Brussel, 22.07.2014 COM(2014) 477 final; Available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/BG/TXT/PDF/?uri=CELEX:52014DC0477&from=en>
- WIJESURIYA, G., THOMPSON, J., YOUNG, C., 2013. *WH Resource manual "Managing Cultural World Heritage"*. Published by UNESCO, World Heritage Centre – Managing Cultural World Heritage (unesco.org).
- WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT,

1987. *Our Common Future*. Oxford: Oxford Univ. Press.
- COUNCIL OF THE EU. *Zaklyuchenia na Saveta na ES otnosno izvezhdaneto na preden plan na kulturnoto nasledstvo v politikite na ES* (OV C 196, 8.6.2018: 20 – 22). [In Bulgarian]
- COUNCIL OF THE EU. *Zaklyuchenia na Saveta na ES otnosno kulturnoto nasledstvo kato strategicheski resurs za ustoychiva Evropa* (OV S 183, 14.06.2014), 36 – 38. [In Bulgarian]
- COUNCIL OF THE EU. *Zaklyuchenia na Saveta na ES otnosno osnovano na uchastieto upravlenie na kulturnoto nasledstvo* (OV S 463, 23.12.2014: 1 – 3) [In Bulgarian].
- COUNCIL OF THE EU. *Zaklyuchenia na Saveta na ES otnosno upravlenieto na kulturata* (OV C 393 26.11.2012: 8 – 10) [In Bulgarian].
- Zakon za zakrila i razvitie na kulturata* (obn. DV. br.50 ot 1.06.1999 g.) [In Bulgarian].
- EUROPEAN PARLIAMENT. *Zakonodatelna rezolyutsia na Evropeyskia parlament ot 10.04.2008 otnosno Evropeyskata programa za kultura v globalizirashtia se svyat* – OV S 247 E 2009: 32 – 41. [In Bulgarian].
- Zelena kniga – Otklyuchvane na potsiala na kulturnite i tvorcheskite industrii* COM (2010)183 okonchatelen. [In Bulgarian].

MANAGEMENT APPROACHES IN THE FIELD OF CULTURE

Abstract. The article discusses different aspects related to the analysis of specific cases of culture and heritage management, which are used both to identify the distinctive features of management approaches and to integrate them in search of synergies and beneficial interactions based on their mutual complementarity. Changes in the external environment of culture are considered primarily in relation to the economy, society and the urban environment with its typical infrastructures in order to achieve sustainable development of culture, which ensures that there will be no loss of memory and authenticity of cultural values on account of social or economic benefits.

Keywords: management approaches; culture and heritage management; stakeholders and communities; participation and inclusion; sustainable development

✉ **Prof. Ivan Kabakov, DSc.**

ORCID ID: 0000-0001-7241-5262

Department “History and Theory of Culture”

Faculty of Philosophy

University of Sofia

E-mail: kabakov@phls.uni-sofia.bg