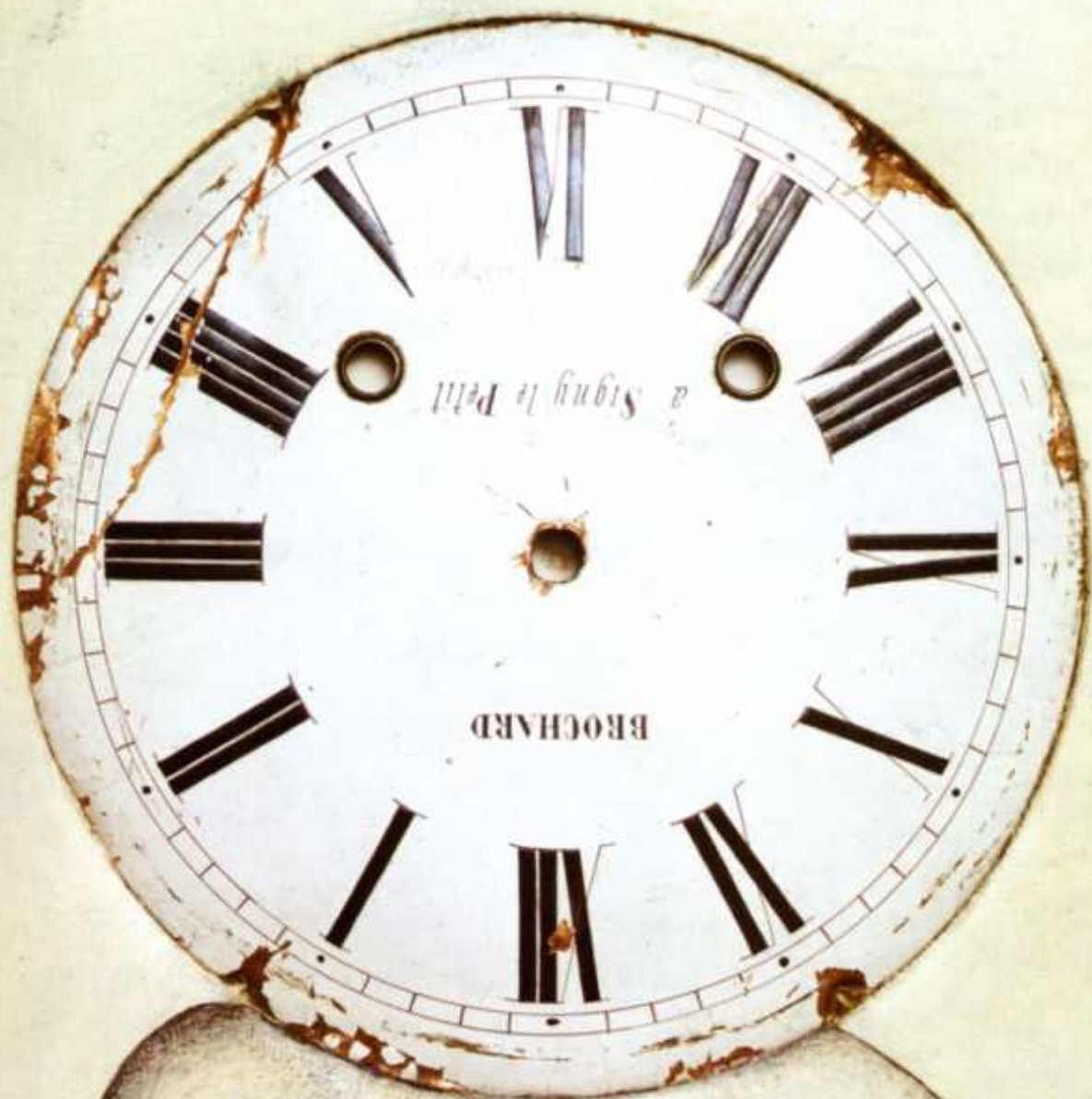


# MUSEUM 202

Международный журнал

ISSN 0255-0881



Управление переменами

Дети в африканских музеях



Музеи Марселя

# **museum** *Международный журнал*

Ежеквартальный *Международный журнал "Museum"*, посвященный теории и практике музейного дела, издается Организацией Объединенных Наций по вопросам образования, науки и культуры в Париже.

Журнал выходит в Париже на французском и испанском языках, в Оксфорде — на английском, в Каире — на арабском, в Москве — на русском.

№ 202 (№ 4, 1999)

**На первой странице обложки**  
*Время летит* (коллаж, масло).  
Андре Франсуа, 1974.  
© ADAGP, Paris, 1999

Главный редактор: Марсия Лорд  
Помощник редактора: Кристин Уилкинсон  
Художественный редактор: Кароль Пажо-Фон  
Редактор издания на арабском языке: Фавзи Абд эль-Захер  
Редактор издания на русском языке: Татьяна Телегина

#### Консультативный комитет

Манус Бринкман, генеральный секретарь ИКОМ, ex officio  
Амаресвар Галла, Австралия  
Гаэль де Гишен, ИККРОМ  
Жан-Пьер Моан, Франция  
Стелиос Пападополус, Греция  
Роланд де Сильва, президент ИКОМОС, ex officio  
Шаже Тшилуйла, Заир  
Нэнси Хашн, Канада  
Томислав Шола, Хорватия  
Яни Эрреман, Мексика

Ответственность за подбор и изложение фактов в подписанных статьях несут сами авторы. Высказанные ими мнения могут не совпадать с точкой зрения ЮНЕСКО. Встречающиеся в статьях формулировки и определения, которые касаются правового положения государств, территорий, городов и регионов, а также их управления или определения границ между ними, могут не отражать позиции ЮНЕСКО по затрагиваемым проблемам.

Выпуск журнала на русском языке осуществляет Некоммерческое партнерство «Издательская фирма «ЮниПринт» при содействии Комиссии РФ по делам ЮНЕСКО

Некоммерческое партнерство «Издательская фирма «ЮниПринт»/ UNESCO Publishing

Генеральный директор Некоммерческого партнерства «Издательская фирма «ЮниПринт»:  
Ирина Уткина

Редактор русского издания:  
Татьяна Телегина

Художественное и техническое редактирование: Ирина Цалкина

© ЮНЕСКО, 1999  
© Перевод на русский язык Некоммерческое партнерство «Издательская фирма «ЮниПринт», 2000

Напечатано в Российской Федерации

Адрес русской редакции:  
119847, ГСП-3, Москва, Г-21,  
Зубовский бульвар, 17  
Телефон: 247 17 94

Отпечатано в ООО «ЭОЛАНТЭК»  
Лицензия ПД № 00116.  
Адрес: 117420, Москва,  
ул. Профсоюзная, 78.

Адрес главной редакции:  
The Editor, *Museum International*  
UNESCO, 7 place de Fontenoy,  
75352 Paris 07 SP (France)

Телефон: (33.1) 45 68 43 39  
Факс: (33.1) 45 68 55 91

#### Уважаемый читатель!

Если Вы живете или работаете в Москве, Вы можете приобрести *Международный журнал "Museum"* в книжном магазине «Человек читающий» по адресу: 119847, ГСП-3, Москва, Г-21, Зубовский бульвар, 17.

Русская редакция *Международного журнала "Museum"*

---

*От редакции* 3

---

*Досье:  
Управление  
переменами*

- 4 Музеи и перемены: некоторые  
соображения о созидании, разрушении  
и самоорганизации *Роберт Р. Джейнз*
- 12 Новый взгляд на старые вещи *Сюзн Пирс*
- 18 Музей Виктории и Альберта: взгляд  
на произошедшие перемены  
*Робин Коул-Хамилтон*
- 24 Корпоративное спонсорство:  
трансформация французских музеев  
*Джорджина Оливер*
- 29 Хрупкое равновесие между музеями  
и рынком *Виктория Д. Александер*
- 35 Венгерские музеи в переходный период  
*Иштван Гедди*
- 38 Перемены в Южной Африке: проблемы  
наследия *Амаресвар Галла*
- 44 Управление переменами, или Руководство  
в беспокойные времена *Нэнси Хаши*
- 

*Практика*

- 50 Дети в африканских музеях: голоса  
Содружества *Лоис Эрвин*
- 

*Профиль*

- 56 На перекрестках культур: музеи Марселя  
*Лоранс Альфонси*
-



## УКРАДЕНО

*Похищена картина Яна I ван Кесселя, на которой изображен расположенный в нише букет цветов (дерево, масло, 32,5 × 23,5 см). Внизу, посередине, подпись. Украдена из музея в Турне (Бельгия) в марте 1997 года. (Reference IP/11/393/97/N/9573/C.OV-R.68.68.70322, Interpol Brussels)*

*Photo by courtesy of the ICPO-Interpol General Secretariat, Lyons (France)*

# От редакции

В 80-е годы музеи стремились избавиться от устаревших запретов и ограничений и смотрели в будущее с надеждой и оптимизмом.

Многочисленные музеи, разбросанные по пяти континентам, стремятся к новому, стараясь доказать, что музей — это не устаревшее учреждение элитарного характера и что ему предстоит сыграть важную роль в мире как сегодня, так и в будущем. В настоящее время осуществляется широкий ряд экспериментов и нововведений, направленных на совершенствование методов работы с публикой, использования музейных коллекций, подбора и подготовки кадров, а также на обеспечение того, чтобы бюджетные средства не просто расходовались, а рационально использовались...<sup>1</sup>

В 90-е годы, когда сам институт музея стал подвергаться серьезной критике, прозвучала новая тревожная нота.

В последние два десятилетия сообщество историков искусства, и в частности музейные работники, были вынуждены смириться с тем, что закрытые, основанные на благоговейном отношении к предмету учреждения, которые они некогда наивно преподносили как возведенные на благо общества бастионы образования и пристанище для души, сейчас более чем когда-либо подвергаются критике как идеологически направленные, создающие видимость реальности эксперименты, как учреждения, утверждающие в своих многочисленных экспозициях гегемонию элитарной буржуазной культуры Запада... Чтобы стать эффективными учреждениями, включенными в ткань нашей собственной истории, нам придется не только использовать ценные альтернативы, предоставляемые программированием, но и пересмотреть наше отношение к собственной истории<sup>2</sup>.

Сегодня концепция и практика перемен в музее возникли не как «добавленная стоимость», а как источник жизненной силы музея. Один из важнейших институтов XIX века, практически в неизменном виде перекочевавший в XX столетие, может столкнуться с серьезнейшими испытаниями на пороге XXI века. Ведь даже характерные особенности, отличающие музеи от других организаций по обслуживанию публики, — материальный характер коллекций, их непреходящая ценность, многосторонность и даже противоречивость их функций и целей, огромное разнообразие внешних связей<sup>3</sup> — содействуют формированию сложного переплетения отношений и ожиданий, которые уже не гарантируют институциональной стабильности, служившей отличительным признаком прошлого. Поэтому мы решили исследовать само понятие «перемены», пролить свет на наиболее важные изменения в области как теории, так и практики, направленные на то, чтобы музеи могли выполнять свои обязательства перед обществом и использовать ресурсы, которыми они располагают. Нашим вдохновителем и консультантом по этой теме стала Марта де ла Торре, директор осуществляемой Институтом консервации Гетти в Лос-Анджелесе программы «Агора», в прошлом — председатель Международного комитета ИКОМ по менеджменту (ИНТЕРКОМ). Ее инициатива и широта взглядов были для нас поистине бесценными.

М.Л.

## Примечания

1. Kenneth Hudson, *Museums for the 1980s — A Survey of World Trends*, Paris, UNESCO, 1977.
2. Michael Conforti, 'Museums Past and Museums Present: Some Thoughts on Institutional Survival', *Museum Management and Curatorship*, Vol. 14, No. 4, 1995, pp. 339—355.
3. Nobuko Kawashima, *Museum Management in a Time of Change*, Centre for the Study of Cultural Policy, School of Theatre Studies, University of Warwick, 1997 (Working Paper, 3).

# Музеи и перемены: некоторые соображения о созидании, разрушении и самоорганизации

Роберт Р. Джейнз  
(Robert R. Janes)

*Комплекс Музея Гленбоу, картинной галереи, библиотеки и архива, расположенный в Калгари (провинция Альберта), с годами стал одним из ведущих культурных учреждений Канады, выставки, программы и публикации которого получили международное признание. Роберт Джейнз с 1989 года является его президентом и главным исполнительным директором. Он известен как активнейший сторонник перемен, происходящих в культурных учреждениях Канады. Его новая книга Museums and the Paradox of Change дает пример откровенного разговора о неоднозначном характере перемен, происходящих в крупнейших культурных учреждениях, и выступает за жизненно важные перемены в концепциях музеев на пороге их вступления в XXI век. После того как книга была удостоена премий Ассоциации канадских музеев и Ассоциации музеев провинции Альберта, автора стали часто приглашать для публичных выступлений, в том числе с программной речью в Смитсоновском институте по случаю 150-летия этого учреждения. В данной статье он излагает ряд основных положений, касающихся сегодняшних перемен в музейном деле.*

Когда в 1989 году я был назначен президентом комплекса Музея Гленбоу, картинной галереи и библиотеки и архива, необходимость серьезных перемен была очевидна. Хотя Музей Гленбоу является экономически самостоятельным учреждением, что большая редкость для канадских музеев, все же около 25 процентов нашего ежегодного текущего бюджета формируется за счет средств, поступающих от местных властей провинции Альберта. Срок действия договора, обеспечивавшего это финансирование, истекал как раз ко времени моего вступления в должность, поэтому мы решили разработать корпоративный стратегический план на 1990 год, призванный обеспечить многолетнее финансирование музея властями провинции. Это был первый для Музея Гленбоу корпоративный стратегический план, к участию в котором подключился весь персонал музея. Одновременно он стал первым таким планом в истории канадских музеев, в котором нашли отражение критерии и стандарты качества работы, а также ценности и принципы, определяющие характер общения членов коллектива как в личностном, так и профессиональном плане.

К сожалению, власти провинции отвергли и наш план, и нашу просьбу о финансировании, так что работники Музея Гленбоу с тревогой думали о будущем. Финансовый прогноз на 5-летний период показал, что при огромном дефиците музеев уже в 1998 году может ожидать банкротство. В 1993 году нам пришлось сократить текущие расходы на 20 процентов, а в 1995 году провинция уменьшила их еще на 25 процентов. В условиях столь масштабного сокращения бюджета просто невозможно пытаться скорректировать схему организационной структуры музея. Короче говоря, мы оказались перед необходимостью реорганизации Музея Гленбоу, начав прежде всего с расширения и укрепления наших возможностей.

## Шесть стратегий

Осознание этого способствовало появлению новых людей в коллективе и в правлении музея, поскольку мы исходили из того, что люди всегда будут поддерживать те начинания, в которых они принимают самое непосредственное участие. Ведь открытость полезным идеям служит лучшей гарантией жизнеспособности организационной структуры. В результате были разработаны следующие шесть стратегий, определивших путь Музея Гленбоу в направлении перемен и призванных повысить общую эффективность работы, увеличить доходы и снизить расходы.

*Развитие некоммерческих партнерских отношений с другими некоммерческими организациями.* Например, наша библиотека и архив совместно с 24 архивами провинции создали компьютерную базу данных, что позволило значительно расширить доступ публики к нашим коллекциям при низком уровне затрат.

*Новая форма организации.* Организационная структура должна быть восприимчивой к переменам, а не только приспособляться к ним. Это требует необычайной организационной гибкости и резко отличается от нынешней музейной практики, основанной на разграничении и контроле, но слугит отражением парадокса, согласно которому «чем больше свободы и самостоятельности, тем больше порядка»<sup>1</sup>. Мы сократили нашу иерархическую структуру: из 22 функциональных отделов было создано пять многодисциплинарных рабочих подразделений, одно из которых — библиотека и архив — отныне представляет собой самоуправляемый коллектив. Нам все больше нравится идея организационной асимметрии в Музее Гленбоу. Каждое подразделение будет включать разнообразные, но связанные между собой группы, каждая из которых подобна уникальному единому организму с различными потребностями в обучении и развитии; нам это кажется разумным.



Фотография предоставлена автором

*Работа с публикой.* Главная цель данной стратегии состоит в разработке новых творческих методов работы с публикой — задача, которая потребует от нас отдачи всех сил. Просто все музеи должны быстро реагировать на требования рынка. Мы ведем ежедневную работу по созданию новых творческих экспозиций, программ и видов услуг, к тому же теперь у нас есть специалисты, занимающиеся изучением и оценкой посетителей. Недавно ими была создана группа, состоящая из людей, которые не посещают Музей Гленбоу и не пользуются его услугами, так что с их помощью мы сможем узнать причины этого.

*Упорядочение деловой активности.* Здесь цель заключается в постоянном изучении способов упрощения и совершенствования нашей работы по сокращению текущих расходов, числа служащих и бремени традиций, не снижая при этом доходов.

*Продажа некоторых предметов из коллекций с целью покупки более нужных.* Мы разработали и осуществили многолетний план такой продажи, с тем чтобы выручить несколько миллионов долларов за ценные предметы исключительно высокой стоимости, не отвечающие, однако, профилю нашего учреждения, и чтобы создать специальный трастовый фонд для формирования доходов, которые используются исключительно в целях обеспечения сохранности наших основных коллекций.

*Коммерческая деятельность.* Цель данной стратегии — формирование дополнительных доходов, для чего мы создали коммерческую структуру под названием «Гленбоу энтерпрайзиз». Например, недавно мы построили музей корпорации «Галф Канада рिसорсиз лтд.» в Калгари.

По отдельности ни одна из этих стратегий не является самодостаточной. Их сила — во взаимодействии, в результате которого наша работа приобретает сбалансированный характер.

### Реалии сегодняшнего дня

Многие музейные работники не могут избавиться от ощущения, что, сколько бы они ни прилагали усилий для поддержания жизнеспособности, развития и процветания своих учреждений, их никогда не бывает достаточно. Отчасти это объясняется теми проблемами и сложностями — назовем их повседневной реальностью, — которые окружают нас как на работе, так и в частной жизни. Неосознанно или намеренно не обращая на них внимания, мы многое теряем в осуществлении личных устремлений и профессиональных задач. Назрела необходимость проанализировать некоторые из этих реалий, которые, если в них разобраться и заняться ими вплотную, могли бы способствовать устойчивому обновлению работы всей нашей организационной структуры, а также способствовать повышению личной ответственности и формированию творческого отношения к работе каждого сотрудника.

Нижеследующее описание повседневных реалий работы современного музея основано на двух положениях. Во-первых, в своей деятельности музейные работники в той или иной степени стремятся к самореализации, то есть хотят, чтобы, занимаясь своим делом, они имели возможность для профессионального роста, для самостоятельности, для проявления ответственного отношения к своим обязанностям, а также для самоконтроля, что в наибольшей степени способствует развитию индивидуальности специалиста. Во-вторых, музеи — как

*Занятия в Школе Музея Гленбоу: ученица 5-го класса из школы Мэрион Карсон делится своими впечатлениями о выставке, посвященной Западной Африке.*

учреждения и как общественные институты — дают максимально широкие возможности для формирования наиболее свободной и творческой атмосферы. В отличие от частного сектора, в них не существует норм ежедневной выработки; в отличие от государственного сектора, их не заставляют следовать непопулярной правительственной политике. Короче говоря, в этом смысле в музеях действительно складывается привилегированная рабочая обстановка, при этом главным и очевидным их недостатком остается низкая заработная плата. Многие ли в конце XX века способны работать в учреждениях, цель которых полностью совпадает с их назначением? Музейные работники составляют именно такую категорию людей.

#### Организация как метафора

По общему признанию, музейную работу отличает не только комплексный характер, но также неопределенность и даже парадоксальность. Задача состоит в том, чтобы научиться управлять этой комплексностью, а этого нельзя достичь путем простого выполнения привычного круга обязанностей. Можно использовать метафорический подход, что на деле означает попытку понять один элемент приобретаемого опыта с помощью другого. Использование метафор обогащает восприятие реальности, в результате чего могут проясниться наиболее неизученные аспекты нашей жизни и работы.

Рассмотрим структуру как живой организм. Музеи могут одновременно выступать в различных ипостасях, например в качестве:

- *Машин* — это означает, что люди и рабочие места подходят друг к другу как части надежно закрепленной конструкции, отвечающей целям функциональности и рациональности (достаточно вспомнить бюрократический аппарат).

- *Политических систем* — это метафора, рассматривающая весьма непрочные связи людей с различными интересами, которые собираются вместе, но при этом каждый преследует свои цели, будь то деньги, карьера или влияние. В действительности многие из нас часто критикуют свои организации за их излишнюю политизированность, видя в ней лишь отрицательные стороны — манипулирование и своекорыстие. Однако это весьма ограниченная точка зрения, поскольку политика зачастую служит средством решения проблем на основе аргументации, консенсуса или обязательств. К тому же внутренней политике музея свойственны и творческие аспекты.

- *Мозговых центров* — хотя я ни разу в жизни не встретил ни одного учреждения, которое имело бы право называться таковым. Нам еще только предстоит пройти долгий путь, чтобы музеи стали такими же гибкими, легко адаптирующимися и изобретательными, как мозг человека.

Сравнение с «мозгом» применимо к организациям, которые овладевают новыми методами обучения. Здесь важны некоторые особенности мышления, позволяющие нам подвергать сомнению и оспаривать характерные для музейных базовые нормы, подходы и методы. Музейщики же не отличаются гибкостью мышления — отчасти из-за приверженности своим «священным коровам», каковых в музейном деле превеликое множество. Например, порой самые истеричные формы приобретает запрет на продажу из коллекций ненужных музейных предметов в целях покупки других или убежденность в том, что создаваемые для широкой публики программы и услуги компрометируют самую музейную профессию.

Преодолеть подобную категоричность мышления мы сможем, только если



станем более открытыми, если будем больше размышлять и согласимся с неизбежностью ошибок и промахов в нашей работе. Игнорировать разные мнения — значит обрекать себя на то, что мы будем вариться в собственном соку. Вот что говорит по этому поводу Питер Дракер, один из наиболее известных и авторитетных теоретиков нашего времени в области современных организационных структур и управления ими: «Все важнейшие изменения в бизнесе рождались не в самих фирмах, а за их пределами»<sup>2</sup>.

### Прошлое и будущее

Переходя от рассмотрения организационной структуры как метафоры к теме перемен, следовало бы подумать, а что означают перемены для музейного дела? Здесь я хотел бы остановиться на двух важных моментах.

Во-первых, будущее непредсказуемо, несмотря на существование целой индустрии, приносящей миллиардный доход и пытающейся доказать обратное. Непредсказуемо потому, что причинно-следственные связи в организационных структурах могут быть запутанными, разделенными во времени и пространстве и трудно прослеживаемыми. В технике подобная динамика процесса называется нелинейной обратной связью, а это означает, что причинно-следственные связи теряются среди происходящих вокруг них событий. Никто не в состоянии предвидеть будущее какой-либо организационной структуры или проконтролировать ее путь к этому будущему<sup>3</sup>.

Но если музейные работники не могут знать, куда идет музей, потому что этого не знает никто, почему же у всех у них непременно должно быть одинаковое о нем представление? Они должны все подвергать сомнению, определяя новые перспективы в процессе обсуждений и дискуссий. Питер Дракер употребляет для характеристики подобной практики термин



Фотография предоставлена автором

«отказ». Он считает, что раз в три года организационные структуры должны пересматривать все принятые в них установки, с тем чтобы сохранять восприимчивость и готовность к переменам, которые не должны застигнуть их врасплох. Таким образом они наметят и определят свой путь, что является отличительной чертой новаторской организационной структуры<sup>4</sup>.

У нас же сохраняется прежняя тенденция: собираемся с силами и стараемся приспособиться к существующим условиям, стремясь усовершенствовать то, что и так хорошо получается. Мы упорно воспроизводим свою прошлую и настоящую деятельность, внося в нее лишь незначительные изменения.

Примером столь необходимого для музеев переосмысления нашей работы является Школа Музея Гленбоу. Раз в год школьники посещали Музей Гленбоу с 1—2-часовой экскурсией. Хотя мы по-прежнему сохраняем подобную практику, один из сотрудников музея ввел в нее новшества. Теперь мы принимаем 30 школьных классов, каждый из которых проводит в Гленбоу как минимум пять дней. Раз в неделю эти классы, их учителя и добровольные помощники из числа родителей по удобному для них расписанию работают вместе с сотрудниками Музея Гленбоу, число которых доходит до 35, по специально составленному учебному

*На занятиях в Школе Музея Гленбоу: ученики 5-го класса со своей учительницей Амалией Самуа рассматривают витрину, посвященную торговцам пушниной.*

Фотография представлена автором



*Учащиеся Школы сохранения культуры индейцев прерий работают в Музее Гленбоу над проходившей в 1998 году выставкой 'Powwow: Through the Eyes of Native Youth'.*

плану, соединяющему в себе уникальные возможности Музея Гленбоу с требованиями школьного учителя. Такой новаторский подход к эмпирическому обучению оказал глубокое влияние как на учащихся, так и на их учителей и родителей, и в результате возникло многолетнее коллективное финансирование. Таким образом, подобно успешно работающим организационным структурам частного сектора, мы нашли новое применение нашим уникальным ресурсам и постепенно создали на них спрос, найдя пути его удовлетворения. А ведь никто не просил нас организовывать при музее школу.

Другое важнейшее, на мой взгляд, положение, касающееся перемен в музее, состоит в признании того факта, что в настоящее время мы имеем дело с так называемыми «открытыми» переменами. Это означает отсутствие ясного представления о том, что стало причиной перемен и какими будут их последствия. При этом старые методы уже срабатывают не всегда, так что процветают неопределенность и неразбериха. Многим

музеям приходится иметь дело с «открытыми» переменами. Поскольку никто точно не знает, что конкретно нужно делать, приходится экспериментировать.

### Самоорганизация и коллективная ответственность

Сейчас модно говорить о переменных, но уже нельзя ограничиваться разговорами, поэтому мы должны серьезно подумать о том, как подготовиться самим и подготовить музеи к управлению переменами в конструктивном русле. Одной из наиболее многообещающих в этом отношении является идея самоорганизации. Речь идет о некоем спонтанно возникающем групповом феномене, когда члены какой-либо группы вырабатывают логически последовательное поведение при отсутствии как внутренней официально установленной иерархии, так и руководства сверху. Управление осуществляется не начальством, а на основе взаимного доверия.

Каковы преимущества самоорганизации в музейной работе? Поскольку одному человеку не под силу направлять движение организации по пути к будущему, приходится признать, что все в музее создается и происходит в результате взаимодействия его работников, основанного на самоорганизации. Несмотря на общепринятую точку зрения на управление и контроль, осуществляемые высшим руководством, оно не в состоянии регулировать подобную самоорганизацию, хотя и способно оказывать на нее сильное влияние.

Имеющие место в естественных системах нестабильность и непредсказуемость могут сыграть важную роль для обеспечения непрерывности творческого процесса и разнообразия методов работы в организационных структурах. Так, крайним примером намеренного провоцирования нестабильной ситуации может служить компания «Хонда мотор», на пред-



Фотография принадлежит авторам

приятнях которой в целях разрушения устаревших структур и стимулирования творческой активности поощряется непрерывное соперничество между служащими. Бывшему президенту компании, Кавасиме, приписывают такие слова: «Я решил уйти с поста президента компании, поскольку служащие стали соглашаться со мной в 70 процентах случаев».

Однако пример компании «Хонда» не может служить разумным основанием для руководителей музеев всем скопом подать в отставку. Впрочем, существуют и другие способы спровоцировать нестабильность и запустить процесс самоорганизации, например такие:

- Руководители не должны навязывать своих решений. Напротив, следует поощрять инициативу на местах, поиски решений и формирование предложений об изменениях, с тем чтобы они поступали с разных уровней организационной структуры. Руководители же должны учиться слушать и вникать, не отказываясь, однако, от своих полномочий в определении окончательного курса.
- Необходимо, чтобы музей познавал самое себя, а руководство должно непрерывно развивать этот процесс. Кто мы и какими стремимся стать?
- Следует быть терпимыми к отсутствию порядка в наших музеях, ведь в поисках решений не до аккуратности. Подобная свобода рождает разнообразие и создает беспорядок, так что будьте к этому готовы.
- Действуйте, ведь разговоры и построение планов не могут продолжаться вечно. Очень важно экспериментирование, которое следует поощрять и поддерживать. В Гленбоу мы сделали экспериментирование неотъемлемой частью философии нашей повседневной деятельности.

