

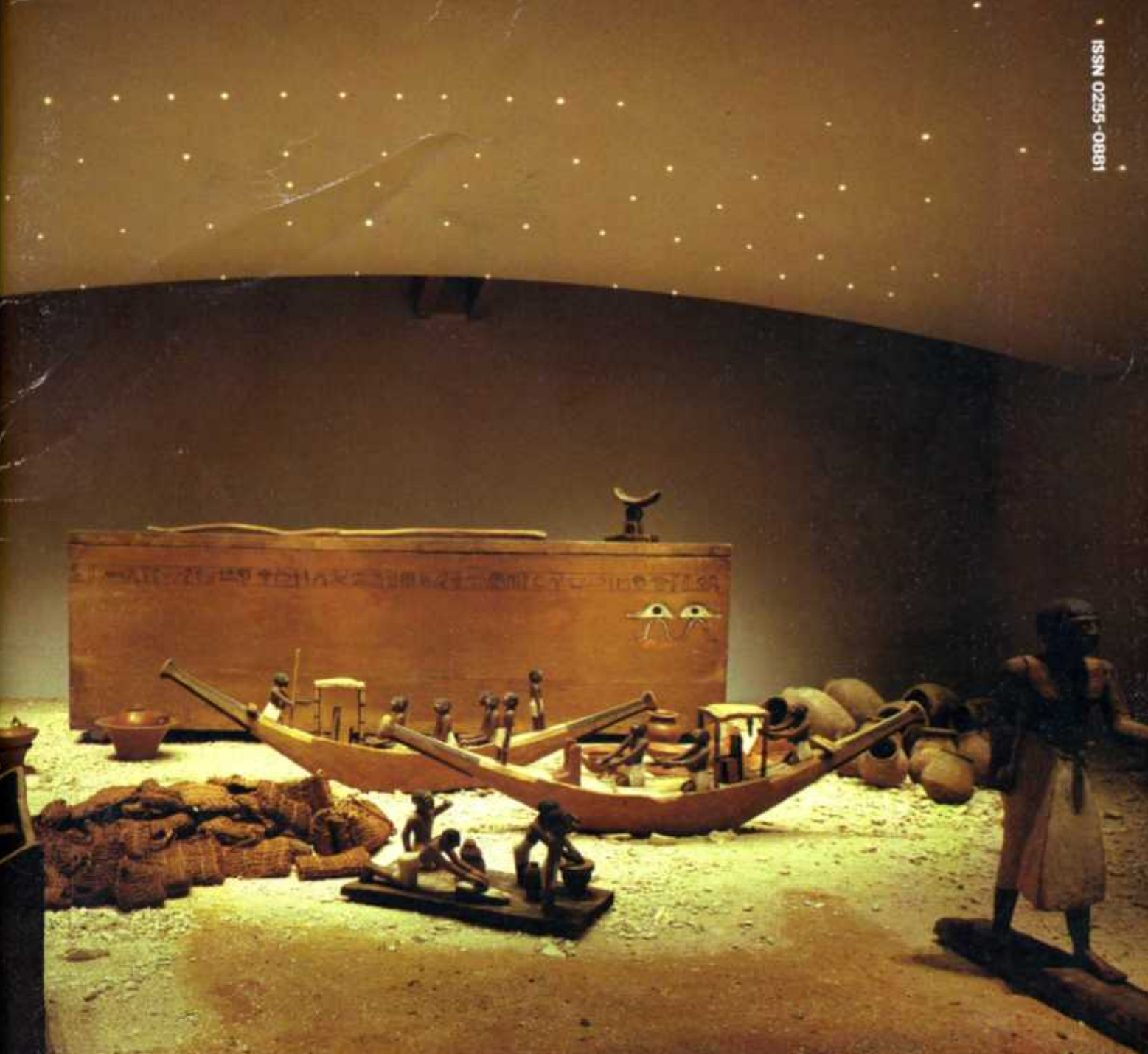
172



Ежеквартальный  
журнал ЮНЕСКО

# *museum*

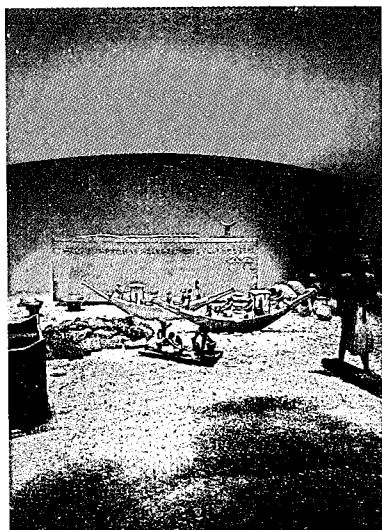
ISSN 0255-0881



МУЗЕИ И ИХ ПОМОЩНИКИ

“Museum”, международный ежеквартальный журнал, посвященный теории и практике музейного дела, издается Организацией Объединенных Наций по вопросам образования, науки и культуры в Париже. Журнал выходит в Париже на английском, французском и испанском языках, в Каире — на арабском, в Москве — на русском.

№ 172 (№ 3, 1992)



Guido Fino

На последней странице обложки:  
Взгляд Марка Гаранже  
© Marc Garanger

Освещение с помощью оптико-волоконной техники в туринском Египетском музее (см. статью на с. 22).

## Наши цитаты

«Результаты наших качественных анализов подтвердили, что лучшим средством для очистки поверхностей, подвергавшихся испытаниям — в частности, позолоченных поверхностей, — является слюна. Следует однако обратить внимание на то, что матовые красные и синие поверхности были слегка испорчены. Это свидетельствует о том, что слюна разрушает вермильон и азурит».

Паула М. С. Ромао,  
Адилия М. Аларкао,  
Сезар А. Н. Вьяна,  
“Human Saliva as a Cleaning Agent for Dirty Surfaces”  
*Studies in Conservation*,  
Лондон, август, 1990

Директор: Анна Райдл.  
Главный редактор: Артур Жиллет  
Исполняющий обязанности главного редактора: Алисон Клейсон  
Помощник редактора: Кристин Уилкинсон  
Художественный редактор: Жорж Дюкре  
Редактор издания на арабском языке: Махмуд эль-Шениги  
Редактор издания на русском языке: Ирина Пантыкина

### КОНСУЛЬТАТИВНЫЙ КОМИТЕТ:

Ом Пракаш Агравал, Индия  
Изгат Дин Башауш, Тунис  
Крейг Блэк, США  
Газель де Гишен, ИККРОМ  
Жан-Пьер Моан, Франция  
Сун Гиль Пак, Республика Корея  
Стелиос Пападопулос, Греция  
Элизабет де Порт, исполняющий обязанности генерального секретаря ИКОМ, *ex officio*  
Роланд де Сильва, президент ИКОМОС, *ex officio*  
Лисе Скёт, Дания  
В. А. Сулов, Российская Федерация  
Шаже Тшилуйла, Заир  
Нэнси Хашн, Канада  
Томислав Шола, Югославия  
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 статье 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.

Перепечатка и перевод опубликованных материалов разрешены (за исключением тех случаев, когда указаны владельцы права на воспроизведение и перевод). При цитировании необходима ссылка на автора и источник.

Издание на русском языке осуществляется А/О «Издательская группа «Прогресс» по соглашению с ЮНЕСКО.

А/О «Издательская группа «Прогресс»/ЮНЕСКО

Объединенная редакция журналов ЮНЕСКО на русском языке  
Главный редактор: А. Мельников

“Museum”

Редактор русского издания:  
И. Пантыкина

Редакторы: К. Панас, Э. Будрина  
Художественное и техническое редактирование: И. Цалкина

© ЮНЕСКО, 1991

© Перевод на русский язык «Прогресс», 1992

Напечатано в Российской Федерации

---

# Музеи и их помощники

---

От редакции	<i>Посильная помощь друзьям</i>	3
Роджер Л. Вульф, Гонсало Паласнос	<i>Мы и они. Использование музеями консультантов</i>	4
Патрис Руа	<i>Указатели в музеях</i>	7
Ян Свагерман	<i>Сохранятся ли в музеях гиды-добровольцы?</i>	9
Интервью журналу "Museum"	<i>Автоматы в музеях: «андроиды»</i>	13
Тиль Хан	<i>Любовь к стеклу</i>	18
<hr/>		
ДА БУДЕТ СВЕТ		
Анна Мария Донадони Ровери	<i>"Премьера" в Италии</i>	22
Пьер Энрико Гурлино, Карло Альбана	<i>Свет как художественное средство</i>	24
<hr/>		
Интервью журналу "Museum"	<i>Профессия: каменотес</i>	25
Бернадет Аламбре	<i>Культура, коммуникация и музейное дело</i>	27
<hr/>		
Интервью журналу "Museum"	<i>Вдохнуть новую жизнь в Третьяковскую галерею</i>	
	<i>Это будет культурно-исторический центр</i>	29
	<i>Остров искусств</i>	32

---

## Рубрики



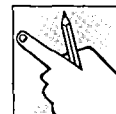
### ГОРОД И ЕГО МУЗЕИ

Корина Санду *Сколько музеев в Бухаресте?* 34

---

### ОТКРОВЕННЫЙ РАЗГОВОР

Интервью журналу  
"Museum" *Сцена, на которой живут произведения искусства* 35



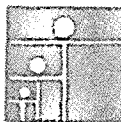


## ВОЗВРАЩЕНИЕ КУЛЬТУРНЫХ ЦЕННОСТЕЙ

Линдел В. Протт

*Разработанный Юнидруа проект конвенции ставит в центр внимания покупателя* 37

---



## ХРОНИКА ВФДМ

*Краткое сообщение* 40

Катрин Фаш

*Молодежный конкурс на лучшую фотографию. Опыт Друзей музеев Бельгии* 41

---

## *На разные темы*

Сирил Симар

*«Экономузеология» — новый термин, означающий «самофинансирование»* 46

Сильвия Вейджмейкерс,  
Тон Вейджмейкерс

*Как мы руководим работой хранителей* 50

Фердинанд Цёррер

*«Вольный каменщик» Вольфганг Амадей Моцарт* 53

Сообщение редакции  
журнала "Museum"

*Создание музея ковроткачества в Казахстане* 56

Арольдо Д. Россо

*Центральная Аргентина: музей, созданный одним человеком* 58

---

## VOX POPULI

Хитер Муссо

*«Диалог» в Вишипеге* 61

*Письма читателей* 63

## Посильная помощь друзей

Функции музеев во многих странах мира становятся все более разнообразными. Однако музеи едва успевают осмыслить новые возможности, предлагаемые им каждым новым «поколением» технологий (не говоря уже о том, чтобы воспользоваться их преимуществами), как на сцену буквально врывается следующее «поколение». Неудивительно, что в такой сбивающей с толку и стремительно меняющейся ситуации руководство музеев все чаще прибегает к помощи извне в виде услуг и готовой продукции.

Эта практика получила особенно широкое распространение в небольших и средних по размерам музеях; они не могут позволить себе (или не испытывают необходимости) содержать штат высококвалифицированных сотрудников, имеющих узкую специализацию, которые были бы заняты полную рабочую неделю. Иногда к помощи со стороны обращаются и крупные музеи: главным образом музеи индустриально развитых стран, реже — стран Третьего мира.

Основная цель данного выпуска журнала “Museum” — показать, как современные музеи используют помощь различных организаций и лиц.

Несмотря на недостаток места, нам все же удалось, приведя несколько примеров, дать об этом довольно полное представление. В номере рассказывается о таком оборудовании, создаваемом для музеев, как стеклянные витрины и указатели, об «андроидах», об освещении музеев с помощью световолоконной техники. Помощь в виде предоставляемых музеям услуг, о которых мы упомянули выше, связана с привлечением работников различных профессий, например, таких, как специалисты в области коммуникации, рекламы и маркетинга, преподаватели, готовящие гидов-добровольцев, или каменотесы для реставрации музеев, расположенных в зданиях — памятниках архитектуры.

Отношения, существующие между музеями, с одной стороны, и внемузейными организациями и специалистами — с другой, не всегда свободны от проблем, о чем рассказывается в первой статье номера, которая называется «Мы и они. Использование музеями консультантов». И все же временные разногласия или конфликт необходимо преодолеть, поскольку слова из песни «Битлз» справедливы и в отношении музеев: они могут существовать, «только оказывая друг другу посильную помощь».

За материалами, представляющими основную тему данного номера, следуют четыре традиционные рубрики нашего журнала и раздел «На разные темы», на сей раз особенно обширный. Из него читатель, например, узнает, как музей современного искусства привлекает посетителей к анализу и оценке экспонирующихся произведений. Ему предоставится возможность побывать в музее, созданном одним человеком в Центральной Аргентине, и в музее ковроткачества в казахской степи, и, наконец, он познакомится со статьей об «экономузеологии» и узнает, что этот термин означает самофинансирование.

А. Ж.

# МЫ И ОНИ

## Использование музеями консультантов

Роджер Л. Вульф, Гонсало Паласиос  
(Roger L. Wulff, Gonzalo Palacios)

*По мере того как появляются новые типы музеев и усложняются методы управления ими, музеи все чаще прибегают к помощи консультантов. Вниманию читателей предлагается статья американца Роджера Л. Вульфа, президента международной организации по оказанию услуг музеям, и венесуэльца Гонсало Паласиоса, директора той же фирмы. Они размышляют о преимуществах использования музеями консультантов и возникающих в связи с их приглашением сложностях, а также дают ряд рекомендаций учреждениям, желающим воспользоваться услугами независимых консультантов.*

Кто такой музейный консультант? Обычно полагают, что это *эксперт*, приглашаемый для разработки и решения определенной проблемы. И хотя необходимость решить какую-то проблему — лишь одна из причин, вынуждающих прибегать к услугам консультанта, в таком ответе содержится весьма существенный момент: консультант *приглашается*. Следовательно, консультант является по отношению к музею *человеком со стороны* со всеми вытекающими отсюда последствиями.

### Почему нужна помощь консультантов?

Причины приглашения музеями консультантов многочисленны и разнообразны. Основная из них заключается в том, что для решения какой-то проблемы музею нужен специалист, обладающий определенными знаниями, а среди штатных сотрудников такого человека нет. Зачастую отсутствие в штате музея компетентного специалиста в той или иной области объясняется тем, что в повседневной работе учреждение не испытывает в нем нужды.

Кроме того, музей может использовать консультанта для временного заполнения вакансий в штате, имея в виду в дальнейшем принять его на постоянную работу. Это очень эффективный метод набора сотрудников,

но он не всегда способствует установлению дружеских отношений с консультирующими организациями, где раньше работал сотрудник и откуда его фактически «увели». Такой способ комплектования штата может также вызвать негативную реакцию постоянных работников, желающих принять участие в конкурсе на имеющуюся вакансию. К услугам консультанта обращаются и в том случае, когда председатель правления принимает решение (часто неожиданно) реализовать какой-то проект, а в штате нет человека, способного осуществить его замыслы и довести дело до конца. Большую часть времени и усилий консультанты тратят как раз на подобные специальные проекты.

Ко всему вышесказанному следует добавить, что некоторые музеи прибегают к услугам консультанта, когда необходимо решить проблему, оказавшуюся не по силам штатным сотрудникам. Каждый работник музея имеет собственное мнение, к тому же он испытывает давление своих коллег, что влияет на его действия. Человек со стороны независим, он способен объективно подойти к рассмотрению сложной проблемы, и ему легче решить ее.

Следует отметить, что музеи пользуются услугами консультантов еще и потому, что они не связаны ни с одним промышленным предприятием или государственным учреждением. Конечно, можно получить бесплат-



Козел отпущения.

ную консультацию коммерческих фирм (особенно из числа занимающихся разработкой и продажей пользователю определенных систем), но на конечном выводе неизбежно скажется влияние интересов фирмы. Есть еще одна причина для приглашения консультанта, о которой, как правило, стараются не говорить: в случае неудачи музей находит в его лице козла отпущения.

### Оплата труда консультанта

Услуги консультанта оплачиваются совсем по-иному, чем труд штатных сотрудников музея. Консультант, как правило, не получает постоянного денежного вознаграждения от определенного музея (если только он не состоит в штате организации, оказывающей услуги музеям, которая финансируется местными органами власти или национальным правительством, или не заключил долгосрочный контракт с конкретным музеем). Сложившаяся практика оплаты труда консультанта кажется спорной некоторым штатным сотрудникам. Но им следует все же понять специфику профессии музейного консультанта и попробовать поставить себя на его место. Поскольку консультант не получает регулярного заработка ни от одного музея, должна быть разработана логичная система оплаты его труда.

Так как конечный результат консультирования сложно оценить, представляется наиболее разумным производить оплату за оказанные услуги из расчета затраченного времени. Суммы, выплачиваемые за час или день работы, могут быть разными в зависимости от факторов, принимаемых во внимание при определении расценок. Но будь то почасовая, поденная или сдельная оплата — в любом случае за основу берется время, затраченное на выполнение работы.

Поскольку ни один музей не платит консультантам постоянной зарплаты, они лишены и социальных гарантий, которыми пользуются государственные служащие (пенсии, медицинской страховки, страхования жизни и т. д.). Все это они должны оплачивать из своего кармана. На определение временной оплаты труда консультанта влияет и то, что он не может 35—40 часов в неделю заниматься одним-единственным проектом (если только по условиям долгосрочного контракта, заключенного с музеем, консультант не должен работать полную рабочую неделю). Не секрет, что профессиональному музейному консультанту приходится одновременно работать над несколькими проектами, чтобы обеспечить себе достаточный уровень дохода. Его расписание включает непосредственную работу над проектами, подготовку к ней, переезды, посещения различного рода заседаний, повышение квалификации, встречи с заказчиком и выполнение административных обязанностей. Анализ показывает, что время, затрачиваемое консультантом на работу над проектом (называемое *официальным рабочим*), почти равно времени, уходящему на выполнение административных обязанностей, — не учитываемому, когда речь идет об оплате труда.

У некоторых штатных музейных сотрудников вызывает возражение то, что консультантам, помимо выполнения договорных обязательств, приходится постоянно продавать свои услуги музейному сообществу. Если бы один или несколько музеев выплачивали консультантам регулярное жалование, то последним не пришлось бы браться за другие дела и они могли бы сосредоточиться на консультировании соответствующих проектов. Но музейные консультанты не могут себе этого позволить, если хотят сохранить независимость, что является одной из привлекательных черт их профессии.

Возникает вопрос, а существуют ли задачи, которые не по силам консультанту. Да, консультант не может

работать над проектом, если требуется его постоянное присутствие в музее, и он бессилен, когда необходимо принять жизненно важное для музея решение. В остальном же консультант способен взяться за решение практически любой музейной проблемы.