- Наберитесь терпения. Если учесть, как велико значение музейных традиций, движение по пути осуществления бессрочных перемен и развитие самоорганизации сопряжены с огромными трудностями и требуют полной самоотдачи, ответственности и времени. Как полагает один из специалистов по организационным вопросам, на осуществление сколько-нибудь значительных перемен требуется от трех до десяти лет!<sup>5</sup>

#### Осторожно: рынок

Любая дискуссия по поводу перемен в музеях должна принимать во внимание более широкий контекст, в котором работают музеи Северной Америки, в частности рыночную экономику. Весьма распространенная в наши дни истина гласит: «Если сегодня в обществе и существует господствующее убеждение, то оно связано с верой в чудеса рынка. В соответствии с доктриной свободного капитализма, лучший путь ко всеобщему благу — это ничем не ограниченное стремление к личной выгоде»<sup>6</sup>.

Данное замечание вряд ли удивит читателя. Поразительно, однако, то, что эта вера в рынок начинает подвергаться сомнению. Что говорят некоторые из выступающих против нее бунтарей? Для Джорджа Сороса, пожалуй крупнейшего финансиста мира, оказывается, уже не коммунизм является угрозой нашему открытому демократическому обществу, а капи-

*Участники программы социальной помощи Музея Гленбоу 'Reminiscence Kit' рассматривают созданные социальными работниками наборы, помогающие пожилым людям общаться друг с другом, беседовать, обмениваться воспоминаниями.*

тализм, с его чрезмерным индивидуализмом, конкуренцией и отсутствием сотрудничества. А Чарльз Ханди считает, что «нынешняя капиталистическая система не может быть устойчивой. Например, считается, что компания принадлежит держателям акций и может быть продана. Но ведь в еще большей степени компания — это человеческие знания. Людей все больше оскорбляет сознание того, что они являются собственностью других людей. Они станут уходить из нее»<sup>7</sup>.

Эти соображения жизненно важны для музеев, поскольку лишний раз служат подтверждением тому, что деньги — это весьма условная мера успеха. Но еще более важным представляется нынешний протест против заявлений о том, что в рынке заключена элементарная истина. В музеях существует глубокое убеждение, что никто не обладает монополией на истину, по той простой причине, что все авторитетные музеи признают и демонстрируют в своей работе разнообразие мысли и деятельности. Именно в этом мы видим неисчерпаемый потенциал музеев как истинно общественных учреждений, которые должны и впредь выступать за разнообразие и по достоинству оценивать его.

Это еще более важно, если согласиться с замечанием о том, что рынок и его деятельность фактически подрывают доверие. Организационные структуры, от которых зависит рынок, относятся к так называемому третьему сектору, причем это не государственные и не коммерческие организации. Все организационные структуры третьего сектора, в том числе музеи, создают и обогащают общественный капитал, на котором основан рынок. Консерваторы новой волны, как представляется, верят, что рынки создают общества, тогда как на самом деле все происходит наоборот. Общества создают доверительную собственность для развертывания рынком его деятельности.

Ставя под сомнение господствующую идеологию рынка, мы можем лучше понять сложности музейной работы, поскольку музеи можно уподобить портфелям, в которых хранятся самые разнообразные документы. Многие виды нашей деятельности, например магазины или рестораны, испытывают на себе влияние рыночных сил, в то время как другие, такие, как долгосрочное хранение коллекций, не имеют и, вероятно, никогда не будут иметь ничего общего с коммерцией.

Но вот от чего следует непременно отказаться, так это от упрощенческого подхода, в соответствии с которым будущее связывается только либо с коммерческим, либо некоммерческим сектором. Мы должны взять лучшее из обеих систем ценностей, используя и ту и другую в целях достижения сбалансированной и устойчивой деятельности наших музеев.

В конечном счете, «наиболее серьезные ограничения, испытываемые человеком в жизни, имеют не экономическую, а экзистенциальную природу. Они связаны с нашими потребностями в отдыхе и созерцании, душевном равновесии, любви, общении и реализации своих способностей»<sup>8</sup>.

Ключом к управлению организационными структурами XXI века будет поддержание разумного равновесия между теорией и практикой. Ценность теории должна определяться ее осуществимостью в трудовой сфере, а последняя должна подпитываться идеями. Я очень надеюсь, что такое жизненно необходимое равновесие станет нормой для всех музейных работников. Но руководство — лишь одна из составляющих нашего движения вперед. Музейный персонал может также многое сделать в поисках новых решений и возможностей, например:

- Принимать активное участие как внутри музея, так и за его пределами. Ибо, «если дожидаться ука-

заний, что делать, ждать придется долго»<sup>9</sup>.

- Добиваться ослабления контроля со стороны иерархических структур путем развития самоорганизации.
- Держаться в стороне от тех, кто считает ошибочным путь перемен.

Важно также постоянно следить за основными функциями вашего музея. К ним относятся:

*Возможности.* Уверены ли сотрудники музея в том, что они имеют возможности повлиять на происходящее?

*Принадлежность.* Чувствуют ли они себя представителями своей профессии и своего отдела или музея в целом?

*Борьба мнений.* Замалчиваются ли возникающие проблемы, или же сотрудники смело берутся за их решение (здесь очень важно научиться слушать, ведь недаром нам даны два уха и только один язык).

*Открытость новым идеям.* Насколько ваш музей восприимчив к новым идеям? Их игнорируют или, напротив, приветствуют и развивают?

Вместе взятые, эти четыре основных показателя могут многое рассказать об общем состоянии и жизнеспособности каждого музея. Значительное ухудшение хоть одного из них может привести к печальным последствиям.

Сейчас, в эпоху необычайно раздуваемой роли менеджмента и новомодных технологий, необходимо помнить одну вещь, а именно: приглашенные со стороны эксперты не всегда могут дать ответы, в которых нуждаются организационные структуры для решения своих проблем или усовершенствования чего-либо. В действительности же именно члены этой орга-

низационной структуры часто являются настоящими экспертами в ее делах и в том, что необходимо для ее усовершенствования, и единственный недостаток здесь заключается в том, что многие из их знаний остаются не востребуемыми и не проверенными на практике.

Происходящие в музеях перемены неизбежно сопровождаются отмиранием чего-либо, и было бы глупо ждать, что поиски новых решений не вызовут у людей раздражения, огорчения или разочарования. Особенно это касается тех случаев, когда перемены носят глубинный, а не косметический характер. В Музее Гленбоу мы пришли к выводу, что движущей силой в музеях, если их структура не тянет назад, является равновесие между исследованием и действием, потому что неразборчивое следование новейшим тенденциям в поиске решений является столь же деструктивным, как и упрямое преклонение перед традицией. Поскольку изменения организационных структур носят хаотический, почти мистический характер, нам остается лишь сохранять максимальное благоразумие и осторожность<sup>10</sup>. ■

*Выражение признательности.* Настоящая статья представляет собой сокращенный вариант моего выступления на ежегодной встрече Ассоциации музеев Аризоны, проходившей в городе Флагстафф (штат Аризона) с 29 апреля по 2 мая 1998 года. Приношу свою благодарность Дениз Сэвидж-Хьюз за помощь в редактировании и Эви Вернер, распечатавшей целый ряд материалов. Я очень признателен совету управляющих Музея Гленбоу, который постоянно оказывал мне помощь в области документирования и знакомил с происходившими в музее структурными переменами. Я им также благодарен за их коллективное стремление познавать что-то новое. Я признателен за замечания по предварительному варианту, которые сделали Ричард Форбис, Даг Леонард, Эбби Дей, Рон Марш, Мелани Кьюрлиен и Барри Агню. Поскольку

данная статья основана на материалах моей недавно вышедшей в свет книги *Museums and the Paradox of Change*, хочу также выразить признательность тем, кто помогал мне в ее создании, и прежде всего сотрудникам Музея Гленбоу. Они оказали большое влияние на мои взгляды и помогли приобрести необходимый опыт.

### Примечания

1. Erich Jantsch, *The Self-Organizing Universe*, Oxford, Pergamon Press, 1980.
2. Quoted in Robert Lenzner and Stephen S. Johnson, 'Seeing Things as They Really Are', *Forbes*, 10 March 1997, pp. 122—128.
3. См.: Ralph D. Stacey, *Managing the Unknowable*, San Francisco, Jossey-Bass, 1992.
4. Peter F. Drucker, *Managing in a Time of Great Change*, New York, Truman Talley Books/Plume, 1995.
5. Margaret Wheatley, 'Goodbye, Command and Control', *Leader to Leader*, No. 5, Summer 1997, pp. 21—28.
6. George Soros, 'The Capitalist Threat', *The Atlantic Monthly*, Vol. 279, No. 2, February 1997, pp. 45—58.
7. Charles Handy, 'The Search for Meaning', *Leader to Leader*, op. cit., pp. 14—20.
8. Это высказывание Томаса Вайскопфа цитируется по: Fritjof Capra, *The Turning Point*, New York, Bantam Books, 1982.
9. Charles Handy, *The Age of Unreason*, Boston, Harvard Business School Press, 1989.
10. Нехватка места не позволяет нам опубликовать полную библиографию, составленную автором, которую можно получить, обратившись в Главную редакцию *Международного журнала "Museum"* в Париже. — Прим. Главной редакции.

# Новый взгляд на старые вещи

Сюзн Пирс  
(Susan Pearce)

*Как утверждает Сюзн Пирс, музей как социальная конструкция, проводник идеологических представлений о знаниях и исторической правде должен превратиться в культурное пространство, предназначенное для отображения и изучения, в котором «существующие коллекции зазвучат по-новому». По ее мнению, это предполагает большие изменения в методах управления и отношениях. После работы в качестве хранителя в отделе памятников древности в Национальных музеях Мерсисайда и в Городском музее Экстера она в 1984 году пришла на факультет музейных исследований Лестерского университета, став профессором музеелогии в 1990 году и деканом факультета искусств в 1996-м. Она была президентом Ассоциации музеев в 1992—1994 годах, ею написаны и изданы несколько книг, в том числе Museums, Objects and Collections (1992), On Collecting: An Investigation into Collecting in the European Tradition (1995) и Collecting in Contemporary Practice (1998).*

Музеи, как и все учреждения, имеют свою историческую специфику. Они развивались первоначально в рамках целого ряда обстоятельств, которые определили, какими должны быть их «истории основания», и с этого времени музеи несут на себе отпечаток характерных особенностей времени и места их рождения, независимо от степени их соответствия изменяющимся обстоятельствам. В то время как мы движемся к новому тысячелетию, парадоксальность самой сути музейной деятельности состоит в том, как примирить противоречивые требования, чтобы не разрушить унаследованные от прошлого дорогие сердцу качества, но при этом умело противостоять новым проблемам. Следовательно, мы должны изучить природу «истории основания» и ее последствий, оценить современные взгляды и потребности и попытаться стать посредником в осуществлении взаимодополняющих подходов в интересах будущего.

## Истории основания

Идеи, которые легли в основу создания идеального музея, в течение длительного времени формировались и развивались, уходя корнями в далекую историю. Музей же как узнаваемое учреждение развивался на протяжении десятилетий как до, так и после 1700 года, которые обычно называют модернистским периодом, то есть эпохи в европейской истории, берущей свое начало в 1450 году и закончившейся около 1950-го. Для этого периода характерна особая направленность, которая проявилась в появлении целого ряда представлений, исключительно важных для нашего понимания того, почему музейная традиция такая, какая она есть.

Современность была связана с развитием пространственных пояснительных историй, которые рассматривались как обладающие всеобщим значением и актуальностью. По сути, они основывались на убеждении — и это было именно убеждение — в том, что

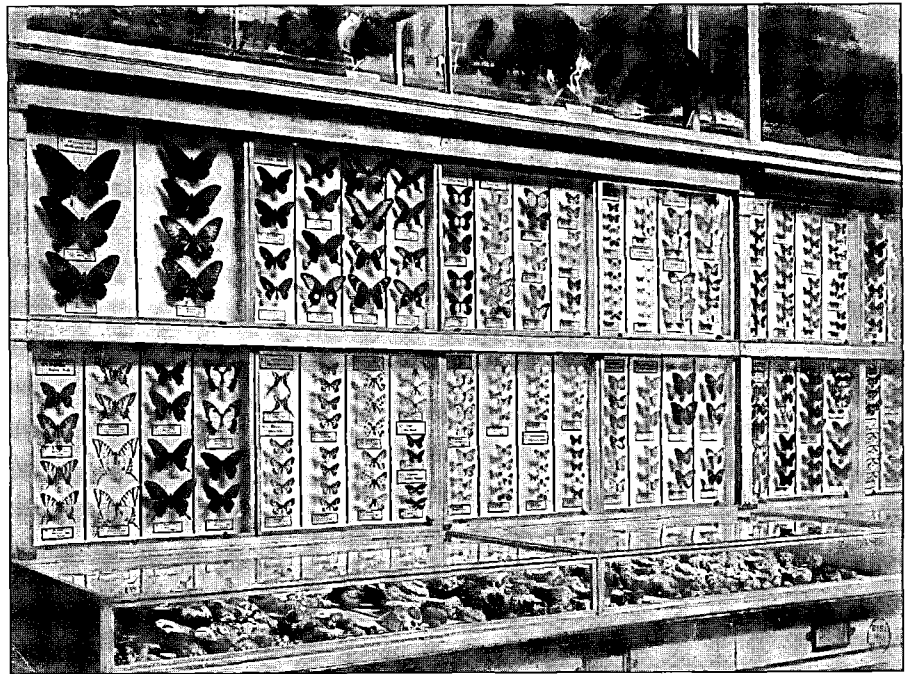
люди способны видеть и понимать объективную реальность, которая их окружает и может быть преподнесена как правда путем представления убедительного ее свидетельства. Это способствовало развитию научного знания, полученного благодаря работе человеческого ума над наблюдаемыми явлениями природного мира. Так мы приходим к таксономической классификации животных и растений, которую связывают с именем шведа Карла Линнея, чья система по-прежнему используется, или дарвиновской теории естественного отбора и эволюции от простейших форм к сложным. Это создало представление о том, что время движется прямолинейно, от более раннего периода к более позднему, и что отдельные события связаны между собой во времени как последовательность причин и следствий, которая стала называться историей. Это резко расходится с большинством традиций, согласно которым время рассматривается как цикл и, следовательно, постоянно повторяет себя, поскольку воспроизводятся те же связи, а люди рождаются вновь и вновь. Моральные качества, проявленные в историческом прошлом великими людьми (среди которых встречались и женщины), могут быть продемонстрированы с помощью принадлежавших им вещей и произведений искусства, увековечивавших память о них. Это легко было привязать к идеям как национализма, так и «прогресса» — излюбленному европейскому методу изображения политической и имперской экспансии за пределами Европы, где сами музеи были обречены на распространение наряду с другими институтами колониализма.

Кроме того, современный мир всегда был миром вещей, предметов и товаров. Экономическое развитие, которое шло в соответствии с научным, этическим и историческим развитием, привело к созданию взаимосвязанной системы производства, потребления, кредитования и капиталовложений, обычно называемой

капитализмом. Ей присущ постоянно растущий спрос на все большее количество товаров, который непрерывно кормится за счет самого себя. Современный мир стал определять себя — как в общественном, так и в индивидуальном отношении — с точки зрения собственности на вещи, и в этом он нашел самое характерное для себя выражение. Наши сложные отношения с предметами — как производителей, владельцев и коллекционеров — сами по себе являются особенностью современной жизни и, следовательно, своеобразной попыткой понять материальную культуру и наш интерес к ней.

Все это имеет два существенных компонента. Основная идея заключалась в том, что понимание реальности зависит от способности подразделять и классифицировать, сравнивать и противопоставлять и создавать классификационные структуры, которые охватывают все отдельные образцы. Столь же фундаментальная роль отводилась реальным физическим предметам, материалу, важному как свидетельство для формулирования концептуальных утверждений, правильность которых базируется на их способности описывать «реальный мир». Вот почему музеи стали неотъемлемой частью модернистских представлений во всей их совокупности. Музеи — это единственные в своем роде учреждения, в которых хранятся материальные предметы, реальные свидетельства, «документы эпохи», как мы могли бы сказать, от которых в конечном счете зависела подлинность модернистских историй материального мира.

Это подводит нас к экспозициям. Хотя музейная экспозиция имеет свою собственную внутреннюю историю, она сама по себе служит элементом современного образа мысли, примером которого являются музеи. Экспозиция, опирающаяся на веру в то, что сумма знаний может быть представлена как демонстрация во временном трехмерном пространстве и что это, по существу, желательно и



способствует развитию новых знаний, может быть охарактеризована как рассказ о современном мире. Это всеобъемлющий образ, который выходит за пределы индивидуальных тем, вокруг которых может строиться любая отдельная экспозиция. Экспозиция — это специфическая конструкция своего времени, подобно печатной книге, вставленной в раму картины, светскому музыкальному или театральному представлению. Это — опус, демонстрирующий работу по собиранию и хранению предметов; она создает целую систему отношений и взаимосвязей, которая требует контролируемого пространства для своей демонстрации.

Сомнительно, может ли таксономическое родство видов животных и растений или стратиграфическая связь геологических пластов и содержащихся в них ископаемых остатков быть доступной для понимания или вообще существовать как осмысленная концепция без организованного пространства и рядов витрин, в которых демонстрируются родственные виды и которые делают знания наглядными. То же самое относится и к организации исторического материала в хронологическом порядке или классификации предметов материальной культуры в соответствии с типологической последовательностью. Этот вид знания и его представление в экспозиции суть одно и то же, по-

*«Организованное пространство и ряды витрин», типичные для музея XIX века, представлены на этой иллюстрации зала зоологии в парижском Музее естественной истории в 1880 году.*

сколькo как само собой разумеющееся принимается понятие публичной выставки в качестве составляющей идеи прогресса. Однако подобно другим концепциям эпохи экспозиция может быть полностью понята только теми, кого специально учили этому, кто понимает принятые правила и чувствует себя на представлении как дома.

Роль музея в модернистской системе вещей и его природа как хранителя свидетельства и демонстратора материально воплощенного знания неизбежно подводит нас к проблемам управления. Именно из-за своей традиционной роли в системе вещей музеи во всем мире несут ответственность за очень большие материальные коллекции, требующие хранения, размещения, консервации, документирования, интерпретации, отбора для показа на выставке и экспонирования. Каждая из перечисленных функций — это дорогостоящая обязанность, которая может показаться исключительной, необязательной или неуместной тем, к кому в настоящее время обращаются с просьбой взять на себя связанные с ней расходы. Это подводит нас к новым историям, которые в наши дни требуют к себе внимания.

### Новые истории

Начиная примерно с 1960 года музеям, как и другим учреждениям, пришлось примириться с новым мышлением, которое можно назвать постмодернистским. Оно отказалось от образа жизни современности и ее определенности, чтобы заявить об отсутствии причин для того, чтобы наделить вещи теми или иными значениями, которые традиционно относились к ним; каждому хочется принять участие в создании значения. Символы, предметы и экспозиции могут породить целый ряд значений в умах и чувствах тех, кто испытывает их, и, поскольку унаследованный смысл прошлого, возникший, грубо говоря, в результате согласования значения на

протяжении истории, оказался смещенным, невозможно судить о достоверности этих различных значений.

Музеи, как мы видели, составляют часть старой социальной системы знаний и понимания. Из этого следует, что мы должны обращаться с ними скорее как с идеологией, чем как со «знанием», и пытаться выявить социальные механизмы, которые они призваны замаскировать. Это не так сложно. Общество особым образом возложило на музеи обязанность по сохранению предметов для пользы и в интересах будущих поколений, хотя слово «польза» может восприниматься с иронией. Эта долгосрочная передача наследия сама по себе — а значительная часть музейных коллекций существует весьма продолжительное время — вносит в этот процесс свою законность, поскольку человеческая природа такая, какая она есть. Музеи образуют важную часть деятельности общества по созданию своей истории.

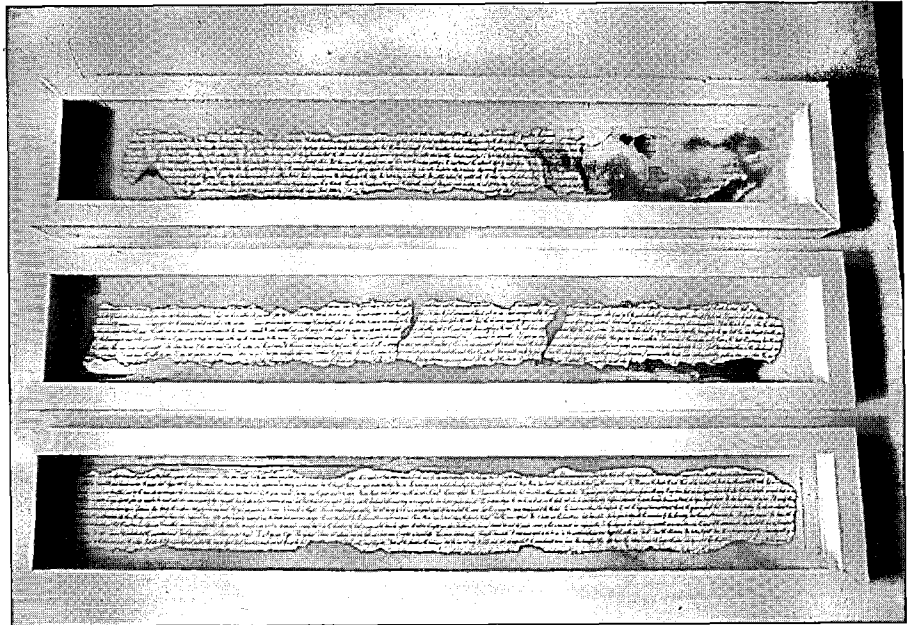
Дальнейшее узаконивание системы знаний и понимания идет по пути, на котором музеи, подобно системе образования, превращают культуру в институт (это великое викторианское слово) и таким образом регулируют доступ к носителю знаний и предписывают способы его получения. Это, по-видимому, относится ко всей музейной деятельности — от открытия находящихся в хранилищах коллекций только для избранных до выставления предметов в стеклянных витринах, чтобы их не трогали. Это также составляет неотъемлемую часть методов работы хранителей и всего остального музейного персонала и выполняемой им социальной роли. Мы не должны забывать, что процесс формирования значения путем создания коллекций, публикаций и инсталляций не является безличным, а проходит через сердца и умы состоящих из плоти и крови музейных работников, выполняющих «задачи» музея в соответствии с их профессиональным сознанием.



Следовательно, потенциально во всем этом кроется три осознаваемых порока. Во-первых, тщательно сберегаемая хранителем совокупность знаний объективно не существует, поскольку это простая конструкция, созданная доминирующими социальными группами в стремлении показать, что их интересы являются «естественными» и «правильными». Во-вторых, необходимо скрыть эту истину, представляя знания хранителя как законные и авторитетные. Это достигается частично с помощью внешних, но эффективных приемов, связанных с созданием мрачного величия музейной атмосферы и акцентированием внимания на почтенном возрасте коллекций, а частично путем окружения таинственностью источника знания вследствие неспособности признать, что знания носят социальный характер, поэтому их преподносят как нечто «естественное» или «божественное», которое скорее открывают, чем создают. Поскольку знания имеют социальную природу и общество испытывает на себе их власть, аргументация приобретает пошленнически завуалированную форму, что, однако, очевидно только тем, кому позволено присоединиться к узкому привилегированному кругу хранителей и кто имеет законное право на участие в его деятельности. Наконец, если знания считаются «правильными» или «естественными», то малейшее нежелание придерживаться их рассматривается как неестественное и наказуемое. Соответственно все противоборствующие интересы — будь то классовые, расовые, сексуальные, религиозные, гендерные, этнические или любые другие — должны минимизироваться, замалчиваться, игнорироваться или подавляться.

#### Рассказчики

Как в таком случае музеи приобретают не новую легитимность (что вызывает слишком много вопросов), а новую роль в качестве места для по-



Фотография предоставлена автором.

нимания культуры, которая приводит функции их наследия в соответствие с новыми потребностями и убеждает тех, кто обладает финансовой властью, что платить за все это — значит делать хорошее дело? Подход, имеющий определенный шанс на успех (и это особенно близко мне), заключается в том, чтобы по-новому взглянуть на унаследованные коллекции, но скорее на их оборотную, чем внешнюю сторону, ту сторону, которая всегда представлена и в хранительской работе, и в экспозиции, как истинное отражение смысла, истории и знания. Унаследованное значение собранного материала традиционно представлялось как чрезвычайно высокое, поскольку оно поддерживает модернистские ценности, но оно также таит в себе самые различные постмодернистские загадки.

Коллекции создавались людьми, а люди — это всегда уникальные в своем роде личности. Они действуют в рамках определенного контекста и используют все, что их окружает, для передачи восприятия их мира. Собиратели всегда находили методы, благодаря которым их коллекции помо-

«Собранные следы» — выставка, задуманная и созданная Сарой Николсон.

гали им характеризовать свой пол, определять свое место во времени и пространстве, упорядочивать свои потребности в творческом пространстве и давать волю воображению, мечтая о совершенстве и безупречности. Коллекционирование — это способ организации окружающего материального мира и его преобразования в смысл.

Рассматриваемая таким образом собранная в XIX столетии коллекция бабочек Новой Гвинеи — это не просто упражнение в таксономической классификации чешуекрылых или прославление красоты и разнообразия природного мира, хотя это и то и другое. Это также, что не менее важно, часть истории жизни коллекционера, который, движимый различными эмоциональными импульсами, отправлялся в труднодоступные районы Новой Гвинеи для сбора образцов. В процессе создания коллекции он выступал с заявлениями о том, что представляют собой местные жители, какими, по мнению европейцев XIX века, они должны быть, как должны строиться наши взаимоотношения с природным миром и каким может быть характер исторически важных действий. Другими словами, собранные экземпляры помогли установить те самые качества, которые, как он полагал, были характерны для его собирательской деятельности.

В музейной практике утвердились способы установления отношений посредством выбора, а следовательно, и способы, с помощью которых эти отношения можно разрушать, подвергать сомнению и противодействовать им. Понять, что происходит с нами, можно только в том случае, если мы осознаем, откуда мы родом, и именно такой подход предлагают новые музейные экспозиции, нацеленные на самоанализ. Важный элемент здесь заключается в ироническом или ниспровергающем толковании, которое предлагается теми, кто не работает в данном учреждении. Йинка Шонибаре, нигериец, живу-

щий в Великобритании, организовал в 1998 году выставку под названием *Переносные личные истории в музеях*, которая была развернута бирмингемской Галереей Айкон и проходила в различных местах Центральных графств Англии. На ней были представлены ряды витрин, наполненных коллекциями, убедительность и цельность которых объясняется тем фактом, что эти экспонаты составляют важные элементы частной жизни отдельных людей: фотографии, чашки и блюда, пластмассовые игрушки. В своей собственной витрине Шонибаре предстает в образе такого невероятного персонажа, как Мери Бет Риган, чернокожая девушка-ковбой, которая в настоящее время является Мисс Родео Колорадо. Выставка Сары Николсон *Собранные следы* (1997) была показана в ряде мест Ливерпуля. Она использует концепции человеческого тела и незаметности в историческом плане значения женщин — выраженного как в материальной, так и другой форме, — чтобы показать, как собранные следы материальной деятельности, например письменные свидетельства, могут поставить вопросы доступности и двусмысленности.

Нацеленная на самоанализ, исследовательская выставка, в которой старый материал получает переоценку с точки зрения постмодернистского восприятия музейной практики, крайне необходима. Следует изменить отношение персонала и стиль управления. Придется отказаться от устоявшихся определенностей и переосмыслить дорогие сердцу дисциплинарные установки. Требуется новый опыт — биографический, оценочный, социальный. Хранители должны объединиться, чтобы исследовать общие методы изложения материала в музее в целом, а не концентрироваться на различиях внутри традиционной схоластической деятельности. Команды должны организовываться иначе, возглавляться другим руководством, с тем чтобы экспозиции и социально направленные широкие про-



# Музей Виктории и Альберта: взгляд на произошедшие перемены

Робин Коул-Хамилтон  
(Robin Cole-Hamilton)

*Музей Виктории и Альберта в Лондоне, по общему признанию, считается одним из крупнейших в мире музеев декоративного искусства. Основанный в 1852 году, он насчитывает сегодня 145 залов и примерно 4 млн предметов хранения — от картин Констебля до восточной керамики, от самой выдающейся в мире (не считая Италии) коллекции итальянской скульптуры эпохи Возрождения до крупнейшего за пределами Индии собрания искусства и ремесел этого субконтинента. Данный музей — весьма солидное учреждение, в котором, кроме 800 штатных, работает большое число внештатных сотрудников, а также добровольных помощников. Когда в 1989 году в музее был предпринят крупномасштабный пересмотр системы управления, об этом заговорила вся международная музейная общественность. Робин Коул-Хамилтон рассказывает о связанных с этим событиях и о собственных впечатлениях о произошедших переменах. С 1991 года он возглавляет в Музее Виктории и Альберта отдел по связям с общественностью, где отвечает за работу, касающуюся образовательной и выставочной деятельности музея, дизайна, маркетинга, а также обслуживания посетителей. Начав свою музейную деятельность в 1973 году в качестве дизайнера в Королевском музее Шотландии, автор в 1978—1984 годах возглавлял отдел дизайна в Национальной галерее в Лондоне, после чего занялся промышленным маркетингом.*

Недавно во время одного обеда мой сосед по столу, услышав, что я работаю в Музее Виктории и Альберта, сказал: «У вас в музее произошли серьезные перемены, не так ли?» Я спросил его, что он имеет в виду, потому что последние месяцы и даже годы действительно были напряженными и беспокойными, но каких-либо грандиозных перемен не происходило. Оказалось, что он говорит о событиях десятилетней давности — об имевших место в Музее Виктории и Альберта структурных изменениях 1989 года, отношении к которым у него сложилось под влиянием откликов общественности и реакции средств массовой информации.

Мы заговорили о том, почему были необходимы эти изменения. О том, что музеи с их особой системой отношений, специфическими обязанностями, характерной для них связью с прошлым являются такими организационными структурами, в которых изменения сложившегося порядка вещей неизбежно сопряжены с большими трудностями. О том, что любые перемены в музее требуют большей обоснованности и разъяснений, поскольку, по мнению общественности, музеи должны представлять главным образом устоявшиеся ценности. О том, что музейные сотрудники — это, как правило, закоренелые реакционеры, готовые драться до последнего за то, чтобы никто не посмел нарушить образ жизни, к которому они привыкли.

Поскольку все эти размышления не претендуют на сколько-нибудь серьезный анализ, тем более научный, я не буду касаться их в дальнейшем. Не стану я обсуждать и те перемены, которые происходили в Музее Виктории и Альберта в 1989 году, тем более что в то время работал в другом месте и мог судить обо всем лишь со стороны. Но, пользуясь преимуществами расстояния в десять прошедших с тех пор лет, я хочу предложить вниманию читателя некоторые выводы, которые можно сделать из

опыта перемен, осуществленных в Музее Виктории и Альберта.

За период начиная с 1989 года многие музеи мира оказывались перед необходимостью перемен, порой радикальных и болезненных. Но в то время, хотя комплексная внутренняя политика Музея Виктории и Альберта была широко известна (о ней рассказывает в своих записках сэр Рой Стронг, возглавлявший музей до 1987 года), большинство людей не могло поверить в то, что столь солидный национальный музей нуждается в радикальном оперативном вмешательстве. Тем не менее его новый директор Элизабет Эстев-Колл всего через год после своего вступления в должность ввела два важных и весьма далекие идущих новшества. Первым было организационное разделение двух хранительских функций: управления коллекциями и научно-исследовательской работы, с тем чтобы эти два вида деятельности осуществлялись качественно и независимо друг от друга. Второе новшество состояло в том, чтобы перестроить структуру высшего руководства музея, создав исполнительный комитет, включающий руководителей всех основных отделов, ведающих управлением. Этот орган должен отражать профессиональное многообразие учреждения, обладающего многомиллионным фондом, круг обязанностей которого значительно расширился и включает, например, содержание и обслуживание музейных зданий. Лишившись в результате серьезного перераспределения обязанностей своих традиционных полномочий, некоторые ответственные работники, руководившие коллекциями, предпочли уйти из музея.

Эти перемены вызвали бурю протеста и критики, на которую музею приходилось отвечать. Вопрос поднимался и в парламенте. Руководство музея обвиняли в снижении статуса науки и научных сотрудников, фактически вытесняемых управленцами и специалистами по маркетингу. Жур-

налисты (и, к сожалению, значительная часть публики) считали, что таким образом музей избавлялся от своего ценнейшего интеллектуального капитала, в то время как у его руля оказались необразованные «популисты». Дело было не только в том, что данные обвинения не соответствовали действительности и порой носили незаслуженный и оскорбительный для музея характер, а в том, что вопрос о сложнейшей ситуации, в которой оказался музей, даже не ставился и не обсуждался. Не допускалась сама мысль о необходимости перемен.

#### С позиций средств массовой информации

Итак, вот первый вывод из опыта Музея Виктории и Альберта: о важнейших переменах, происходящих в публичных учреждениях, зачастую судят по тем откликам, которые они получают в средствах массовой информации, способных объявить их успешными или, наоборот, неудачными. Вовсе не предлагая некий «чудодейственный» рецепт, хочу сказать, что люди, планирующие перемены, слишком редко заботятся о том, чтобы эффективно использовать сообщение о них, сформулировав суть предстоящих изменений в одном-двух коротких, запоминающихся предложениях. Причин тому множество: и нежелание показаться критичными к тому, что происходило прежде, или к тем людям, которые отвечали за это, и стремление (из лучших побуждений) сохранить в тайне предполагаемые изменения, и сомнения в правильности выбора подходящих формулировок для подобного сообщения, которые вряд ли способны охарактеризовать картину в целом. Те же, кто выступает против перемен, напротив, с удовольствием обсуждают проблему в средствах массовой информации. Они готовы и способны оспаривать как детали, так и проблему в целом, быть пристрастными, переходить на личности, играть на эмоциях, позво-

лять себе резкие выпады, сочиняя острые сюжеты для газетных сообщений. Если не противопоставить им ясную и убедительную информацию в пользу перемен, то направленные против них измышления СМИ одержат верх.

Это не просто упреждающий удар; до тех пор пока не появится простое, ясное и убедительное заявление о том, что предполагается сделать и почему это хорошо для музея и его публики, изменения не могут считаться окончательно продуманными. Для осуществления перемен и управления ими необходима ясность цели, мысли и их изложения.

#### Управлять процессом с начала и до конца

Заманчиво видеть в переменах некий рубеж, момент, до которого все было так, как это было, и после которого все будет, как должно быть, и, разумеется, останется таким навсегда. Но в действительности любые перемены представляют собой процесс, часто достаточно длительный. У него есть свои «до», «во время» и «после», и для каждого из его этапов характерны особые проблемы, свой язык, свои главные исполнители. Такой процесс с самого начала и до конца требует активного планирования, управления и коммуникации, без чего он неминуемо станет развиваться сам по себе либо направляться кем-то другим.

Разумеется, все этапы должны быть хорошо продуманы и осуществляться под тщательным контролем, но опыт Музея Виктории и Альберта показывает, что особого внимания требует этап «после», которому чаще всего не уделяется должного внимания. Большая часть сегодняшней рекламы потребительских товаров направлена не на то, чтобы убедить людей купить что-то, а на то, чтобы заверить тех, кто уже сделал покупку, в правильности их выбора. Точно так же обстоит дело и с переменами:



Музей Виктории и Альберта.  
Фрагмент знаменитой  
керамической лестницы.

даже самый гладкий переход к новому уже в самом начале заставляет людей сомневаться в правильности их действий. Лишь на стадии «после» перемена становится реальностью; до этого были лишь обсуждения да рассуждения. Наступает черед вопросов, дискомфорта, сомнений, непривычных ощущений и ошибок — и все это подрывает доверие к новому и вызывает сожаление о старом. Важно, чтобы на данном этапе руководители и специалисты в области коммуникации не переставали настаивать на цели, характере и пользе перемен, ободряли участников и доказывали, что отступление было бы ошибкой.

Уверенность в пользе перемен особенно необходима для сотрудников музея. В конце концов, им тяжелее всех: многие, считая, что перемены навязаны им руководством, не знают, к чему все это приведет, и не уверены в том, что сами поступают правильно, при том что в глазах общественности они разделяют с ним корпоративную ответственность — и вину — за происходящее. Готовность этих

людей следовать курсу перемен нельзя принимать как должное, и, поскольку их голос имеет для музея и его стратегий большое значение, необходимо добиваться того, чтобы они разобрались в происходящих переменах и поверили в их необходимость.

#### Человеческий фактор при планировании

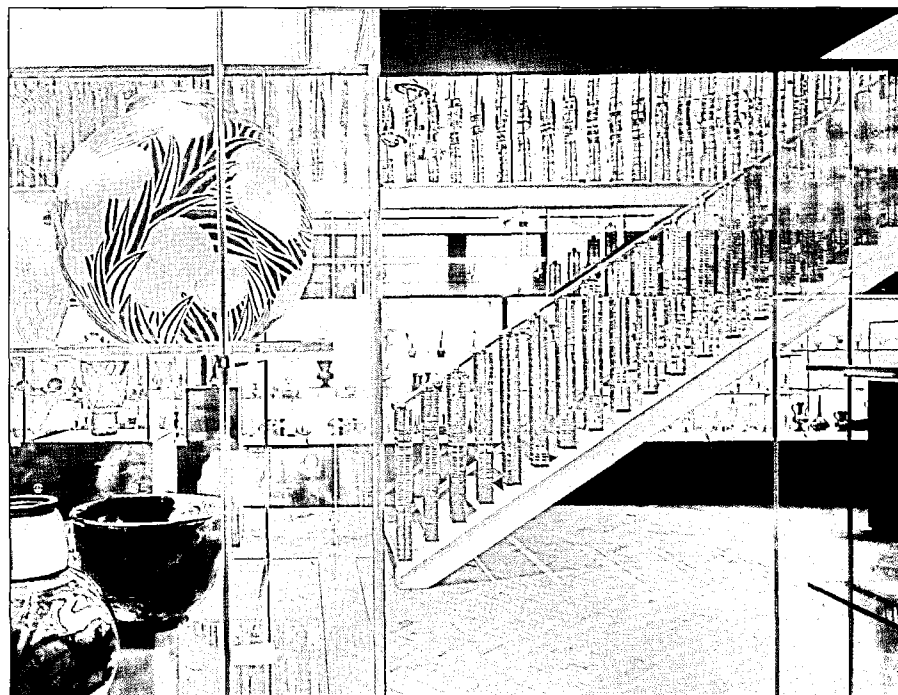
Возможно, не стоит повторять, что изменения в организационной структуре целиком связаны с человеческим фактором. В конце концов можно поменять здания, системы, технологию или конструкции; но, лишь переходя из области абстрактного и неодушевленного в реальную сферу, где действуют люди, перемены становятся проблемами управления. Поэтому разумно, чтобы процесс изменений с самого начала планировался как диалог между людьми и чтобы его потенциальное значение оценивалось в зависимости не только от масштабов предстоящих перемен, но и от количества участвующих в них лю-

дей. В этих обстоятельствах прежде всего следует направить свое профессиональное мастерство не на изобретение новой экономической модели, а на умение вести диалог и переговоры (речь идет именно о переговорах, хотя и вынужденных) о представлениях и практических аспектах новых умонастроений людей и их повседневной жизни. То есть речь идет об умении работать с людьми. Поэтому просто удивительно, что столько внимания руководство по-прежнему уделяет принятию «правильных» решений на бумаге, в то время как их правильность зависит от того, в какой степени, насколько легко и быстро они принимаются людьми в самой организационной структуре и за ее пределами. Удивительно также и то, что, приняв решение о переменах, руководство охотно и поспешно перекладывает на других разъяснительную работу.

Знаниям и способностям человека в музеях придается гораздо большее значение, чем в других видах деятельности, из-за высокого интеллектуального потенциала, отличающего каждую ступень данной организационной структуры, а также убежденности большинства сотрудников в ценности их вклада в общее дело. Для музейных работников, как администрации, так и хранителей, характерна глубокая осознанность выбора своей профессии и того учреждения, в котором они работают. Поэтому их отличает сильная и глубокая преданность музею, ощущение значимости своей работы, что так важно для музея, именно поэтому во времена перемен необходимо убедить людей в конструктивности и логичности предлагаемых им решений.

### Выбор момента

Требование своевременности действий в условиях перемен может показаться слишком большой роскошью. В конце концов, любая программа перемен предполагает нали-



чие воли для принятия мер, и чем дольше они откладываются, тем дольше будет сохраняться нежелательное положение дел. Все это так, тем не менее понятие своевременности предполагает осознание и признание необходимости подготовки перед началом работы, а не после, когда уже пули свистят над головой. Нет смысла в ожидании, если оно не приносит пользы, но очень важно точно определить тот момент, когда перемены могут быть осуществлены с наибольшей эффективностью. Точно рассчитав момент, можно выиграть время у оппонентов или по крайней мере дать им возможность заняться другими делами. Это позволит найти наиболее убедительные доводы в пользу перемен, избежать ошибок. Даже если оптимальный момент так и не представится, повышенное внимание его выбору поможет избежать худшего.

Часто встречающейся отличительной чертой этапа перемен является проявление диктаторских замашек со стороны тех, кто руководит их осу-

*Зал стекла. Балюстрада антресолей  
(автор — художник по стеклу  
Дэнни Лейн).*

© Daniel McGrath — courtesy of the Trustees of the V&A



*Зал слепков в Музее Виктории и Альберта.*

ществлением. Это может принимать различные формы: нежелание рассматривать предложения по исправлению недостатков и слабых мест («я уже принял решение»), нежелание признать обоснованной озабоченность других сотрудников тем, что происходит («эти жалкие ретрограды, не способные понять суть дела в целом»), стремление рассматривать процесс выбора момента лишь с точки зрения скоропалительного его определения (если перемены нужны, то ими надо заниматься сейчас), а по-

рой и банальная жажда конфронтации. Конечно, перемены требуют таких положительных и необходимых для руководителя качеств, как решительность, дальновидность, стойкость, убежденность, однако грань между этими бесспорными достоинствами и непомерным высокомерием, чрезмерными амбициями, отсутствием здравого смысла и упрямством бывает весьма зыбкой.

Мы вовсе не собираемся судить о том, в какой степени все это было характерно для процесса перемен, осуществлявшегося в Музее Виктории и Альберта, но хотим подчеркнуть, что описанное выше чревато негативными последствиями. Во-первых, в подобных условиях любая коммуникация из постоянного диалога превращается в односторонний процесс. Во-вторых, неминуема конфронтация, поскольку процесс перемен вызовет противостояние, победителей в котором не будет. В-третьих, стремление непременно «сделать это», пусть в ущерб цели «сделать это правильно», способно помешать осуществлению хорошо продуманного решения. И последнее: если создается мнение, что перемены кем-то навязаны — будь то одним человеком или группой лиц, — организация в целом не может считать себя причастной к этому процессу, что дало бы возможность извлечь уроки на будущее и использовать их для дальнейшего продвижения вперед.

Следовательно, с учетом вышесказанного, никакие консультации не заставят отдельных сотрудников изменить свое мнение, если их не устраивает окончательный результат, но ведь нельзя же судьбу перемен ставить в зависимость от достижения всеобщего согласия. В конце концов, ими может управлять обыкновенное неразумное высокомерие, основывающееся на стереотипах и сложившейся иерархии, что может в первую очередь свидетельствовать о необходимости перемен. При проведении консультаций важно знать, где следует остановиться.



Подводя итоги опыта, через который прошел в 1989 году Музей Виктории и Альберта, можно было бы в очередной раз повторить ту истину, что практика неудачной реализации пусть самых замечательных идей хуже практики осуществления самых простых, но успешно претворенных в жизнь замыслов. Важно не только то, каковы перемены, но и какими средствами они будут достигнуты. Когда разрабатывался проект, само понятие перемен было для музеев непривычным. То, что они осуществлялись впервые, усугубляло возникавшие трудности в силу отсутствия установившейся практики и атмосферы, в которой структурные перемены не рассматривались бы как нечто исключительное, необязательное и даже опрометчивое. Конечно, информация о происходивших переменах — как в самом музее, так и вне его, — могла бы быть подробней, стоило меньше уделять внимания нападкам на Элизабет Эстев-Колл и больше — голосам в поддержку ее планов (а такие голоса были!). Как тогда, так и сейчас кажется странной готовность, с которой руководители других музеев выступали и выступают с публичной критикой, не зная в достаточной мере сути происходящего. Подобная травма наложила отпечаток на весь процесс, что, несомненно, затруднило осуществле-

ние дальнейших перемен в Музее Виктории и Альберта.

Тем не менее уже после 1989 года в Музее Виктории и Альберта произошли значительные перемены. Ему пришлось стать более эффективным, взять на себя больше профессиональной ответственности, уделять больше внимания планированию, поднять работу с коллекциями до уровня самых высоких международных стандартов, использовать возможности информационной технологии, расширять образовательные и выставочные программы и работу с посетителями, одновременно увеличивая масштабы научной деятельности и освобождаясь от зависимости от все сокращающихся правительственных дотаций. Музей подготовил два крупных проекта: полную реорганизацию его английских залов и создание нового современного крыла, так называемую «Спираль». Вряд ли проведение работ подобного масштаба было бы возможным без перемен, осуществленных в 1989 году. Конечно, можно говорить об их недостатках. Но, наверное, любые перемены осуществляются благодаря тому, что находится смелый и дальновидный человек, у которого хватает решимости отказаться от удобной позиции невмешательства, когда можно плыть по течению, ничего не меняя. ■

# Корпоративное спонсорство: трансформация французских музеев

Джорджина Оливер  
(Georgina Oliver)

*Франция, давно получившая известность как страна, оказывающая огромную поддержку культурной жизни и учреждениям культуры, теперь стала решительно и динамично подходить к партнерству с частным сектором, новому направлению, призванному серьезно изменить понимание музеями своей роли и функций. Джорджина Оливер, член комитета Ассоциации англо-американской прессы Парижа, — известный обозреватель рубрики, посвященной искусству и моде. На протяжении ряда лет она публикуется в крупных международных журналах, таких, как Тайм и Американ Вог, а также в специализированных изданиях по искусству. В начале 70-х годов в Лондоне она уже активно принимала участие в наведении мостов между визуальными искусствами и частным сектором, состоя в правлении «Промышленных спонсоров», независимой ассоциации, которая организует выставки в местах встреч представителей корпораций.*

Еще в 50-х годах французские пассажирские железнодорожные вагоны пользовались дурной славой из-за своей некомфортности. Теперь скоростной ТГВ (*train à grande vitesse* — скоростной поезд) является предметом зависти во всем мире. Таков, по видимому, *la méthode française* (французский метод), используемый во многих областях: начинать с черепашье шага, наблюдать за переменами в других странах и делать ошибки, а затем наверстывать отставание *à très grande vitesse* (с очень большой скоростью).

Для хранительской сферы, в которой Франция явно отставала, прежде чем неожиданно устремиться к самой вершине, характерно умение устанавливать партнерские отношения с частными предприятиями. С одной стороны, авторитетные управляемые и финансируемые государством французские музеи обычно не склонны прибегать к внешнему финансированию. С другой стороны, у корпораций, желающих выступить в роли покровителей культуры, до сих пор было мало финансовых стимулов делать это или совсем не было таковых.

Однако, по общему мнению, радикальные перемены уже витают в воздухе. Одной из самых больших удач французских музеев последнего времени стало открытие крыла Саклер Отдела памятников Древнего Востока в Лувре. Это — поразительный пример продуманной кампании спонсорства, являющейся неотъемлемой частью культурного менеджмента на пороге 3-го тысячелетия.

Даниель Маршессо, типичный представитель современного предпринимчивого поколения французских администраторов и хранителей, ищет партнеров для организации всех крупных выставок. Главный хранитель наследия в Музее современного искусства города Парижа, он объясняет, что щедро субсидируемые правительством музеи его страны больше не могут предоставлять современным

музейным посетителям тот «уровень комфорта, который они ожидают», без дополнительного финансирования со стороны частного сектора. Усовершенствованные музеографические стандарты породили потребность в должным образом представленной информации. Это означает, что финансовая поддержка и вклад в натуральной форме, например в виде транспорта или страховки, требуются как для сохранения наследия, так и для осуществления временных проектов.

Как утверждает Маршессо, наблюдается внезапный подъем в деле помощи музеям, но вместе с тем он подчеркивает, что «бурные 80-е годы» уже позади. Сначала появилась горстка потенциальных спонсоров для поддержки ряда дорогостоящих мероприятий. Теперь конкуренция жестче: некоторые компании предпочитают оказывать поддержку гуманитарным начинаниям, а также культурным мероприятиям, и, в то время как число спонсоров возрастает, увеличивается и количество музеев, обращающихся к ним за помощью.

## Поколение социального партнерства

Во Франции звание «Г-н корпоративное спонсорство» носит Жак Риго, президент АДМИКАЛ (Ассоциация развития промышленного и торгового спонсорства), основанной в 1979 году очень активной ассоциацией промышленной эстетики. Она выпускает исключительно ценный справочник с перечнем своих член-спонсоров и указанием различных категорий культурных проектов, которыми они занимаются. Жак Риго является автором ряда оригинальных публикаций, посвященных главным образом «необычным» отношениям между французской культурой и государственными учреждениями и держателями ресурсов. В настоящее время этот бывший чиновник ЮНЕСКО занимает пост президента ведущей независимой радиостанции РТЛ. Он вспоминает ту эпоху, когда учреждения искусства от-



Фотография предоставлена автором

носились настороженно, если не сказать — с безразличием, к большому бизнесу. В те дни только некоторые американские компании, обосновавшиеся во Франции, имели «договоры» на спонсирование культуры.

Вначале воодушевленный страстными любителями искусства из числа представителей более молодого поколения и настроенный на проведение в жизнь основных принципов, которые он впервые изложил в книге *La Culture pour vivre, Libre culture* (Культура для жизни, живая культура; издательство «Галлимар»), Риго продолжает подчеркивать, что частное спонсорство отнюдь не является формой благотворительности; его девиз — «каждый должен извлекать из этого пользу». Цель АДМИКАЛ состоит в том, чтобы дать французским музеям почувствовать особый вкус гибкости в работе хранителя, в то же время обеспечивая компании эффективным, хотя и опосредованным, средством коммуникации.

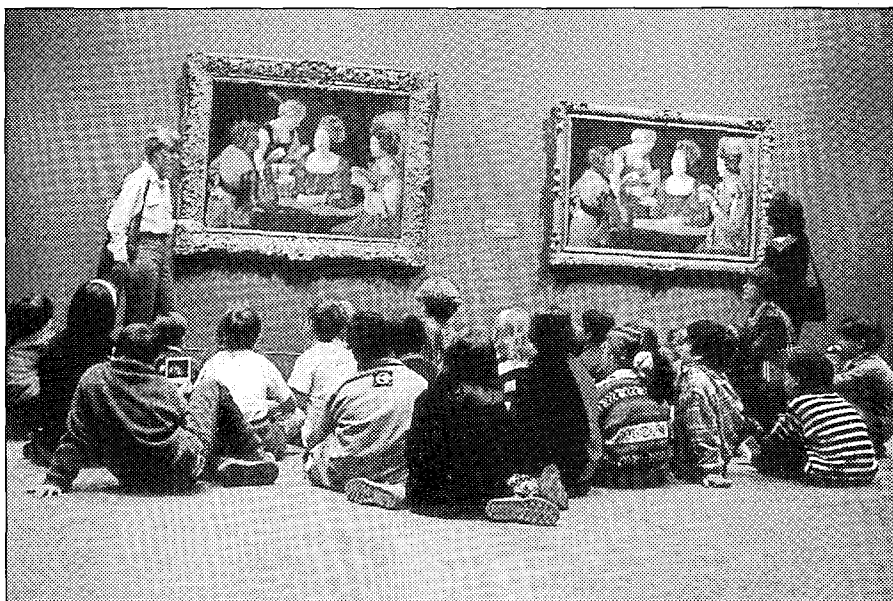
Жак Риго отмечает, что персонал компании, которая финансирует искусство, начинает отождествлять себя с культурными пристрастиями своего руководства, а художники, чьи проекты финансируются из частных источников, устанавливают более крепкие связи с окружающей их городской средой. Отдавая себе отчет в возможности взаимного недопонимания, он согласен с тем, что в 80-е годы существовала опасность превращения промышленного спонсорства в увлечение. По его представлениям, некоторые хранители полагали, что денежному потоку не будет конца. В противоположность сложностям учрежденческой процедуры принятия решений корпорации, казалось, имели право выписывать чеки, которые делали все возможным и осуществимым.

За океаном, так же как и в других европейских странах, французская культура обычно воспринимается как государственное дело. Однако все больше завоевывает позиции постепенное

сближение идей. В то время как французская музейная элита проявляет все большую открытость взаимообогащению между визуальными искусствами и фирменным стилем, восхваляемым американскими публицистами, правительства других стран начинают понимать, насколько полезно иметь министерство культуры, полностью перестроившееся *à la française* (на французский лад), которое обращается за помощью к местным властям и, когда это необходимо, к частному сектору.

«Жаку Риго я обязан всем», — говорит Кристоф Монен, выпускник коммерческой школы, являвшийся генеральным представителем АДМИКАЛ до того, как он возглавил «небольшую, но управляемую» структуру по коммуникации и сбору средств, организованную 10 лет назад, с тем чтобы централизовать переговоры об установлении партнерских отноше-

*Каталог выставки «Французская технология формирования изображения: виртуальная галерея», проходившей в Нью-Дели в 1998 году.*



Осуществляемый при поддержке ЛВМХ образовательный проект на выставке Жоржа де Латура в Национальной галерее Гран-Пале.

ний в Лувре. Естественно, мы говорим об исключительных условиях работы. Президент-директор Большого Лувра Пьер Розенберг, который обращает на себя внимание в том числе своим ярко-красным шарфом, лично участвует в поисках его музеем меценатов, да и Лувр сам по себе служит уважаемой визитной карточкой, тем не менее стратегия Монена отличается новизной и основана на практическом опыте.

В его текущих планах одно из первых мест занимают современные музейные базы данных, которые скоро должны быть установлены благодаря полученным извне средствам и «ноу-хау», и он, конечно, не может не упомянуть о подписании контракта на сумму 25 млн франков с японской телевизионной сетью «Ниппон телевижн» (НТВ), который позволит Лувру открыть к 2000-му или 2001 году специально заново спроектированное двухзальное пространство *Мона Лиза*. Тем не менее Кристоф Монен считает также важным доставать сравнительно небольшие суммы на приобретение крайне необходимых предметов, на которые хранители не решаются просить государственные средства.

#### Ожидаемая перспектива

Как Управление музеев Франции, так и Объединение Национальных музеев (РМН) стали более расчетливыми в своем подходе к корпоративному спонсорству и в контактах с местны-

ми органами власти. На этаже Сибиллы Эфглер в резиденции РМН на улице Этьенн-Марсель, в сердце парижского шумного квартала с торговыми заведениями и домами моды, царит кипучая деятельность «с постоянными заседаниями». Во многих отношениях Эфглер действует как метеоролог, измеряя температуру деловой активности рынка, чтобы понять, какие компании могут проявить интерес к той или иной выставке либо реставрационному проекту. Сама в прошлом журналистка из *Луэн*, она тщательно просматривает финансовые периодические издания, например *Эко* и *Трибюн*, чтобы определить маркетинговые потребности потенциальных спонсоров.

На практике одни советы директоров бывает легче убедить, чем другие; репутация некоторых крупных предприятий, включенных в список благотворителей АДМИКАЛ, стала неотделимой от их вклада в сферу искусства. Среди них ЛВМХ («Moët Hennessy – Louis Vuitton»; «Моет Хеннесси – Луи Вюиттон»), империя, выпускающая предметы роскоши и возглавляемая Бернаром Арно, которая уже около семи лет оказывает поддержку культурным проектам. Жан-Поль Клавери, один из ближайших советников Арно, хочет, чтобы осуществляемая ЛВМХ деятельность в области коммуникации и финансовой поддержки «соответствовала бы высокому качеству» продукции, производимой компаниями, входящими в эту группу, «ряд которых существует более 250 лет».

Содействие искусству – это та сфера деятельности, в отношении которой ЛВМХ никогда не сообщает никаких цифр, но Клавери дает понять, что это один из самых постоянных французских спонсоров культурных проектов и гуманитарных мероприятий. Что касается передачи вечных ценностей, таких, как *art de vivre* (искусство жизни) и мастерство, новому поколению будущих потребителей, то разработанная группой ЛВМХ стратегия поддержки образовательной работы нацелена как на школы, так

и на юных художников, которые подают особые надежды в данной области.