### Выбор музейного консультанта

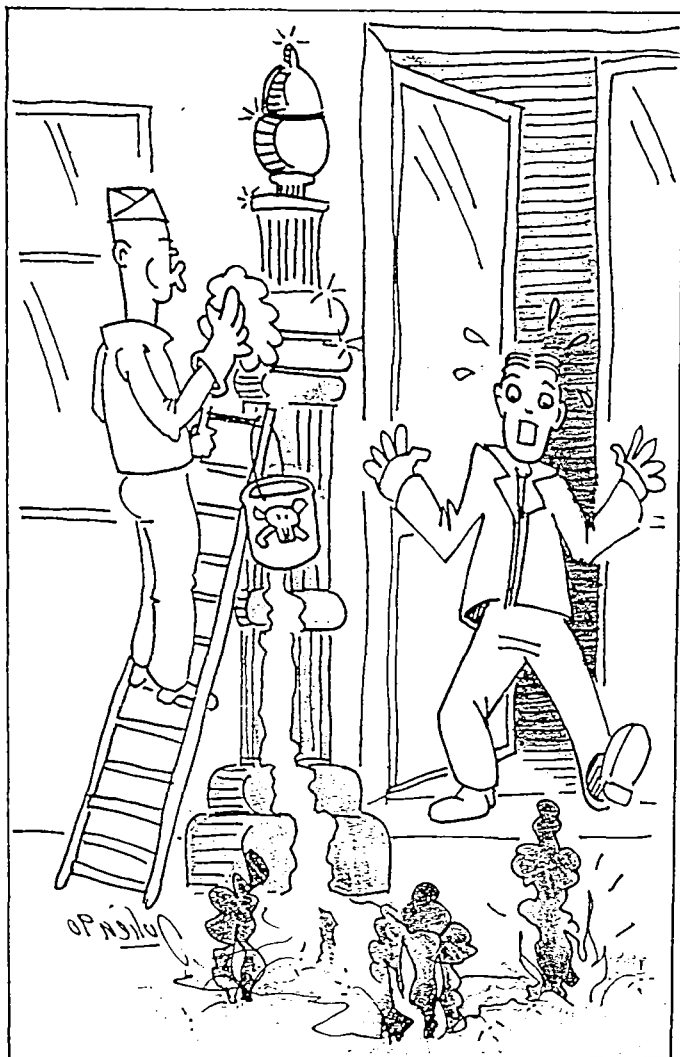
Решив обратиться за помощью к музейному консультанту, следует подумать, где найти хорошего специалиста или фирму для выполнения данного проекта. Перед тем как приступить к поиску консультанта, необходимо составить перечень как его обязанностей, так и задач или обязанностей штатных сотрудников, занятых в проекте. Это не только позволит продумать план действий, но и поможет консультанту понять, чего от него ждут. Такой перечень может также послужить основой для обсуждения вопроса об оплате труда консультанта.

Если вам нужно найти первоклассного консультанта для определенного проекта, то профессиональные музейные организации, организации по оказанию услуг музеям и т. д. предоставят вам достоверную информацию о консультантах. Кроме того, можно обратиться за советом, рекомендациями или информацией к коллегам из музейного сообщества, хотя они не всегда бывают объективными. Когда составлен список из трех-четырех кандидатов или консультирующих организаций, необходимо установить с ними непосредственный контакт, чтобы выяснить: а) заинтересованы ли они в проекте; б) способны ли они осуществить его; в) кто конкретно может выполнить работу (при этом необходимо получить послужной список каждого из кандидатов); г) приблизительную сумму расходов. Изучив полученную информацию, проанализировав ее и приняв решение, можно приступить к обсуждению контракта.

Контракт — это договор между двумя или более сторонами, оговаривающий все возможные случайности, которые могут возникнуть при реализации проекта. Теперь самое время вспомнить два закона Мерфи: «Чему быть, того не миновать» и «Бутерброд всегда падает маслом вниз». Вы считаете, что это не относится к делу? Вот пример того, как сработали законы Мерфи в конкретной ситуации при составлении контракта пять лет назад.

Крупная некоммерческая организация здравоохранения заключила

Очистка.

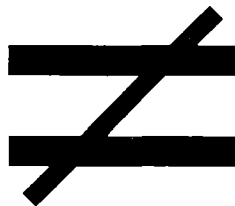


с местной фирмой договор на очистку и обновление двух больших бронзовых светильников, стоящих по обе стороны белой мраморной лестницы, ведущей к парадному входу в здание ее штаб-квартиры, а также находящегося перед ним бронзового флагоштока. С помощью соответствующих химических препаратов зеленая патина с поверхности светильников и флагоштока была удалена, но белые мраморные ступени и основание флагоштока оказались покрытыми зеленым налетом. Дело в том, что представитель организации здравоохранения, подписывавший договор, не оговорил в нем, что в процессе очистки необходимо предохранить мраморное покрытие. В результате зеленый налет до сих пор покрывает мрамор!

Между музеями и музейными консультантами должна поддерживаться непрерывная двусторонняя связь, иначе консультанты не смогут полно-

стью реализовать свои способности и оправдать ожидания клиента. Штатные сотрудники музея должны понимать особенности такого вида деятельности, как консультирование, а консультантам необходимо быть в курсе музейных проблем. Наиболее уважаемые консультанты — это профессионалы высокого класса, которые придерживаются тех же этических норм, что и сотрудники музея, и так же искренне преданны делу; они только более независимы и предприимчивы. ■





## Указатели в музеях

Патрис Руа  
(Patrice Roy)

*Где можно купить открытку? Где находится буфет? В каком зале экспонируется золото доколумбова периода? Как пройти в зал с масками догонов (не путать с произведениями Пикассо, в свою очередь совершенно не похожими на работы Фрагонара)? Где, черт возьми, выход? У музея, желающего избежать обескураживающего посетителей и даже чревато неприятностями вавилонского столпотворения, нет другого выбора, как разместить повсюду указатели. Начиная с 1984 года парижская архитектурно-оформительская фирма "Руа-Сайер" оказывает музеям, а также другим государственным и частным учреждениям услуги в разработке системы указателей и их размещении. Представляющий ее Патрис Руа делится своими мыслями о том, каким требованиям должна отвечать система указателей в музеях, рассказывает об успехах и трудностях в этом деле, в котором соединяются искусство и научный подход.*

Проблемы, связанные с указателями, имеют международный характер: во-первых, потому что люди, посещающие музеи, представляют разные страны мира; во-вторых, любой музей — независимо от того, находится ли он в Африке, Азии или Европе, в городе или сельской местности, богатый он или бедный, традиционный или современный, — должен давать ясную и четкую информацию и заботиться о своих посетителях, у которых, как правило, мало времени.

### **Музеи: здания и их содержимое**

Вопрос об указателях возникает в двух случаях: а) когда во время строительства или реконструкции музея разрабатывается вся система указателей и б) когда функционирующему музею требуется новая система указателей. В обоих случаях преследуется одна цель — дать посетителям максимально полную информацию о музее: о его коллекциях, предоставляемых услугах, режиме работы и т. д., причем указатели не должны вносить диссонанс ни в характер музейных интерьеров, ни в его экспозицию.

### **Роль указателей**

Перед создателем системы указателей стоит задача разместить двухмерную информацию в трехмерном простран-

стве. Поэтому необходимо увязать два вида дизайна: графический, включающий составление и компоновку текста и изображения, и дизайн предмета, который будет нести информацию, — доски объявлений, видеотерминала, интерактивного экрана, пульта оператора, стойки администратора и т. д.

Система должна удовлетворять пяти основным требованиям: а) предоставлять правильную информацию в нужном месте; б) быть легко читаемой даже тогда, когда музей переполнен; в) давать достоверную информацию о функционировании всех служб здания; г) органично вписываться в архитектуру здания и д) соответствовать имиджу музея. Об эффективности системы судить довольно легко: если посетители не жалуются, не сердятся на сотрудников и снова приходят в музей, то все в порядке.

### **Информация в нужном месте**

Необходимо точно определить, в каком месте разместить тот или иной указатель, ведь если информация дается слишком рано, посетитель забывает ее, а если поздно — она оказывается бесполезной. Если в музее отсутствует какой-либо объект информации, у посетителей может возникнуть ее неправильное восприятие. Так, когда в Париже после реставрации вновь открылась для посещения Триумфальная арка, а туалеты там



Patrice Roy

Указатель у входа.

еще не работали, люди путали принятую во всем мире пиктограмму лифта с другой, обозначающей WC. Как только туалеты начали функционировать, путаница прекратилась сама собой.

### *Когда музей переполнен*

Информация должна быть легко читаемой. Если не учитывать проблем, связанных с переводом текстов и с дальтонизмом (а им страдает 8 процентов населения), то это прежде всего означает, что информация должна быть хорошо видна.

Переоценка числа ожидаемых посетителей музея может сделать его похожим на заброшенный аэропорт. Недооценка же, наоборот, приводит к тому, что указатели становятся малоэффективными. Под крышей Центра имени Жоржа Помпиду, открытого в 1977 году, разместились Национальный музей современного искусства, Центр промышленного творчества, Публичная информационная библиотека, а также десяток выставоч-

ных и лекционных залов. Число посетителей сразу же превзошло самые оптимистичные ожидания: ежедневно в Центре Помпиду бывает 26 тысяч человек, что составляет 5,7 миллиона в год, то есть больше, чем принимает любое другое учреждение культуры Франции. В 1978 году стало ясно, что система указателей Центра должна быть полностью переделана. Главная задача состояла в том, чтобы не дать людям скапливаться у эскалаторов, лифтов и лестниц.

### *Размещение указателей*

Каждый художник-оформитель мечтает о лаконичных, но информативных, незаметных, но легко читаемых, небольших, но распознаваемых указателях. Долгое время считали, что указатели — лишь неизбежное зло, что они портят интерьеры, где место для них, как правило, не предусматривается, и что произведения искусства созданы совсем не для того, чтобы висеть рядом с объявлениями.

Сегодня с указателями, к счастью, смирились, поскольку без них немыслим ни один современный музей. Их дизайн, материалы, из которых они сделаны, и цветовое решение продумываются так же тщательно, как любой другой элемент архитектуры или

отделки. В замках долины Луары, например, для указателей выбраны сиенато-серый цвет (цвет сланца) и белый (цвет известняка). В Турции же указатели соответствуют цвету побеленных глиняных стен.

### *Срок действия*

Указатели помогают посетителям пользоваться зданиями, но они же помогают приспособлять здания к нуждам публики. Система указателей должна быть устроена так, чтобы малейшие изменения, происходящие в помещениях, находили в ней отражение.

В CNIT, международном центре конгрессов в Париже, всю информацию на каждом этаже, занимающем площадь более тысячи квадратных метров, можно поменять за одну ночь. Для этого используется система букв, вырезаемых компьютером из клейкой пленки, которая при необходимости удаляется всего лишь путем нагревания, например с помощью фена.

## Имидж музея: общее представление

Музей — учреждение культуры. А раз так, то его деятельность должна быть понятной всем его спонсорам, посетителям, завсегдатаям, партнерам и поставщикам: этого требует сама концепция имиджа. Соответствие всех текстов, пиктограмм, изображений и характер их расположения составляют то, что называют графической узнаваемостью, которая вместе с коллекциями, зданиями, высоким уровнем услуг и профессионализмом персонала формирует общее представление о музее.

Создание новых указателей, осуществляющих наиважнейшую связь между учреждением и его посетителями, зачастую является самым эффективным средством обновления его имиджа. По этой причине министерство культуры Франции поручило нам создание указателей для охраняемых государством памятников, находящихся в ведении Национального фонда исторических памятников и достопримечательных мест. Особые указатели нашего производства как бы символизируют двойственный характер этих зданий: они сделаны из высокопрочных материалов, например эмали, отличающейся надежностью, устойчивостью к высокой температуре и ультрафиолетовому излучению, а отделочное покрытие может меняться и, окисляясь, покрываться патиной. Эмаль символизирует непреходящую ценность памятников, а патина — неизбежную разрушительную работу времени, с которой приходится мириться.

## Современные нужды

Наличие указателей — характерная черта современных учреждений культуры. Сложная конструкция зданий вызывает все большую потребность посетителей в информации. В январе 1990 года во время проведения десятидневного Международного салона музеев и выставок нас посетило 1200 специалистов. Они приехали из разных мест — из Сеула, Нью-Йорка, Восточной Сибири, Бельгии. Но у всех у них были свои проблемы с указателями, которые можно решить только путем создания индивидуальной системы указателей для каждого музея. ■

# Сохранятся ли в музеях гиды-добровольцы?

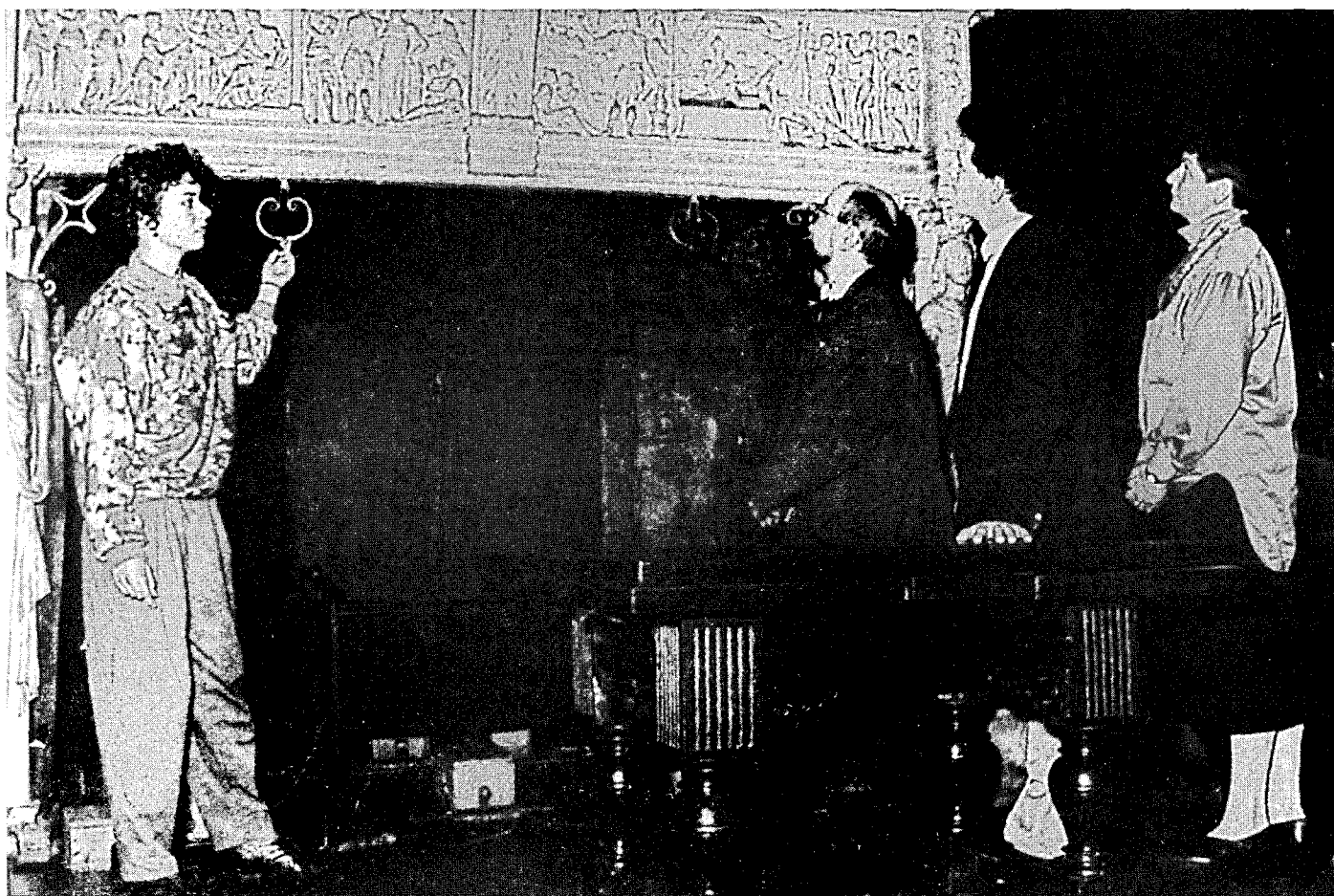
Ян Свагерман  
(Jan Swagerman)

*Неужели дни института гидов-добровольцев, работающих в музеях, сочтены? Что делать им сегодня, когда крупные музеи все больше полагаются на профессионалов, умеющих обращаться со сложной аудиовизуальной техникой, когда даже небольшие музеи постепенно встают на этот путь? Искать новое дело, которому они смогут отдавать свои силы и свободное время? Музейный консультант из Нидерландов магистр искусств Ян Свагерман думает иначе. В своей статье он делится опытом подготовки гидов-добровольцев, направленной на совершенствование их мастерства. Читатели журнала "Museum", желающие получить более подробную информацию, могут связаться с ним по адресу: 1644, 1000 BP, Amsterdam, The Netherlands.*

Сценарий № 1. Небольшой голландский городок. Льет дождь. Разношерстная группа туристов устремляется в местный музей в надежде извлечь хоть какую-нибудь пользу от пребывания в незнакомом промокшем провинциальном городишке. Однако им не везет. Не успели они зайти в помещение реконструированной паровой мельницы и снять с себя мокрые плащи, как местный гид-энтузиаст начинает рассказывать об атмосферном давлении в котлах и трубах, сыпя при этом фактами и цифрами. Очевидно, его больше интересует не состояние посетителей, а схема парового двигателя. Для него нет ничего более занимательного, чем модель паровой мельницы. В результате и у него, и у туристов остается подспудное чувство раздражения.

Сценарий № 2. Группа аспирантов приходит в научно-технический музей, где им обещали объяснить и наглядно продемонстрировать действие ряда технических принципов. Их встречает разряженный фронт с бабочкой в розовый горошек, явно настроенный на развлекательный лад. Он угощает аспирантов кофе и пирожными, шутит, рассказывает анекдоты, задает забавные загадки. Как не поддаться обаянию такого человека? Аспиранты повеселились, но... они уходят из музея разочарованными. Им так и не удалось получить научную информацию, ради которой они сюда пришли.

Вот лишь два примера того, что может произойти, когда в роли экскурсовода выступают люди, движимые добрыми намерениями, но не имеющие специальной подготовки. Конечно, посетитель может осмотреть музей сам, воспользовавшись прекрасно изданным буклетом, но ему скорее запомнится опытный экскурсовод, о чем он непременно



Гид-стажер Элизабет Вос во время экскурсии.

расскажет другим, и это станет своеобразной рекламой, столь важной в наши дни, когда музеи стараются переманить друг у друга «клиентов».

### *Профессионалы против добровольцев?*

Сегодня в Нидерландах наблюдается тенденция к большему профессионализму во всех видах музейной работы, что может привести к вытеснению гидов-добровольцев, работающих на общественных началах. Вот почему встает вопрос о том, каким образом подготовить их, дать им профессиональные навыки и тем самым помочь избежать печальной участи. Прежде чем рассмотреть возможные пути решения этой проблемы, попытаемся определить, кто выступает в роли таких экскурсоводов. В Нидерландах они все разные — точно так же, как неодинаковы музеи, в которых они работают. Вот несколько примеров:

*Симон*, радиолобитель, превративший в музей свою огромную коллекцию радиоприемников. Достаточно хоть как-то показать, что она вас интересует, и Симон выдаст захватывающую информа-

цию, связанную с радиовещанием. *Пит*, человек с золотыми руками и сердцем. Он знает все о своей родной деревне. Пит — директор сельского музея, полный гордости за свое детище. Трудно убедить его в том, что и в других местах есть интересные вещи.