ЛВМХ финансировала показ в Гран-Пале ретроспективных выставок Никола Пуссена и Поля Сезанна, прежде чем предоставить РМН возможность организовать выставку *Пикассо и портрет*, посвященную памяти художника. Однако Жан-Поль Клавери старается подчеркнуть, что в своей деятельности по поддержке искусства ЛВМХ стремится к совершенству и широте. Содействие также экспонировавшейся в Гран-Пале выставке Жоржа де Латура не ограничилось «лишь выдачей чека». Как всегда, школьникам было предложено принять участие в тематических конкурсах, а учащимся художественных учебных заведений предоставлены стипендии для поездок за границу.

В то время как компании, подобные ЛВМХ, предпочитают иметь свой, организованный в соответствии с современными требованиями персонал, который занимается вопросами партнерства, обращаясь при осуществлении отдельных культурных и гуманитарных проектов за экспертным заключением к лучшим специалистам, другие организации создают собственные, подобные музеям фонды. «Электрисите де Франс», французское объединение электроэнергетической промышленности, создало Фонд «Электрисите де Франс», который действует в трех основных направлениях: наследие, современное искусство и природа. Главным объектом внимания этого прогрессивного фонда является – частично благодаря его расположенному в 7-м округе Парижа выставочному помещению «Эспас электра» – поддержка передовых художников, музеев и образовательных проектов во Франции и за рубежом, в том числе путем обеспечения культурных мероприятий услугами, связанными с электричеством.

Некоторые спонсоры начинают со скромных пожертвований, покрыва-

ющих расходы на определенные ретрационные нужды или приобретения, затем решают произвести больший эффект, сделав взнос, который получит огромный отклик в средствах массовой информации. Хотя фирма «Ив Сен-Лоран кутюр» продолжает финансировать как проекты в сфере искусства, так и гуманитарные, научные и социальные программы, которые, надо признать, не дают быстрого возмещения вложенных средств, недавно компания внесла свой вклад в осуществление весьма заметных мероприятий, включая показ трехсот моделей одежды перед финальным матчем Чемпионата мира по футболу и установку «Пирамидки» из сплава золота и серебра на вершине обелиска на площади Согласия.

#### Мысли в международном масштабе

Полностью опровергая утвердившееся мнение о сдержанном отношении французов к корпоративному спонсорству в сфере искусства, АФАА (Association Française d'Action Artistique – Французская ассоциация художественной деятельности) опирается на стратегию динамичного дружеского партнерства в целях пропаганды французской культуры за рубежом и развития международных обменов в данной области. Связанная с Министерством иностранных дел и другими правительственными органами, эта новаторская организация отметила в 1992 году свою 70-ю годовщину, однако она действует вполне по-современному, когда ей приходится использовать квалифицированную дипломатическую сеть и деловые связи на местах, чтобы содействовать продвижению французских деятелей культуры в экономику мирового хозяйства.

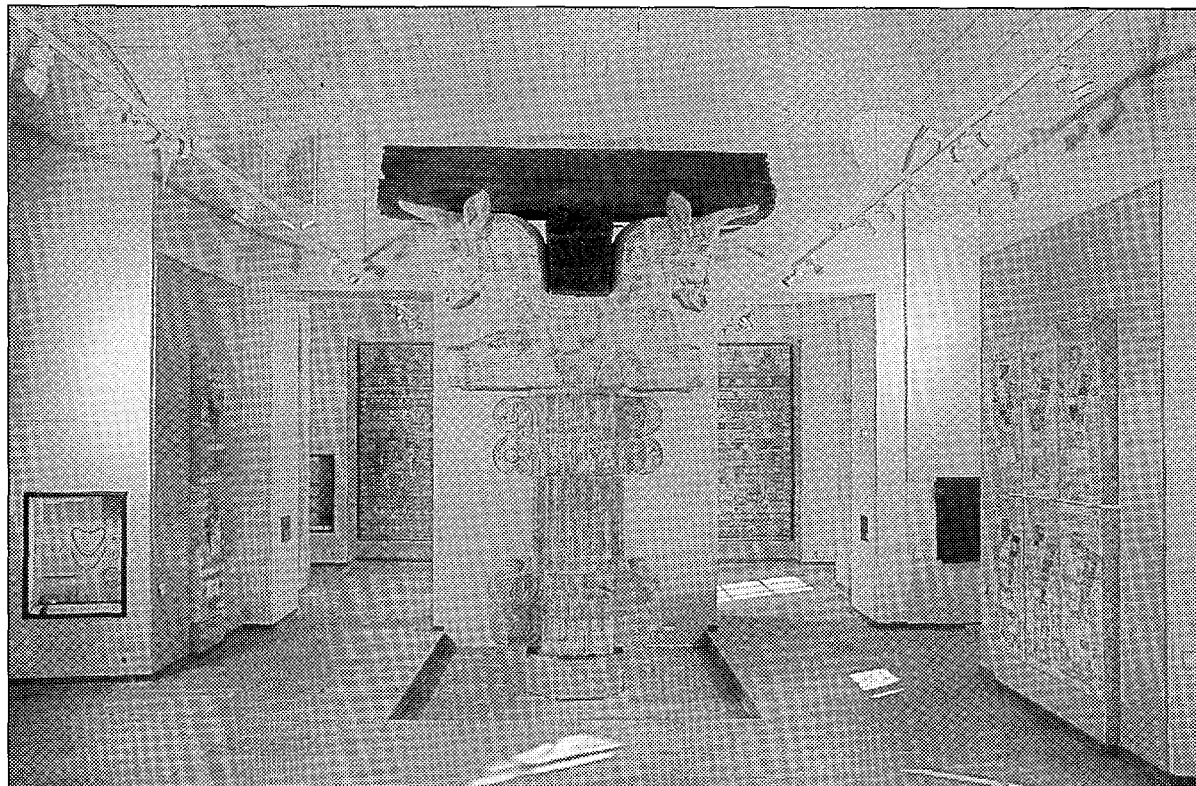
Устав АФАА всегда предоставлял ей полную свободу действий в поисках источников частного финансирования, и теперь она использует приобретенный опыт для разработки постоянно обновляемой стратегии сбора средств. Сегодня около 30 француз-

ских и европейских компаний экстра-класса входят в Клуб предприятий АФАА – нацеленный на спонсорство комитет, достижения которого производят большое впечатление благодаря их разнообразию.

Во время семинара, называвшегося «Quelles Stratégies pour Conquérir les Nouveaux Marchés Artistiques Internationaux?» (Каковы методы завоевания новых международных художественных рынков?), консультант ассоциации по визуальным искусствам Мари-Поль Сер отметила, что благодаря выставкам, организованным с помощью АФАА, многие современные французские художники, например Кристиан Болтански, приобрели известность за рубежом раньше, чем добились признания в своей собственной стране. В 1986 году АФАА смогла с гордостью заявить, что экспозиция Даниеля Бюрена на Венецианском бьеннале (руководитель – директор Музея современного искусства города Парижа Сюзанна Паже) получила награду – «Международного Золотого льва за лучший павильон». Точно так же АФАА оказала финансовую помощь некоторым галереям, развернувшим свои стенды на художественных ярмарках в Базеле и Чикаго в 1998 году.

Однако круг интересов АФАА не сводится к авангардным концепциям и не ограничивается крупными историческими обзорными экспозициями. Некоторые проекты выявили ее умение приспосабливаться к диаметрально противоположным и даже совсем несовместимым требованиям потребителей *fin de siècle* (конца века): страстному желанию прикоснуться к древним цивилизациям и такому же огромному интересу к прогрессивной технологии формирования и обработки изображений.

Зои Лога, занимающаяся новым типом спонсорства в руководстве Клуба предприятий, упоминает о совместно организованной в Пти-Пале АФАА и Музеями Парижа грандиознейшей выставке *La gloire d'Alexandrie* ▶



(Слава Александрии). Среди ее спонсоров были Эльф Аквитен, Фонд «Электрисите де Франс», ГАМ (Global Asset Management), СЕБТП (Centre Expérimental de Recherches et d'Etudes du Bâtiment et des Travaux Publics — Экспериментальный научно-исследовательский центр строительства и общественных работ) и БНП (Banque Nationale de Paris — Национальный парижский банк). Он также обращает внимание на пользовавшуюся поддержкой многих спонсоров мультимедийную выставку, называвшуюся *Французская технология формирования изображения: виртуальная галерея*, которая экспонировалась в Нью-Дели в январе—феврале 1998 года.

Столкнувшись с необходимостью, как и прежде, оказывать воздействие на международный музейный мир во время своего временного закрытия на ремонт до 2000 года, Центр Помпиду сразу же приступил к активному осуществлению своей политики сбора средств и организовал целый ряд посвященных разным областям культуры многодисциплинарных мероприятий за пределами своих стен в самом Париже, в регионе и за рубежом.

Одно из недавних особенно успешных спонсорских мероприятий в области искусства, о котором особенно много говорили, — выставка Мена

Рея, проходившая в Гран-Пале при финансовой поддержке дома моды Келвина Кляйна, — организовано Центром Помпиду вне стен музея.

Ассоциация Друзей Центра Помпиду, возглавляемая Жан-Пьером Марси-Ривьером, бывшим банкиром, представителем элиты, который всегда в курсе того, что происходит в современном искусстве, и является завсегдатаем самых влиятельных деловых кругов, создала Международный клуб и предлагает любителям искусства, частным коллекционерам и руководителям корпораций, а также ассоциациям друзей, представляющим музеи других стран, вступить в его ряды.

Это не просто впечатление. Подобные действия симптоматичны для все более недвусмысленного отношения Франции к спонсорству. Действуя всевозможными путями на множестве территорий через децентрализованные художественные и государственные учреждения или просто используя решимость последних экспортировать *la culture française* (французскую культуру), новая волна незакомплексованных музейных специалистов, принимающих решения, начинает осуществлять изменения и управлять переменами с помощью частного предприятия. ■

*Зал Ирана в крыле Саклер Отдела памятников Древнего Востока в Лувре.*

# Хрупкое равновесие между музеями и рынком

Виктория Д. Александер  
(Victoria D. Alexander)

*«Музеи должны примириться с неизбежным и следовать в своих действиях и при формировании доходов более практичной модели, не забывая, разумеется, о хранительской и научной работе». Такой вывод делает Виктория Д. Александер, изучив вопрос о результатах частной и корпоративной благотворительной деятельности для музеев, а также о том, какое влияние она оказывает на управление музеем и стоящие перед ним цели, о том, как совместить растущие запросы публики со все более ограниченными возможностями музеев, что вызвано неуклонным сокращением государственного финансирования. Автор статьи является лектором «Фаундейшн фанд» в Университете Суррея (Великобритания). Она выпустила книгу Museums and Money: The Impact of Funding on Exhibitions, Scholarship and Management (издательство «Индиана юниверсити пресс»).*

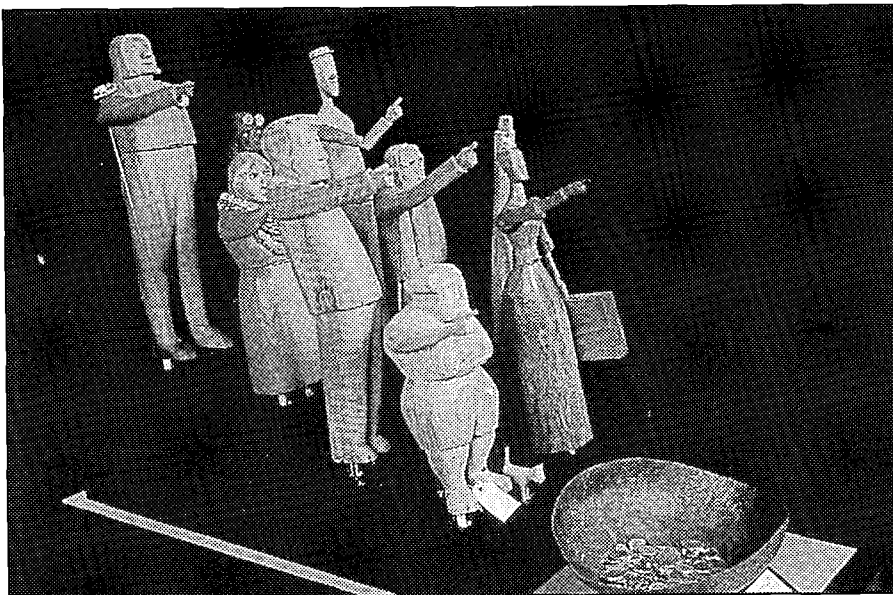
По мере приближения нового тысячелетия музеи всего мира подводят итоги и смотрят вперед, в будущее. Перед руководителями музеев стоят сложные задачи, касающиеся целого ряда сторон их деятельности, в том числе такой важной, как создание прочной финансовой базы. В условиях сокращения правительствами расходов на культуру музеи вынуждены искать иные источники финансирования, особенно в виде пожертвований от частного сектора.

В деле изыскания таких средств — как из индивидуальных, так и корпоративных источников — многое можно почерпнуть из опыта американских художественных музеев. История финансирования американских музеев, которые в настоящее время субсидируются за счет средств, поступающих от государства, корпораций, фондов или частных лиц, в корне отличается от аналогичной истории европейских музеев, поскольку первые традиционно представляли собой благотворительные учреждения, поддерживавшиеся представителями элиты, порой при содействии местных властей. Федеральное правительство стало выделять сколько-нибудь значительные средства на музеи лишь с середины 60-х годов. Правительства штатов начали принимать в этом участие главным образом с конца 60-х годов, в основном после получения ими от федерального правительства средств на развитие искусства. Большинство государственных средств — на национальном либо региональном уровне — выделяется через так называемую систему «на расстоянии вытянутой руки» (когда независимая посредническая организация ассигнует средства непосредственно из государственного бюджета, которые она затем передает соответствующим учреждениям искусства) и, как правило, не может быть потрачено на текущие расходы. Большинство средств поступает в виде грантов на конкретные проекты. Благотворительные фонды начали оказывать серьезную поддержку музеям с 50-х годов, а кор-

порации стали их финансировать в значительном объеме в конце 60-х. Хотя частные жертвователи по-прежнему играли важную роль, музеи стали больше опираться на финансовую помощь, поступающую из самых разнообразных источников. В результате всего за несколько десятилетий они научились пользоваться всем спектром такой поддержки.

Каковы последствия подобной системы финансирования музеев США? Я подробно изучила данный вопрос, для чего ознакомилась с годовыми отчетами 30 художественных музеев, побеседовала со многими сотрудниками (хранителями, директорами, педагогами) и проанализировала статистические данные по 4 тыс. экспозиций. Мне хотелось бы рассказать о сделанных мною выводах, в частности о влиянии этого опыта на экспозиции и на музей в целом. Затем я остановлюсь на ситуации, сложившейся в Великобритании, которая являет собой один из наиболее удачных примеров страны, осуществляющей переход от системы преимущественно государственного финансирования к системе, в большей степени ориентированной на рынок.

Какое влияние спонсоры оказывают на экспозиции музея? Я считаю, что это скорее косвенное, чем прямое влияние. Хотя финансирование часто дает возможность организовать ту или иную экспозицию, а при его отсутствии об этом и речи быть не может (бесспорно, прямое влияние), спонсоры редко вмешиваются в ее содержание или характер. Критики считают, что коммерческие предприятия способны исказить замысел экспозиции, требуя от музеев включения в них предметов сомнительного достоинства или исключения спорных произведений либо таких, которые, по мнению спонсора, могли бы представить его в невыгодном свете. Интересно, что я так и не смогла найти примеров такого вмешательства в работу экспозиционеров со стороны корпоративных спонсоров. Един-



*Этот трогательный ящик для пожертвований в Музее Питт-Риверса (Оксфорд) украшают вырезанные из дерева фигурки, которые установлены перед миской с монетами и приветствуют всех, кто ее пополняет. Тим Ханкин, автор этой скульптурной группы, назвал ее «Ритуал сбора средств антропологов»; ее персонажи изображают известных в истории этого музея людей.*

ственное его проявление, с которым мне все-таки довелось столкнуться, касается тех случаев, когда именно члены правления музея настаивали на экспонировании предметов, являвшихся их собственностью! Музейные сотрудники тратят много усилий на поиски источников финансирования для планируемых ими экспозиций. Вначале создается план экспозиции, затем изыскиваются средства. Хранители и директора проявляют осмотрительность и способны отказать от гранта, если его принятие сопряжено с какими-либо ограничениями для музея.

Сказанное вовсе не означает, что финансовая помощь предоставляется, так сказать, бесплатно. В самом деле, я обнаружила, что спонсоры оказывают огромное влияние на экспозиции. Оно связано с тем простым фактом, что они платят за то, что им нравится, и отказываются финансировать то, что им не по вкусу. Предпочтения институциональных спонсоров, встречавшихся довольно редко в 50—60-е годы, отличались от предпочтений преобладавших тогда индивидуальных жертвователей. Например, и государственные, и корпоративные спонсоры предпочитают экспозиции, привлекающие большое число посетителей, правда, по разным причинам: правительство — в заботе об общем благе как можно большего числа людей (в том числе своих налогоплательщиков и избирателей), а коммерческие предприятия — в надежде таким образом увеличить рекламный потенциал каждого пожертвованного ими на благотворитель-

ность доллара. Все это означает, что легче финансировать популярные выставки, поэтому их доля в общем числе экспозиций растет. Все чаще организуются так называемые «блокбастеры» — дорогостоящие и пользующиеся шумным успехом мероприятия, например выставки импрессионистов, передвижные и разнообразные тематические экспозиции (например, одна из таких выставок была посвящена изображению окна в искусстве).

Государственные спонсоры, особенно те, что выделяют гранты через систему взаимного контроля (как это имеет место, например, в случае Национального фонда искусств), также предпочитают помогать историко-художественным экспозициям, что совпадает с целями музейных хранителей, но не находит поддержки у большей части корпоративных спонсоров. Неудивительно поэтому, что государственные организации финансируют значительное число научных экспозиций. Хотя нельзя сказать, что корпорации активно уклоняются от участия в таких выставках, статистические данные свидетельствуют о том, что они не так уж стремятся спонсировать их.

За период с конца 60-х до начала 80-х годов объем средств, выделявшихся в США на художественные музеи, резко увеличился, что сказалось и на росте числа экспозиций. Хотя, как отмечали многие, особой поддержкой пользовались популярные выставки, количество научных экспозиций также увеличилось (меньше всего внимания уделялось выставкам, посвященным местным художникам, общине или детям). Однако сегодня наиболее остро стоит следующий вопрос: «Что произойдет, когда диапазон источников финансирования сократится?» Я еще вернусь к нему.

Другой, не такой прямой и более замысловатый способ оказать влияние на экспозицию состоит в том, что музейные работники должны, начи-



ная с ранних стадий ее планирования, иметь в виду вкусы ее потенциальных спонсоров. В результате, чтобы добиться финансовой поддержки, музеям иногда приходится идти на уступки. По словам директора Метрополитен-музея в Нью-Йорке Филиппа де Монтебелло, корпоративное финансирование — «это, по сути, неотъемлемая, коварная, завуалированная форма цензуры... однако это не корпорации подвергают нас цензуре, а мы сами цензуруем себя». Хочу пояснить, что это означает. Большинство хранителей и директоров заявляют, что по мере сил они стараются поступать по-своему и отказываются подчиняться желаниям спонсоров. Но я видела, как счастливы были кураторы выставок и наиболее удачливые и изобретательные руководители музеев США, сумев угодить своей выставкой спонсорам и таким образом добиться осуществления собственных задач.

### Другие цели

Рост числа популярных выставок свидетельствует о важных изменениях, которые за последние десятилетия претерпели цели художественных музеев. В США по ряду причин это выразилось в отказе музеев от элитистских концепций применительно к их обязанностям в пользу популистских. Во-первых, это связано с тем, что в конце 60-х годов восторжествовали настроения, приведшие к критике учреждений, считавшихся чересчур элитарными. Во-вторых, поскольку музеи стали в большей степени зависимыми от внешнего финансирования, им приходилось считаться с интересами спонсоров, в частности с их желанием привлечь на выставки как можно более широкую аудиторию. В-третьих, поскольку американские музеи добились успеха в привлечении различных источников финансирования, они стали принимать на работу специалистов нового типа: лиц, занимающихся сбором средств, бухгалтеров, а также представителей



других специальностей, далеких от истории искусства. Эти люди изменили баланс властных полномочий, привнеся в управление музеями более деловой, практичный подход.

*Так выглядит после ремонта один из магазинов, расположенных в крыле Сейнзбери Национальной галереи в Лондоне.*

Трудноразрешимой проблемой для музеев остается изыскание средств на покрытие текущих расходов. Если финансирование капитальных расходов и специальных проектов является для спонсоров престижным, то этого нельзя сказать о выделении средств на зарплату для смотрителей или на починку протекающей крыши. Американские музеи формируют свои доходы, используя коммерческий потенциал своих коллекций и помещений. Они открывают рестораны, кафе, книжные магазины, предлагают посетителям специальные программы, лекции, вечера, мероприятия по сбору средств и даже организуют художественные классы и связанные с искусством туристические поездки в другие страны. В последнее время музеи, помимо торговли открытками, постерами, сувенирными майками и книгами, занялись продажей через посылочную торговлю, созданием филиалов своих магазинов в удаленных городах или лицензированием промышленных образцов и изображений для их использования при изготовлении дорогой одежды, украшений, обоев и тканей. Все эти вспомогательные виды деятельности могут принести большую прибыль. Самый, вероятно, успешный в коммерческом отношении Метрополитен-музей в 1997 году заработал таким образом около 9 млн долларов. Подобный подход оценили и посе-

тители музея, которые могут здесь перекусить или приобрести сувенир, а также унести с собой высокохудожественное изделие для украшения себя или своего жилища.

Конечно, подобное изменение целей приводило к росту напряженности внутри музеев, особенно между коммерческой и хранительской частями персонала. Но я не думаю, что эти перемены нанесли ущерб научной или хранительской работе. Начиная с 50-х годов подобные виды деятельности в американских музеях получили большое развитие, и хранители умно и изобретательно использовали деньги спонсоров на цели сохранения и изучения памятников и публикации материалов о них, равно как и на приобретение витрин или ремонт экспозиционных залов.

Тем не менее в пропорциональном отношении хранительская и научная работа по сравнению с другими видами деятельности теперь занимает в музеях меньшее место, чем раньше. Именно в этом таится главный источник конфликта. Действительно, хранители утратили власть и автономию, что и в самом деле очень неприятно, как и для любого специалиста в подобных обстоятельствах. Сравнимая объем финансирования работ по организации и обеспечению коммерческих служб, с одной стороны, и стоимость проектов, отмененных из-за отсутствия средств, они утверждают, что в результате страдает история искусств и сохранение памятников. Эти проблемы не назовешь простыми, и связаны они с первостепенными вопросами. Что конкретно должен делать музей? Каким образом музеи могут соответствовать растущим запросам публики? Следует ли им пытаться заработать деньги самостоятельно, если средств, поступающих извне, недостаточно? Могут ли музеи принимать грязные деньги, или для них предпочтительнее сократить свою деятельность? И кто решает, какие деньги грязные, а какие нет? Эти проблемы вызывают множество

споров, и достичь согласия по ним бывает крайне трудно.

История американских художественных музеев последних десятилетий может быть кратко подытожена следующим образом: меньше элитаризма, больше популизма; больше внимания развитию, сбору средств и формированию доходов; больше связанных с жизнью выставок и программ; больше внимания научной и хранительской работе (но не в сравнении с остальной музейной деятельностью) и больше внутренних конфликтов. Этот список станет привычным для руководителей не только художественных, но и других американских музеев, а также для музеев всего мира по мере распространения рыночного подхода к управлению музеями, называемого иногда американской моделью.

#### «Американская модель» в музеях Великобритании

Английские музеи приобщились к ориентированной на рынок системе после политических изменений, произведенных правительством Тэтчер. Хотя они вышли из этого испытания с определенными достижениями, музеям приходится прилагать много усилий для поиска источников финансирования. Они вынуждены использовать самые различные источники — от грантов на конкретные проекты и участия индивидуальных спонсоров до введения входной платы или установки ящиков для пожертвований, получения доходов от магазинов и кафе. Однако все это сопряжено со многими проблемами.

Предоставление многих грантов на проекты национальным правительством или местными органами власти обусловлено поиском долевого субсидий, которые должны выделяться внешними партнерами. Однако при том, что в поддержке нуждается множество музеев (не говоря уже о других культурных, образовательных и

благотворительных учреждениях), число потенциальных спонсоров крайне мало. Множество достойных организаций обращается к одним и тем же крупным корпорациям, известным своей активной благотворительностью в области культуры. К тому же некоторые из этих корпораций расположены за пределами Великобритании, и в их щедрости нуждаются музеи нескольких стран. По-настоящему, что использование долевого субсидий более результативно, когда партнеры объединяют свои средства, однако в Великобритании общий котел заполнен лишь наполовину. Но, как представляется, получению долевого субсидий способна помочь одна новаторская система: вспомогательные виды деятельности музея выделяются в отдельную структуру, которая затем сможет финансировать музей в качестве внешнего партнера.

Опыт американских музеев показывает, что свои коррективы в предоставление субсидий вносит налоговая политика: они уменьшаются в случае ужесточения налогового законодательства. Английская политика налогообложения в отношении корпоративных пожертвований помогает сбору средств, поскольку она позволяет корпорациям вычитать стоимость пожертвований как расходы на рекламу, хотя эта политика в меньшей степени стимулирует частные пожертвования, чем в США. Кроме того, в США давно сложились и устоялись традиции благотворительности в области искусства, чего никак не скажешь о Великобритании, особенно когда речь идет о скромных вложениях. В результате английские частные спонсоры в гораздо меньшей степени склонны поддерживать свои государственные или местные музеи.

К тому же у английских музеев имеется еще одна трудность, которой не испытывают музеи США. Американские музеи в своем большинстве являются платными, и американцы, как правило, привыкли к этому. Входная плата может быть очень высокой:

например, в Бостонском музее изящных искусств билет для взрослого посетителя стоит 10 долларов. В американских музеях также развит институт индивидуального или семейного членства в обществах друзей музеев, ежегодные взносы в которые освобождают от входной платы за посещение данного музея. Вместе взятые, плата за вход и членские взносы могут дать значительный доход, который нередко составляет до 10 процентов годового бюджета. Более того, многие американские музеи пользуются доходами от собственных вложений, тогда как у английских музеев этот источник не имеет сколько-нибудь существенного значения.

Продавать ли входные билеты или собирать у дверей «добровольные пожертвования» (в последнем случае, если вы медлите открыть кошелек, служитель уставится на вас натренированно злобным взглядом) — для Великобритании это остается спорным вопросом. Большинство англичан считают, что раз они являются добросовестными налогоплательщиками, то брать с них входную плату как в местные, так и государственные музеи — значит заставлять их платить за одно и то же дважды. Однако вместо входной платы многие музеи установили ящики для сбора средств, предлагая таким образом посетителю пройти испытание на щедрость. В данном случае главное состоит в том, чтобы воспитывать публику, показывая ей, что содержание музеев стоит дорого и что пожертвование в несколько фунтов имеет для них большое значение. Многие английские музеи преуспели в осуществлении специальной стратегии введения входной платы на временные выставки, которые размещают отдельно от постоянной экспозиции (так же поступают и американские музеи, назначающие особую входную плату за посещение своих грандиозных выставок).