*Тесса*, студентка, работает над диссертацией, тема которой связана с выставкой, проходящей в настоящее время в городском музее. Знает все, вплоть до мельчайших подробностей. Объясняет каждую дату, каждую деталь... правда, не учитывает, интересно ли это посетителю.

Симона, Пита и Тессу объединяет одно: работа в музее не является их основной деятельностью. Кроме того, ни у одного из них нет специального образования.

В настоящее время становится ясно, что подобный любительский подход должен отойти в прошлое. Во-первых, сегодня в распоряжении музеев имеется такой широкий выбор аудиовизуальных материалов, что отпадает необходимость в помощи любителей. Во-вторых, работа на общественных началах в музеях — и прежде всего в боль-

ших, переполненных посетителями музеев крупных городов — часто плохо сочетается с современными концепциями управления. Но чтобы не выплеснуть вместе с водой и ребенка, следует приложить усилия для совершенствования навыков наших гидов-добровольцев, особенно в небольших, специализированных музеях. Я твердо верю, что человек представляет собой незаменимый инструмент взаимодействия. Он связывает мир интересов людей с тем «другим миром», который ждет их в стенах музея. Человек обладает особым, присущим ему от природы сложным набором качеств, отсутствующих в других средствах коммуникации. Гиды-добровольцы могут прежде всего выполнять в музеях функцию хозяина, дающего посетителям советы и снабжающего их информацией. Они могут делиться своим опытом или помогать увязывать новые знания со старыми. Во многом определяющую роль будут играть энтузиазм и вдохновение экскурсовода. Ни одна машина, какой бы «умной» она ни была, не сможет реагировать на вопросы посетителя с истинным вдохновением.

### **Можно ли научиться плавать, не входя в воду?**

В своей книге *Educating Artistic Vision (Воспитание художественного видения)* Эллиот Эйсер говорит, что существуют три аспекта художественного воспитания, составляющих его специфику: предмет познания, учитель и ученик. Все три стороны одинаково важны, и их необходимо учитывать. Такой же подход, как мне кажется, применим и в отношении подготовки музейных экскурсоводов. Два условия — высокое качество экспозиции и готовность посетителей к ее восприятию — не зависят от экскурсовода. Он выполняет роль мостика между ними. Чтобы помочь ему, в Нидерландах выпустили несколько видеофильмов, один из которых снабжен добротной, ясной программой, построенной так, что ее можно использовать и без фильма. Однако все это немного напоминает попытку научить плавать, не входя в воду. А ведь пока не прыгнешь в воду — не поплывешь, другого пути нет.

У кого не замирало сердце во время первой в жизни самостоятельно проведенной экскурсии. Хорошо, если кто-то вас сопровождает, но настанет день, когда рядом не будет никого, кроме экскурсантов, и очень скоро вам попадется группа, с которой не

так-то просто наладить контакт. Что же делать в таком случае? Практический опыт, конечно, важен, но одного его недостаточно. Плохо, если вам пришлось познавать свое ремесло лишь в процессе экскурсии. Гораздо лучше, если есть возможность сначала попрактиковаться во время занятий, в условиях, приближенных к реальным, когда рядом другие экскурсоводы и не так страшно, когда можно попробовать различные подходы и методы, когда чувствуешь одобрение и поддержку товарищей.

В наши дни в различных районах Нидерландов организуются специальные курсы по подготовке гидов-добровольцев. Цель этих непродолжительных и весьма интенсивных занятий состоит в том, чтобы научить людей критически оценивать свои действия и соотносить их с нуждами музея и запросами посетителей. Я сам не раз вел такие курсы и потому могу предложить читателям журнала "Museum" основанные на моем скромном личном опыте наблюдения и рекомендации.

Как, например, начать занятия, как помочь учащимся преодолеть скованность? В одной группе я предлагал обучающимся сначала в течение нескольких минут рассказать о каком-нибудь одном экспонате из «их» музея. Такие небольшие выступления стали регулярными, превратились в ритуал, помогающий учащимся ближе узнать друг друга, а преподавателю — оценить технику подачи материала. Очень важно научиться преодолевать скованность (здесь возникают те же проблемы, что и на первых занятиях по актерскому мастерству), ведь обычно люди стесняются своего голоса, своей позы, не знают, куда деть руки. Все это видно при просмотре видеопленки, на которой заснято занятие, особенно если прокрутить ее без звука.

### **Невысказанные запросы**

В другой группе я попросил каждого участника подготовить небольшую экскурсию. Хотя все знали, что таким образом будет проверяться умение подать материал, многие заранее детально изучали экспонаты, о которых собирались рассказать. Это доказывает, что знание большого количества фактов вселяет уверенность. Гораздо сложнее найти нужный подход к посетителям и донести до них информацию, поскольку не у всех сторон, задействованных в музейных ситуациях, имеются четко выраженные запросы. Главная тема учебника, в основу ко-

торого мною положен опыт курсов подготовки,—выявление невысказанных запросов посетителей, экскурсоводов или музеев. Важно суметь примирить часто противоречащие друг другу интересы сторон. Экскурсовод — в буквальном смысле слова рупор, через него директор музея общается с посетителями. Но характер интерпретации неодинаков для различных типов посетителей. Разнообразие коммуникационных моделей приводит к тому, что одному гида удастся установить контакт с группой, найти с ней общий язык, а другому — нет. Очень часто такая ситуация возникает при работе с подростками.

Роль музейного экскурсовода состоит в том, чтобы захватить публику своей увлеченностью и энтузиазмом, предложить ей новый взгляд на вещи. В этом смысле его можно сравнить со священником, приобщающим человека к новому для него миру, поскольку экскурсовод тоже вводит посетителя, покинувшего привычное ему окружение, в неведомый мир музейной экспозиции. И в данном случае неважно, о чем он рассказывает — о средневековом замке или реконструированной пекарне. Но если в целом миссия экскурсовода, выступающего в подобной роли, ясна, то способы ее осуществления бывают самыми разными и подчас просто озадачивают.

Есть, например, много гидов-добровольцев, отличающихся особым стилем подачи информации, что, бесспорно, хорошо, но одного этого недостаточно. Часто бывает чрезвычайно трудно убедить таких экскурсоводов меньше думать о своих интересах, а больше заботиться о нуждах различных категорий посетителей. На занятиях в рамках одного курса мы попытались, используя простой ассоциативный метод, выяснить, какими могут быть запросы подростка по отношению к тому или иному музею. На левой стороне листа бумаги мы записывали все слова, ассоциирующиеся со словом «подросток», а на правой — со словом «музей», а затем старались найти как можно больше точек соприкосновения между обеими

сторонами. С помощью такого метода нам удалось открыть для нашей работы много нового и полезного.

### **Коммуникация, коллекция, результаты**

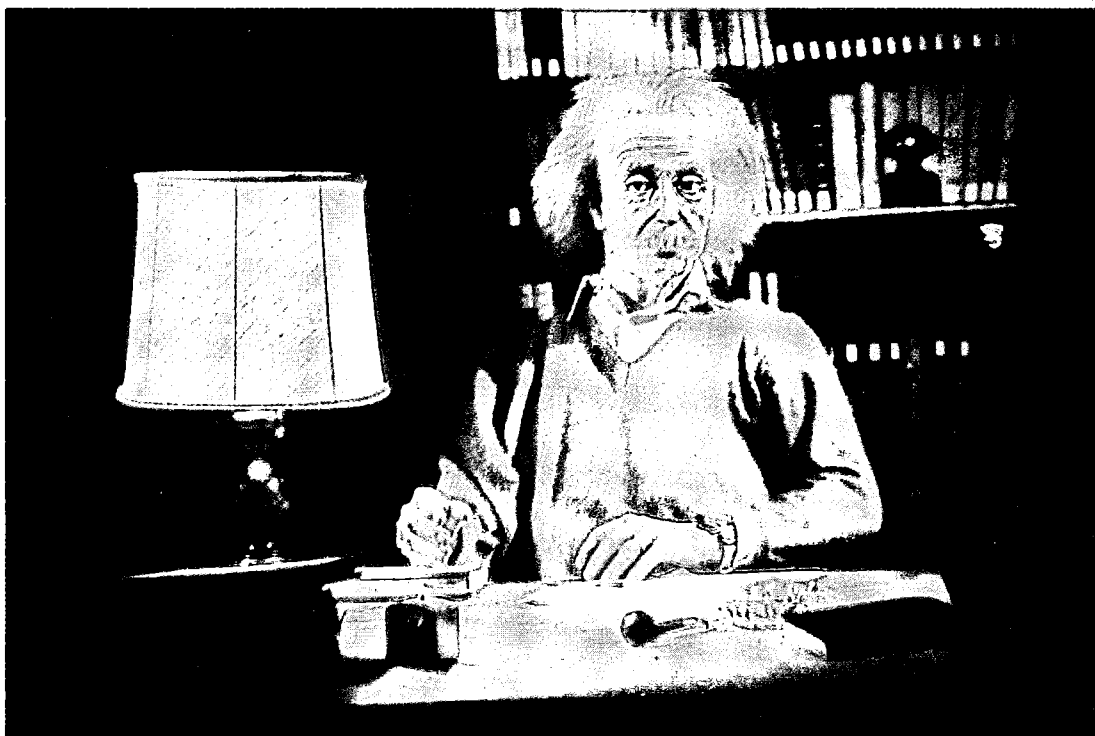
Опыт убедил меня, что в ходе подготовки гидов-добровольцев приходится решать вопросы, связанные с коммуникацией, коллекциями и результатами экскурсии. Прежде всего, как подается информация во время экскурсии? Где и какую информацию следует давать? Как она воспринимается? Какие задаются вопросы и с какой целью? Как строить рассказ при переходе из одного зала в другой? Что требует особого внимания — безопасность экспонатов, лицо музея или пожелания группы? Как решаются другие практические задачи: время начала и окончания экскурсии, местоположение туалетов, возможность купить сувениры в конце экскурсии? Следующий вопрос касается самой коллекции. Занимает ли экспозиция главное место в рассказе? Посвящена ли экспозиция какой-нибудь теме, например определенному стилю в искусстве или периоду? Включает ли рассказ освещение каких-либо абстрактных понятий, например принятых в обществе условностей или морали? И последнее, хотя и не менее важное: для кого проводилась экскурсия и успешно она прошла или нет?

На мой взгляд, нельзя говорить, плохо или хорошо проведена экскурсия, нужно просто всегда стремиться к совершенству. Необходимость постоянного улучшения качества работы особенно важна для экскурсоводов-добровольцев, поскольку в ходе подготовки профессиональных музейных работников обучение ведению экскурсий часто отходит на второй план, а основное внимание уделяется хранительской и другим видам музейной деятельности. Поэтому следует всячески поддерживать тех, кто прилагает огромные усилия для выполнения своей трудной миссии и щедро отдает время и энергию работе гида-добровольца. ■

# АВТОМАТЫ В МУЗЕЯХ:

## «АНДРОИДЫ»

Интервью журналу "Museum"



В тот день у сотрудника редакции журнала "Museum" была назначена встреча с Бернаром Сажнером, председателем и директором фирмы "Animation, Recherche, Technologie (ART)", который занимается главным образом «оживлением» автоматов. Стараясь не опоздать, представитель журнала пришел чуть раньше, и у него было время осмотреться. Он словно попал из Парижа XX века в эпоху Диккенса и Бальзака: пробивающаяся между булыжниками мостовая трава, одно- и двухэтажные домики, редкие прохожие... Здесь располагается штаб-квартира компании ART — бывшая мастерская, переоборудованная в небольшой кабинет, заставленный компьютерами и прочими современными устройствами.

В ожидании Бернара Сажнера,

у которого еще не окончилось совещание, представитель "Museum" попросил сотрудников компании познакомиться с их работой. Ему принесли кофе, а затем пригласили посмотреть видеофильм Дух революции, вытущенный компанией ART к двухсотлетию французской революции, отмечавшемуся в 1989 году.

Экран монитора вспыхнул, и появился характерный для конца XVIII века персонаж. Он тут же отрекомендовался:

Это я — Франсуа-разносчик.  
Покупайте картинки,  
Покупайте ленты!  
Два гроша за песню!..

Зычным, но странно знакомым голосом Франсуа начал вещать о первых

Кто-то сказал: «Альбер»?

Фотографии предоставлены фирмой ART

шагах революции 1789 года во французских деревнях. Его жесты казались несколько нарочитыми, зубастый рот был слишком велик (телевизионная камера бывает порой безжалостной к артистам, хотя вряд ли эти недостатки заметны зрителю в темноте и на расстоянии), однако все искупалось маленькой обезьянкой, сидевшей на плече Франсуа и удовлетворенно кивавшей головой,— она словно одобряла правдоподобный рассказ своего хозяина.

Наслаждаясь великолепным кофе, сотрудник "Museum" не сразу сообразил, что перед ним на экране не актер (несмотря на великолепный голос Жан-Луи Барро) и на плече его не настоящая обезьяна. Что же это было, роботы? Нет. Автоматы? Опять неверно. Сегодня их называют «андроидами», и их все чаще и чаще можно увидеть в музеях. Именно об андроидах собирались мы говорить в тот день с Бернаром Сажнером, который появился в комнате как раз к концу выступления Франсуа-разносчика, когда несколько сбивый с толку сотрудник журнала "Museum" допивал свой кофе...

"Museum": Давайте сначала совершим небольшой экскурс в историю. Вспомним, например, французского короля Генриха IV, устраивавшего в замке Сен-Жермен-ан-Ле представления, которые заканчивались тем, что публику обливали водой автоматы...

Бернар Сажнер: Говорят, что к первой встрече с Франциском I Леонардо да Винчи сделал автомат в виде льва (кстати, король называл великого итальянца своим отцом, поскольку считал его выдающейся личностью). Так вот, приближаясь к королю, лев осыпал его из раскрытой пасти лепестками лилии.

"Museum": Вот мы сразу и подошли к существу проблемы.

Б. С.: Да, действительно. Этим двум замечательным людям самой судьбой было начертано встретиться. И что сделал Леонардо? Он как бы создал мизансцену их встречи, чтобы перенести короля в свой мир. Он не просто обратился к нему, а проложил путь для своей идеи, подготовил почву для разговора с ним с помощью этого великолепного волшебства, прибегнув к театральным средствам.

Мы используем точно такой же подход. Мы готовим мизансцену с тем, чтобы создать определенный эффект, настроить публику на соответствующий лад. Мизансцены служат ключом, помогающим открыть

запертые двери, особенно в тех случаях, когда тема бывает сложной и скучной. Наша задача состоит в том, чтобы с их помощью воссоздать живой мир—реальный или воображаемый,—добиться активной реакции посетителей, вызвать у них желание узнать больше. Пример Леонардо да Винчи с его львом является самым подходящим для того, чтобы объяснить, что мы делаем.

"Museum": А чем лично Вы занимались раньше? Играли в театре?

Б. С.: Я самоучка, дилетант в истинном и лучшем смысле этого слова, тот, кто делает только то, что ему нравится, чем он увлечен. Когда-то я изучал электронику, а сегодня, помимо прочего, являюсь директором фирмы, правда, весьма необычной. Наша фирма—великолепный и необходимый инструмент, позволяющий составить команду из знающих, творческих людей, свято верящих в то, чем они занимаются, способных разрабатывать и претворять в жизнь создаваемые нами проекты. Я же не только директор, но и автор-постановщик представлений. Я разработал и поставил представление, посвященное двухсотлетию французской революции и, кстати, сочинил музыку к нему. Я также занимаюсь студийной записью программ.

"Museum": Итак, Вы инженер, композитор, режиссер, бизнесмен и директор.

Б. С.: Да, но послушайте, что я скажу: я вовсе не делаю все сам, совсем нет. Знание дела, включая его технические аспекты, позволяет мне руководить работой в целом. Но каждый член нашей команды прекрасно знает все другие виды выполняемых у нас работ. Моя же роль, по сути, в том, чтобы...

"Museum": «Оживлять»?

Б. С.: Да, совершенно верно, «оживлять». Но давайте вернемся к автоматам, к их истокам. Есть немало анекдотов, подобных тем, что рассказывают о Леонардо да Винчи или о Ван Кемпелене, шахматисте. По преданию, он был то настоящим автоматом, то человеком, изображавшим автомат. Существует немало самых удивительных историй, повествующих о той одержимости, с которой человек на протяжении веков стремился уподобиться творцу и создать жизнь с помощью искусственных средств. И нас действительно завораживают автоматы, как бы они ни двигались—естественно или неестественно.

"Museum": Чем Вы можете объяснить это?

Б. С.: Изобретательность, наблюдательность и терпение, необходимые



для того, чтобы научить машину выполнять свойственные человеку движения, например в XVIII веке, были поистине фантастическими! Сегодня вряд ли найдутся умельцы, способные изготовить автоматы, подобные тем, какие делались в ту далекую эпоху, — слишком уж это тонкая и сложная работа. Но даже если такие люди и нашлись бы, цена изделий была бы умопомрачительной. В XVIII столетии время ценилось иначе. Порой люди посвящали созданию автоматов всю жизнь. Мне кажется, что тогдашние ремесленники решили проблему соотношения функциональности и красоты.

## Динозавры

“*Museum*”: Какой музей был первым в вашей жизни?

Б. С.: Музей Гревен, где выставлены сказочные экспонаты из воска. Мне было тогда лет восемь. С автоматами же я впервые познакомился в Национальной консерватории искусств и ремесел, лет в семнадцать. Они потрясли меня (кстати, их можно видеть там до сих пор). Должно быть, эти впечатления прочно засели в моей голове вместе с воспоминаниями о восковых экспонатах музея Гревен.

“*Museum*”: А как Вы впервые узнали об использовании андроидов в музейных целях?

Б. С.: Я работал в Городе науки и промышленности Ла-Виллет, который в тот момент находился в стадии проектирования, и меня послали в США, чтобы подыскать новые аудиовизуальные средства, подходящие для использования в Городе. Тогда я впервые столкнулся с музейными проблемами. Командировка привела меня в ЭПКОТ, последнее детище Уолта Диснея. Я был буквально потрясен! Атракционы Уолта Диснея, называвшего себя массовиком-затейником, как это ни парадоксально, многому научили меня, особенно в области науки, истории и техники. Информация, предназначенная для широкой, неподготовленной публики, подается здесь настолько просто, доброжелательно и убедительно, что каждое открытие доставляет тебе истинное удовольствие, настоящий восторг.