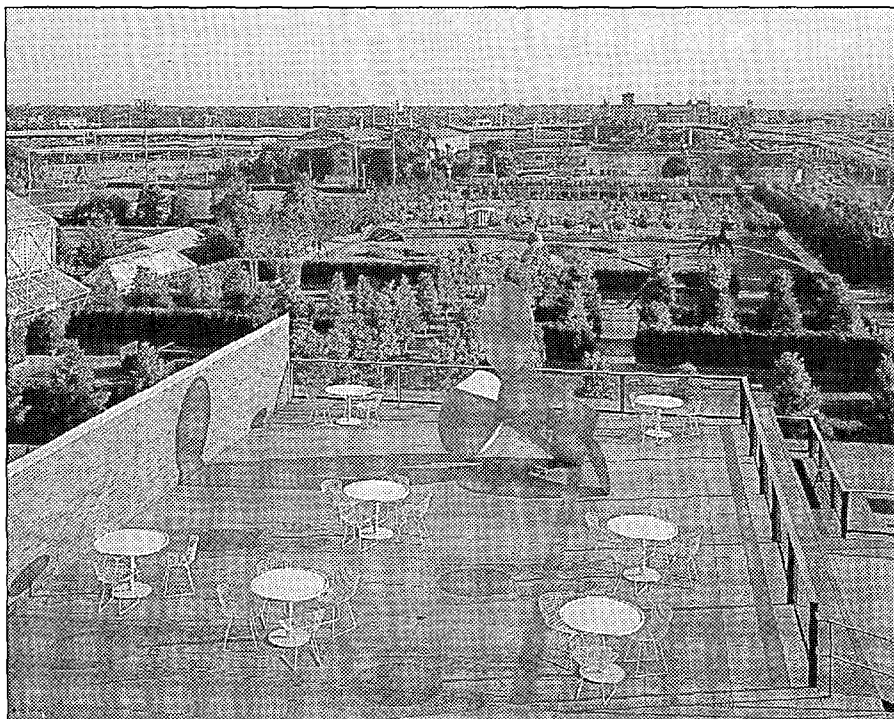
В Англии музеи могут использовать доходы от лотерей на основе долево-

го участия, но только на инвестиции, тогда как в США этот полезный источник отсутствует как таковой. Однако обращение к нему чревато целым рядом осложнений. Некоторые музеи ведут строительство на новых участках и в то же время из-за отсутствия средств не делают крайне необходимого ремонта своих основных зданий. По иронии судьбы, были введены ограничения на использование денег от лотерей в качестве капиталовложений в стремлении добиться того, чтобы правительство не отняло бюджетные средства у музеев под тем предлогом, что эксплуатационные расходы можно покрывать за счет доходов от лотерей. Тем не менее правительство резко сократило статьи бюджета на культуру.

Со стороны может показаться, что сегодня английские музеи в целом очень похожи на американские. Они вынужденно вовлечены в деятельность, направленную на сбор средств и организацию коммерческих проектов, на проведение многочисленных мероприятий по привлечению как можно большего числа посетителей, например особых временных экспозиций. Как и в США, более крупные, солидные музеи оказываются более удачливыми и в формировании доходов. Однако условия, в которых существуют английские музеи, в меньшей степени благоприятствуют внедрению рыночной модели, чем те, что сложились в Соединенных Штатах. Но даже американским музеям порой трудно бывает избежать убытков.

### Проблемы управления

То, что правительство сокращает финансирование музеев, стало постыдным явлением, поскольку национальное наследие составляет богатство страны. Хотя музеям следовало бы объединиться и сообща добиваться от правительств своих стран продолжения их финансирования, подобные сокращения в определенной степени неизбежны. Современная политичес-



*Из ресторана на террасе зала № 8 в «Уокер арт сентер» (Миннеаполис) открывается вид на сад скульптур.*

кая обстановка, а также требования со стороны секторов, наиболее остро нуждающихся в помощи, например образования или здравоохранения, разумеется, затруднят борьбу против сокращения государственной поддержки. Нужно, чтобы музеи были более изобретательными в области финансирования и направляли его на поддержание своих главных функций: научной работы, консервации, хранения и образования. Задача руководства состоит в том, чтобы постоянно помнить о важности традиционных ролей музея, в то же время выполняя новые, например по привлечению посетителей или по продаже своей продукции.

Я уверена, что развитие коммерческой деятельности в сочетании с финансированием проектов является чрезвычайно важным для выживания музеев в следующем столетии. Тем не

менее существует опасность, что, если музеи окажутся в крайне стесненном положении по причине нехватки средств, усилий самых замечательных специалистов по формированию доходов будет недостаточно для сохранения их основных функций. Коммерческая деятельность сама по себе не является проблемой, но, поскольку к ней обращаются в случае, когда традиционные источники финансирования исчерпывают свои возможности, она может служить симптомом возникновения у музея определенных трудностей.

Некоторые критики утверждают, что музеи стали напоминать торговые пассажи, но данное сравнение и неточно, и бесполезно. Руководство музеев должно, несмотря на протесты критиков и пуристов, предпринимать самые разные усилия в целях сбора средств и повышения доходов. Но музеи также обязаны сохранять культуру и наследие и не могут уделять слишком большое внимание развлекательному направлению своей деятельности. В то же время, обучаясь использованию сложных финансовых инструментов, руководители музеев должны сопротивляться попыткам правительственных чиновников и экономистов рассматривать музеи только с точки зрения выгоды и оценивать искусство с потребительских позиций. Искусство, наследие, знание ценны сами по себе, а не как статьи дохода, введенные в компьютер бухгалтера. Да, музеи должны примириться с неизбежным, следуя в своих действиях и при формировании доходов более деловой модели, не забывая при этом заботиться о хранительской и научной работе. Поддержание этого хрупкого равновесия в еще большей степени, чем обеспечение финансирования, станет для руководителей музеев по-настоящему серьезной проблемой в новом тысячелетии. ■

# Венгерские музеи в переходный период

*Иштван Гедай*  
(István Gedai)

*Эпохальные изменения, потрясшие бывшие коммунистические страны Центральной и Восточной Европы, оказали глубокое воздействие на все стороны культурной жизни, и особенно на музеи. Привыкшие к стабильному финансированию и безусловной правительственной поддержке, они вынуждены теперь искать новые способы выживания в обществе, которое все еще находится в состоянии изменения. Иштван Гедай, директор Венгерского национального музея, рассказывает о своих проблемах и проливает свет на некоторые глубоко коренящиеся вопросы, которые обозначились в результате серьезных социальных преобразований.*

Все учреждения должны применяться к социальным изменениям, особенно когда они вызваны одновременным преобразованием политической и экономической структур. Такие далеко идущие изменения произошли в 1990 году в Венгрии, так же как и в других странах Центральной Европы, в которых у власти находились коммунисты. Внутри страны это означало реставрацию многопартийной парламентской демократии, а в международных делах — конец Варшавского договора, регулировавшего отношения с Советским Союзом, и Соглашения о взаимном экономическом сотрудничестве. За политическим переворотом последовали медленно осуществлявшиеся — иногда с серьезными проблемами — экономические и социальные изменения, а также создание так называемой рыночной экономики и введение частной собственности. Результатом всего этого стало изменение многих социальных институтов (здравоохранение, образование, культура).

Два главных фактора способствовали невольной трансформации жизни учреждения: во-первых, его история, которая также может быть названа традицией; и, во-вторых, ряд новых требований, возникших в результате важных перемен в руководстве. Методы и формы структуры и деятельности меняются отчасти вследствие естественного развития, а до известной степени из-за глубоких социальных преобразований, которые сегодня происходят в этих странах. Однако основные задачи учреждения, известного нам как музей (будь то исторический, художественный или естественной истории), остались прежними: приобретение, регистрация, хранение, реставрация, экспонирование предметов и публикация научных трудов о коллекциях.

История венгерских музеев началась в 1802 году с основания Венгерского национального музея. Его первое собрание включало библиотеку, документы, карты, оружие и монеты. Он быстро разрастался, увеличивая и

количество, и виды своих коллекций. Это также нашло отражение в изменении структуры, в результате чего возникли две основные тенденции в отношении музеев, находившихся под покровительством Министерства культуры и образования (которое часто меняло свое название). Одна тенденция заключалась в том, чтобы разделить коллекции по видам (искусство, этнография, прикладное искусство, естественная история) и превратить их в отдельные музеи. Другая тенденция имела противоположную направленность, то есть независимые музеи объединялись под управлением единой музейной структуры. В дополнение к национальным музеям, относившимся к ведению Министерства культуры, Венгрия могла похвастаться рядом местных музеев, а также несколькими другими специализированными национальными музеями, созданными в XIX веке. Руководство такими учреждениями и средства на их эксплуатационные расходы обеспечивали определенные министерства. Конечно, появилось много новых коллекций, которые принадлежали другим учреждениям, школам и частным лицам. Среди них были великолепные церковные собрания, ряд которых со временем превратился в значительные музеи.

Положение, существовавшее в недавнем прошлом, определялось двумя связанными с музеями законами, принятыми в 1943-м и 1963 годах, в соответствии с которыми руководство музеями и их финансирование возлагались на Министерство культуры и образования. У различных министерств также были определенные обязательства в отношении конкретных национальных музеев, и все исторические церкви имели музейные коллекции. В каждой области была создана своя музейная сеть, во главе которой стоял музей соответствующего административного центра. Будапешт как столица страны имел свою собственную сеть музеев. Финансирование эксплуатационных расходов обеспечивалось ответственными за

музеи учреждениями и органами власти — министерствами, церквями и областными советами.

Коренные политические и экономические перемены 1989—1990 годов не затронули эту основную структуру, которая позже была систематизирована новым законом 1997 года. Национальные музеи, принадлежащие Министерству культуры и образования, сохранили свою основную форму. Большинство министерств, которые оказывали поддержку музеям, продолжают это делать, однако другие преобразовали находившиеся в их ведении музеи в фонды. Областная музейная сеть уцелела, потому что закон о самоуправлении закрепил существование независимых местных музеев.

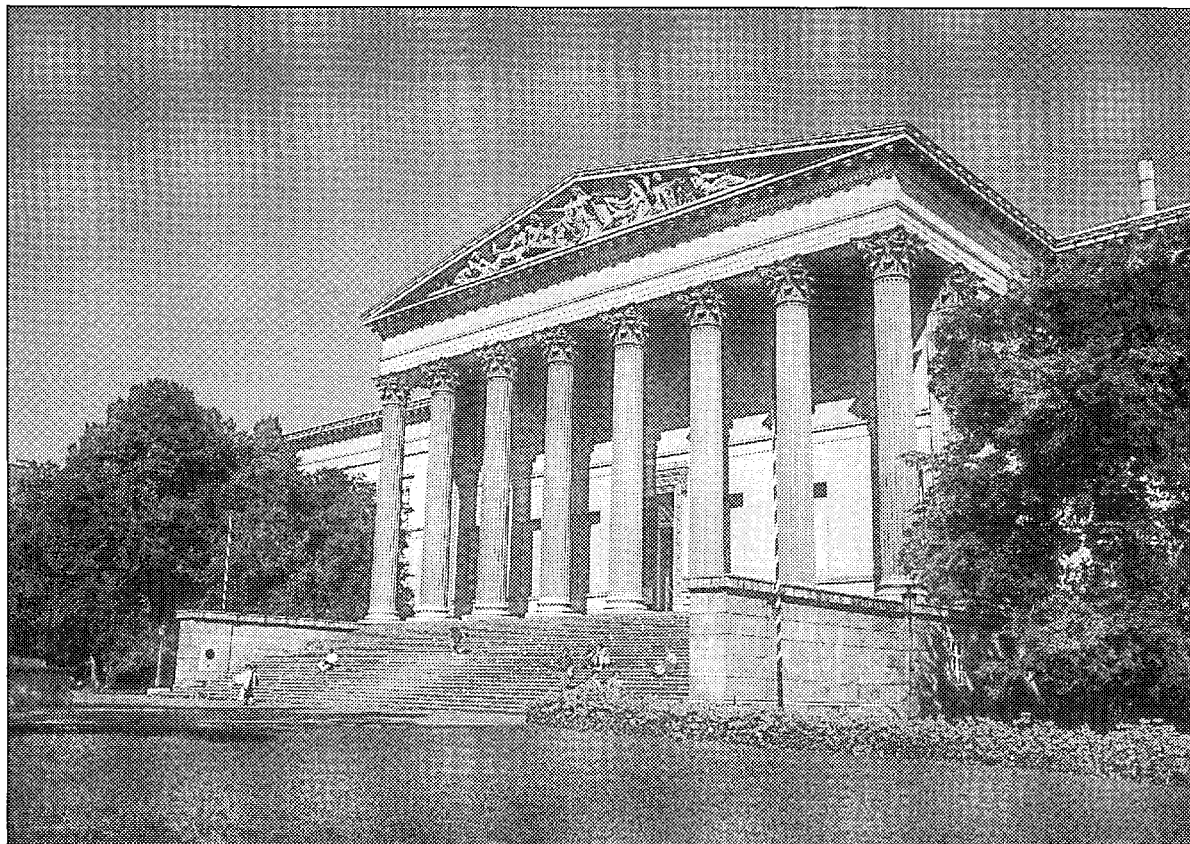
Хотя структура системы музеев осталась практически прежней, структура финансирования претерпела существенные изменения. Первоначально ответственные за музеи органы обеспечивали финансирование всех эксплуатационных и других плановых расходов. Теперь эти органы, подчиняясь законам рыночной экономики, пытаются осуществлять так называемую «практику программного финансирования». Это означает, что они покрывают расходы, связанные с содержанием здания и выплатой заработной платы сотрудникам, оставляя всего 3—4 процента годового бюджета на выполнение основных задач музея, таких, как приобретение экспонатов, проведение раскопок, оформление научной документации и организация выставок.

В настоящее время, чтобы претворять в жизнь эти задачи, музеи имеют возможность обращаться за финансовой помощью в различные фонды, самым значительным из которых является Национальный культурный фонд, созданный специально для данной цели. Кроме того, поощряется поиск музеями других видов финансовых ресурсов и спонсоров. Тем не менее надо сказать, что все фонды вместе с культурной поддержкой, оказываемой

частным сектором, не могут заменить государственное финансирование в Венгрии и других бывших коммунистических странах и вряд ли они когда-нибудь смогут делать это. Лица, принимающие решения, не всегда способны ясно представлять себе все задачи, которые нуждаются в финансовой поддержке, и не могут судить о степени важности той или иной программы.

Данное утверждение относится также к тем фондам, во главе которых стоят консультативные советы, поскольку может возникнуть вопрос, принимают ли члены этих советов решения на основе исключительно профессиональных критериев. Покровительство частного сектора носит еще более непредсказуемый и изменчивый характер. Не считая некоторых отдельных случаев, отказ финансировать культурные программы — распространенное явление, несмотря на то что они могут сделать рекламу спонсору. В результате недавно проведенной приватизации большинство процветающих венгерских компаний и банков теперь принадлежит иностранному капиталу, и едва ли можно ожидать с их стороны поддержки национальной культуры. Ряд конкретных примеров свидетельствует об этом. Венгерский частный сектор может в конце концов стать сильной финансовой опорой, но лишь после появления двух-трех преуспевающих поколений.

Как упоминалось выше, финансовые проблемы способствовали превращению некоторых музейных коллекций в организации типа фондов, зачастую теми органами, в ведении которых они находились и которые стремились избавиться от обязанности оказывать музеям постоянную поддержку. Такой подход никогда не может гарантировать деятельность музеев, поскольку эти структуры были созданы в ответ на экономическое давление, а не по желанию существующего фонда. В тех странах, где система музеев, имеющих постоянный доход



© Szaba Gerdai

от пожертвований, стала традиционной (например, в Соединенных Штатах), музеи учреждаются с определенным фондом. В Венгрии данная практика не является традицией, не имеет прошлого и, по-видимому, вряд ли может рассчитывать на какое-либо будущее.

Деятельность музеев — это часть культуры общества. Обучение людей также является целью общества. Следовательно, усилия учреждений и музеев по повышению культурного уровня людей отражают устремления общества в целом, и поэтому их содержание должно стать обязанностью государства. Вот почему правительственная финансовая поддержка не может быть заменена другими средствами и почему государство должно взять на себя расходы по обеспечению этих основных функций. Музеи не могут зависеть от переменчивого поведения частного сектора, который в основном пытается обусловить цель своей финансовой помощи. Конечно, это вовсе не означает, что какие-то из функций и задач музея не могут оказаться привлекательными для

частного сектора, который, возможно, поймет, что в его собственных интересах предоставить необходимую спонсорскую поддержку. Однако невозможно строить структуру учреждения и осуществлять самые важные функции музея на этой основе.

Переходный период всегда имеет свои сложности. Старой системы уже не существует, а новая еще не действует. Все структуры стран, находившихся под правлением коммунистов, претерпевают изменения, и культурная сфера не исключение. Хотя важно изменить некоторые элементы существовавшей ранее системы, прошлое все еще является определяющим. При этом имеются в виду не только последние несколько десятилетий, но и предшествовавшие им столетия, которые нельзя отбросить, несмотря на новые задачи. Новые политические, экономические и социальные структуры, включая культуру, претерпевают изменения, и только в процессе этих изменений можно понять, в каком случае лучше создать что-то новое, а в каком — сохранить старые элементы. ■

*Венгерский национальный музей.*

# Перемены в Южной Африке: проблемы наследия

Амаресвар Галла  
(Amareswar Galla)

*Редко в какой стране осуществляются такие радикальные изменения во всех сферах жизни, какие произошли в Южной Африке после ликвидации режима апартеида. Сообщество музеев и других учреждений, связанных с наследием, стало главным инициатором движения к новому демократическому обществу, основанному на достоверном и активном изучении прошлого и творческом, заинтересованном подходе к будущему. Об этих усилиях рассказывает д-р Амаресвар Галла, директор Австралийского центра изучения и развития культурного разнообразия при Университете Канберры и основатель национальной программы междисциплинарных и холлистических исследований в области управления наследием. Значительную часть последних пяти лет он работал специальным консультантом и посредником в решении вопросов, касающихся новой политики, корпоративных планов и документирования перемен, происходящих в различных секторах культуры и наследия Западной Африки, в частности в системе национальных парков. В 1997 году он был удостоен награды президента Ассоциации южноафриканских музеев, учрежденной по случаю его вступления в должность, за выдающуюся деятельность в области планирования и подготовки соответствующих кадров. Он является также директором Австралийского совета специального вещания, председателем Азиатско-Тихоокеанской организации ИКОМ и председателем Межкультурной оперативной группы ИКОМ.*

Эйфория, вызванная крушением системы апартеида и пробуждением демократической «многоцветной нации», набирает в Южной Африке новый виток в связи с приближением 3-го тысячелетия. Создание своей истории и интерпретация наследия стали «частью общественного строительства, повседневных споров и политики». Комиссия по установлению истины и примирению предложила свою концепцию наследия и утверждения самобытности в условиях «энергично взявшегося за прошлое гражданского общества»<sup>1</sup>.

Вопросы представительности и дихотомических связей между апартеидом и демократическим строительством нации и результаты этих теоретических построений ясно изложены в подробных документах Оперативной группы по культуре и искусству, которая подвергла пересмотру доставшуюся нам в наследство практику музеев и организаций, связанных с наследием. При этом были выявлены следующие проблемы в структурах, имеющих отношение к музеям и наследию.

- Управляющие наследием учреждения Южной Африки не занимались процессами консультаций и участия.
- Процесс назначения в руководящие органы, советы и фонды никогда не был демократичным и отличался недостаточной прозрачностью и отсутствием отчетности.
- Акцент делался на материальное наследие европейского происхождения, с ориентацией на средние и богатые слои, на интересы столичного и мужского населения. Живое культурное наследие нематериального характера игнорировалось.
- Просветительской работе и сохранению наследия не придавалось большого значения.

- Доступ широкой публики к ресурсам наследия был ограничен.
- Целый ряд памятников документального наследия, материальной культуры, образцы застройки, обломки судов и т.п. безвозвратно утрачены из-за отсутствия четкой политики в области консервации, низкого уровня народного образования, а также политической программы, существовавшей в стране в годы апартеида и колониальных режимов.
- Плохо велась работа с наследием доколониальной эпохи, которое редко включалось в программы, связанные с культурным наследием.
- Управление культурным наследием так и не было интегрировано в круг задач местного управления и планирования.
- Отсутствовала единая политика в области распределения ресурсов, которое осуществлялось неравномерно и нерегулярно.
- Лишь немногие учреждения занимались сохранением истории борьбы за свободу.

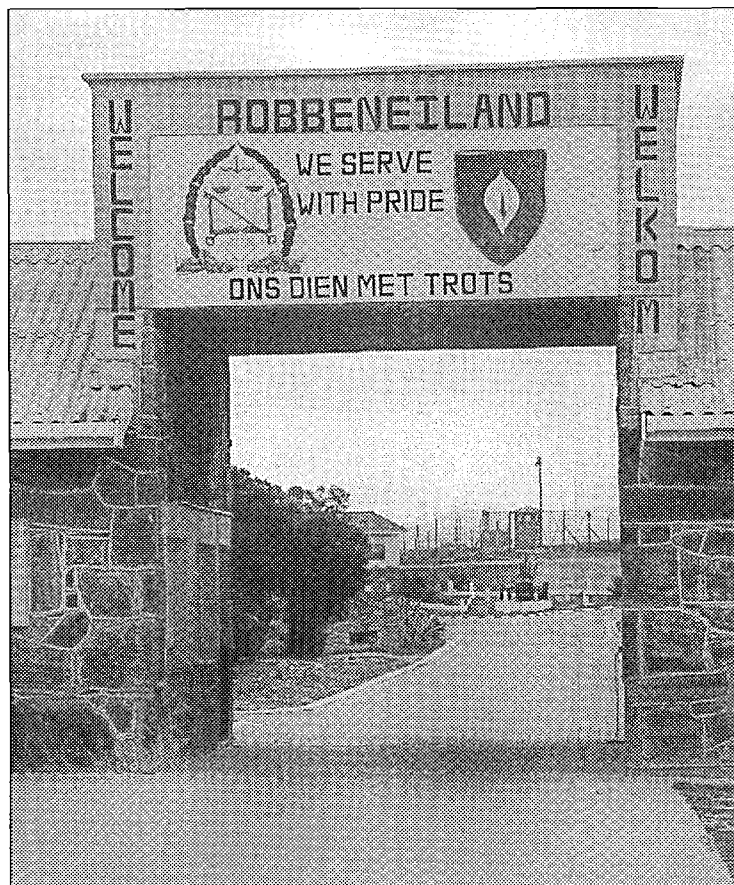
В 1997 году, выступая на открытии Музея Роббензйленда, первого нового крупного учреждения, посвященного наследию Южной Африки, президент страны Нельсон Мандела, представленный публике как бывший «заключенный № 466/64», сказал, что в годы колониализма и апартеида музейные учреждения Южной Африки отражали опыт и политические идеалы меньшинства и игнорировали интересы остальных людей. Учитывая это, в секторах культуры и наследия были созданы политические условия для осуществления демократизации, представительности и отчетности. Легитимность господства западного подхода и его связанных с апартеидом проявлений была поставлена под сомнение. С бытовавшим в



годы апартеида политизированным подходом к наследию и вопиющей дискриминацией было покончено, так же как и с мифом о профессиональной изолированности.

Принятый в 1998 году Билль о национальном наследии призван трансформировать связанные с наследием структуры эпохи апартеида в Южной Африке, что могло бы подтолкнуть и остальной мир встать, как и мы, на путь целостного и всеобъемлющего руководства наследием. Южная Африка — это страна с глубокими историческими, расовыми, этническими, классовыми, лингвистическими, региональными, культурными и гендерными противоречиями, которые формировались на протяжении столетий колониализма и десятилетий фашизма. Для построения устойчивого государства очень важно воспитание в различных группах чувства общности места, самобытности, истории и наследия. Задача периода постапартеида состоит в создании интегрированного, холистического и интерактивного механизма, необходимого для преобразования системы управления наследием на демократических началах построения общества и государства.

В соответствии с Биллем создан Национальный совет наследия, задачей которого является координация вопросов демонстрации культурных ценностей и доступа к ним и к важным ресурсам наследия для всех южноафриканцев. Ему предстоит выработать единый подход ко всем учреждениям, связанным с наследием, в том числе к музеям, архивам, памятникам, «живому наследию», топонимике и национальным символам. Он также займется разработкой государственных стратегий в области управления наследием, связанных с экономическим развитием, туризмом и созданием рабочих мест в области наследия. Он призван развивать связи с учреждениями наследия и культуры как в Южной Африке, так и за ее пределами.



Фотография предоставлена автором

Множество действовавших в эпоху колониализма и апартеида национальных музеев и учреждений, связанных с наследием, будет включено в два новых ведущих национальных музея, а сам реструктурированный музейный сектор будет находиться в ведении Национальной музейной службы Южной Африки. Разработанный в 1997 году Проект о наследии призван способствовать более полному показу национального наследия благодаря открытию для публики новых памятников, археологических мест и учреждений, связанных с наследием, а также с помощью новой инфраструктуры и возможностей, создаваемых прежде всего в районах, которым в ходе исторического развития был нанесен наибольший ущерб. Другой важной инициативой является создание новой Государственной архивной службы, которая будет заниматься хранением интеллектуального наследия документального характера, причем особое внимание будет уделяться игнорировавшимся в прошлом истории и культуре Южной Африки.

Учреждения, которым не приходится рассчитывать на государственное

*Ворота тюрьмы на острове Роббенэйланд, где отбывали заключение Нельсон Мандела и другие руководители сопротивления и борьбы за свободу. Теперь здесь находится музей.*

финансирование, такие, как Центр Майибуйе при Университете Западного Мыса и Музей Шестого района в Кейптауне, работают вместе с солидными музеями над совместными выставками, что помогает им «переосмыслить функции и характер музеев в условиях произошедших в Южной Африке изменений»<sup>2</sup>. Первый из них участвовал в изъятии произведений, отражавших идеологию апартеида, и в организации в здании парламента в Кейптауне выставки *Искусство против апартеида*. Проведено несколько мощных символических акций: снят и будет убран в запасник памятник «архитектору» апартеида Х.Ф. Фервурду, эта участь уже постигла находившуюся в здании парламента картину с изображением членов кабинета П.У. Боты; и, напротив, на стенах помещений парламента появились произведения, направленные против апартеида. Подобное выражение победы народа над апартеидом, представленное в коридорах исполнительной власти, символизирует собой изменения, происходящие по всей Южной Африке.

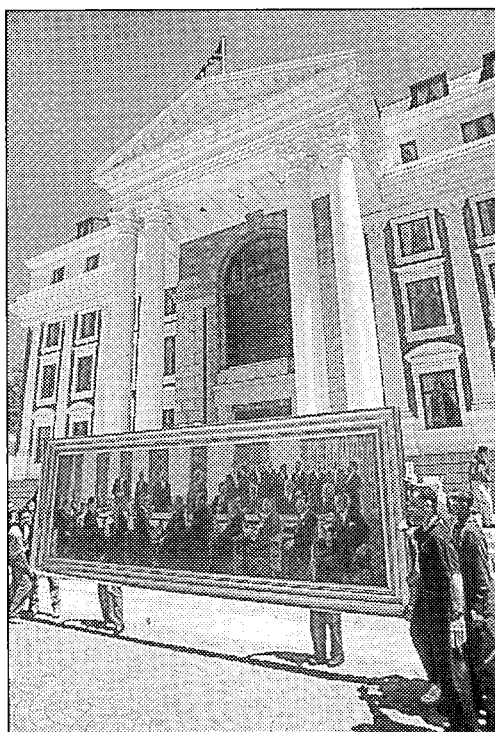
На открытии Музея Роббенэйланда президент Мандела сказал, что это «важнейшая часть коллективного наследия Южной Африки. Сикитхини — это остров, бывший на протяжении веков местом изгнания и страданий народа, а теперь, став символом его победы, дарит нам богатое наследие». В настоящее время идет процесс его превращения в один из наиболее динамичных центров интерпретации, темой которой является борьба против гнета.

Записываются воспоминания бывших заключенных и тюремщиков. Это нематериальное наследие будет использовано для интерпретации материального: реальных мест, ландшафта, построек и иной материальной культуры. Остров Роббенэйланд и прилегающие к нему территории обладают также значительными морскими ресурсами. Интерпретация этого места, связанного с борьбой, будет осуществляться на основе осознания комплексного характера охраны и рационального использования окружающей среды, которое получило широкое распространение во всей стране. Роббенэйланд рассматривается в качестве кандидата на внесение в Список всемирного наследия ЮНЕСКО, так же как и водно-болотные угодья на мысе Сент-Люсия или стоянки древнего человека в Стеркфонтейне, Сварткрансе, Кромдрае и окрестностях.

#### Дом памяти и место борьбы

Над ландшафтами Роббенэйланда и зданием парламента доминирует Столовая гора — одна из здешних достопримечательностей. За рассказом о той глубокой ране, которая была нанесена Актом о зонах расселения, стоят горькие слезы, тяжелые воспоминания и борьба, завершившаяся победой здесь, у подножия горы. Когда-то это был центр трудовой жизни Кейптауна, где в 1867 году был составлен перечень рода занятий всех его жителей, и именно в этом году он впервые был назван Шестым рай-

Photo by courtesy of the Mayibuye Centre



Картину, изображающую кабинет министров П.У. Боты, выносят из здания парламента.

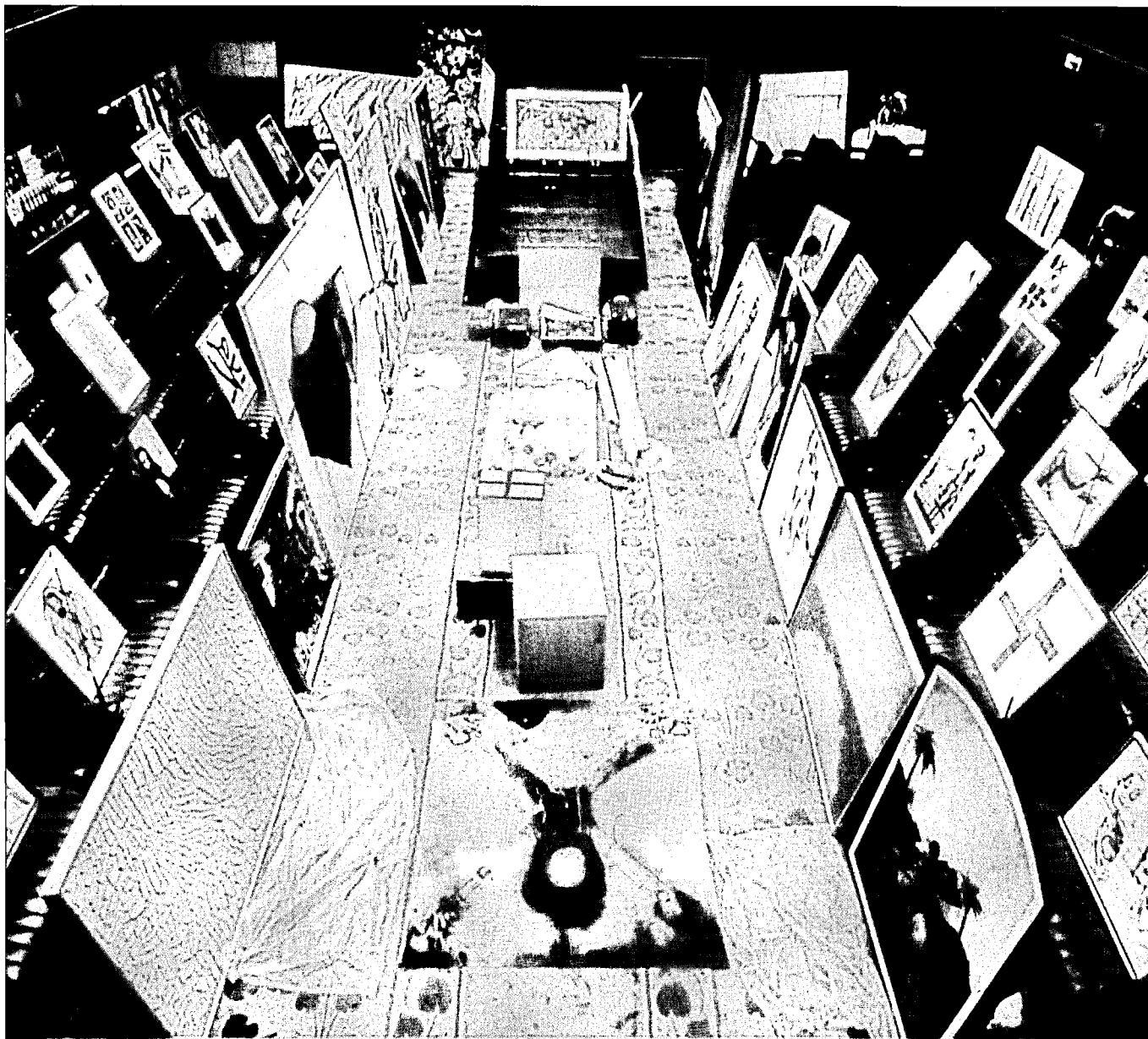


Photo by courtesy of the Mayibuye Centre

оном быстро растущей столицы. Запустение и последовавшее за ним разрушение началось в 1901 году, вместе с первым выселением черных африканцев в Ндабени. В 1966 году, в соответствии с декларацией, или «любовным письмом», как в насмешку называют ее бывшие жители района, территория была объявлена районом только для белых. К 1981 году отсюда были выселены последние жители. «Специальное постановление позволило расчистить землю еще до появления бульдозеров. Так осуществляется холокост»<sup>3</sup>.

Создание Музея Шестого района как «места сопротивления и победы над апартеидом» осуществляется тем самым народом, который в годы апартеида тщательно собирались лишить истории. Цель его создания сформулирована так: «Никогда больше люди не должны подвергаться насильственно-

му выселению». Задача музея — сохранить историю и память о проводившихся в Южной Африке насильственных переселениях, с тем чтобы постепенно были отменены все формы социального гнета. Музей задуман как дом памяти и панорама борьбы. К нам обращаются с просьбой о том, чтобы интерпретация была «острой, полной искренности и страсти»<sup>4</sup>. Но разве могут быть «холодными» рассказы тех, кто пережил нищету и страдания, такие, как холокост, жестокие издевательства и апартеид или насильственное переселение детей аборигенов в Австралию?

В северной части Южной Африки одним из мероприятий по случаю отмечаемого 24 сентября Дня национального наследия стало открытие нового центра интерпретации и музея на месте раскопок в Тхуламе-ла, расположенном на северной гра-

*Экспонаты выставки Искусство против апартеида в помещении парламента страны.*



Photo by courtesy of District Six Museum

*Дети и взрослые на открытии  
Выставки улиц, послужившей  
толчком к созданию Музея Шестого  
района.*

нице Национального парка Крюгера. Важным шагом в преобразовании системы национальных парков Южной Африки является объединение людей и парков в рамках Комплексной системы охраны и рационального использования окружающей среды. В основу ее деятельности положена так называемая социальная экология – ориентированная на человека политика, которая стала важным инструментом деятельности, направленной на размещение, оценку, интерпретацию и управление ресурсами культурного наследия в национальных парках.

Система управления наследием в Тхуламела стала национальной моделью в деле передачи соответствующих полномочий общинам, которые пострадали и часто изгонялись со своих территорий при создании парков в годы колониализма и апартеида. Этот проект обязан своим возникновением возможности развернуть уникальную программу экологической интерпретации в столь богатой культурной среде. С точки зрения археологии данная территория показательна для культуры Зимбабве, чья основная социальная динамика опиралась на классовые различия и на идеологию духовного или религиозного лидерства. Проект способствует более глубокому знакомству и пониманию духовной и политической жизни обитателей Тхуламела. Музеологический процесс на территории общины, включая раскопки, научные исследования и перезахоронение человеческих останков, символизирует осуществление права на самоопределение живущих в прилегающих районах групп, которые унаследовали эту землю.

Более близкий к консервативным основам предыдущего режима, Музей кратера Цвайнг, расположенный на крайнем северо-западе провинции Гаутенг, примерно в 40 км от Претории, стал специализированным эко-музеем. Его главные объекты – 200-тысячелетний метеоритный кратер и соленое озеро, откуда на протяжении многих тысячелетий добывали соль. Оно окружено созданными в годы апартеида поселениями, насчитывающими более 2 млн человек, относящихся к самым бедным и маргинальным слоям населения Южной Африки. Разработка проекта осуществляется на основе Комплексной системы охраны и рационального использования окружающей среды, определяющей параметры соответствующей среды, которая будет включать в себя определенные биофизические, культурные и социально-экономические компоненты.

Цвайнг, или «дом соли», дает уникальную возможность для объединения научных и технических аспектов с культурным развитием общины путем прямой поддержки Программы реконструкции и развития и ее целей. Управление наследием в Цвайнге формируется на основе целостного подхода, который включает культурную адаптацию, собственную ответственность и признание руководства и контроля общины на данной территории. Осуществляющий этот проект Форум общины Цвайнга определил потребности в сохранении и использовании ресурсов территории в целях охраны и рационального использования окружающей среды, образования, подготовки, создания рабочих мест, исследовательской работы, безопасного для окружающей среды туризма и отдыха. Цель заключается в том, чтобы улучшить качество жизни населения в условиях здоровой среды.

Особенность зарождающейся южноафриканской музеологии состоит в том, что она развивается в условиях общества, болезненно воспринимаю-

шего любые проявления угнетения. В своих подходах она исходит из того, что конструктивное участие в управлении наследием может иметь место лишь тогда, когда опыт интерпретатора и интерпретируемого основан на выгоде для обеих сторон и связан с переходом от обычного «участия как консультации» к «участию как стратегическому партнерству»<sup>5</sup>. Переживаемая музеями трансформация заключается не в том, чтобы по конъюнктурным соображениям приспособляться к условиям демократической и многокультурной Южной Африки, а в том, чтобы принимать активное участие в создании общих культурных пространств на основе дискуссий и компетентных суждений в интересах всех южноафриканцев.

Выступая с приветственной речью по случаю открытия в здании парламента в Кейптауне экспозиции *Искусство против апартеида*, где она отныне будет находиться, Нельсон Мандела сказал, что экспонаты «отражают всю гамму человеческих чувств от ненависти до любви и скорби. Эти работы оказывают сильное воздействие на зрителя, они бросают вызов нашим убеждениям и ценностям, напоминают об ошибках прошлого, но в то же время говорят о надежде на будущее». Как считает один из создателей экспозиции, французский философ Жак Деррида, проект требует продолжения, «борьба не кончается», эта «экспозиция налагает свои обязательства. Став символом выполненного обещания, она свидетельствует о той надежде, которая наполняет нас в отношении дальнейшей судьбы еще не завершенного «общего дела»».

На открытии Музея Роббенэйланда Мандела напомнил нам, что «культурные учреждения не могут стоять в стороне от нашей конституции и Билля о правах». В прошлом многокультурность использовалась в целях разъединения народов. Теперь же, гарантируемая конституцией, она

является частью государственной политики. Велика в этом отношении и роль музеев Южной Африки, ясно осознаваемая правительством, которое заявило, что «музеи играют важнейшую роль в развитии знаний и культурной самобытности. Южноафриканские музеи будут реструктурированы таким образом, чтобы они всесторонне освещали наше коллективное наследие, новое самосознание и высокий моральный дух многокультурной, демократической Южной Африки»<sup>6</sup>. ■

#### Примечания

1. Andre Odendaal, 'Dealing with the Past/Making Deals with the Past: Public History in South Africa in the 1990s', доклад, представленный на конференции Future of the Past: The Production of History in a Changing South Africa, The Mayibuye Centre, Institute for Historical Research and History Department, University of Western Cape, 10—12 July, 1996.
2. Там же.
3. Tony Morphet, *Weekly Mail*, 3 February 1995.
4. Roy Ballantyne and David Uzzell, 'Environmental Mediation and Hot Interpretation: A Case Study of District Six, Cape Town', *The Journal of Environmental Education*, Vol. 24, No. 3, pp. 4—7.
5. *Shifting the Paradigm, A Plan to Diversify Heritage Practice in South Africa*, Corporate Plan of the South African Museums Association, facilitated and prepared by A. Galla, 1998.
6. Нехватка места не позволяет опубликовать всю приведенную автором библиографию, ознакомиться с которой можно обратившись в Главную редакцию *Международного журнала "Museum"* в Париже. — Прим. Главной редакции.

# Управление переменами, или Руководство в беспокойные времена

Нэнси Хашн  
(Nancy Hushion)

*Реагировать на перемены или предвосхищать их? То, как музеи отвечают на этот вопрос, вполне может стать определяющим для их выживания, поскольку запросы публики и рынок во все большей степени посягают на их повседневную деятельность и долгосрочные цели. Нэнси Хашн известна как независимый канадский музеолог, специалист в области музейного планирования и менеджмента. Она — бывший член Исполнительного совета ИКОМ и новый председатель Международного комитета ИКОМ по менеджменту (ИНТЕРКОМ).*

Одни утверждают, что сущность музеев и концепция изменений — понятия несовместимые, поскольку музеи на протяжении столетий являются хранителями коллективной истории человечества и природы. Другие, напротив, с уверенностью заявляют, что, если музеи не смогут приспособиться к изменениям и реагировать на них, они рискуют полностью утратить свою актуальность для современного общества.

Цель данной статьи заключается в том, чтобы обратиться к широкому рассмотрению вопросов, могут ли музеи управлять изменениями, которым они подвергаются, и как им следует это делать, а также располагают ли музеи сотрудниками, чья квалификация и опыт позволят им творчески руководить своими учреждениями в довольно беспокойные времена. Каждое из двух слов, вынесенных в заглавие статьи, — «управление переменами» — одинаково важно; они являются равноценными и взаимодополняющими частями уравнения.

Хотя процесс перемен в различных странах и дисциплинах протекает по-разному, изменения, которые переживают музеи, вызваны как внешними, так и внутренними факторами, в то время как управление этими переменами носит исключительно внутренний характер и осуществляется в рамках контроля и ответственности самого музея. Цель управления переменами в музеях состоит в том, чтобы обеспечить создание конструктивной, предваряющей изменения среды, которая приобретает все большую важность для музея и его будущего.

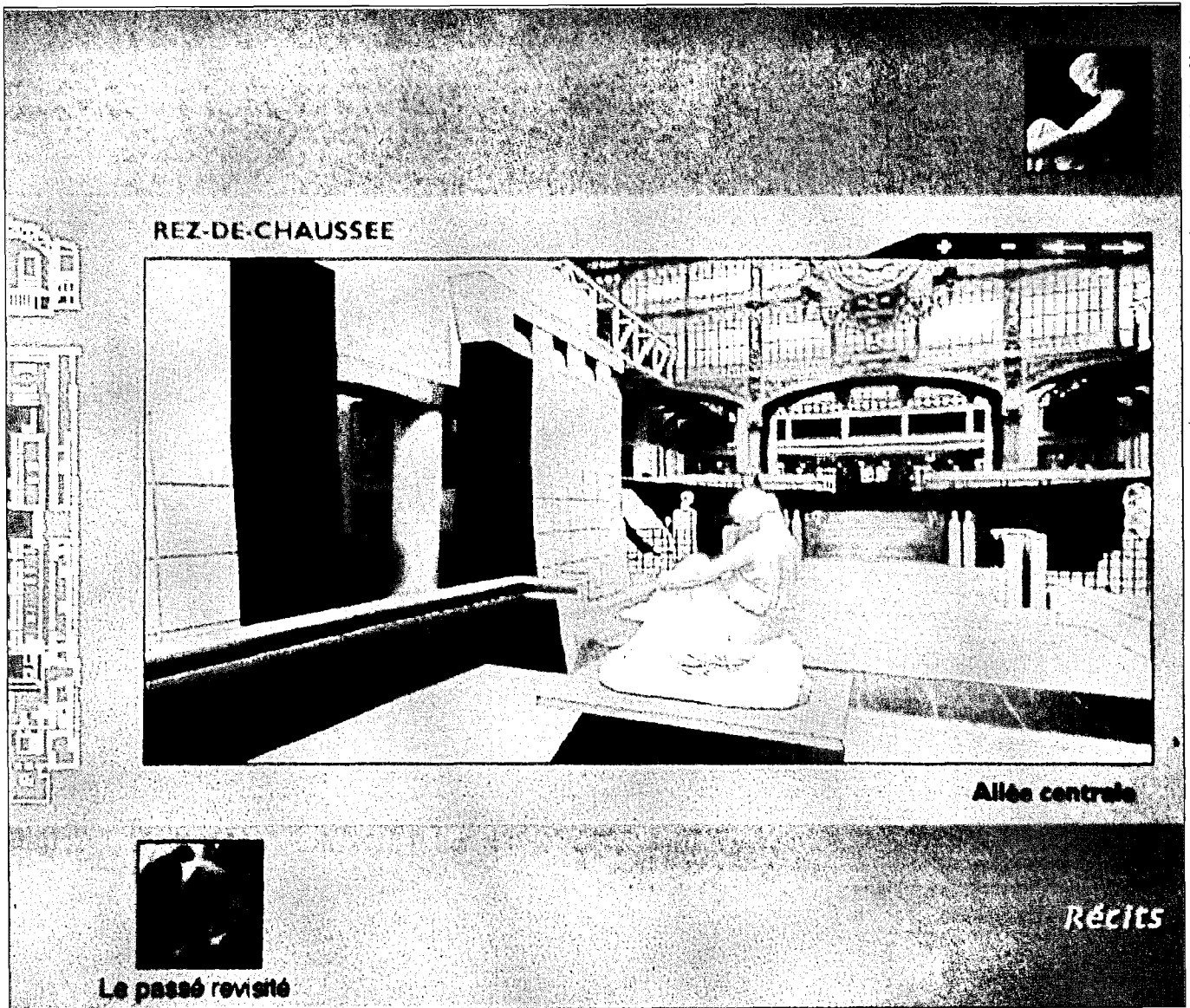
Так как слово «перемена» используется для описания многих обстоятельств, уточним, что в контексте данной статьи оно определяется следующим образом: это действие или требование создания либо становления чего-то иного, это перестройка или модификация. Согласно *Concise Oxford Dictionary*, слово *managing* (управление) означает «организация», «регулирова-

ние», «руководство» (делом, учреждением, хозяйством, командой и т.д.).

## Что изменилось?

Для рассмотрения управления переменами в музеях важно сначала определить, какие изменения из тех, которым подверглись музеи в недавнем прошлом, были самыми значительными, и, возможно, прогнозировать те, которые могут произойти в будущем. На протяжении последних трех десятилетий количество и масштабы музеев во всем мире увеличились почти в четыре раза, и этому росту способствовал ряд факторов. Расширение зрительской аудитории в сочетании с потребностью в новейшей консервационной технологии, позволяющей сохранять лучшие произведения и предметы материальной культуры, оказало воздействие на не отвечающие требованиям учреждения. Инициативы, основанные на чувстве национальной гордости, способствовали строительству или значительному расширению национальных учреждений, приуроченному к празднованию их столетия или двухсотлетия, или осуществлению крупных культурных проектов, таких, как реконструкция Лувра, составляющая часть французской программы *grands travaux* (большого строительства). На основе местной инициативы было создано значительное число новых музеев — различного уровня, но одинаково важных, что является реальным доказательством гордости каждой общины за ее собственное наследие.

Значительные изменения, произошедшие в том, как музеи планируют и осуществляют свои общественные мероприятия, в большой мере стали следствием дорогостоящих и пользовавшихся оглушительным успехом грандиозных выставок, или «блокбастеров», проводившихся в 70-е годы. Действительно, много крупных выставок, привлекавших большое количество посетителей, организовыва-



лось и до 70-х годов, однако повышенное внимание (можно даже сказать — чрезмерное внимание) при проведении «блокбастеров» вопросам маркетинга и привлечения на «важные события» людей, обычно не посещающих музеи, было характерно именно для этих занимавших твердую позицию выставок и привело музеи в новую сферу. Хотя большинство «блокбастеров» основывалось на глубоких исследованиях и включало важные материалы, внимание этих мероприятий было сосредоточено на том, чтобы существенно повысить популярность музеев—устроителей таких выставок и способствовать получению крупных доходов. Вводя музеи в высококонкурентный мир развлечений и прагматичного спонсорства, «блокбастеры» были направлены на привлечение как можно большего числа посетителей, в том числе нетипичной для такого случая

аудитории, состоящей из тех, кто посещает выставку повторно<sup>1</sup>. Результатом этого часто является лишь одноразовое поступление доходов.

Другой широко распространенный феномен, проявляющийся в музеях, — повышение уровня осведомленности о потребностях и интересах публики. При опросах посетителей их ответы свидетельствовали о том, что люди стремятся получить больше информации: об экспонатах, коллекциях и — в чисто практическом плане — где что-то найти в музее. В действительности охранники являются для многих единственными представителями музейного персонала, с которыми они когда-либо встречаются. К тому же посетители хотят получать информацию в доступной форме и на ясном, понятном языке. Художественные музеи, которые часто приводят в пример как самых больших

*Развитие виртуальных музеев: компакт-диск, созданный Музеем Орсе, приглашает зрителя на «виртуальную прогулку» по музею, показывая 200 предметов и рассказывая о них.*

нарушителей этих требований, теперь оборудуют информационные табло и/или включают короткие видеопрограммы с записью бесед с художниками в основные экспозиции, нередко в отдельной зоне, где их, по желанию посетителя, можно увидеть или прочитать.

Смещение акцента на систематическое предоставление более качественной информации дополнилось отказом от классического музейного «образования» в пользу изучения, в частности изучения, регулируемого самим посетителем. Музейное образование опиралось на формальные подходы, например на лекции, кружки и обучающие экскурсии, в качестве инструментов распространения информации об отдельном экспонате или коллекции, в которой, как полагают музеи, нуждаются посетители. Большие и маленькие музеи во все большей степени осознают ценность знаний и опыта, с которыми каждый посетитель *a priori* подходит к экспозиции. Проблема заключается в том, чтобы определить, каким образом знания посетителя могут быть соединены с информацией, заключенной в самом экспонате. Чтобы решить эту проблему, некоторые музеи используют целевые группы, набранные из числа как широкой публики, так и типичных музейных посетителей, для опробования новаторских концепций и подходов. Привлечение специальных сотрудников, получивших соответствующую подготовку и способных отвечать на вопросы посетителей в пределах экспозиционного пространства (некоторые из них даже носят футболку с надписью «Спроси меня»), или использование нового подхода к сотрудникам службы информации (в прошлом — охранникам) в музеях Глазго являются примером творческой инициативы в данной области.

С самого начала своего существования музеи были признаны единственным авторитетным выразителем мнения по данной теме в рамках их компетенции. Это осуществлялось путем

проведения обширных исследований, благодаря эрудиции и на основе интерпретации ими принадлежащих им коллекций. Однако теперь музейные посетители исчисляются сотнями миллионов, и происходят они из самой различной культурной и этнической среды. Представление сложных событий с одной точки зрения во все большей степени рассматривается как сомнительное. В худшем случае односторонний взгляд может грешить неточностью и невосприимчивостью к другим подходам, как было на ранней стадии подготовки к празднованию в 1992 году «открытия» Америки Колумбом. Во многих районах мира музеи и их деятельность так и не стали средоточием коллективного культурного выражения, хотя сохранение традиций и наследия важно для любого народа.

Музеи — лишь один из инструментов сохранения и понимания культур как отдельной группы общества, так и общества в целом. Великолепным примером того, как различные народы осознали свои собственные, отличающиеся друг от друга потребности и отвели им определенное место, явилась конференция ИКОМ на тему «Какие музеи нужны Африке?» и ставшая ее результатом программа АФРИКОМ.

Дополнительной и недавно появившейся движущей силой для перемен в музеях стала «экономическая либерализация». Этот термин используется для обозначения постепенного переноса правительством ответственности за финансирование музеев с государственных источников на частный сектор. Это стало причиной значительных изменений в роли и ответственности музейного директора, которому предстоит пройти путь от лица, основной заботой которого является масштаб коллекций и исследования, до человека, который должен тратить массу времени на получение из частных источников средств, необходимых для непрерывного функционирования музея, и на обхаживание

спонсоров, способных обеспечить деятельность учреждения.

В будущем некоторые из прогнозируемых изменений могут включать растущую конкуренцию со стороны сферы развлечений, например, не отбирает ли Диснейленд, находящийся недалеко от Парижа, часть публики, которая могла бы посетить музей? А рост виртуальных музеев, когда люди погружаются в Интернет, чтобы узнать о коллекциях, и никогда не ступают ногой в музей? Если к этим двум факторам добавить колебания числа туристов — традиционно мощного источника музейных посетителей, — то все это приведет к падению посещаемости музеев, в то время как они во все большей степени зависят от входной платы и доходов, которые приносят музейные магазины.

### Меняющаяся динамика

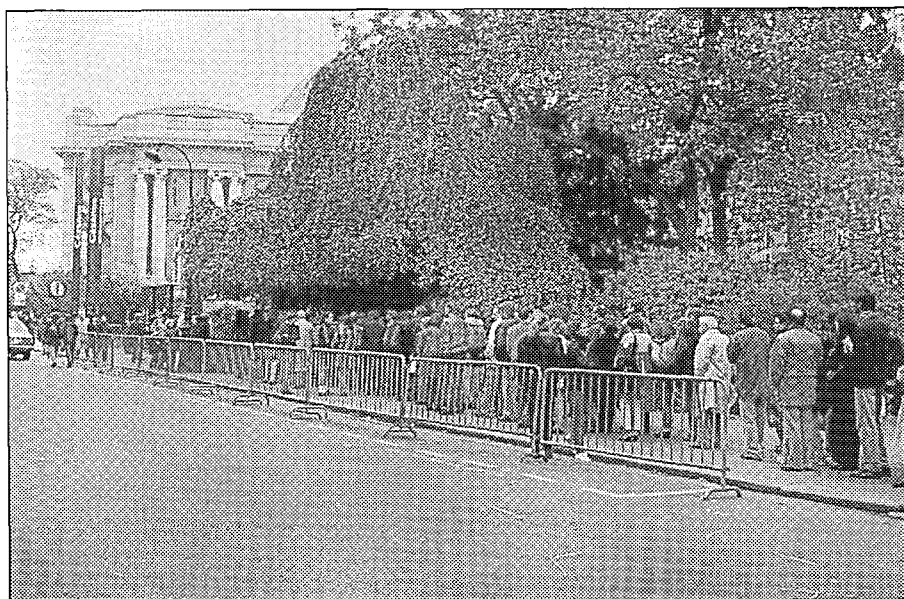
В целом главные изменения, на которые музеи уже реагируют, включают их обширный рост, быстрое расширение различной по своему составу аудитории с разнообразными потребностями, движение в сторону обучения, направляемого самим посетителем, конкуренцию со стороны других секторов, а также придание особого значения маркетингу и передаче музейного «сообщения», зачастую ограниченными средствами.

Как музеи справляются с такими глубокими переменами, большинством которых они вообще не в силах руководить или могут осуществлять над ними лишь незначительный контроль? Насколько эффективно эти изменения вошли в повседневную практику музеев? Неужели музейное общество способно главным образом реагировать на них, пытаясь справиться с их воздействием только тогда, когда оно возникает, или же существуют музеи, в той или иной степени предвещающие изменения? Кто управляет ими?



Традиционно музеи не пытаются заполнять вакантные должности и не подыскивают кандидатов, обладающих определенной подготовкой и/или квалификацией и опытом в области управления, и это несмотря на сложность задач, которые они должны будут выполнять. Менеджмент включает совокупность навыков, которые можно приобрести при обучении на разных уровнях — от посещения двухдневного семинара до получения степени бакалавра, как правило бакалавра искусств в области управления. Однако в большинстве случаев считали и до сих пор считают, что серьезной академической подготовки по определенной дисциплине достаточно, чтобы вооружить людей знаниями, необходимыми для администраторов высшего звена. Это особенно справедливо для традиционной модели музея, где даже должности, определяемые как управленческие, подразумевали очень высокую степень ответственности за содержимое. Классическое продвижение по служебной лестнице заключалось в том, чтобы постепенно занимать все более высокие хранительские должности и, при наличии определенной заинтересованности, возможно, стать директором. Лишь очень немногие музеи берут за образец типичную для исполнительских видов искусства модель с двойным управлением — генерального директора/менеджера и художественного руководителя. Тем не менее потребность в специальных знаниях и опыте в области менеджмента быстро возрастает, так как граница между музеями как хранительскими учреждениями и музеями как коммерческими предприятиями становится все более расплывчатой.

На хранительском уровне подготовки и, что даже еще более важно, надежды хранителей связаны с тем, что у них будет широкая возможность вести глубокие исследования по темам, представляющим для них интерес, в целях разработки экспозиции или других форм общественного показа, основанного на их работе.



© Delcombe SIPA-ICONO, Paris

Именно хранитель выступает с инициативой, опираясь на свое понимание дисциплины и связанные с ней возможности для подлинной эрудиции. Но сегодня динамика процесса изменилась и может измениться в еще большей степени. На программных заседаниях все чаще можно слышать следующие вопросы: что посетитель хочет видеть в музеях? Можем ли мы определить, каким будет общий рост нашей аудитории для такой-то экспозиции? Способна ли концепция экспозиции облегчить поиск спонсора и получение его поддержки? Раньше именно музей организовывал экспозиционное помещение. Теперь, особенно в тех случаях, когда дело касается предметов материальной культуры и интерпретации культурного наследия, ответственность за определение формы и содержания экспозиции должна быть разделена с создавшей их группой или культурой. Это было и в значительной степени остается делом хранителей, работающих во всем мире с коренными народами.