В павильоне энергии, например, вы переноситесь в эпоху палеолита, где в окружении динозавров и птеродактилей испытываете ощущение полной реальности происходящего. У вас создается особый настрой, особая готовность к восприятию, и, когда вам говорят, что именно в ту эпоху обра-

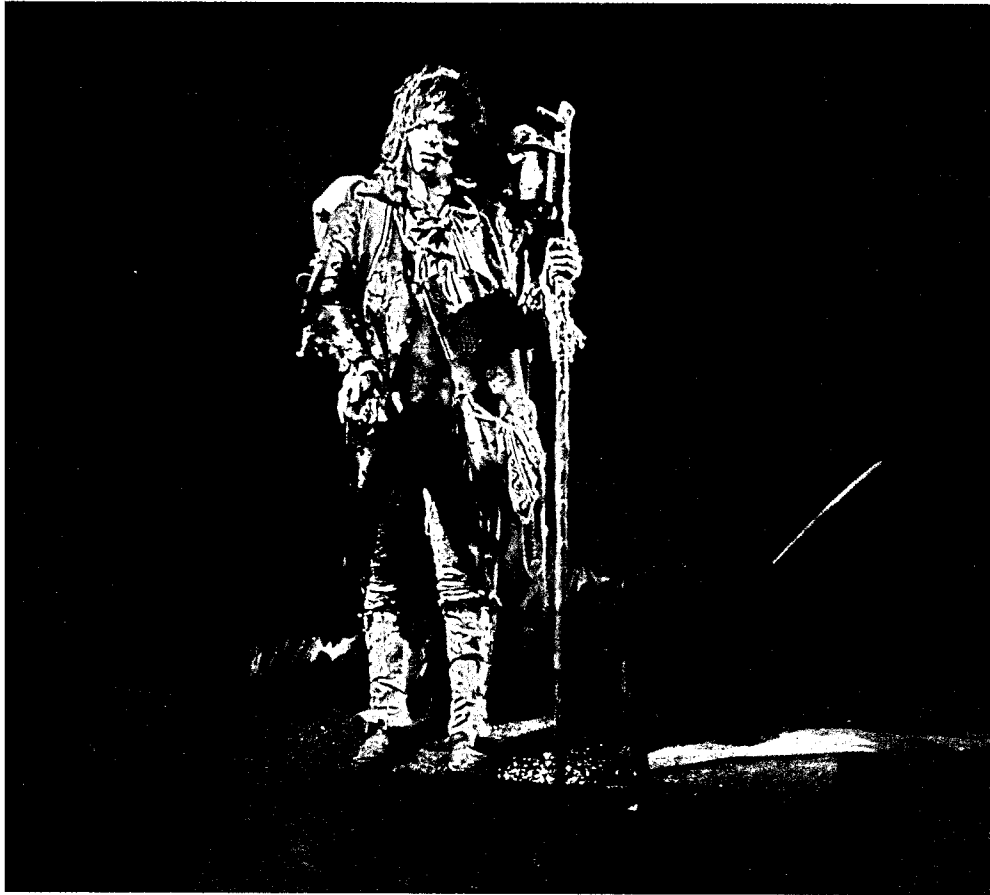
зовывались нефтяные месторождения, эта информация буквально отпечатывается в вашем мозгу. Вряд ли можно мечтать о более совершенных средствах, обеспечивающих усвоение, понимание и запоминание материала. В центре ЭПКОТ я видел трехмерные атракционы, напоминавшие театральное представление, но вместо актеров там действовали автоматы нового поколения, разработанные диснеевской командой двадцатью годами ранее. Использовалась техника, известная под названием *аудио-аниматроника*: аудио, поскольку автоматы разговаривали, а *аниматроника* — потому что управление ими осуществлялось с помощью электроники.

“*Museum*”: Каков был результат Вашей командировки?

Б. С.: Что касается лично меня, то во мне пробудился энтузиазм и желание делать атракционы с использованием автоматов, которые бы одновременно просвещали и развлекали публику. Это было лет десять назад. В то время мы уже занимались разработкой таких атракционов. Единственное, что нам тогда не было знакомо, — знаменитая *аудио-аниматроника*.

Решив открыть собственное дело, мы поставили перед собой задачу создавать «живые» фигуры. При этом мы не стали заимствовать терминологию Диснея и сами придумали им название: *андроиды*. К тому же слово *android* содержится в «Энциклопедии» Дидро и Д’Аламбера. Оно означает автомат, похожий на человека.

Получив от Города науки и промышленности заказ на изготовление «живой» головы, мы так увлеклись, что сделали не просто голову, а целого андроида, у которого двигались руки и который «работал» с бутафорским реквизитом. Этот заказ положил начало деятельности, продолжающейся до сих пор. Научные исследования, потребовавшиеся для ее осуществления, были чрезвычайно дороги. За исключением небольших пожертвований, мы не получали ни копейки. К счастью, к нам стали поступать другие заказы, одним из них был атракцион в Городе науки и промышленности. Он демонстрировался то в одном, то в другом месте на территории Города, и за два года его показа не было ни одной поломки. Судите сами о степени надежности наших разработок. Помнится, была еще временная выставка *Innovation et création d'entreprise (Иновация и создание предприятия)*. Несколько персонажей, представлявших разные слои общества, разыгрывали сценку в рестора-



«Это я, Франсуа-разносчик.  
Покушайте картишки...»

не быстрого обслуживания. Андроиды высотой примерно в один метр, словно персонажи из басни Лафонтена, обсуждали инновации и основы предпринимательства.

Публика очень тепло встретила представление, его еще в течение шести месяцев показывали в провинции. Наконец, вспомним аттракцион, который мы устроили при входе на временную выставку, посвященную агробизнесу. Он тоже имел немалый успех. Судя по опросам публики, 80 процентов посетителей предпочли его самой выставке.

### Проблема этики

"Museum": А что было потом?

Б. С.: Для экспозиции под названием «Эврика», которая демонстрировалась в Городе науки и промышленности, мы создали андроида по имени Атлас. Гигант (ростом 2,5 метра), установленный при входе на выставку, зычным голосом приветствовал посетителей, рассказывая о том, что ждет их в залах.

"Museum": А что бы Вы ответили тем, кто считает, что организаторы выставки не должны оказывать влияние на реакцию посетителей?

Б. С.: Вы затронули важный вопрос, касающийся коммуникации в целом. Мы убеждены, что если организаторам удалось донести до посетителей главную идею выставки, то последние становятся более восприимчивыми к информации и, следовательно, получают большее удовлетворение. Таким образом, посетители покинут выставку или музей, чувствуя себя обогащенными знанием.

Роль же Атласа состояла в том, чтобы отрезать посетителей от внешнего мира, помочь им перейти в другую среду. Размеры Атласа, его голос и важность изрекаемых им фраз производили на публику «шоковый эффект», подготавливали посетителей к тому, что им предстояло увидеть.

"Museum": На что можно справедливо заметить, что именно так работали кинематографисты при Гитлере, например Лени Рифеншталь в картине «Триумф воли».

Б. С.: Давайте не будем путать средства и цель. Использование нацистским режимом театральных приемов в целях пропаганды, несомненно, было очень эффективным, но в то же время поставило на повестку дня проблему этики. Я должен сказать вам, что мы прекрасно осознаем эту проблему и уже отказались от ряда заказов.

"Museum": Например?

Б. С.: Нас попросили, например, создать с помощью лазерной техники андроида — политического деятеля, произносящего речь. Мы отказались выполнять эту задачу, и, аргументируя свой отказ, я сослался на неизвестного политика, начинавшего свою деятельность в Нюрнберге. Мы считаем, что не имеем права способствовать пропаганде идей какой-либо партии.

### «Нет» — скуке

"Museum": Давайте поговорим на другую тему. Были ли какие-нибудь забавные заказы от музеев?

Б. С.: Для нас все заказы были интересными. Вспомним, например, аттракцион *Мечта маленького Пьера*, демонстрировавший связь между орудием труда и человеческой рукой — очень трудную тему, которую нам предстояло донести до сознания детей. Мы избрали необычайно простой подход. Маленький Пьер сидит у себя в комнате и мечтает. У него завязывается разговор с куклой Буратино. Кстати, Буратино — чрезвычайно интересный персонаж. Он как бы соединяет два мира: мир людей и мир механизмов. Подобно другим аттракцио-

нам, эта сцена разрабатывалась на основе двух главных критериев: привлекательности и содержательности. Однако нельзя стремиться сказать о том или ином предмете или явлении все, что можно. Надо предоставить посетителям ключ, с помощью которого они смогут открыть дверь и найти свой путь по выставке.

“*Museum*”: Нет ли опасности, что андроиды вытеснят живых актеров?

Б. С.: Ну что вы! Я сам иногда играю, и потому такого рода проблемы мне понятны. Андроиды используются только тогда, когда нельзя пригласить людей. Андроиды не могут свободно двигаться или пользоваться широкой гаммой экспрессивных средств, которыми владеет человек. Да и набор выражений лица анROIDов остается крайне ограниченным и примитивным.

Андроиды — актеры без таланта, и в этом, как ни парадоксально, и состоит их преимущество. У них ровно столько таланта, сколько у организатора аттракциона. Если у создателя анроида есть талант, то им будет в той же степени обладать и андроид.

И еще: использование анROIDов, как это опять же ни парадоксально, позволяет выводить на сцену лучших актеров, об участии которых «живьем» нельзя даже мечтать. Вспомните, например, представление по случаю двухсотлетия французской революции, устроенное в саду Тюильри, где Франсуа-разносчика озвучивал Жан-Луи Барро. Что может быть лучше? Однако эта мечта никогда не стала бы реальностью, если бы Жан-Луи Барро предложили беспрерывно стоять на сцене и произносить текст каждые десять минут в течение двенадцати часов в день, все семь дней в неделю на протяжении нескольких месяцев.

“*Museum*”: Андроиды — это продукты развития техники. Каковы их наиболее примечательные черты?

Б. С.: О, их много. К примеру, андроид делает двадцать тысяч движений каждый день. Цифра весьма внушительная. Подумайте только, какая же степень надежности необходима для такого аттракциона. Попробуйте-ка изготовить автомобиль, который мог бы двигаться круглый год десять-двенадцать часов в день и семь дней в неделю, причем без ремонта!

“*Museum*”: Если какой-нибудь состоятельный музей захочет обратиться к Вам с заказом, какие три совета Вы дали бы ему?

Б. С.: Во-первых, еще раз прочитать определение слова «музей», данное ИКОМ, которое, по-моему, имеет ва-

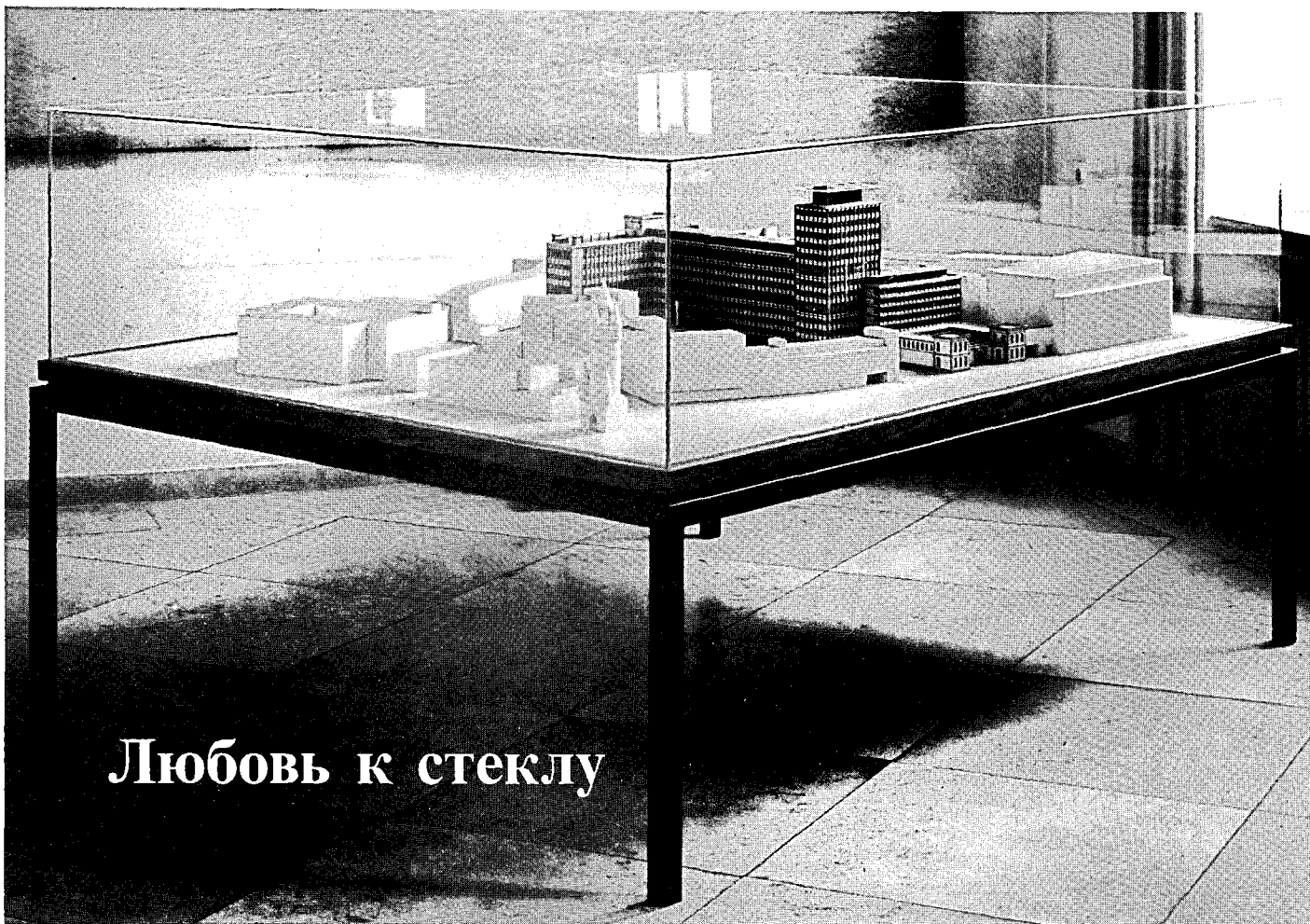
жнейшее значение. В нем подчеркивается роль всех средств коммуникации. Экспозиции должны быть интересными и привлекательными для посетителей.

Во-вторых, поскольку люди окружены сегодня чрезвычайно сложными механизмами и устройствами, связанными с коммуникацией, нужно как можно более полно использовать технические достижения, чтобы принести людям радость, однако здесь следует соблюдать определенные ограничения, например видеть в технике не самоцель, а только средство. Необходимо обращаться к технике лишь тогда, когда она может помочь донести до публики идею. Следует избегать механического, бездумного подхода, поскольку это ведет к развитию у людей лениости мышления.

И наконец, структура посещения должна быть четко продумана. Экскурсию следует строить по принципу последовательного расширения материала. Другими словами, посещение выставки должно состоять из вводной части, переходящей в альтернативные маршруты. Или посетители нуждаются в экскурсоводе, и тогда им нужно помочь сориентироваться, или они хотят осматривать выставку самостоятельно, и тогда следует позаботиться о том, чтобы у них сложилось о ней целостное представление, независимо от того, какой выбирается маршрут. Короче говоря, надо настроить посетителей на правильную волну, подготовить к открытиям, которые их ждут.

“*Museum*”: Позвольте мне закончить интервью одним личным замечанием. Вы и Франсуа-разносчик чем-то похожи, в том смысле что вам приходится продавать картинки, разные предметы и песни.

Б. С.: Да, верно. В коробке у разносчика немало сокровищ. Каждый может найти в ней для себя что-то новое и привлекательное. ■



## Любовь к стеклу

Тиль Хан  
(Till Hahn)

*Без стекла большинство музеев просто не смогло бы существовать. Но, как часто бывает с вещами, без которых невозможно обойтись, мало кто обращает на него внимание. И это, наверно, понятно: ведь стекло идет на изготовление витрин именно потому, что оно не видно глазу. Однако «с глаз долой» не означает «из сердца вон», что явствует из рассказа директора старейшей и хорошо известной фирмы, поставляющей стекло музеям.*

Сначала я хотел назвать свою статью «История экспозиционных витрин», но это было бы преувеличением, поскольку стеклянные ящики изготавливались для музеев задолго до появления фирмы «Гласбау Хан» и, следовательно, приоритет нам не принадлежит. Первую целиком сделанную из стекла витрину мой отец Отто Хан сконструировал и изготовил в 1935 году. Таким образом, мы в течение полувека являемся поставщиками стекла музеям, хотя вообще работаем со стеклом гораздо дольше.

После окончания школы Отто Хан освоил мастерство стекольщика, которым занимались его отец и дед. Потом им овладела страсть к перемене мест, и он оказался в Соединенных Штатах, где жил в основном в Нью-Йорке и Лос-Анджелесе. Там он обнаружил, что при изготовлении витрин магазинов стекло часто соединяли под углом в 45° с помощью клея. Такой прием показался ему неплохим решением давней проблемы. Но делалось это, как он узнал, не из соображений красоты, а с целью экономии

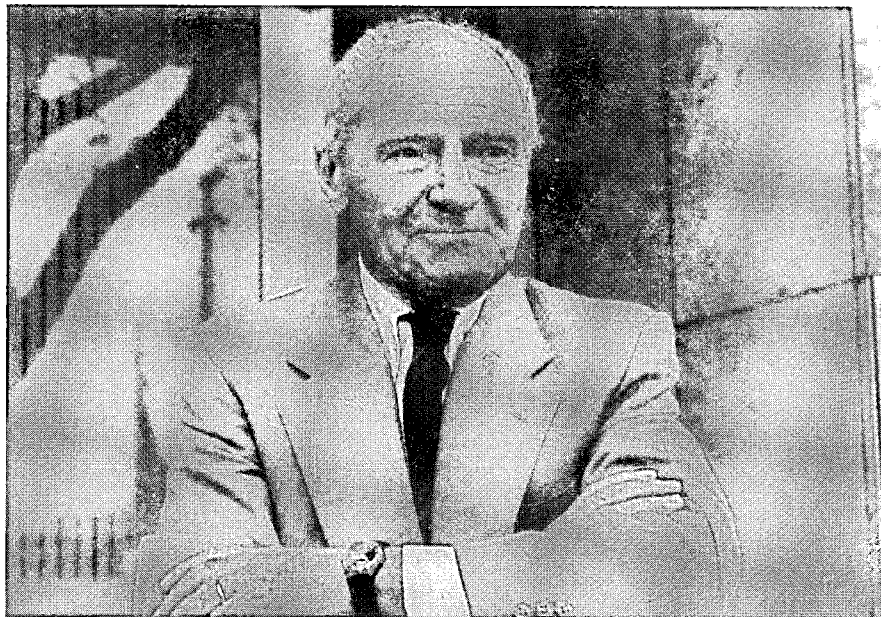
Типичный пример стеклянного колпака, совершенного с точки зрения простоты и функции защиты от пыли. Однако, чтобы поместить внутрь экспонат, необходимо поднять колпак, и потому его размер не может быть очень большим и зависит от физических возможностей человека.

средств за счет устранения угловых стоек. Края стекла обтачивались довольно грубо, клей был непрочным, и, для того чтобы витрины не разваливались, применялись дополнительные угловые зажимы.

Тем не менее по возвращении во Франкфурт Отто Хан стал проводить опыты с цельностеклянными витринами. Отец Отто не очень-то одобрял затею сына, но не чинил ему препятствий. Преимущества витрины в виде цельностеклянного колпака очевидны: это наименее бросающийся в глаза способ защиты экспоната, дающий возможность посетителю концентрировать внимание на *произведении искусства*, а не отвлекаться на блестящие металлические полоски или тяжелый деревянный каркас. Французский писатель и летчик Сент-Экзюпери однажды сказал, что совершенство достигается не тогда, когда нечего добавить, а когда нечего убрать. Стекланный колпак является прекрасным подтверждением его мысли. Сегодня эти идеи выглядят вполне логичными, но не нужно забывать, что в 1935 году Отто Хан первым в Европе сконструировал цельностеклянные трехмерные емкости. Наладить производство таких колпаков было не так-то просто. Прежде всего повышались требования к обработке стеклянных панелей, поскольку стыки теперь были на виду и погрешности невозможно было скрыть рамой.

Далее, клей, который Отто Хан первоначально выписывал из Соединенных Штатов, перестал удовлетворять его. После обработки он становился слишком твердым и хрупким. Вот почему Отто Хан начал разрабатывать собственный рецепт клея. Необходимо было, чтобы клей сохранял прочность, но не терял эластичности, крепко держал стекло, но позволял ремонтировать витрины, обеспечивал плотное соединение стыка и вместе с тем лопался под нагрузкой до того, как трескалось стекло. Перечисленные требования противоречили друг другу. Поэтому идеальный клей должен был обладать, казалось бы, несовместимыми качествами. Вот один из секретов клея Отто: в него добавлялся кроличий пух, что обеспечивало эффект соломы в смеси с глиной (как пришло ему в голову попробовать для этой цели кроличий пух? — *Прим. ред.*).

Отто и один из его служащих уложили первый стеклянный колпак в деревянный ящик с двумя ручками и отправились предлагать его универсальным магазинам, архитекторам, коллекционерам и — конечно! — музеям. Изящные, чистые линии стеклянного



Три представителя семьи Хан: Отто...

куба сразу привлекли всеобщее внимание и вызвали одобрение. «Мы правильно выбрали время, — вспоминает Отто Хан, в 85 лет все еще работающий в своей конторе. — Появился стиль «Баухаус», архитекторы и дизайнеры искали путь к новой простоте».

### ***Прекрасное, но непредсказуемое***

Успех, однако, лишь подстегнул мастеров к новым поискам. Стекланный колпак отличался совершенством конструкции, обеспечивал великолепную защиту от пыли и был сравнительно недорог. Но ограниченные физические возможности человека не позволяли делать витрины больших размеров — ведь у сотрудников музеев время от времени возникает необходимость открыть витрину, то есть поднять колпак. «Как получить доступ внутрь куба, не поднимая его? — спрашивал себя Отто и сам отвечал: — Если нельзя поднять верх,

давайте опустим дно!» Вращением ручки дно витрины опускалось, на него ставился экспонат и оно снова поднималось в исходное положение. Отто Хан даже запатентовал эту идею, но я не помню, продали ли мы хотя бы одну витрину такого типа.

Мой отец не был удовлетворен. «Если думать над задачей достаточно долго, — говорил он, — обязательно что-нибудь придет в голову». Я не знаю, как долго он обдумывал эту проблему, но в результате появился новый патент. Решение оказалось настолько передовым, что с него началась слава стеклянных витрин Хана — задвижная дверь,двигающаяся в трех направлениях! Обычная задвижная дверь открывается вправо или влево (либо и вправо, и влево), что предполагает наличие зазора междудвигающейся и фиксированной поверхностями. В закрытом состоянии дверь Отто была прижата к корпусу витрины. Чтобы открыть стеклянную дверь, нужно было, взявшись за низ, отодвинуть ее от корпуса на расстояние десяти миллиметров и только потом дви-

гать вправо или влево. Эврика! Такое решение обеспечивало легкий доступ внутрь витрины и герметичность стеклянного колпака.

С течением времени появлялись все новые и новые модели витрин. Они становились больше, длиннее и шире. Мой отец — уникальное сочетание ремесленника и физика-самоучки. Он начал экспериментировать со стеклом, чтобы знать, каковы предельные возможности этого прекрасного, но часто непредсказуемого материала. Работа со стеклом немного напоминает игру с тигренком. Вдруг чувствуешь укус и не знаешь, за что! Только любя стекло, можно понять его, да и то не до конца. Лишь в последнее время начались серьезные исследования его особенностей, но до сих пор остаются «белые пятна», поскольку свойства стекла зависят во многом от использованного сырья, метода охлаждения, способа резки и обработки краев.

Вскоре на месте команды Отто, состоявшей из двух человек, появилась быстро растущая фирма «Гласбау Хан», и даже отец Отто, Хайнрик Хан, вынужден был признать, что «бредовые идеи» сына оказались разумными. Фирма получила признание и многочисленные награды, такие, как «Гран-при» в Париже (1937), Приз чести в Брюсселе (1958) и недавно премию «Дойче Аусваль» (1985).

### Признание

Быть может, я не скромн? Ничуть, поскольку наступил момент сделать одно признание: фирма «Гласбау Хан» не придумала все эти новинки из ничего, чтобы предложить их удивленному миру. На самом деле часто все было совсем наоборот. Архитекторы, дизайнеры и музейные специалисты со всего света побуждали нас к созданию все более завораживающих и смелых конструкций. Мы не могли позволить себе почитать на лаврах. Необходимо было думать и снова творить. Мы не считаем себя умнее других. Тем не менее почти все сотрудники фирмы «Гласбау Хан» являются высококвалифицированными специалистами, любящими свое дело и преданными ему. Вот почему мы никогда не говорим «нет», если нас просят разработать новую модель или новый подход. Мы, наоборот, гордимся тем, что всегда находим решение поставленной задачи, часто в виде идеи, которая на первый взгляд может показаться абсолютно невероятной.

Мы обязаны, например, появле-



... Томас...

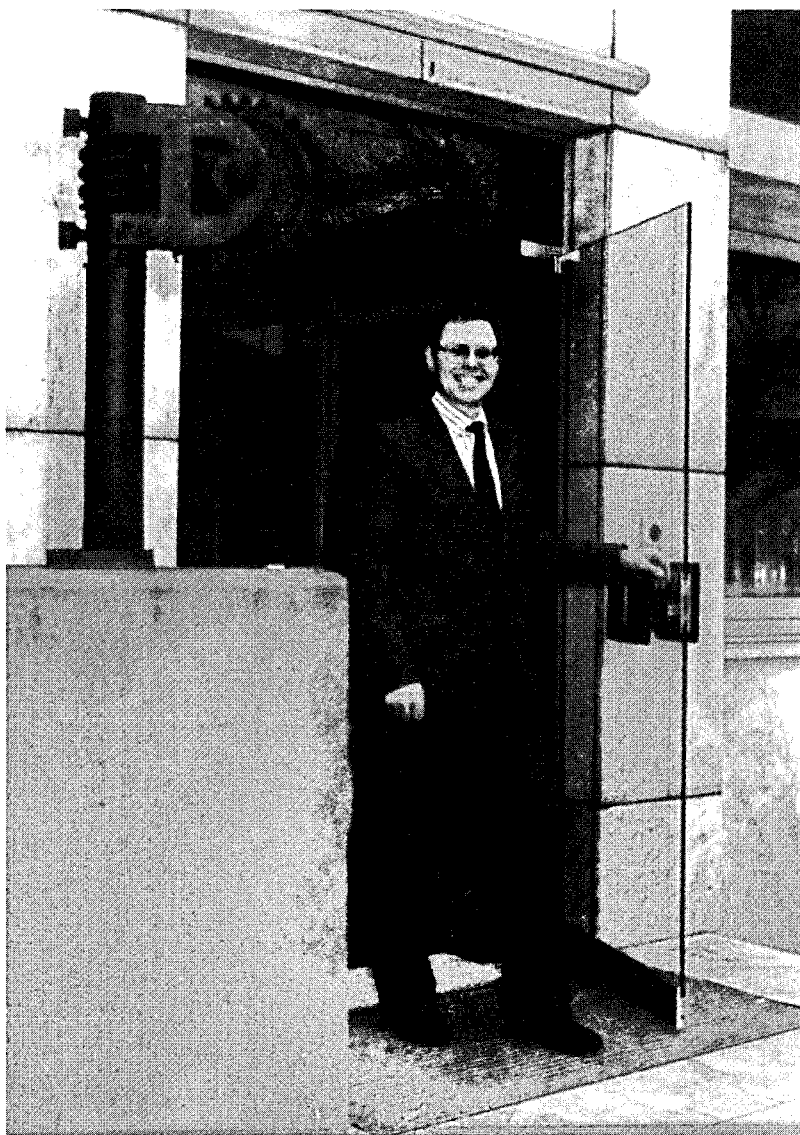
нием модульной системы «Отто Хан» директору одного музея, которому хотелось заполучить систему модульных витрин без столь неприятных глаз вертикальных стоек. Ему нужны были модули одинакового размера, которые можно было бы легко перевозить, устанавливать, разбирать, насаживать один на другой, группировать и т. д. Одну из поставленных им сложнейших проблем решил лучший «ученик» Отто, Клаус Фишер (в настоящее время он возглавляет отдел по изготовлению витрин), предложивший гениальную идею двойной задвижной двери.

За исключением нескольких витрин-столов одинакового размера и модульной системы «Отто Хан» все витрины изготавливаются фирмой «Гласбау Хан» по заказу. Я никогда не забуду удивленных глаз одного американского клиента, спросившего, какой будет цена витрины, на 38 сантиметров длиннее указанного в нашем каталоге образца. «Но это же нестандартный размер!» — воскликнул он, когда я ответил, что

стоимость будет примерно такой же. «Понимаете, — сказал я ему, — у нас нет стандартных размеров. Мы стараемся делать такие витрины, которые нужны вам, а не привязывать наших клиентов к определенным моделям». Должен заметить, что некоторые из наших изделий, изготовленных на заказ, действительно выглядят несколько странно, что очень огорчает моего отца, до сих пор приглядывающего за нашими заказами (вспоминаю, что он сам в свою очередь не раз заставлял своего отца огорченно покачивать головой). Главное состоит в том, что мы обязаны появлением большинства идей своим клиентам. Наша задача — просто (?) воплотить их на практике.

Обсудив внешний вид и качество витрины, заглянем внутрь ее. О нас часто вспоминают, когда говорят о «герметичных» витринах. Мы однажды ради забавы изготовили герметичный стеклянный ящик объемом один кубический метр. Каждая сторона его равнялась 1000 миллиметрам, все шесть поверхностей были сделаны

... и автор статьи Тиль.



из 8-миллиметрового стекла. Куб продержался ровно шесть часов, после чего, не выдержав давления, взорвался (когда люди говорят о «герметичности», они обычно имеют в виду витрину, не пропускающую пыли, а это мы умеем делать).

### *Творческий перекрестный огонь*

Если сделать витрину целиком из стекла, то не нужно беспокоиться о воздействии окружающей среды на экспонат. Точно так же безопасны сталь и алюминий. А как насчет лака? Мы закупаем картон и фанеру с чрезвычайно низким содержанием формальдегида, но что, если дерево оказалось зараженным, когда оно росло в загрязненной местности? Определенную опасность может также представлять ткань, покрывающая основание витрины. В таких случаях «достаточно герметичные» витрины могут способствовать накоплению вредных паров, что легко чувствуется,

если открыть витрину и заглянуть внутрь (я не советую вам делать этого).

Прошло немало времени со дня создания первого стеклянного колпака, который Отто Хан и его помощник носили от одного покупателя к другому. С тех пор мы изготовили большое количество витрин для Британского музея, Музея Виктории и Альберта, Музея Метрополитен, Лувра и т. д. Как бы ни менялись формы и каковы бы ни были технические (и технологические) изобретения, мы всегда находимся под творческим перекрестным огнем, стараясь при создании витрин соединить эстетические требования с функциональными. Это заставляет меня и моего брата Томаса постоянно искать новые решения и создавать новые конструкции, другими словами — не терять любви к стеклу. ■

## ДА БУДЕТ СВЕТ

*Вниманию читателей предлагаются две статьи. В одной из них Анна Мария Донадони Ровери, главный хранитель Египетского музея в Турине, рассказывает о первых опытах по созданию в музее системы освещения с помощью световолоконной техники. Авторы другой статьи, Пьер Энрико Гурлино и Карло Альбана (специалисты из компании «Лучепер», непосредственно осуществлявшие эту работу в туринском музее), объясняют, какими преимуществами обладает новая система музейного освещения.*

### «Премьера» в Италии

Анна Мария Донадони Ровери  
(Anna Maria Donadoni Roveri)



«В музее свет означает разрушение» — так начинается статья К. Томпсона и Л. Буллока, посвященная проблемам хранения музейных ценностей и освещения экспозиций. С другой стороны, совершенно очевидно бесполезность музея, в котором царит полная темнота. Таким образом, музейные сотрудники должны выбирать нечто среднее между этими двумя крайностями, не забывая о том, какой ущерб может причинить свет, главным образом предметам,

выполненным из наименее прочных материалов: изделиям из текстиля, рисункам, акварелям и вообще любым экспонатам из органических веществ.

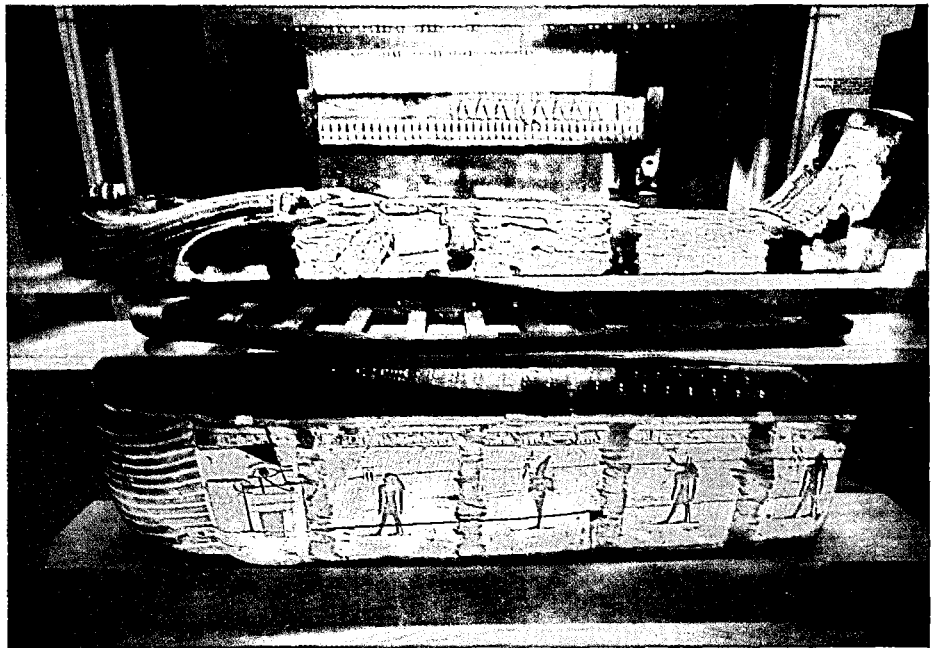
В музее египетских древностей больше предметов, особенно подверженных разрушению, чем в любом другом музее. Кроме материалов, обычно упоминаемых в справочниках по консервации, это папирусы, тростниковые циновки и корзины, пищевые продукты и напитки, даже остатки ли-



ствьев и цветов, частично сохранивших свою первоначальную окраску, а также останки людей и животных. Уже во второй половине XIX века, стремясь защитить памятники от губительного воздействия света, хранители туринского Египетского музея выставляли папирусы в зале, выходящем окнами на север, где освещение было менее интенсивным.

Когда встает вопрос о системе освещения музея, то прежде всего необходимо сделать выбор между естественным и искусственным светом, и здесь решение часто зависит от характера витрин и, конечно, от финансовых возможностей. В туринском Египетском музее с самого начала предпочтение было отдано естественному освещению, не искажавшему облик интерьеров дворца XVII века, в котором он размещается. Только в нескольких залах, находящихся во внутренних помещениях, пришлось прибегнуть к искусственному освещению. Конечно, в музее существует система искусственного освещения (без него во второй половине дня и вечером невозможно обойтись ни в одном из помещений), но в нее потребуются внести изменения во время предстоящей реконструкции экспозиционных помещений.

Именно в связи с планировавшейся реконструкцией в музее с большой заинтересованностью отнеслись к предложению компании «Лучепер», взявшейся выполнить предварительные исследования по установке в музее системы освещения с помощью световолоконной техники и составить смету расходов. Такая техника не только позволяет лучше осветить экспонаты и, следовательно, дает посетителям возможность как следует рассмотреть их — самое главное то, что она, как подтверждают испытания, проведенные Институтом Галилео Феррарис, обеспечивает полное отсутствие вредного ультрафиолетового и инфракрасного излучения. Поэтому весной 1988 года было решено установить в витрине, в которой разместили различные по форме и размеру предметы, новую систему освещения, с тем чтобы проверить ее способность задерживать вредное излучение, а также определить, насколько хорошо видны экспонаты. Эксперимент дал великолепные результаты: обеспечивалась безопасность экспонатов и они были прекрасно освещены. В это же время в музее готовилась выставка *От музея к музею: прошлое и будущее туринского Египетского музея*, финансируемая властями области (выставка экспонировалась с 19 октября 1989 года по 21 января 1990 года). Бы-



ло решено проверить действие новой системы освещения, установив ее на выставке во всех витринах.

### *Освещение, не дающее теней*

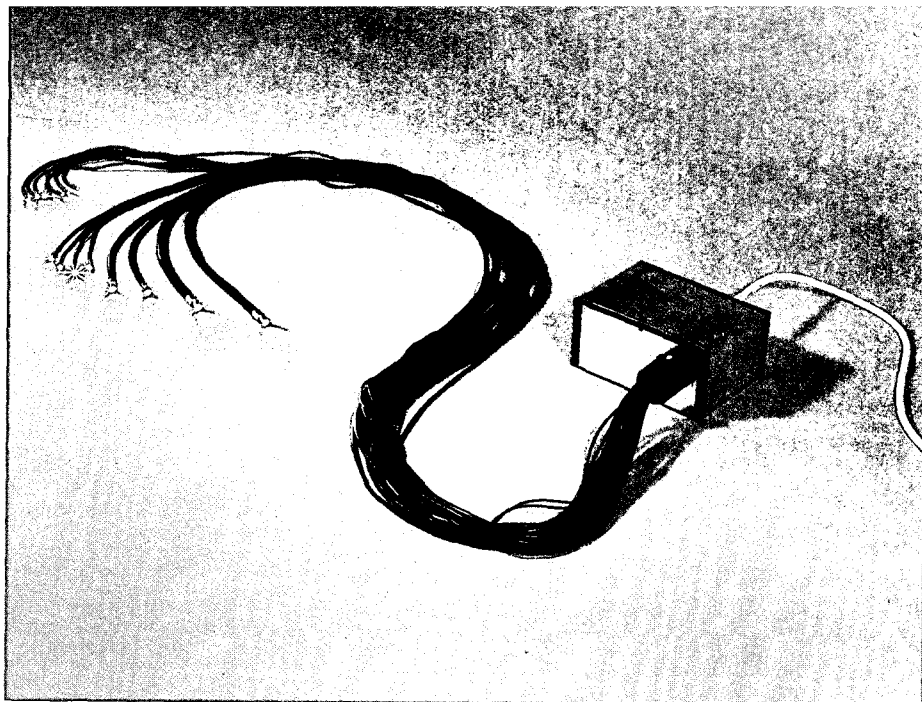
Витрины, спроектированные архитектором Грациано Ромальди, представляли собой параллелепипеды из дерева и стекла с подставками и кронштейнами для экспонатов различного типа. В верхних частях витрин разместили разветвленные волоконно-оптические жгуты. В потолке витрины сделали небольшие отверстия для источников света. Наибольшую сложность представляло то, что каждый источник света необходимо было направить на предмет таким образом, чтобы обеспечить его оптимальную освещенность. После того как экспонаты заняли свои места в витринах, понадобилось установить 1318 таких источников света, что потребовало кропотливой работы, которая была блестяще выполнена П. Э. Гурлино и К. Альбана (их статья также публикуется в данном номере журнала).