Однако хранители имеют подготовку главным образом в области академических исследований, а не в сфере содействия связям с общественностью. В то время как одни хранители обладают природными способностями для успешного руководства такими изменениями, другим это не под силу, и, более того, им совершенно

*Выставка Сезанна в Гран-Пале в Париже явилась исключительным примером «блокбастера», она «направлена на привлечение как можно большего числа посетителей, в том числе нетипичной аудитории, состоящей из тех, кто посещает выставку повторно».*





*Сотрудники службы информации в музеях Глазго не ограничиваются тем, чтобы указывать посетителям направление движения.*

неинтересна данная сторона музейной работы. Традиционная управленческая структура музея представляет собой мощную вертикальную иерархию, которая была эффективной, ког-

да функции музеев определялись более узко, а их доходы были хоть и ограниченными, но более гарантированными.

Необходимость накапливать, понимать и представлять многочисленные точки зрения и наряду с этим руководить сложными предприятиями, включая сотрудничество с государственными и/или частными компаниями, создание ресторанов и магазинов, а также выдачу разрешений на репродуцирование, требует опыта в вопросах консультирования с широким кругом людей. В дополнение к этому комплексный характер деятельности музея подразумевает, что при любых обстоятельствах полномочия на принятие решений должны быть переданы на уровень, отвечающий за осуществление таких решений. Умение вести широкие консультации, как внутри учреждения, так и за его пределами, и распределять ответственность относится к управленческим способностям, необходимым для руководства музеями в наши дни.

Определить критерий успешного управления, не говоря уже об управлении переменами, труднее внутри музейного сектора, поскольку традиционные критерии, принятые для установления эффективности частного сектора, например полученная прибыль, доход акционеров и прибыль на инвестированный капитал, применимы к музеям лишь абстрактно. Музеи обычно измеряют свое влияние числом посетителей, размером колонок в критических статьях, увеличением числа пожертвований (важного материала) в коллекции. А вот определить, вносит ли музей значительный вклад в понимание и осознание коллективной истории или вида искусства, практически невозможно — ни качественно, ни количественно.

Тем не менее именно к этому способу измерения успеха стремятся советы директоров (попечители, даже консультативные советы). Во все

большей степени вынужденные собирать все больше средств (зачастую в конкуренции с другими некоммерческими учреждениями, такими, как университеты, больницы и организации здравоохранения, поскольку государственное финансирование сокращается из-за экономической либерализации), члены совета из корпоративного сектора начинают применять некоторые из способов, практикуемых в их деловой среде. Это может привести, особенно там, где старший персонал не воспринимается в качестве сильных управленцев, ко все большему вовлечению советов в повседневное руководство музеями. Существует множество необнародованных примеров осложнений, которые это может повлечь за собой.

Результатом эффективного управления изменениями должно стать не большее, а меньшее вовлечение совета в текущую деятельность музея. Внимание совета должно быть сосредоточено на политике развития, перспективном планировании и финансовом контроле. В Северной Америке Джон Карвер<sup>2</sup> разработал новую модель управления для некоммерческих учреждений. Эта модель, которая позволяет осуществлять важные изменения без помощи извне, принята рядом музеев как в Канаде, так и в Соединенных Штатах. Интересно, что недавнее исследование Университета Виктории в Канаде по изучению эффективности модели Карвера и других моделей управления свидетельствует, что около половины тех, кто использует модель Карвера, считают ее эффективной. Участники исследования отмечали, что несомненным преимуществом изучения процесса изменений в сфере руководства был сам процесс, который в свою очередь принес неожиданную пользу и укрепил организацию.

Умелое руководство само по себе не создаст хорошего музея, не обеспечивает эффективного проведения перемен. В конечном счете

управление — это способность осуществлять контроль над многочисленными проблемами, уравновешивать различные элементы, добиваться в колледже и университете [то есть в музее] безубыточного бюджета. Руководство, с другой стороны, является в основном моральным действием, а не — как это характерно для большинства видов управления — защитным по существу действием. Это утверждение видения, а не просто стилистический прием; нужно моральное мужество, чтобы утверждать видение учреждения и интеллектуальную энергию... делать это видение захватывающим<sup>3</sup>.

Музеи рассказывают о видении, коллективном видении. Признание преимуществ и расширение информированности о том, как музеи осуществляют руководство путем творческого управления внутренними и внешними переменами, — проблема, которую предстоит решать в следующую эпоху. ■

### Примечания

1. *Mapping the Future: A Study of the Public Perceptions of Art Galleries in Ontario*, Ontario Association of Art Galleries/N.L. Associates, the Angus Reid Group and Heath Associates, 1994.
2. Новаторская модель управления Джона Карвера оказала влияние на деятельность общественных и некоммерческих советов во всем мире. Его работы включают: *Boards that Make a Difference: A New Design for Leadership in Nonprofit and Public Organizations* (Jossey-Bass Nonprofit Sector Series); *Basic Principles of Policy Governance* (Carverguide Series on Effective Board Governance); *Reinventing Your Board: A Step-By-Step Guide to Implementing Policy Governance* (Jossey-Bass Nonprofit Sector Series).
3. Барт Джаматти, бывший президент Йельского университета и председатель объединения бейсболистов США.

# Дети в африканских музеях: голоса Содружества

Лоис Эрвин  
(Lois Irvine)

*Цель нового движения в рамках Ассоциации музеев Содружества (КАМ) состоит в том, чтобы сделать музеи дружелюбными по отношению к детям. Лоис Эрвин, генеральный секретарь КАМ, является также независимым музейным консультантом с 20-летним опытом работы в одном из крупнейших канадских музеев — Музее Гленбоу в Калгари. Она возглавляет Комитет планирования людских ресурсов в канадских музеях и сотрудничает с рядом музейных журналов, публикуя в них статьи. Она — бывший президент Ассоциации музеев провинции Альберта, бывший президент КАМ и член нескольких профессиональных организаций, в том числе ИКОМ, Ассоциации канадских музеев, Американской ассоциации музеев; активно работает в Международном комитете ИКОМ по подготовке кадров (ИКТОП).*

Вопрос: «Слышим ли мы голоса детей в наших музеях?» — был поставлен Эммануэлем Н. Аринзе<sup>1</sup> в его основном докладе на семинаре, посвященном теме «Дети в африканских музеях: неизученная аудитория», который состоялся в Найроби 10—16 ноября 1997 года. Эта международная региональная программа была организована Ассоциацией музеев Содружества, а осуществлялась Национальными музеями Кении.

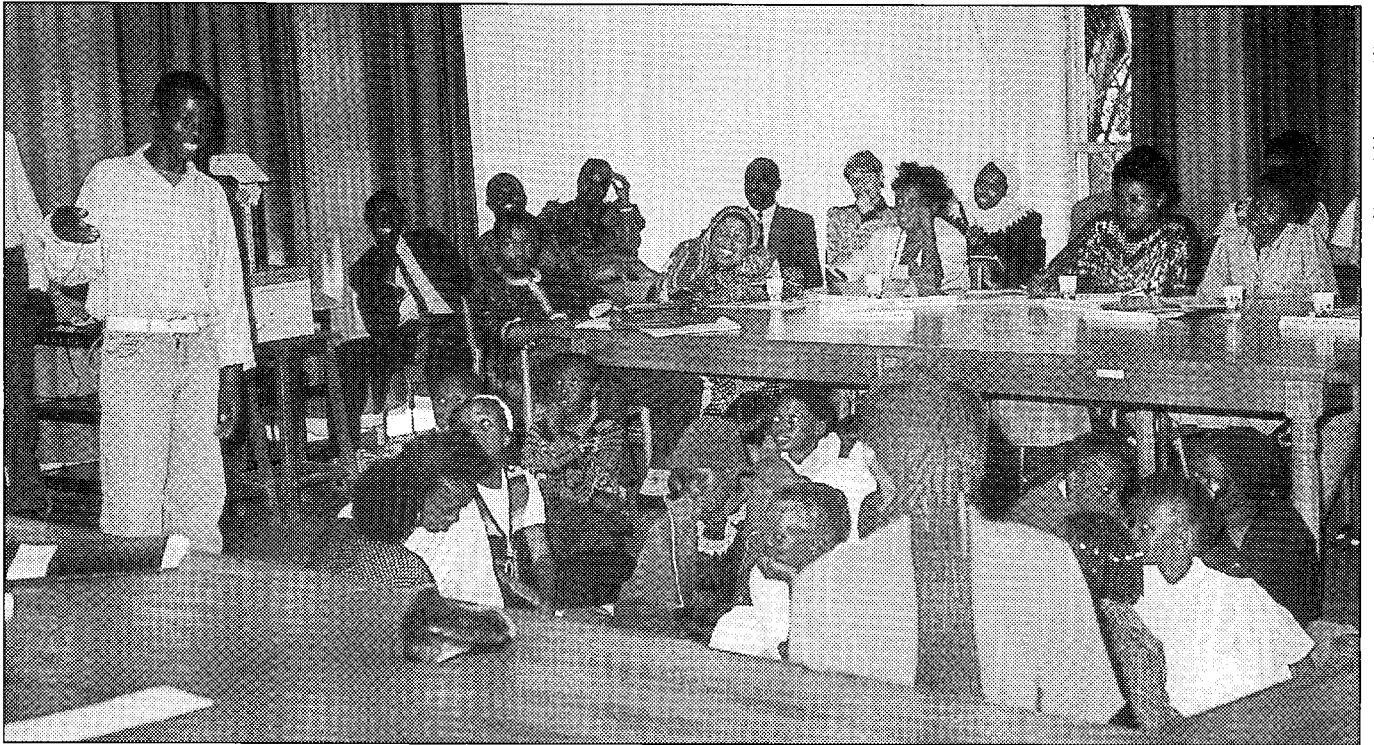
Основное внимание в данной статье будет сосредоточено на семинаре в Найроби, который проводился в рамках деятельности Ассоциации музеев Содружества, известной как КАМ. Этот проект стал одной из программ организации, призванных содействовать тому, чтобы музеи служили выражением многих культур и интересов самой разнообразной аудитории и многочисленных музейных работников и музеев в странах самого Содружества и за его пределами. Семинар выявляет две примечательные заботы ассоциации: признание музеями крайне важной необходимости прислушиваться к различным мнениям в их обществах и реагировать на них созданием улучшенных и полезных программ и опыта, а также насущной потребности в предоставлении возможностей для выражения всех культур и народов Содружества, как больших, так и малых.

Цель семинара в Найроби заключалась в том, чтобы услышать и учесть мнения детей при разработке и осуществлении музейных программ. Они составляют «неизученную» часть аудитории не потому, что для них проводится недостаточно специальных мероприятий, а потому, что, как сказал Аринзе, в большинстве случаев мнения детей игнорируются в «расчете на то, что программы доставят им “удовольствие” и что они, находясь в музее, будут вести себя соответствующим образом» (то есть тихо). Аринзе пояснил свою мысль, подняв еще несколько вопросов, относящихся ко всем музеям и к другим аудиториям, но

приобретающих особую остроту в регионах и культурах, в которые была перенесена колониальная модель музея.

- Спрашиваем ли мы когда-нибудь у детей, почему они хотят посетить музей?
- Принимаем ли мы во внимание потребности и интересы детей, когда планируем мероприятия для них?
- Просим ли мы детей определить сферу их интересов и то, что они хотели бы видеть и делать в музее?
- Предоставляем ли мы детям возможность общаться с нами и высказывать нам то, что они думают о нашей работе?
- Предоставляем ли мы детям слово в музее?
- Позволяем ли мы детям воспринимать музей по-своему?
- Допускаем ли мы возможность хоть какого-то шума в наших музеях, чтобы привнести в них элементы живого человеческого общения, которое играет существенную роль в нашей работе?
- Достаточно ли стимулов мы создаем для наших детей, чтобы пробудить в них желание поближе познакомиться с музеем?
- Достаточно ли мы утепляем полы в наших музеях, чтобы босоногий африканский ребенок мог ходить по ним спокойно, уверенно и с улыбкой?

Цель семинара заключалась в том, чтобы повысить информированность детей и молодежи как особой музейной аудитории и предоставить им возможность для осмысления, обсуждения и понимания того, как разрабатываются для них музейные образовательные программы. Дети составляют особую музейную аудиторию и, по словам президента Южно-Африканской Рес-



© National Museums of Kenya

публики Нельсона Манделы, они — «наше величайшее достояние, наши дети — это прочный фундамент, на котором будет построено наше будущее»<sup>2</sup>.

Особое внимание было уделено теме участия детей в процессе разработки программ и преобразования экспозиционных залов таким образом, чтобы они поощряли и стимулировали детей к собственному восприятию музея. Музеи должны быть более дружелюбными к детям путем создания для них теплой, доброжелательной и непринужденной атмосферы и ведения с ними доверительной беседы в целях разработки программ, отвечающих их потребностям и ожиданиям. Поскольку дети чаще других категорий посетителей приходят в музей благодаря инициативе, энергии и интересу учителей, родителей и других лиц, проявляющих заботу о подрастающем поколении, следует также заручиться поддержкой этих людей. Исходя из этого участники семинара подчеркивали необходимость привлечения самых широких слоев общества, признавая культурную роль руководителей традиционных общин в Африке.

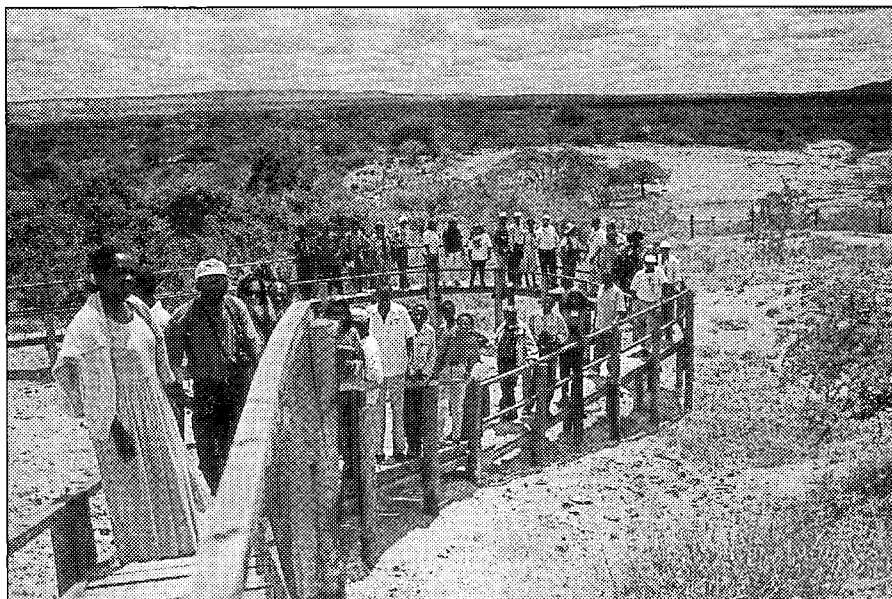
43 участника прибыли из 15 стран Содружества (13 африканских стран, Канады, Великобритании) и Соединенных Штатов, среди них были музейные специалисты в области образования и несколько учителей из Кении. Кроме того, один из рабочих

дней семинара прошел с участием детей, родителей и учителей, чтобы вместе обсудить, чего они ждут от музея.

После церемонии открытия профессор Джозеф Мунгаи, секретарь Комиссии по высшему образованию Кении, и Эммануил Аринзе выступили с двумя основными докладами, в которых рассматривались значение образовательной роли музеев в обществе и специфические проблемы, касающиеся детей и их взаимоотношений с музеями в Африке. Формат семинара предполагал проведение ряда заседаний, итоги которых были в общем-то известны заранее. Сначала в коротких сообщениях опытных участников определялись вопросы для их последующего рассмотрения на конкретном заседании, а затем проводилось их обсуждение и изучение полным составом участников семинара или отдельными группами. Для оживления обсуждения различных перспектив и опыта к музейным педагогам из Африки присоединились музейные специалисты в области образования из Музея Виктории и Альберта в Лондоне и Музея Анакостия в Вашингтоне, а также координатор семинара, музейный специалист широкого профиля из Канады.

Семинар был призван охватить несколько тем: (а) существующее положение; (б) определение потребностей путем анализа и обсуждения, про-

*Дети беседуют о музее с участниками семинара.*



*Экскурсия в Олоргегайли, доисторическое место в провинции Рифт-Валли.*

водившихся вместе с детьми, учителями, родителями и теми, кто работает с детьми; (в) разработка индивидуальных и всеобъемлющих программ для детей (включая описания ряда превосходных примеров, представленные в устной форме или записанные на видео) и (г) оценка и материально-техническое обеспечение.

Перед семинаром был разослан краткий обзор возможным участникам из стран Содружества в Африке, с тем чтобы получить представление о нынешнем положении в области планирования мероприятий для детей. Результат оказался превосходным, поскольку мы составили довольно полную картину состояния дел в данной области. Хотя в большинстве музеев с детьми, как правило, не принято советоваться, школа была и остается основным и зачастую единственным объектом планирования работы с детьми, а школьные группы порой составляют большую часть музейных посетителей. Однако часто в бюджете не предусматривалось специальных средств на мероприятия для детей или даже на самостоятельную деятельность и выделялось очень мало денег как на школьные, так и на внешкольные программы.

#### Стать детьми

Основным вопросом на семинаре было «мнение детей» о музейных залах, и на трех заседаниях присутствовали дети и родители, в том числе: (а) дети, знакомящиеся с музеем под наблюдением — случайным и ненавязчивым — одного или двух участников; (б) дети, беседующие с участниками, и (в) родители и учителя, выражаю-

щие свои пожелания и ожидания в отношении музея и его взаимоотношений с детьми.

Чтобы узнать «мнение детей», участники семинара с энтузиазмом сами пытались «стать детьми», которые посещают музеи и испытывают все трудности, связанные с пониманием музея и музейных залов, предназначенных для пассивной взрослой образованной аудитории. Этикетки, освещение, обстановка, музейное оборудование в целом, тематика и трактовка и особенно отсутствие интерактивности и интерпретации для юных посетителей — все это подверглось внимательному и критическому изучению. В связи с этим была создана группа, призванная серьезно поразмыслить о том, как добиться от музеев дружелюбного отношения к детям. Полученные результаты были подкреплены наблюдениями участников семинара за детьми в музейных залах, а также замечаниями самих детей. Очевидно, что детей больше привлекал Змеинный заповедник, примыкающий к музею, и меньше интересовала художественная галерея музея.

Учителя и родители изложили другое суждение, одновременно пронизательное и тщательно продуманное и, конечно, основанное на широком представлении о роли музея и его отношении к детям. Они горячо высказались в пользу организации более живых и интерактивных экспозиций, либо специально созданных для детей, либо доступных им по своему характеру и дизайну, а также просили обеспечить средства обслуживания, которые повысили бы комфорт и облегчили осмотр музея семейным группам. Кроме того, музеи должны получить возможность представлять живые традиции с помощью картин, ремесленных изделий и показов, с тем чтобы приближать музеи к жизни и активно знакомить детей с их культурой, давая объяснения на понятном им языке и в знакомом окружении и связывая эту культуру с опытом повседневной жизни. Прозвучал также призыв

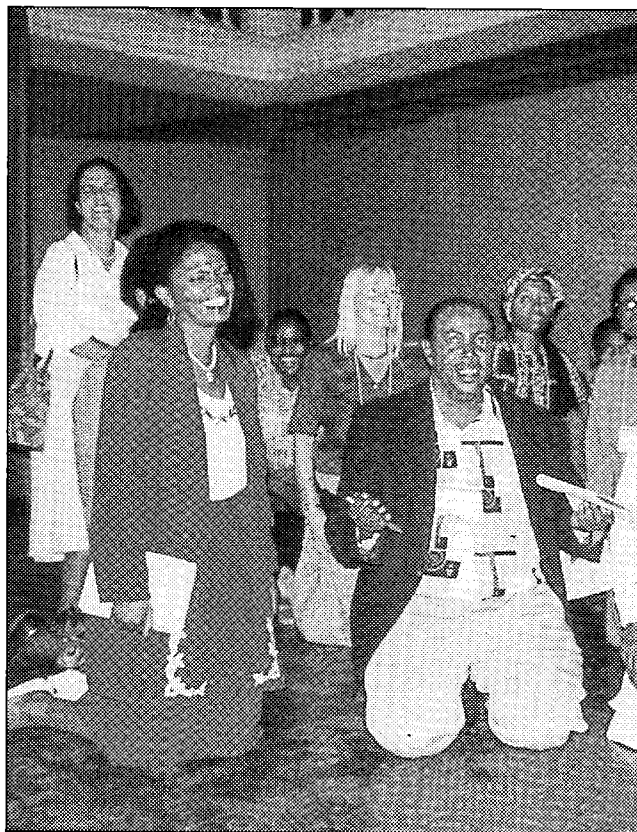
охватывать всех детей, независимо от их языка, экономического положения или местожительства, и, если они не могут приехать в музей, то он должен сам прийти к ним.

Хотя было очевидно, что эта конкретная группа детей, родителей и учителей уже обладала знаниями и пониманием музея, проведенный в их обществе день работы оказался полезным, поскольку он помог участникам осознать не только трудности, но и радость общения с посетителями. Как детям, так и родителям понадобилось время, чтобы преодолеть нерешительность и заговорить откровенно, подобно тому как это происходит в других странах. Особенно важно, что это наглядно продемонстрировало реально существующую потребность уделять гораздо больше внимания специальной аудитории при представлении экспонатов и информации. Следует отметить, что содержание музейных залов Найроби мало чем отличается от музейных экспозиций в других городах и странах. Нам следует задаться вопросами, есть ли у нас дружелюбные по отношению к детям музеи, разговариваем ли мы с детьми и прислушиваемся ли к их голосам в наших музеях.

Семинар в целом отличала особая творческая атмосфера. Обилие различных мнений не мешало нам демонстрировать готовность к совместному изучению проблем и изысканию для этого любой возможности. Участники проявляли глубокую заинтересованность, увлеченность и желание выслушивать мнения своих зарубежных коллег доброжелательно и с удовольствием.

### Взгляд в будущее

Семинар дал положительные результаты, определив принципы и главные направления и разработав три образца школьных программ. Кроме того, была создана структура, способствующая энергичной и решительной



© National Museums of Kenya

деятельности и дальнейшему совершенствованию взаимодействия и обучения детей в африканских музеях.

*Участники симпозиума вживаются в образ 7—11-летних детей в залах Музея Найроби.*

Этот шаг привел к образованию Группы для детей в африканских музеях (ГЧАМ), состоящей из участников семинара, часть которых будут действовать как национальные координаторы, и других лиц, которых будут набирать в их собственных странах. Эта группа продолжит укрепление своей сети, сосредоточивая усилия на том, чтобы сделать музеи дружелюбными по отношению к детям, и будет делиться идеями, начинать осуществление детских программ, совместно участвовать в них, содействовать их развитию, поддерживать и контролировать их выполнение по всей Африке, чтобы они отвечали потребностям и устремлениям юных африканцев.

Чтобы твердо заявить о своих намерениях и сформулировать свое представление о детях как о посетителях африканских музеев, была составлена Найробская декларация о детях в африканских музеях. Она служит ориентиром для ГЧАМ в ее деятельности и четким выражением философии семинара. Вот некоторые из ее основных положений.

- Музеи должны быть дружелюбными по отношению к детям.
- Вход в музеи, памятники и дос-

топримечательные места должен быть бесплатным для детей на всех уровнях.

- Дети должны привлекаться к планированию и организации детских программ.
- Семейные и общинные группы на всех соответствующих уровнях должны участвовать в музейных школьных программах.
- Весь музейный персонал, включая директоров, должен заниматься осуществлением школьных программ и считать своим долгом делать это.
- Отделы музейного образования, музеи как учреждения и профессиональные организации должны четко заявить о своих целях, уделяя особое внимание потребностям детей.
- Детям должно быть предоставлено право выразить свое мнение в музеях.

Ассоциация музеев Содружества будет предпринимать усилия для выполнения этой миссии посредством оказания помощи и распространения информации о ГЧАМ, а также путем обеспечения финансирования проектов из соответствующих источников. КАМ возьмет на себя ответственность за международное сотрудничество ГЧАМ под руководством президента и при поддержке генерального секретаря.

Три программы, разработанные участниками, могут быть приспособлены к конкретным условиям их собственных стран или использованы как образцы для создания новых программ. Они особенно подходят для африканских стран, поскольку требуют относительно недорогих и легко доступных материалов и касаются актуальных для них тем: «Скрытые таланты: программа по традиционным ремеслам» — предназначена для детей и молодых людей в возрасте от 12 до 18 лет, рассчитана на обучение ремеслам моло-

дых людей, уже не посещающих школу, чтобы они могли сами содержать себя; «Музыкальные инструменты» — программа, призванная увеличить знания и повысить мастерство изготовления и игры на музыкальных инструментах различных этнических групп; и «Посещение морской галереи» — знакомство маленьких детей с их природной средой с помощью приятных, доставляющих удовольствие и несущих образовательную нагрузку впечатлений, получаемых в музее. Очень важной оказалась на семинаре тема сбора средств для этих программ, принимая во внимание острую нехватку финансовых ресурсов в большинстве африканских музеев. Со временем, когда удастся достать необходимые средства, будет создан учебник для детей, посещающих африканские музеи, и можно будет опубликовать полный отчет о результатах работы семинара.

Наконец, несмотря на то что ресурсы и музейные возможности в разных странах различны, делегаты познакомили собравшихся с некоторыми замечательными достижениями в области работы с детьми в Африке. Они узнали о таких интересных примерах, как передвижной музей в Ботсване, общинные инициативы в Южной Африке, сотрудничество учебных заведений, учителей и музеев в Кении и несколько крупных программ, осуществляемых в Нигерии. Обсуждались многие другие удачные идеи, рассказ о которых сопровождался демонстрацией видеоматериалов, слайдов и показом фотоматериалов.

Семинар «Дети в африканских музеях» стал не просто успешной инициативой, но и полезной и незабываемой возможностью познакомиться с мнениями коллег из африканских музеев. Это обогащает методику подготовки практических семинаров и способствует более широкому пониманию не только необходимости планирования мероприятий для детей, но и установления реальных контактов и общения со специальной музейной аудиторией.



Мировое музейное сообщество относительно невелико. У многих музеев мира одни и те же заботы и проблемы, тогда как условия их существования могут быть весьма различными. Мы имеем широкие возможности помогать друг другу и учиться друг у друга, с учетом наших различных перспектив и независимо от того, располагаем мы материальными ресурсами или нет. Семинар «Дети в африканских музеях» являет собой пример такой возможности и выражение желания КАМ содействовать распространению нашего разнообразного опыта и нашего общего человеколюбия<sup>3</sup>. ■

### Примечания

1. Эммануэль Н. Аринзе был первым нигерийцем, назначенным на должность сотрудника в области образования в национальной музейной системе Нигерии, и к настоящему времени он имеет огромный опыт в данной области. Затем он был директором Музеев и памятников (до 1991 года), а теперь является президентом КАМ.
2. Из послания, направленного участникам семинара президентом Манделой, одним из двух патронов КАМ. Второй патрон КАМ — сэр Шридат Рамфал из Гайаны, бывший генеральный секретарь Содружества и известный деятель в области международных дел и охраны окружающей среды.
3. Ассоциация музеев Содружества хочет выразить глубокую признательность за широкую поддержку данного семинара следующим учреждениям и организациям: Фонду Содружества; Фонду А. Дж. Левентиса; Фонду Рокфеллера; Национальным музеям Кении (как принимающей стороне и участникам); ИККРОМ-ПРЕМА; Смитсоновскому институту; Британскому совету; Объединенной Республике Танзания и многим другим музеям и ассоциациям, которые сделали возможным участие в семинаре отдельных делегатов.

### Ассоциация музеев Содружества

Ассоциация музеев Содружества стремится руководствоваться принципами равногo представительства и выражения мнений, что находит подтверждение в ее структуре и многих из ее программ, а также получило отражение в организации и проведении ею семинара в Найроби.

КАМ организует многие из своих мероприятий вдали от мест проведения крупных конференций, чтобы познакомиться с наименее доступными и наиболее удаленными государствами Содружества и понять, каковы потребности развивающихся стран и малых народов, само существование наследия и культуры которых находится под угрозой перед лицом опасности всеподавляющей массовой коммуникации и культуры.

В 1995 году КАМ провела встречу в Ботсване и Южной Африке, чтобы приветствовать возвращение Южной Африки в состав Содружества, почувствовать и окупиться в атмосферу африканских музеев через общение с африканскими коллегами и посещение музеев. В связи с этим обсуждалась тема «Музеи и национальная самобытность», протоколы заседаний в настоящее время находятся в печати.