Результат оказался поразительным: отличающиеся тонкостью исполнения рельефы Джосера (III династия) были видны с необычайной четкостью, хотя при естественном освещении их детали легко ускользали от внимания. Но особенно выиграли от такого освещения экспонаты из текстиля — два тканых коврика, датированных 1450 годом до н. э., и несколько коптских тканей. Они приобрели какое-то удивительное величие. Несомненным преимуществом яви-

лось также и то, что они больше не подвергались вредному излучению, из-за которого в течение предшествующих восьмидесяти лет экспонирования их краски заметно выцвели. Другие экспонаты тоже стали видны гораздо лучше — главным образом благодаря отсутствию теней. Особенно удачным и впечатляющим было освещение реконструкции гробницы Ити из Эль-Гебелейна (XI династия); свет шел сверху из 56 светящихся точек, обеспечивавших отсутствие теней, четкость и прекрасную видимость каждой детали.

Эта выставка предоставила возможность впервые испытать в Италии систему освещения, заслуживающую всяческих похвал, систему, которая, как представляется, должна широко использоваться в будущем в силу ее бесспорных преимуществ. Музей также выиграл от эффективного сотрудничества с фирмой, импортирующей оптическое волокно. Она не только в значительной степени финансировала осуществление проекта, но и предоставила музею возможность использовать опыт своих специалистов, обладающих замечательной способностью претворять в жизнь новые идеи, возникающие в стенах музея. ■

Фотография, выполненная Гвидо Финно, предоставлена туринским Египетским музеем



## Свет

# как художественное средство

Пьер Энрико Гурлино, Карло Альбана  
(Pier Enrico Gurlino, Carlo Albana)

Едва мы закончили работу над системой освещения одного крупного музея, где установили электрическую аппаратуру высокого качества, как его хранитель поинтересовался, каков уровень излучения ультрафиолетовых и инфракрасных лучей лампами, находящимися в экспозиционных витринах. О том, что свет способен причинить вред музейным экспонатам, мы знали, но, несмотря на наш опыт, никогда не придавали этому явлению должного значения, рассматривая его как одно из неизбежных зол, о котором все знают и с которым приходится мириться.

Но хранитель требовал от нас ответа. Он хотел знать, какова величина ультрафиолетового и инфракрасного излучения, для того чтобы определить степень риска. Производитель оборудования не смог дать определенного ответа, и хранитель убрал из экспозиции сделанные из непрочных материалов памятники. Тогда нам казалось, что хранитель преувеличивает опасность, и лишь позднее мы осознали, что он был прав.

Однако как избежать воздействия ультрафиолетового и инфракрасного излучения? Следует ли использовать фильтры и какова их эффективность? На какой срок действия они рассчитаны? Кто должен заботиться о замене пришедших в негодность фильтров? Требовалось найти простое решение, обеспечивающее полную безопасность экспонатов.

Именно для того, чтобы освещать

предметы, не нанося им ущерба, и была разработана техника световолоконного освещения.

Оптические волокна представляют собой стеклянные проводники света, находящиеся в оболочке из стекла с более низким показателем преломления. Таким образом, свет не рассеивается в стороны, а передается от одного конца световода до другого. Световоды соединяются в жгуты. Свет, переданный в видимом спектре в диапазоне волн длиной от 400 до 780 нанометров, является абсолютно чистым, в том смысле что полностью отсутствуют наносящие вред ультрафиолетовые и инфракрасные лучи.

### *Хранитель как художник*

Для создания в музее идеальных условий освещения необходимо соблюдать следующие основные правила:

Зашторивать окна, чтобы не допускать проникновения естественного света, который плохо поддается контролю и способствует старению экспонатов.

Использовать источники рассеянного света низкой интенсивности, которыми можно управлять с помощью диммера, и направлять их на экспонаты таким образом, чтобы предупредить появление нежелательных теней.

Использовать световолоконную технику, чтобы максимально повысить освещенность экспонатов.

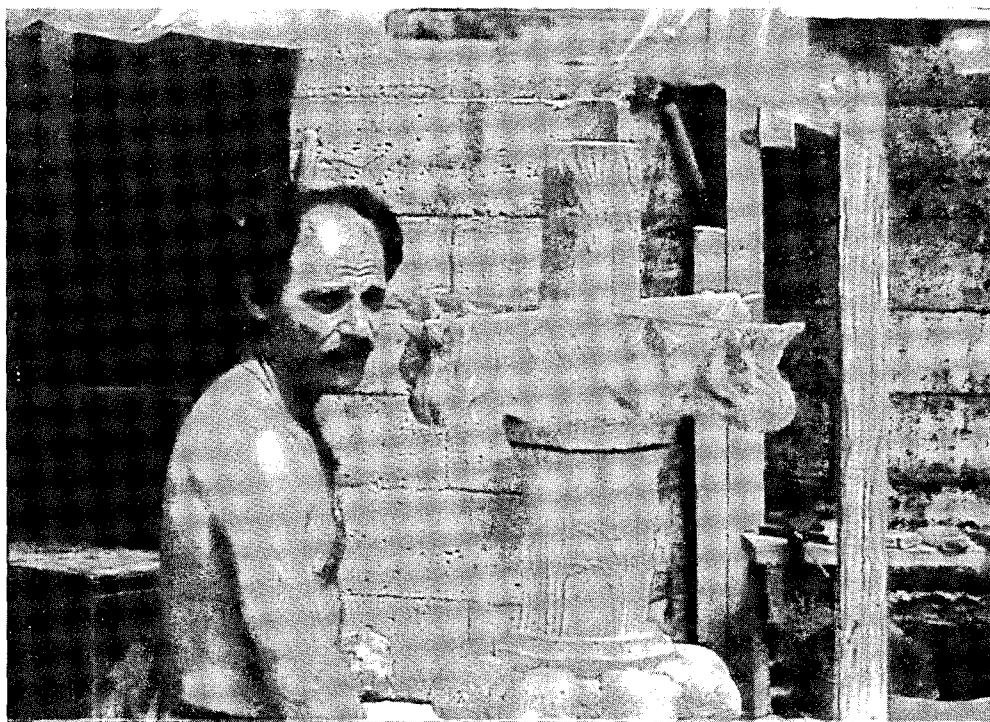
Работая с оптическими волокнами, мы с удовольствием открыли для себя, что они предоставляют бесконечные возможности игры со светом. Свет становится художественным средством. Теперь уже им управляет не специалист по свету, а музейный хранитель, превратившийся в художника, размещающего источники света в соответствии со своим желанием. Можно создать контрасты освещения, эффекты светотени, можно направить свет снизу вверх, так что посетители, рассматривающие экспонаты, не будут ослеплены и даже не увидят, откуда идет световой луч. Предмет освещается таким образом, что подчеркивается его объемность.

Оптическое волокно не поглощает энергию, не нагревается и не изнашивается. Так как оно абсолютно безопасно, к нему можно прикаснуться без всякого риска. Учитывая значительную потенциальную силу излучаемого света, оптические волокна можно использовать и в иных целях, например для изучения картин на предмет выявления подделок, более поздних записей или обнаружения на их поверхности вредных микроорганизмов. Вот почему авторы данной статьи считают, что световолоконная техника найдет успешное применение не только для освещения музейных экспозиций, но и для проведения исследовательских и реставрационных работ.

# Профессия:

## Каменотес

Интервью журналу "Museum"



Фотография предоставлена Mat'ye Канаваджо

*Mat'ye Канаваджо, здоровый тридцатилетний француз,— по профессии каменотес. Он занимается обработкой не всякого камня, а только высококачественного и преимущественно старинного, поскольку является специалистом по реставрации исторических памятников. В течение нескольких последних месяцев Mat'ye участвовал в работах по реставрации трех парижских зданий — памятников архитектуры, в которых размещаются музеи: отеля Карневале (Музей истории Парижа), отеля Денон (Музей Коньяк-Жей) и церкви Сен-Мартен-де-Шан (Национальный музей техники). Что он думает о своей работе и прежде всего что заставило молодого человека выбрать такую профессию и заняться тяжелым, малооплачиваемым физическим трудом?*

*Mat'ye Канаваджо:* У меня была трудная юность. В пятнадцать лет мне надоела школа, и тогда мать сказала: «Ну, что ж, ты вышел из возраста, когда обязательно надо ходить в школу. Найди какое-нибудь интересное занятие и зарабатывай себе на жизнь». Я ухватился за эту возможность. Один из моих товарищей к тому времени уже стал каменотесом, друг моих родителей был скульптором... Вот почему я как доброволец принял участие в работах по реставрации великолепной церкви XII века в районе Пуату, организованных «Клубом Вьё Мануар»<sup>1</sup>. Атмосфера, в которой проходила работа, была удивительной. Я делал все возможное, чтобы доказать всем (а на самом деле прежде всего самому себе), на что способен. "Museum": А что случилось после этого? М. К.: Ну, а потом я решил принять участие в работе другого строительного отряда молодых добровольцев,

на сей раз «Ле Компаньон батиссёр». Отыскивая в справочнике номер телефона этой ассоциации, мой отец наткнулся на телефон другой организации — «Компаньон дю Тур де Франс»<sup>2</sup>. И я стал работать у них как ученик каменщика. Мое обучение длилось два года. Потом я захотел овладеть профессией каменотеса. Однако у тех, кто руководил обучением, было на этот счет другое мнение, и тогда я решил покинуть «Компаньон дю Тур де Франс», не успев приобщиться

1. См. статью Кристиана Барбе «Строительные отряды молодежи — помощники музеев» в журнале "Museum", № 163 (№ 1, 1990), с. 60.— Прим. ред.

2. Во Франции со времен средневековья в некоторых профессиях, связанных с физическим трудом (в частности, в строительстве), существует особая система обучения. Она включает поездку по Франции, в ходе которой ученик, переходя от одного мастера-ремесленника к другому, постепенно приобщается к избранной профессии. У организаций ремесленников существует собственная философия и обряды.— Прим. ред.

к ритуалам и тайным обрядам организации. Тем не менее мне близок ее этический кодекс, провозглашающий, что работа важнее, чем выполняющий ее человек, что главное — хорошо делать свое дело. Но это не помешало мне быть профсоюзным активистом. Я за самопожертвование, за то, чтобы выражать себя в работе, но против эксплуатации!

*"Museum"*: Расскажите о Вашей работе в музеях.

*М. К.*: Ну, это совсем другое дело. На обычной стройке человек находится в капиталистической системе, где его ни во что не ставят и он работает кое-как, халтурит, чтобы заработать три су. Там не важно, как вы выполняете свою работу, важна только прибыль — любой ценой. Реставрация музейного здания — нечто совсем иное. На музейной стройке не господствует закон джунглей, там совершенно иная атмосфера и другие взаимоотношения между людьми.

*"Museum"*: А как Вы думаете, почему?

*М. К.*: Люди знакомятся друг с другом, работают в составе бригады, делают общее дело. Это совсем не так, как на обычной стройке. Здесь существует более высокая цель: сохранение объектов.

*"Museum"*: А каковы особенности работы над реставрацией музейного здания в техническом плане?

*М. К.*: Они как раз и объясняются ограничениями, связанными с пониманием ценности объекта и необходимости его сохранения. Возьмем, например, стройку, где, прежде чем каменотесы приступили к работе, пришли стекольщики и сняли витражи. В результате этого в стенах здания появятся зияющие проемы и, как следствие, возникнет сильная воздушная тяга. Если бы каменотесы сразу приступили к работе, как это делается обычно, то в музее повсюду поднялась бы пыль, представляющая огромную опасность для экспонатов, которые невозможно переместить. Поэтому вначале мы должны сделать около окон нечто вроде герметической камеры, что очень осложняет работу на лесах. Кроме того, в музее мы не можем работать алмазным диском, запрещается пользоваться машинами — все надо делать вручную. Но хотя такие ограничения очень затрудняют работу, никто не жалуется. Вот что значит уважение к объекту...

*"Museum"*: То есть Вы чувствуете свою личную причастность и ответственность?

*М. К.*: Да, именно так. Вы знаете, какое испытываешь волнение, когда смотришь на ряд камней, уложенных твоим собратом, скажем, в 1240 году,

и осознаешь, что за время, прошедшее с тех пор, ни один из них не сдвинулся ни на миллиметр. Представьте себе также, что чувствуешь, когда проводишь рукой по потемневшему от времени, отполированному камню и обнаруживаешь, что единственная шероховатость — это след, оставленный инструментом каменотеса. Иногда у меня на глазах появляются слезы — слезы восхищения и гордости от того, что я продолжаю традиции человека, трудившегося над этим камнем до меня. Впрочем, я не скрываю того, что являюсь мистиком.

*"Museum"*: А что можно сказать об архитектурной стороне дела?

*М. К.*: И в этом отношении мои идеи не вызывают в наши дни особого одобрения.

*"Museum"*: Что Вы имеете в виду?

*М. К.*: Ну, например, что такое подлинность? Я не согласен с Виоллеле-Дюком, проектировавшим в XIX веке целые участки стен средневековых соборов или замков, которые он реставрировал. Но, с другой стороны, можно ли назвать восстановлением подлинности старинной постройки разрушение всех более поздних частей здания и возвращение его к первоначальному виду? В некоторых случаях, в частности в отношении отеля Денон, такое решение лишено всякого смысла. Это здание изменялось на протяжении веков. Было бы совершенно неоправданным разрушить некоторые «слои», постепенно добавлявшиеся к зданию и ставшие его органичной частью. В конце концов, вначале живые существа были только головастиками, но значит ли это, что и сейчас мы должны оставаться головастиками?

*"Museum"*: Работа каменотеса наводит на философские размышления, не так ли?

*М. К.*: Отвечу Вам. Я обрабатываю камень, то есть занимаюсь хорошо знакомым мне делом и до определенной степени меня это устраивает. Но если меня просят выскоблить фасад и я знаю, что из-за моего вмешательства стена ослабеет, я все-таки начинаю размышлять. Разве я не прав? Ну, а кроме того, ведь не всегда мы думаем о серьезных вещах, каменотесы слывят людьми, любящими посмеяться.

*"Museum"*: Вы могли бы привести какой-нибудь пример?

*М. К.*: Конечно. Во время проведения реставрационных работ в церкви Сен-Мартен-де-Шан (кстати, это подлинное сокровище с самыми ранними в Париже готическими оживами) мы установили свой верстак в небольшом садике позади апсиды. Но садик был

виден с улицы, и люди останавливались, чтобы понаблюдать за нами. Мы чувствовали себя как обезьяны в клетке. Тогда мы поместили на ограде сада следующее объявление: «У каменотесов хорошая работа, но она вызывает жажду. Дары благосклонно принимаются... За фотографирование следует платить». Это было воспринято всерьез, и мы действительно получили возможность утолять жажду.

*"Museum"*: Ходите ли Вы когда-нибудь в музеи?

*М. К.*: Откровенно говоря, довольно редко. В большинстве своем музеи — не слишком живые места. Именно поэтому мне не нравится, когда старинные здания превращаются в музеи. Я предпочитаю почерневший камень зданий, дворы с мастерскими, крыши которых покрыты волнистым железом, рабочих, занятых своим делом, живущих по соседству мальчишек, играющих в свои игры. На мой взгляд, в музеях часто есть что-то жуткое. ■

# Культура, коммуникация и музейное дело

Бернадет Аламбре  
(Bernadette Alembret)

*Десять лет назад, по крайней мере во Франции, понятия «маркетинг», «коммуникация» и «культура», казалось, относились к совершенно разным областям. Первыми обратили внимание на учреждения культуры, и в частности музеи, два «первооткрывателя» маркетинга и коммуникации в сфере культуры — Анн-Мари Тибо и Бернадет Аламбре, возглавляющие агентство «Public et Communication» (Публика и коммуникация). Они поставили перед собой задачу разъяснять хранителям музеев, как следует использовать в музейном деле методы маркетинга, рекламы и коммуникации и какое влияние они могут оказать на развитие музеев, их облик и будущее. В этой статье Бернадет Аламбре рассказывает об истории создания агентства, которым она руководит.*

Задача была трудной, и на пути ее осуществления стояло немало препятствий. В большинстве своем музеи являлись оплотом консерватизма. Доступ к произведениям искусства считался уделом избранных, рекламу связывали лишь с коммерцией, о получении дополнительных средств никто и не помышлял. Отдельные крупные выставки (проходившие главным образом в Париже), на рекламу которых выделялись деньги, привлекали большое количество посетителей, но они представляли собой исключения на фоне повседневной рутины французских музеев.

Где же предстояло наконец пробить брешь и перекинуть первый мост между музеями и коммуникацией в сфере культуры?

Благодатной почвой оказались новые музеи, а также перестраивавшиеся старые. Очень часто осуществлением таких проектов руководили молодые музейные специалисты, готовые ради пользы дела идти на сотрудничество с новыми партнерами. Иначе стали вести себя и представители местной власти, осознавшие, какую роль может сыграть художественное достояние города или района в экономическом развитии и привлечении туристов. Поэтому они стремились сделать развитие культуры одним из главных направлений своей политики. Первая работа, которую я получила в области рекламы, была связана с открытием в 1980 году Музея первобытной истории области Иль-де-Франс в Немуре. Это великолепное здание из стекла и бетона, стоящее на краю леса Фонтенбло, — плод успешного творческого союза архитектора Роланда Симуне и хранителя Жан-Бернара Руа. Здесь достигнуто тонкое слияние экспонатов с окружающей средой. Впервые музей доверил осуществление связи с прес-

сой и публикой, а также проведение рекламных мероприятий посторонней организации. Координировал работу директор музея. Совместные усилия не пропали даром: в 1981 году музеем была присуждена премия Европейского совета.

## Ценные навыки

Первый успех привлек группу молодых хранителей, поддерживавших контакт со своими коллегами в Немуре. В последующие месяцы меня пригласили обслуживать открытие Музея археологии в Гири-ан-Вексене, а затем — Музея старинных статуэток в Компьене и Музея современного искусства в Вильнёв-д'Аске. Я также занималась открытием после ремонта Музея изящных искусств в Эврё. В 1984 году Ассоциация музейных хранителей Иль-де-Франса организовала в десятки музеев выставки, которые привлекли большое внимание общественности. Осуществлять координационную и информационную работу пригласили меня. Таким образом, был сделан очень важный шаг. Появились средства, все большее понимание находил новый подход, и лучшей рекламой этого нового вида деятельности явились ее результаты.

Наша группа специалистов участвовала и в организации рекламы ряда отдельных выставок. Достаточно вспомнить выставки Матисса и Буайи, организованные в период с 1987 по 1990 год Музеем изящных искусств в Лилле, выставку Дюбюффе в Музее Исси-ле-Мулино, выставку, посвященную становлению национального суверенитета, показанную Музеем истории Франции, и ретроспективную выставку Грау Гарриги, подготовленную музеями Анже.

Стало ясно, что использование приемов коммуникации не только желательно, но и обязательно для пропаганды новых идей. В связи с этим руководители музеев начали задаваться вопросом, отвечают ли их планы чаяниям и запросам публики, на которую они рассчитывают. Так, в 1973 году Центр имени Жоржа Помпиду в Париже пригласил Анн-Мари Тибо провести изучение интересов широкой публики в области современного искусства. Десять лет спустя, в 1984 году, Анн-Мари Тибо проводила подобную исследовательскую работу перед открытием двух крупных центров современного искусства — виллы Арсон в Ницце и CAPC в Бордо.

Хранители, решившие реконструировать свой музей или что-то изменить в нем, обращаются за советом и квалифицированной помощью в агентство "Public et Communication". Так было в 1989—1990 годах с экомузеем в Ле-Крёзо и Музеем изящных искусств в Туре. Какие бы задачи ни ставили сегодня перед собой музеи: распределение музейного пространства, изучение рынка или методов обслуживания посетителей, организация службы маркетинга или разработка планов коммуникации, — они пользуются не только данными научных исследований, музеографического и музеевлогического анализа, но и результатами изучения запросов различных категорий публики и методов повышения их мотивации. При проведении различных работ агентство "Public et Communication" сотрудничало с коллективами специалистов многих учреждений, включая Управление музеев Франции, Город науки и промышленности Ла-Виллет, Мемориал в Кане, Национальный центр моря в Булонь-сюр-Мер и Океанополис в Бресте. Открытие этого Французского центра научной и технической культуры моря, первого в стране учреждения такого рода, имело большой успех. За десять недель его посетило 250 тысяч человек. Не меньшим успехом пользовались Музей современного искусства в Ницце (50 тысяч посетителей за восемь недель) и Сады Альбера Кана в Булони (65 тысяч посетителей за десять недель).

Сегодня всем ясно, что применение методов маркетинга и коммуникации в области культуры может способствовать успешному решению проблем, стоящих перед музеем в критические моменты его развития, например при открытии, во время реконструкции, организации выставок и т. д.

### Следующий шаг

Следующий шаг был связан с систематизацией этих разрозненных мероприятий и разработкой политики в области коммуникации. Забота о нуждах публики должна была стать постоянным элементом управления любым учреждением культуры. Необходимо было, чтобы ответственные работники стремились не к «успеху» и привлечению как можно большего числа посетителей, а к укреплению репутации своего учреждения и установлению постоянных контактов с партнерами. Следовало налаживать долговременные связи со всеми, с кем приходится сталкиваться музеям: различными учреждениями, представителями власти, учеными, научными работниками, художниками, коллегами во Франции и за рубежом, представителями деловых кругов, сферы образования и туризма, различных категорий населения, ассоциаций, прессы, общественности и т. д.

Агентство "Public et Communication" придает большое значение этой работе, которая обеспечивает взаимодействие консультационной службы с руководством музея и которая постоянно ведется в сотрудничестве с клиентами. На основе соглашения с руководителями музея агентство "Public et Communication" определяет его цели и стратегию, оценивает результаты деятельности, разрабатывает для него зрительный образ, готовит соответствующие документы и плакаты, составляет картотеку, осуществляет контакты с обществами друзей музея, а также с представителями национальной и местной прессы, помогает разумно расходовать средства и устанавливать партнерские отношения с различными организациями.

Это новое направление в деятельности музеев последних лет, без сомнения заслуживающее самой положительной оценки, нашло отражение в организации двух международных мероприятий (государственного и частного): *Ruée vers l'Art* (1985, 1987) и Международного салона музеев и выставок (1988, 1990). В первом случае агентство "Public et Communication" занималось публикациями, а во втором — информационным обеспечением. Оба мероприятия свидетельствовали о возросшей роли и усложнении функций музеев и выставок, независимо от того, идет ли речь о древнем или современном искусстве, о государственном или частном музее. Главное заключается в налаживании связей между музеем, искусством и публикой. Основная цель состояла в том, чтобы в ходе названных

мероприятий привлечь как можно больше посетителей, которые в дальнейшем могли бы превратиться в тонко чувствующую и преданную публику. И в том, и в другом случае результаты были весьма убедительными. В 1985 году на *Ruée vers l'Art* побывало несколько сот тысяч человек, что привело к увеличению посещаемости музеев в следующем году на 15 процентов. Международный салон, проходивший в Гран-Пале в Париже в 1988 году, за пять дней посетило 40 тысяч человек, а в 1990 году — 55 тысяч.

Мы считаем, что теперь уже нет необходимости доказывать, сколь велика роль агентства по маркетингу и коммуникации в планировании, организации экспозиции, привлечении публики и создании репутации музея. Однако разработка коммуникационной политики — это не виртуозно исполненная партия, а каждодневный труд, требующий постоянных усилий и решимости. Только упорная работа позволит надеяться на долговременный эффект. Чтобы успешно продолжать начатое дело, нужно в дополнение ко внешним службам создавать специальные подразделения в музеях. Совместными усилиями они обеспечивают успех дела. ■

# Вдохнуть новую жизнь в Третьяковскую галерею

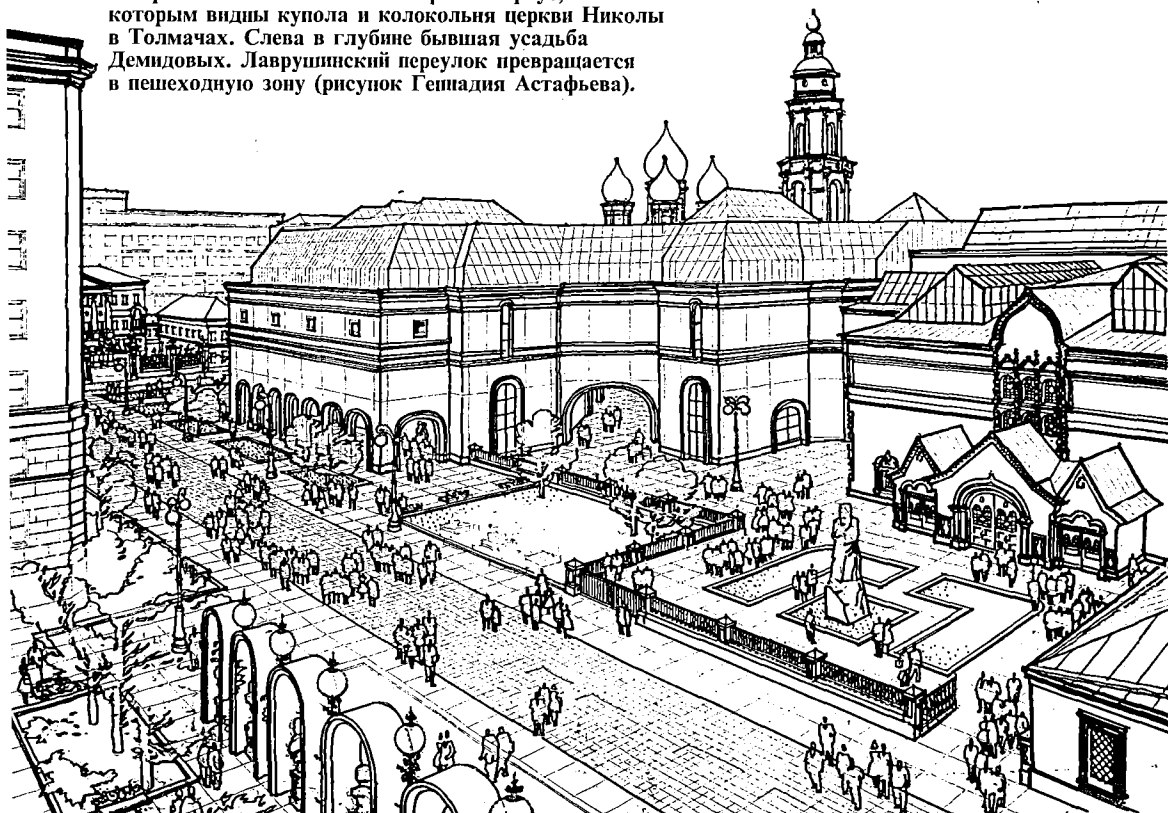
*Уже в течение нескольких лет в Москве ведется реконструкция Государственной Третьяковской галереи, одного из крупнейших художественных музеев мира, обладающего великолепным собранием русского дореволюционного и советского искусства. Как идут работы, каким будет обновленный музей? Генеральный директор Всесоюзного музейного объединения «Государственная Третьяковская галерея» Юрий Королев и архитектор Геннадий Астафьев рассказывают об этом редактору русского издания журнала "Museum" Ирине Пантыкиной (беседа состоялась в августе 1990 года).*

## Это будет культурно-исторический центр

*Ирина Пантыкина:* Семь лет Третьяковская галерея не принимает посетителей. Понятно, что только очень серьезные причины могли заставить закрыть на столь длительный срок такой крупный музей национального искусства. Какие же это причины?

*Юрий Королев:* Причины действительно очень серьезные. Не следует забывать, что галерея выросла из частного собрания Павла Третьякова (1832—1898). Первоначально картины висели в жилых комнатах его дома в Лаврушинском переулке. Когда значительно увеличившейся коллекции стало там тесно, П. Третьяков решил построить для нее специальное помещение. В 1874 году закончилось строительство первых двух залов, ▶

Справа главный вход основного здания Третьяковской галереи. Слева от него Инженерный корпус, за которым видны купола и колокольня церкви Николаи в Толмачах. Слева в глубине бывшая усадьба Демидовых. Лаврушинский переулок превращается в пешеходную зону (рисунок Геннадия Астафьева).



примыкавших к дому. Но собрание постоянно расширялось, и П. Третьякову пришлось еще четыре раза делать пристройки. В 1900—1901 годах в перестроенном жилом доме П. Третьякова тоже оборудовали экспозиционные залы — всего их стало более тридцати. В советское время к зданию пристроили новые помещения, и галерея пополнилась семнадцатью экспозиционными залами.

В 1881 году, когда галерея была открыта для свободного осмотра, ее посетило свыше восьми тысяч человек.

Посещаемость ее из года в год росла и, например, в 1903 году превысила 130 тысяч. В семидесятые годы через залы Третьяковской галереи ежегодно проходило более полутора миллионов человек. Естественно, здание не было рассчитано на это. Уже в 1910 году попечитель галереи И. Остроухов писал, что помещение строилось П. Третьяковым «постепенно, по мере средств и надобности, без общего предварительного плана, без применения особых усовершенствований строительной вообще и в частности музейной техники», а Московская городская дума пришла к выводу, что галерея нуждается в новом здании.

### Коллектив единомышленников

Когда десять лет назад я пришел в галерею, положение было крайне тяжелым: во-первых, здание находилось в аварийном состоянии (по оценкам специалистов, оно могло простоять еще пять, максимум — семь лет), а во-вторых, в имеющихся помещениях невозможно было должным образом показывать коллекции. Напомню, что еще П. Третьяков подыскивал в Москве место для нового здания музея, поскольку собрание его постоянно росло. Так, когда в 1892 году он передал коллекцию Москве, в ней насчитывалось две тысячи произведений искусства; когда он скончался — четыре тысячи; сейчас же в собрании Третьяковской галереи около девяноста тысяч единиц хранения, и значительная часть их находилась в запасниках. Конечно, запасники необходимы музею, но мечта директора и коллектива любого музея — показывать как можно больше произведений в постоянной экспозиции. У нас же не было такой возможности, мы не могли как следует представить в экспозиции ни русскую, ни советскую коллекции. Нам стало ясно, что единственный выход — капитальный ремонт здания, реконструкция галереи и строительство для нее новых помещений. Девять лет назад мы поставили этот вопрос перед руководством Министерства культуры СССР. В то время средства на нужды культуры почти не выделялись и было необычайно трудно получить согласие на проведение столь крупных работ. Тем не менее усилия увенчались успехом, и нам удалось добиться принятия правительственного решения о капитальном ремонте, реконструкции и расширении Третьяковской галереи, о финансировании работ, и в том числе о выделении валюты, что давало возможность заключать контракты с иностранными фирмами.

*И. П.:* Итак, принято решение о проведении работ, и выделены необходимые средства. С чего же Вы начали?

*Ю. К.:* Мы должны были дать проектное задание архитекторам, но, к сожалению, в стране не было опыта строительства таких больших музеев. Каким должен быть современный музей? Что значит восстановить и расширить Третьяковскую галерею? Требовалось решить самые разные вопросы, касающиеся фундамента здания, оборудования, температуры, влажности, движения воздуха, освещения залов, повески картин и т. д., а для этого нам пришлось объездить, можно сказать, полмира и познакомиться с музеями США, Франции, ФРГ, Англии и других стран.

Затем встал вопрос об архитекторе. Работу над проектом реконструкции Третьяковской галереи поручили Государственному институту по проектированию театрально-зрелищных предприятий. Наверное, его сотрудники являются квалифицированными специалистами, но найти с ними общий язык мы не смогли: был в их подходе какой-то снобизм всезнайства, а мы нуждались в коллегах. Тогда мы обратились в Моспроект-4 — проектный институт, возглавляемый Игорем Виноградским, — и с нами начали работать группы Геннадия Астафьева и Бориса Климова. И вот однажды, после состоявшегося днем бурного обсуждения проекта, архитекторы позвонили мне домой в час ночи и сказали: «Все, о чем мы сегодня говорили, ерунда. У нас новая идея». Мне стало ясно, что они — те люди, которые нам нужны. Так сложился коллектив единомышленников. С этими архитекторами мы и работаем до сих пор. Мы вместе обсуждаем стоящие перед нами проблемы, спорим, шумим, но никогда не ссоримся, потому что делаем общее дело.

*И. П.:* Вы говорили о капитальном ремонте здания, реконструкции галереи и новом строительстве. Уточните, пожалуйста, что конкретно предполагалось сделать.

*Ю. К.:* Государственной Третьяковской галерее передали почти целый городской квартал и ряд зданий за его пределами. Перед нами встала задача не только провести ремонт и реконструкцию здания галереи, но также отремонтировать и отреставрировать другие дома и приспособить их под нужды музея. Однако и это не решало всех проблем, галерея нуждалась в больших дополнительных площадях, поэтому возникла идея возвести рядом со старым зданием новые.

*И. П.:* Еще один вопрос. На все время проведения работ Третьяковскую галерею закрыли. Я понимаю, что принять такое решение было очень нелегко, ведь галерея закрывалась даже не на месяцы, а на годы, и столица на длительный срок оставалась без музея национального искусства. Обычно в крупных музеях ремонтные и строительные работы осуществляются поэтапно и часть экспозиции остается открытой для публики. Почему вы не пошли таким путем?

*Ю. К.:* Этот вопрос серьезно обсуждался. Многие считали, что галерею не следует закрывать, что реконструкцию здания можно проводить по частям. Однако в то время из пятидесяти залов только пять не находились в аварийном состоянии, остальные в любой момент могли обвалиться. Посоветовавшись со специалистами, со строителями, мы поняли, что галерею все-таки надо закрывать. Теперь ясно, что если бы мы не сделали этого, если бы оставили часть залов открытой, то подвергли бы серьезной опасности произведения искусства.

### Депозитарий и Инженерный корпус

*И. П.:* С чего начались работы в Третьяковской галерее?

*Ю. К.:* С депозитария. Строила его финская фирма «ЮИТ». Вы спросите, почему мы обратились к иностранной фирме. Я уже говорил, что опыта строительства больших музейных зданий у нас в стране не было, а работу требовалось закончить в короткий срок. Финны выполнили ее за четырнадцать месяцев. С нашей точки зрения, депозитарий еще лет пятнадцать—двадцать будет одним из лучших хранилищ в СССР, нам действительно удалось построить «умный» дом.

Депозитарий — это хранилище-«больница». В нем есть хранилища живописи, графики, скульптуры, прикладного искусства, реставрационные мастерские, фотолаборатория,



столярная мастерская и многое другое. Все оборудовано по последнему слову техники. Есть в депозитарии и просмотровые залы. Размеры всех помещений рассчитаны именно на Третьяковскую галерею, все взаимосвязано, все тщательно продумано.

Но построить депозитарий и перевести в него произведения искусства — еще не все: здание надо уметь эксплуатировать. Сотрудников эксплуатационной службы готовили в процессе строительства депозитария, они ездили учиться в Финляндию, финны занимались с ними в Москве. В итоге мы имеем коллектив хорошо обученных, квалифицированных сотрудников.

После перевода коллекции в депозитарий нас ждало очень серьезное испытание: стали «болеть» произведения искусства, попавшие в непривычные для них условия. Позднее я узнал от американцев, что у них было то же самое, когда музеи оборудовали кондиционерами с четкими параметрами температуры и влажности. Но тогда мы пережили очень тяжелый момент — хранители не понимали, что происходит; потребовалось время, чтобы во всем разобраться и привести произведения искусства в нормальное состояние.

Сдав нам депозитарий, та же финская фирма приступила к строительству Инженерного корпуса. Он назван так потому, что в его подвальных помещениях размещаются различные инженерные службы галереи, например система, обеспечивающая в зданиях определенный температурно-влажностный режим, центральные тепловые пункты, трансформаторные подстанции, станция газопожаротушения и т. д. Наземные этажи отведены под помещения различного назначения. Здесь находится многофункциональный конференц-зал на четыреста мест, оборудованный по последнему слову техники. В нем можно будет проводить торжественные мероприятия, конференции (в том числе международные, так как имеется установка для синхронного перевода на семь языков), показывать театральные спектакли. Есть в Инженерном корпусе лекционный зал на 280 мест (Третьяковская галерея ведет активнейшую лекционную работу), прекрасная двухэтажная студия для работы с детьми. Галерея никогда не имела залов временных выставок, для их показа освобождали часть залов постоянной экспозиции. Это было вредно для произведений искусства, которые приходилось периодически убирать в запасник, да и просто неуважительно по отношению к своей коллекции. В Инженерном корпусе разместились залы временных выставок общей площадью полторы тысячи квадратных метров. Отведены помещения и под вычислительный центр. Мы приобрели компьютер фирмы «Оливетти» и намереваемся заложить в банк данных сведения обо всех произведениях русского и советского искусства, хранящихся в музеях СССР. Конечно, работа нам предстоит огромная, но скоро она даст свои плоды.

## Судьба старого здания

*И. П.:* А какова судьба старого здания Третьяковской галереи?