Другие программы включали региональный семинар в Карибском бассейне и широкий по охвату сим-

позиум Содружества — оба по проблемам коренных народов. Результатом заседания 1993 года в Белизе явилась выработка принципов и мер по совершенствованию взаимоотношений между культурами коренных народов и музеями. На проходившем в 1994 году в Виктории (Канада) симпозиуме «Попечительство: перспективы коренных народов в постколониальных обществах» рассматривались многие аспекты взаимоотношений музеев и коренных народов в ходе дискуссии, зачастую носившей эмоциональный характер, собравшей вместе участников со всего Содружества, которые представляли как коренные, так и некоренные народы.

Что касается одного из самых значительных проектов КАМ — программы заочного обучения, предусматривающей приобретение начальных знаний в области музейного дела, — то в настоящее время ассоциация осуществляет ее пересмотр, с тем чтобы привести в соответствие с требованиями современности, увеличить общий объем справочных материалов и лекций и охватить современные проблемы. Существует много дорог, ведущих к одной цели, и КАМ может использовать то преимущество, что ее члены обладают разнообразным опытом, чтобы сделать эту программу актуальной и полезной, способствующей совершенствованию музеев.

# На перекрестках культур: музеи Марселя

Лоранс Альфонси  
(*Laurence Alfonsi*)

*Самобытность и разнообразие музеев Марселя служат свидетельством плюрализма, столь характерного для этого города. Более того, некоторые из них с точки зрения дизайна и развития возглавляют процесс оживления культурной жизни города. Лоранс Альфонси живет в Марселе. Она — доктор литературы и гуманитарных наук, автор ряда статей, опубликованных в международных журналах, по таким вопросам, как социология кино, творчество Франсуа Трюффо, последствия глобализации и новые технологии, а также футурологические исследования.*

«Именно здесь около 600 года до нашей эры греческие мореплаватели из расположенного в Малой Азии греческого города Фокея высадились на берег. Здесь был основан Марсель, город, откуда цивилизация распространилась по всему западному миру». Так гласит «свидетельство о рождении» Марселя, выбитое на камне набережной Старого порта, где было положено начало городу и его неповторимому городскому ландшафту. Свои различные ипостаси Марсель, который с древнейших времен был крупным средиземноморским городом, приобретал на протяжении 26 веков истории, сформировавшей его яркую, порой в чем-то противоречивую индивидуальность. Важный художественный и исторический центр, столица Европейского Средиземноморья и один из старейших городов Франции, он стал местом кипения страстей и бесконечных распрей. Территория Марселя, разбитая на 111 районов и растянувшаяся вдоль берега на 34 км, вдвое больше территории Парижа. Его население составляет 800 тыс. человек. Более того, Марсель, словно магнит, притягивающий к себе одну волну иммигрантов за другой, является уникальным городом, в котором бок о бок проживают разные общины.

Будучи в высшей степени колоритным городом, Марсель порой вызывает к себе снисходительно-насмешливое отношение. Однако, сталкиваясь с трудностями, характерными для наших постсовременных обществ, город в то же время обладает такими важными достоинствами, которые способны помочь ему в решении проблем XXI века. Именно поэтому Марсель сейчас пытается подчеркнуть свою самобытность, отказавшись от устаревших штампов. Его культурное наследие, главное преимущество которого заключается в его местоположении на перекрестке искусств и культур, во многом будет способствовать решению труднейшей задачи его об-

новления. Музеи Марселя, составляющие важную часть этого наследия и часто владеющие мало кому известными сокровищами, стремятся играть ведущую роль в возрождении города как культурного и туристического центра.

Поэтому цель данной статьи состоит не в описании истории, функций и различных видов деятельности музеев Марселя, а в том, чтобы взглянуть на них с точки зрения социологии и футурологии.

## В центре внимания — история

Существует целый ряд музеев, посвященных району Марселя и Провансу, которые, рассказывая об их непохожей, но во многом дополняющей друг друга истории, помогают восстановить богатую историю Марселя.

Музей римских доков (*Musée des Docks Romains*), единственный в регионе музей на месте раскопок, позволяет сохранять *in situ* остатки одного из немногих уцелевших до наших дней складов вместе с глиняными сосудами для хранения продуктов (*dolia*). В нем также размещены археологические коллекции, помогающие нам получить представление о развитии торговли в Марселе с 6-го века до нашей эры до IV века нашей эры.

Начало Музею истории Марселя (*Musée d'Histoire de Marseille*), торжественное открытие которого состоялось в 1983 году, было положено открытием остатков порта и древних стен. В нем представлена история города с древних времен, включая греческий и римский периоды, средневековье (квартал горшечников) и последующие периоды вплоть до новейшего — от эпохи Людовика XIV до XIX века. Эпоха основания Марселя и первые века его существования представлены здесь остовом корабля внушительных размеров, относящегося к III веку.

Новая экспозиция предметов материальной культуры, найденных при проведении последних раскопок, наряду с необычной коллекцией гербов знатных марсельских семейств, охватывает историю Марселя вплоть до XIX века. Музей располагает научной библиотекой и активно работающим аудиовизуальным отделом, открытым и для публики. В 1997 году в Музее истории Марселя побывало 88 900 человек, что сделало его самым посещаемым музеем этого города.

В 1928 году в Шато-Гомбер *фелибр*<sup>1</sup> Жюльен Пиньоль основал Музей народных ремесел и традиций марсельского региона (Musée des Arts et Traditions Populaires du Terroir Marseillais), яркая и выразительная экспозиция которого рассказывает об образе жизни его населения в XVII—XIX веках. Мебель, костюмы, самые разные предметы воссоздают картину традиционного быта Прованса, а коллекции религиозного искусства, в частности рождественские ясли с их глиняными фигурками, дают представление о местных праздниках и обычаях. Собрание музея дополняют библиотека и архив, содержащие материалы о традициях и истории здешних мест.

Аналогичные функции выполняет и Музей Старого Марселя (Musée du Vieux Marseille), размещенный в Алмазном доме, который является уникальным образцом архитектуры конца XVI века на территории Старого города. В музее разработано 16 различных маршрутов, позволяющих познакомиться с повседневной жизнью Марселя XVIII—XIX веков с помощью его экспозиций, где представлены мебель и костюмы Прованса, игральные и гадалые карты, рождественские композиции с фигурками.

Другие музеи Марселя посвящены более специфическим аспектам истории или традиций города. Музей морской и экономической деятельности



(Musée de la Marine et de l'Economie) размещен в построенном в 1852 году здании Биржи (Palais de la Bourse) — величественном памятнике столь развитой в Марселе торговли. Представленные в его коллекциях гравюры, живопись и масштабные модели освещают историю экономики города и порта начиная с XVI столетия. Занимающий бывший Восточный вокзал Музей транспорта (Galerie des Transports) рассказывает об истории транспорта в Марселе, от первого омнибуса на конной тяге до современной системы метро. Музей Сантон (Музей религиозного народного искусства) посвящен истории, технике изготовления и различным стилям традиционных рождественских яслей. Наконец, хорошо известен своими выставками и публикациями основанный в конце 70-х годов Прованский музей кино (Musée Provençal du Cinéma). Помимо самих фильмов, здесь хранится обширное собрание различных связанных с кино предметов: камеры, книги, пластинки, афиши, макеты декораций, эскизы кос-

*Туфля (дерево, темпера), расписанная Энди Уорхолом. Экспонировалась на выставке «Энди Уорхол и мода», которая была развернута в Музее моды в 1998 году.*



Юные посетители участвуют в мероприятии, проведенном городским детским музеем в рамках выставки «Давайте расслабимся».

тимов, сами декорации и костюмы, автографы, фотографии, журналы и т.п. Имеется также научная библиотека.

#### Культурная мозаика

Хотя Марсель не является столицей Прованса, во многих его музеях прекрасно представлено как французское искусство в целом, так и культуры всего мира. В разнообразии и богатстве их коллекций находят отражение международный статус города и различные культурные влияния, сформировавшие его историю.

В ряде музеев Марселя имеются европейские коллекции. В их числе — Музей изящных искусств (Musée des Beaux-Arts), который в 1869 году был размещен в левом крыле дворца Лоншан, являющего собой замечательный образец архитектуры Второй империи. Это один из ведущих музеев Марселя и один из старейших во Франции. В его экспозиции, занимающей два эта-

жа, представлены произведения выдающихся художников французской, итальянской и фламандской школ: Перуджино, Карраччи, Рубенса, Вуэ, Давида, Курбе, а также коллекция скульптуры. Музей располагает одной из лучших коллекций живописи мастеров Прованса XVII—XIX веков, таких, как Пюже, Серр, Миньяр, Лубон, Монтичелли, Гигу и другие. В цокольном этаже здания хранится обширное собрание рисунков.

Начиная с 60-х годов, Музей Кантини (Musée Cantini), расположенный в особняке XVII века, собрал значительную коллекцию, куда входят произведения фовистов, сюрреалистов, а также ряд выдающихся работ, созданных в послевоенный период. Это одно из лучших французских публичных собраний, включающих произведения таких художников, как Бэкон, Дюфи, Эрнст, Ле Корбюзье, Леже, Матисс, Массон, Миро, Пикабия, Пикассо, Дерен, Джакометти, Дюбюффе, Тапьер. К услугам посетителей музея центр документации по искусству XX века.

В Музее Гробе-Лабадьё (Musée Grobet-Labadié), одном из самых привлекательных музеев Марселя с его удивительной атмосферой частного особняка XIX века, представлено собрание двух коллекционеров, музыканта Луи Гробе и Мари Луизы Лабадьё. В него входят: скульптура из Нидерландов, Германии и с располагавшейся в Провансе в XIII—XIV веках папской территории; картины и рисунки XV—XIX веков северных мастеров, итальянской и французской школ; мебель, предметы из золота и серебра, керамика XIII—XVIII веков; восточные ковры; шпалеры из таких известных мастерских и мануфактур, как Турне, Брюссель, Бове, Гобелен и Обюссон; музыкальные инструменты эпохи барокко и романтизма. Имеется также обширная коллекция рисунков старых мастеров. В

1997 году музей провел реставрацию произведений из своего собрания, отремонтировал экспозиционные залы, а также разработал ряд новых музеологических подходов.

В мае 1995 года для публики был открыт Музей фаянса (Musée de la Faïence). Он расположен в замке XIX века, который стоит в парке Монредон между морем и холмами. Его собрание насчитывает свыше 1500 предметов, происходящих из Марселя, окружающих его региона, из других областей Франции и стран Европы, охватывающих период от раннего неолита до настоящего времени. В нем представлены работы из мастерских Жозефа Клерисси, Жозефа Фошье, Луи Леруа, Гаспара Робера, Вдовы Перрен и других. Хотя почетное место здесь отведено фаянсу и фарфору из Мустье и главных центров этого вида производства в Провансе, хронологически построенная экспозиция дает возможность проследить последовательное развитие этого искусства вплоть до концепций современных дизайнеров.

В Марселе имеются также музеи, специализацию которых составляют история, искусство и традиции всего мира. Разместившийся в правом крыле дворца Лоншан Музей естественной истории (Musée d'Histoire Naturelle) сохранил многое от своего первоначального музеографического подхода и убранства, делая упор на современные знания. В музее имеется зал, посвященный мировой зоологии; другая экспозиция посвящена истории Прованса на протяжении 400 млн лет. Кроме «Музея сафари» (поселения животных на земле, представленные в соответствии с принципами зоогеографии), здесь имеются постоянные экспозиции, рассказывающие о палеографии и палеонтологии региона, начиная с палеозойской эры до четвертичного периода, аквариумы, образцы современной фло-

ры и фауны, окаменелости, размещенные в соответствии с музеографическими принципами XIX века, представлена эволюция человечества на земле за последние 5 млн лет, остатки человеческих поселений и их размещение на территории Прованса. Как для детей, так и для взрослых в музее открыта библиотека.

Исключительное богатство египетской коллекции в Музее археологии Средиземноморья (Musée d'Archéologie Méditerranéenne), предлагающей широкую панораму египетского искусства от эпохи Древнего царства до коптского периода, объясняется как связями Марселя с Востоком, так и личным вкладом д-ра Клот Бей. Экспонаты здесь расположены таким образом, чтобы подчеркнуть их монументальность. Главной достопримечательностью доисторической части собрания являются остатки оппидума со святилищем Рокпертюз (Roquepertuse), одного из главных центров кельто-лигурийской цивилизации, а также уникальная для южной Галлии коллекция резных и раскрашенных предметов 3-го века до нашей эры. Раздел, посвященный классической античности, отражает главные направления в историческом развитии регионов Средиземноморья: Ближнего Востока, Кипра, Греции, Magna Graecia (Великой Греции) и Этрурии. Качество коллекций музея делает его одним из самых значительных музеев Франции.

В Музее искусства Африки, Океании и Америк (Musée d'Arts Africains, Océaniens et Amérindiens) находится выдающаяся коллекция предметов, представляющих три континента. Ее основу составили предметы, подаренные ему Пьером Герром (африканское искусство, скульптура и маски) и профессором Анри Гасто (искусство Океании и Америки, редкое собрание реконструированных черепов), а также 2500 единиц хранения, посту-

пивших по завещанию кинорежиссера Франсуа Райхенбаха (коллекция, собранная им во время путешествий в Мексику). К услугам посетителей музея также имеется мультимедийный центр, где находится 2 тыс. произведений, происходящих с этих трех континентов, и аудиовизуальные материалы из крупнейших фильмотек мира.

Размер и разнообразие коллекций современного искусства, среди которых имеются выдающиеся образцы, предопределили создание Музея современного искусства (Musée d'Art Contemporain). Его площадь составляет 4 тыс. м<sup>2</sup>, что позволяет размещать в нем как постоянные, так и временные коллекции, а также устраивать выставки работ художников разных направлений и групп, таких, как «Новые реалисты», «Сюппорсюрфас», «Арте повера», или «индивидуальных» направлений, равно как и произведений крупнейших представителей современного искусства.

Музей мотоциклов (Musée de la Moto) устроен на бывшей мельнице, представляющей собой замечательный

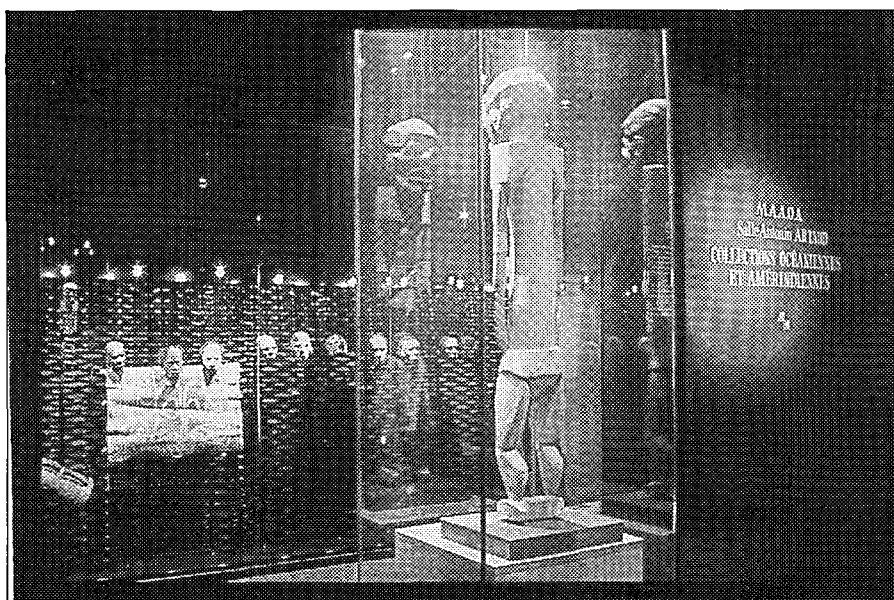
образец промышленной архитектуры конца XIX века. Здесь прослеживается развитие механики и стилей с 1898 года по сегодняшний день. В его постоянной экспозиции демонстрируются мастерская 1935 года, собрание Нужье и образцы мотоциклов со всего мира, охватывающие период с начала XX века по настоящее время.

### Новые музеи и концепции

80—90-е годы ознаменовались для Марселя значительным ростом числа и размеров коллекций, а также появлением нескольких новых музеев. Создание новых музеев сопровождалось развитием в некоторых из них новых подходов. Кроме того, наблюдался значительный всплеск издательской деятельности, отмеченный публикацией важных работ, что в огромной мере способствовало росту репутации марсельских музеев.

В 1991 году для детей был создан центр «Прео дез Аккуль» (Préau des Accoules). Он расположен в основанной в XVII веке иезуитами Школе

© G. Bonnet



Раздел Океании в Музее искусства Африки, Океании и Американдии.



© D. Boy de la Tour

Сент-Круа, жемчужине классической архитектуры в самом сердце города. В «Прео дез Аккуль» специально для детей организуются интерактивные экспозиции, и он, по сути, является детским музеем города. Его разнообразные программы и различные мероприятия направлены прежде всего на то, чтобы помочь детям познакомиться с обширными богатствами марсельских музеев.

Музей моды (Musée de la Mode), основанный в 1989 году, а в 1993 году ставший частью Центра моды Средиземноморья (Espace Mode Méditerranée), является третьим по значению французским музеем моды, после парижских Лувра и Музея Гальера. Его постоянно пополняющаяся коллекция насчитывает более 6 тыс. костю-

мов и аксессуаров, дает представление о развитии моды с 1930-х годов по настоящее время и регулярно показывается публике. Здесь представлены все ведущие дизайнеры моды в области как высокой моды, так и готового платья (самая большая из коллекций представлена моделями Gabrielle Chanel). Кроме того, весь спектр современной моды демонстрируется на устраиваемых музеем больших выставках и фотовыставках, посвященных отдельным мастерам или специальным темам. В музее имеется центр специальной документации в области моды и одежды, включающий также видеотеку с уникальной коллекцией видеокассет с записями многочисленных показов мод.

*Один из залов Центра моды Средиземноморья, где разместился Музей моды.*

В отличие от уже упоминавшихся музеев Музей декоративных искусств (Musée des Arts Décoratifs) еще находится в процессе создания. Он будет размещен в Шато-Борели (Шато-де-Боннвен), элегантном особняке конца XVIII века, который был построен для семейства торговцев Борели, а в настоящее время он реставрируется. Планами восстановительных работ предусмотрена реставрация внутреннего убранства и воссоздание атмосферы жилого дома, где мебель и картины, керамика и предметы прикладного искусства, а также рисунки из коллекции Фёйе де Борса составят новое окружение Музея декоративных искусств.

Стремление марсельских музеев оживить свою работу вызвало рождение новых проектов. В одних случаях они касаются введения новшеств в уже существующих музеях: например, в Музее транспорта был установлен миниатюрный рельсовый путь с трамвайчиками, а на 4-м этаже Музея фаянса были устроены чайная комната и магазин. В других — проекты связаны с созданием новых музеев: например, проект реставрации *Новой Бастиды* Паньоля, проект организации в цокольном этаже музейной зоны, посвященной творчеству писателей и кинорежиссеров Прованса, или проект музея Европейского Средиземноморья *in situ*, который может стать морским, научным или океанографическим музеем.

Музеи Марселя, в которых в 1997 году побывало в общей сложности 300 тыс. человек, свидетельствуют о поразительной устремленности города в будущее. Не претендуя на исчерпывающее рассмотрение заявленной темы, я бы хотела в завершение статьи остановиться на ряде новаторских концепций марсельских музеев, которые показывают, насколько активно они берутся за решение социокультурных проблем, с которыми нам придется столкнуться в XXI веке.

Произошедшее в 90-е годы снижение посещаемости поставило музеи перед острыми социальными, культурными и экономическими проблемами конца XX века. Одной из важнейших задач следующего столетия станет поддержание равновесия между специфическими особенностями местных культур и процессом глобализации. Сохраняя искусство прошлого, музеи сохраняют, прежде всего, историю данной культуры и данной нации. На самом деле искусство — это не просто «отражение истории», но оно и *есть* история. Более того, отображая наше прошлое и наши культуры, музеи занимают свое место в «истории, которая рассматривается как толкование социальной эволюции»<sup>2</sup>. Процесс создания, организации и развития музеев составляет часть более широких процессов, происходящих внутри наших обществ. Это значит, что современная музеологическая практика неизбежно должна считаться с более широкой и сегодня, в условиях быстрых социально-экономических изменений, чрезвычайно острой проблемой культурного разнообразия. Музеи отстаивают право на культурный плюрализм, которому могут угрожать разные факторы, в том числе и потенциально стремящаяся к установлению стандартов глобализация.

Удачным примером в связи с этим представляется Музей искусства Африки, Океании и Америк (МАОА), открывший свои двери для публики в марте 1992 года. Он задался целью показывать главным образом предметы, относящиеся к исчезнувшим или исчезающим культурам. Благодаря своим связям с ведущими государственными научными учреждениями МАОА всегда бывает в курсе современных тенденций в области культуры и искусства. В его деятельности находят отражение радикальные перемены, происходящие в современной музейной практике, отличаю-



шейся тем, что музеология и исследовательская работа сегодня развиваются вместе, в отличие от традиционного типа музеев, в которых научно-исследовательская работа осуществляется в отрыве от хранительской. МАОА является не столько археологическим музеем, сколько музеем, в котором доминируют антропологическая и эстетическая функции, поскольку его главная цель состоит в том, чтобы показать посетителям, какими последствиями чревата исчезновение традиций и символических миров прошлого.

Музей моды также проявил новаторство, сделав свой выбор в пользу современного подхода к показу костюма и моды. Он развернул целый ряд экспозиций самого разного типа. Это персональные выставки дизайнеров (Шанель, Ив Сен-Лоран, Пако Рабанн) и фотографов (Петер Линдберг), тематические выставки («Кристиан Лакруа и театр», «Человек как объект», «Мода и тело», «Манекены», выставки 1998 года «Мондриан, мода и дизайн» и «Энди Уорхол и мода»). Выбранный музеем подход принес ему заслуженный успех. Рассказывая о разных аспектах моды, музеем удалось не только показать ее великолепие и разнообразие, но и подчеркнуть комплексный характер этого искусства, продемонстрировав ее связь с различными дисциплинами: технологией, эстетикой, искусством, антропологией, экономикой, социологией. Костюм — это зеркальное отображение состояния общества в конкретный период времени, его надо изучать и выставлять с позиций археолога или этнолога. Так, в рамках широкомасштабной серии выставок социологического характера на тему «Неизвестный гардероб хорошо известных людей» Музей моды представил в 1997 году новую концепцию экспозиций с антропологическим уклоном, авторами которых были дизайнеры Поль Матё и Майкл Рей.

Наряду с собственно музейной деятельностью Музей моды занимается также популяризацией творчества региональных дизайнеров, что стало частью его совместной работы с Центром моды Средиземноморья. Ее деятельностью руководит Ассоциация культурных интересов публики — общественное объединение, пропагандирующее интерес к культуре и привлекающее к участию в качестве партнеров частных лиц и государственные учреждения. Подобные примеры свидетельствуют о том, что музеи не только сохраняют память о прошлом и наше наследие, они играют все более значительную экономическую роль: привлекая туристов и создавая экономические стимулы, они приносят реальную выгоду своим городам и регионам.

Совершенно необычный подход в своей деятельности в качестве детского музея выбрал центр «Прео дез Аккуль». Не являясь музеем в привычном понимании этого слова, он готовит ребенка к встрече с произведениями искусства. Во главу угла здесь поставлено экспериментирование, основанное на интерактивности, соединяющей пассивный показ и активное участие, а также работу с конкретной целевой группой. Но и без подобных новаторских особенностей сам по себе музей, расположенный в Панье, «проблемном» рабочем районе, населенном людьми, представляющими самые разные социальные слои, является смелой инициативой.

Концепцию интерактивности и посещения музея как постепенного приобретения опыта используют и другие музеи Марселя. Например, посетители Музея фаянса могут свободно расхаживать по его залам, руководствуясь только своими пристрастиями и знанием предмета. Кроме того, музей предлагает посетителям различные формы кружковых занятий, по-

священных фаянсу и керамике, так что они могут продолжить свой первоначальный контакт с экспонатами, приняв участие в специальных программах.

С 1997 года Музей изящных искусств также практикует в своей деятельности новые подходы на основе концепций междисциплинарности и интерактивности. Его программа специальных мероприятий составлена с учетом разнообразных интересов посетителей и на основе тематических занятий, в ходе которых памятники рассматриваются с социально-исторической, иконографической или даже иконологической точек зрения. В музее также работает семинар для взрослых посетителей, знакомящий их с разными аспектами музейной работы: хранением, экспозицией, принципами показа произведений искусства. При этом используется аналитический подход к памятникам на основе истории искусства и социально-политической истории, а также проводится цикл практических и творческих занятий, направленных на закрепление новых знаний, под общим названием «Ваша экспозиция, ваш музей».

Сегодня музеи должны, насколько позволяют их возможности, больше, чем когда-либо, служить витриной для культурного разнообразия и в то же время способствовать пониманию истории. На фоне подобных перемен в музеологической практике Марсель, несомненно, может многое сделать в плане решения проблемы разнообразия культур. В отличие от целого ряда других городов, где порой имеется лишь один крупный музей, Марсель располагает сетью самых разных музеев, пестрой мозаикой разбросанных по всему городу. Эта особенность служит своеобразным отражением бытия через край, бурной и во многом стихийной жизни самого города. Отличающую музеи Марселя живость во

многом можно объяснить и этим проявлением разнообразия.

В наше время основной вопрос связан не с культурной однородностью, а с акцентом на культурную самобытность. С этим и будут связаны основные проблемы XXI века, поскольку вопрос заключается не столько в том, как остановить тенденцию к единообразию, сколько в том, каким образом можно победить стремление людей искать утешение в самодовольном чувстве своей самобытности. Музеи должны сыграть важную роль в решении этого вопроса. В частности, у музеев Марселя есть все, чтобы справиться с данной проблемой, поскольку они находятся в наиболее выгодном положении, питаются жизненной силой обновляющегося города, который решает вопросы собственной самобытности на основе столь характерного для него социального разнообразия.

*Выражение признательности.* Я хотела бы выразить благодарность музеям Марселя, Управлению музеев Марселя (Centre de la Vieille Charité) и Управлению туризма за всю ту информацию, которую они мне предоставили и многое из которой было использовано при написании данной статьи. Хотела бы также упомянуть ноябрьский номер (№ 165) журнала *Marseille* за 1992 год, который рассказывает о культурной жизни города. В конце этого специального выпуска приводится список многих опубликованных в нем статей о музеях города, а также список каталогов и путеводителей последних.

#### Примечания

1. Участник существовавшей в Провансе в XIX веке литературной школы.
2. Marc Ferro, *Cinéma et Histoire*, p. 11, Paris, Gallimard, 1993.

**museum**

*Международный журнал*

Ежеквартальный иллюстрированный журнал, посвященный проблемам музеологии. Журнал представляет интерес не только для специалистов, но и для людей, просто любящих музеи.

**Индекс 38947**

## **Курьер ЮНЕСКО**

Ежемесячный иллюстрированный журнал, освещающий с разных точек зрения проблемы современного мира, а также искусства, литературы, науки и культуры.

В каждом номере — рубрики, посвященные охране всемирного наследия и деятельности ЮНЕСКО в мире.

**Индекс 38945**

Сообщаем, что подписка на эти журналы на 2000 год будет приниматься во всех отделениях связи во втором полугодии 2000 года. Эти издания Вы можете найти в Объединенном каталоге «Почта России» Государственного комитета Российской Федерации по телекоммуникациям.

На каждый журнал также принимается текущая подписка на 2000 год.

Наши журналы можно приобрести в магазине «Человек читающий» по адресу: 119847, Москва, Г-21, Зубовский бульвар, 17.

# **ЖУРНАЛЫ**

## **ЮНЕСКО**

### **НА**

## **РУССКОМ**

## **ЯЗЫКЕ**

## **Бюллетень по авторскому праву**

Ежеквартальный журнал, посвященный вопросам авторского права и его охраны, а также новым разработкам в этой области. Журнал представляет интерес не только для юристов, но и для творческих и издательских работников.

**Индекс 38946**

## **ПЕРСПЕКТИВЫ:**

**сравнительные исследования  
в области образования**

Ежеквартальный журнал, представляющий широкий спектр актуальных проблем теории и практики образования за рубежом.

Интересен преподавателям вузов, научным работникам, деятелям просвещения.

**Индекс 38948**