*Ю. К.:* Одновременно со строительством новых зданий велась активная работа в старом. Надо было подвести под него фундамент (его не существовало), горизонтальную и вертикальную гидроизоляцию, переделать перекрытия. Мы ничего не нарушили и сохранили все, что можно было сохранить. Работы идут, правда, сейчас мы испытываем нехватку строителей.

Что будет экспонироваться в основном здании? Раньше в нем было два зала икон, а теперь будет семь, да еще три зала древнерусского прикладного искусства. Появятся,



Вид на Инженерный корпус из двора усадьбы Демидовых.

например, отдельные залы таких художников, как К. Брюллов, В. Перов, Н. Ге, И. Крамской, М. Врубель, М. Нестеров, три зала А. Иванова. У нас двадцать тысяч графических произведений, а выставались — единицы. После реконструкции в основном здании будет шесть залов со специальным освещением для экспонирования графики. Вообще новая Третьяковская галерея позволит нам показать многое из того, что раньше хранилось в запасниках.

*И. П.:* То есть это будет не та Третьяковская галерея, которую мы помним, и не одно здание, а целый комплекс?

*Ю. К.:* Да, это будет культурно-исторический центр. Я уже говорил, что галерею передали ряд близлежащих зданий. Так, в доме XVIII века мы делаем открытый запасник древнерусского искусства, в доме XIX века организуем показ графики. Мы сможем экспонировать и другие наши коллекции. Мы просим передать нам бывшую усадьбу Демидовых рубежа XVIII—XIX веков, где сейчас находится библиотека имени К. Ушинского. Там можно было бы создать прекрасный музей-усадьбу. Мы надеемся со временем получить бывший «вдовый дом», построенный на средства П. Третьякова; по существу, он принадлежит нам, но занимает его администрация «Интуриста». Появятся новые формы работы со зрителями. Словом, у нас большие и интересные планы.

*И. П.:* И последний вопрос: когда наконец мы сможем войти в Третьяковскую галерею — уже обновленную?

*Ю. К.:* Весь комплекс должен открыться в 1991 году, если нас не подведут строители и закончат работу, как запланировано, в 1990 году. Это будет возрождение галереи. Хочу подчеркнуть, что Третьяковская галерея обладает коллекцией мирового значения и она должна соответствовать по своему уровню этой коллекции, чтобы занять достойное место среди других крупнейших музеев мира.

## Остров искусств

*И. П.:* Реконструкция Государственной Третьяковской галереи подходит к концу. Проект реконструкции разрабатывался в Вашем институте. Вы — главный архитектор проекта. Расскажите, пожалуйста, о своей работе.

*Геннадий Астафьев:* Прежде всего я хочу сказать, что на меня было возложено проектирование новых зданий галереи, создание комплексной схемы благоустройства всей территории и реконструкция отдельных объектов. Мой коллега Борис Климов, также главный архитектор проекта, занимается преимущественно объектами, подлежащими реконструкции, — это основное здание галереи и ряд так называемых малых домов, где размещаются со временем как экспозиции, так и различные отделы музея.

Мы начали с изучения того, что было сделано нашими предшественниками: теми, кто строил здание еще при П. Третьякове, художником В. Васнецовым, крупными советскими архитекторами А. Щусевым и Л. Рудневым. Мы думали не только о том, чтобы построить здания для существующей в настоящее время огромной музейной коллекции, но и о перспективном плане развития галереи, о градостроительных особенностях исторического заповедного района Замоскворечья, о создании в дальнейшем на базе Государственной Третьяковской галереи культурно-исторического центра. С этой целью у нас, в Московском научно-исследовательском институте объектов культуры, отдыха, спорта и здравоохранения, был разработан генеральный план развития Государственной Третьяковской галереи с разделением на этапы строительства.

### Делать общее дело

Прежде чем приступить к проектированию новых зданий, мы провели историко-архитектурный анализ территории, то есть анализ застройки по периодам начиная с XVI века. На основании полученных данных и с учетом сегодняшних потребностей города и галереи мы определили характер объектов, форму зданий и разработали техническое задание.

*И. П.:* Скажите, пожалуйста, а помогали ли Вам сотрудники Третьяковской галереи? Как строились Ваши отношения с ними?

*Г. А.:* Коллектив галереи оказал нам неоценимую помощь, особенно когда мы приступили к проектированию экспозиционных залов и хранилищ. Директор галереи Ю. Королев создал специальную рабочую группу, контактировавшую с нами; в нее вошли искусствоведы, реставраторы и другие специалисты. Первое время нам было довольно сложно найти общий язык, поскольку сотрудники галереи не имели раньше дела с проектировщиками, не умели читать рабочие чертежи, но они довольно быстро научились делать это. У нас же не было опыта проектирования музеев. Но мы стали серьезно изучать вопросы, связанные с их строительством и функционированием, несколько раз выезжали в командировки для ознакомления с различными музеями.

Мы постоянно проводили совместные совещания с работниками галереи, на которых они излагали нам свои требования. Эти совещания протоколировались, и протоколы являлись официальными документами, фиксировавшими принятые решения. В результате такой совместной творческой работы нам удалось найти решения, позволившие и в депозитарии, и в Инженерном корпусе, и в основном здании создать наилучшие условия для произведений искусства и комфортные условия для посетителей.

*И. П.:* Вернемся к проектированию и строительству новых зданий галереи — депозитария и Инженерного корпуса. Их возводила одна и та же финская фирма. Что входило в ее обязанности, как у Вас складывались отношения с ней?

*Г. А.:* Прежде всего хочу сказать, что финская фирма «ЮИТ» (после слияния с другой фирмой она стала называться «ЮИТ-Юхтюмя») была в обоих случаях выбрана на конкурсной основе. В соответствии с контрактом фирма взяла на себя подготовку рабочих чертежей (с учетом своей технологии) и строительство «под ключ». На нашу долю выпала разработка эскизного проекта, технического задания для фирмы по всем разделам проекта и согласование всех рабочих чертежей. После обмена с нами документацией и чертежами на стадии технического проекта фирма приступила к подготовке рабочих чертежей. Затем их представляли нам на рассмотрение и согласование по каждому виду работ (по архитектурно-строительной части, по всем инженерным службам). Сроки устанавливались довольно жесткие (тридцать дней, а при работе над интерьерами — десять дней), работа была напряженная, переговоры с финнами затягивались иногда до позднего вечера, но тем не менее я получал колоссальное творческое удовлетворение. Главным подрядчиком был «Главмосстрой», и он внес существенный вклад в строительство (подготовка территории, рытье котлована и т. д.), но, конечно, проект удалось реализовать прежде всего благодаря нашему сотрудничеству с финскими проектировщиками и работе высококвалифицированных финских строителей. Мы многому научились у финских фирм в плане организации проектного дела, хотя наши архитекторы по своей квалификации не уступают финским. Скажу больше, на этом объекте финские архитекторы не смогли бы выполнить требуемую работу, поскольку для этого надо знать специфику наших объектов, историю района, в котором ведется строительство, чувствовать очарование старого Замоскворечья.

Депозитарий был построен за четырнадцать месяцев. Что касается Инженерного корпуса, то у Третьяковской галереи по отдельным видам работ имеются претензии к фирме, поэтому пока еще здание не принято Государственной комиссией. Но если отбросить досадные мелочи, которые неизбежны в любом деле, а особенно в таком сложном, как проектирование и строительство музеев, то еще раз скажу, что считаю большой удачей возможность работать именно с этой фирмой.

## Пешеходная зона

*И. П.:* Насколько я понимаю, в обоих зданиях удалось добиться поставленной цели: создать оптимальные условия для произведений искусства и комфортные — для людей. А что Вы можете сказать о внешнем облике депозитария и Инженерного корпуса, ведь они должны были соответствовать основному зданию галереи и вписаться в историческую городскую среду?

*Г. А.:* При разработке фасадов обоих зданий мы учитывали те творческие принципы, которые были в трактовке фасада главного входа, выполненного по проекту В. Васнецова, а также в пристройке А. Щусева. Поэтому в решении фасадов депозитария и Инженерного корпуса присутствуют те же пропорциональные членения, модульный шаг аркад и окон, сочетание красной кирпичной стены с белокаменными украшениями. Но хочу подчеркнуть, что это не копирование элементов древнерусской архитектуры, а творческое переосмысление наследия прошлого. По отношению к главному входу основного здания галереи Инженерный корпус стал как бы левым крылом, а правым является корпус, построенный А. Щусевым.

*И. П.:* А каким будет после реставрации основное здание?

*Г. А.:* На мой взгляд, Б. Климов успешно справился с реконструкцией основного здания; он максимально сохранил существующую структуру, анфиладный принцип построения экспозиции и вместе с тем значительно увеличил ее площадь.

*И. П.:* Как ему это удалось?

*Г. А.:* За счет застройки внутренних двориков, которые располагались в центральной части здания. Образованные на их месте помещения разделены на два этажа, на первом — искусственное освещение, на втором — естественное, через фонари верхнего света.

В основном здании работают советские строители, но часть работ выполняется иностранными фирмами. Так, фирма «ЮИТ-Юхтюмя» занималась фонарями верхнего света; подвесные стеклянные потолки под ними, раздвижные двери и столярные элементы выполняла по своим проектам финская фирма «Аранна». Освещение экспозиции было поручено фирме «Сименс» (ФРГ). Участвовали в работе и другие зарубежные фирмы. Что касается температурно-влажностного режима, то задание было подготовлено нами совместно с ведущей московской организацией «Сантехпроект» и передано для реализации финской фирме «Аэромекано».

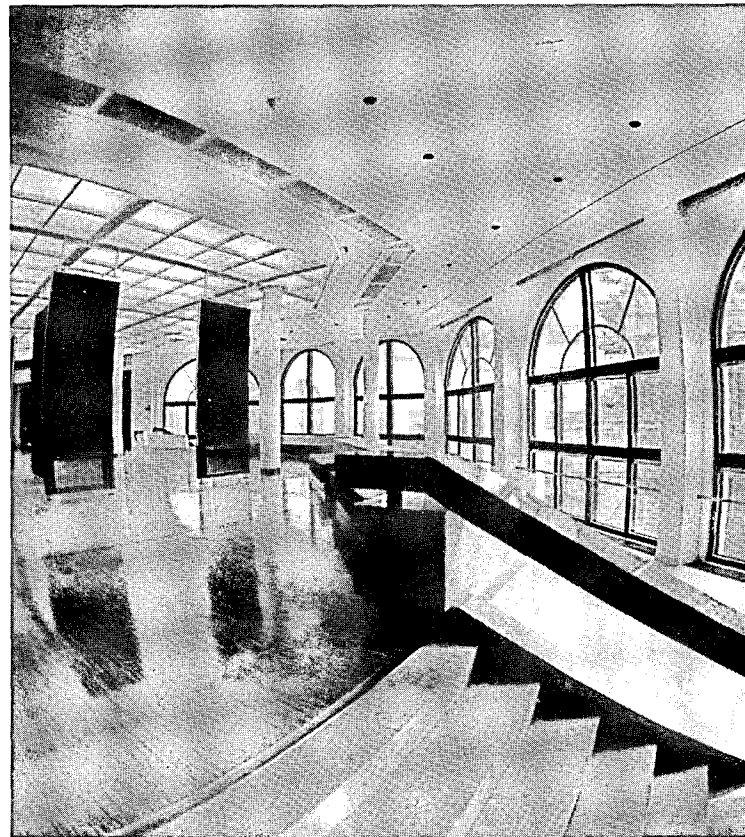
*И. П.:* Предусмотрена ли возможность посещения галереи инвалидами?

*Г. А.:* С пешеходного Лаврушинского переуллка инвалиды на колясках попадут в основное здание или в Инженерный корпус, а затем на лифте поднимутся на второй и третий этажи. Так как здания связаны между собой, они смогут свободно передвигаться по экспозиционным залам.

*И. П.:* Вы занимаетесь комплексной схемой благоустройства территории. Расскажите, пожалуйста, о ней.

*Г. А.:* Вокруг зданий, о которых мы говорили, группируются остальные принадлежащие галерее постройки, образующие своеобразный «остров искусств». Разработан единый план благоустройства всей его территории. Лаврушинский переулок станет пешеходной зоной, и мы намереваемся замостить тротуары белыми плитами, а мостовую — мелкой красной плиткой, что будет напоминать улицы старой Москвы с булыжными мостовыми и известняковыми плитами на тротуарах. Поскольку на территории квартала будут проводиться различные мероприятия и ожидается большой наплыв людей, здесь откроется сеть предприятий общественного питания (буфеты, кафе, а впоследствии и ресторан) и общественные туалеты. Рядом с кварталом

Один из экспозиционных залов Инженерного корпуса. Слева видны щиты для повески картин. Щиты могут передвигаться в разных плоскостях по направляющим, встроенным в остекленный потолок. Это позволит размещать их в соответствии с требованиями экспозиции.



разместится стоянка автотранспорта.

Со временем мы рассчитываем построить мост через канал — как бы продолжение Лаврушинского переулка, — и появится ось, соединяющая памятник великому русскому художнику Илье Репину, находящийся на противоположной стороне канала, и усадьбу Демидовых.

Создание культурно-исторического центра на этом не закончится: в расположенных рядом кварталах предполагается открыть центр эстетического воспитания, салон по продаже произведений искусства, театр-студию, коммерческие реставрационные мастерские произведений искусства, книжный магазин и т. д. В Москве появится уникальный уголок с особой атмосферой, уголок, где будет царить искусство.

В заключение хочу сказать, что мне удивительно повезло: ведь заниматься проектированием такого объекта, как Третьяковская галерея, — это огромное счастье. Мало кому из архитекторов выпадает в жизни подобная удача. ■



## Сколько музеев в Бухаресте?

Корина Санду  
(Corina Sandu)

*Читателей журнала "Museum", конечно, интересует, как работают музеи Бухареста после столь драматических событий в Румынии. Ответ на этот вопрос пытается дать в своей статье магистр музеологии Корина Санду — французская гражданка, родившаяся в Румынии (ее статья о румынском журнале "Revista Muzeelor" и его планах была опубликована в № 168 нашего журнала). Первое, с чем она столкнулась при подборе материалов для статьи, был тот факт, что никто точно не знает, сколько музеев в столице Румынии, хотя в любом другом месте совсем несложно получить такую информацию (кстати, весьма важную). Вот как объясняет причины ее отсутствия в Румынии Корина Санду.*

Одно время отсутствовала всякая информация. Многие едва ли даже подозревали о самом существовании Румынии.

Потом наступило 22 декабря 1989 года. В нашей памяти навсегда останутся страшные картины, напоминающие всем нам, и особенно европейцам, последние дни второй мировой войны. С помощью телевидения повсюду в мире с волнением следили за событиями румынской революции, совершенной отчаявшимся народом, который безжалостная диктатура унижала на протяжении многих лет. Румыны дорого заплатили за стремление к свободе: собственными жизнями, разрушенными зданиями, погибшими памятниками искусства. Мы еще помним, как в ночь с 22 на 23 декабря 1989 года огонь полыхал в Музее искусств и Центральной университетской библиотеке.

Тогда мир впервые открыл для себя этот народ, страну, культуру. До недавнего времени Румыния существовала обособленно, будучи полностью отрезанной от внешнего мира. Румыны не имели возможности выезжать из страны, а иностранцам было очень трудно попасть в нее.

Кто из читателей журнала "Museum" знает что-нибудь о коллекциях румынских музеев? Кто знаком с научной работой и публикациями румынских специалистов в области музеологии, реставрации и археологии?

Мы посетили музеи Бухареста — это было путешествие, полное настоящих открытий и сюрпризов.

Благодаря беспрецедентным в истории Румынии усилиям музеологов, реставраторов и исследователей музеи спасли, защитили и сохранили наследие страны.

### УНИЧТОЖИТЬ ИСТОРИЮ?

В 1977 году в Бухаресте было пятьдесят музеев, включая национальные и муниципальные музеи, а также частные коллекции. После случившегося тогда землетрясения положение изменилось: число музеев резко сократилось, поскольку был создан Музей коллекций, объединивший все частные коллекции и мемориальные дома. Организация этого учреждения явилась первым этапом в ликвидации малых музеев; их коллекции, вместо того чтобы демонстрироваться публике, обречены были храниться в запасниках.

В восьмидесятые годы началось массовое разрушение старого Бухареста. Исторические памятники, церкви и больницы уничтожались на глазах жителей города, бессильных что-либо сделать и оплакивавших свое прошлое, гибнущее в клубах пыли. Уничтожить архитектурные памятники Бухареста и заменить их гигантскими дворцами — таков был план диктатуры, которая всеми силами стремилась добиться того, чтобы история страны началась с ее собственной истории.

Но прошлое продолжало существовать в музеях. Решено было уничтожить его и там.

Сначала стали говорить о ненужности и неэффективности музеев. Приняли закон о переводе их на хозрасчетный принцип — весьма трудная задача при отсутствии туристов и при том, что практически единственными посетителями музеев были группы школьников и студентов.

Вторым этапом в ликвидации бухарестских музеев должно было стать их объединение в двух или трех зданиях, а возможно, даже и в одном — «Музее

музеев». К счастью, этот проект не успели осуществить.

## ПОКИНУТЫЙ МУЗЕЙ

Существование любого музея зависит от интереса публики к его коллекциям, поэтому после 22 декабря 1989 года Музей румынской коммунистической партии прекратил свое существование.

В 1966 году Музей истории рабочего движения, основанный в 1951 году, объединили с Музеем истории Румынской рабочей партии, созданным в 1954 году. Их собрания перевезли в здание, принадлежавшее Этнографическому музею, а его коллекции распределили по различным музеям Бухареста и других городов страны. В новом музее преобладали изобразительные материалы пропагандистского характера — главным образом увеличенные фотографии (очевидно, потому, что оригиналы были сли-

шком малы, чтобы передать величие запечатленных на них событий) и фотокопии (поскольку сознательное исправление истории часто менее заметно на копии, чем на оригинале). Этот музей — центр дезинформации и фальсификации — закрылся, поскольку люди посещали его не по собственному желанию, а по обязанности. Здание предстоит реставрировать и возратить Этнографическому музею, который, наконец, сможет восстановить свою коллекцию.

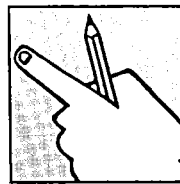
Музей истории Румынии, вынужденный, кроме собственных великолепных коллекций, хранить подарки, поднесенные диктатору во время его бесчисленных зарубежных поездок, вновь обретет просторные помещения, что даст ему возможность показать больше памятников румынской истории и культуры.

## НОВЫЕ МУЗЕИ БУХАРЕСТА

Бухарест потерял множество исторических памятников, разрушенных с тем, чтобы освободить территорию для строительства гигантских зданий. Поскольку никто не собирается сносить их, специалисты стараются найти им какое-то применение — вероятно, в них разместятся музеи. Одним из примеров является недостроенное здание на углу улицы Штирбей Вода и набережной Независимости, общая площадь которого составляет свыше 24 тысяч квадратных метров. Министерство культуры и Комиссия по делам музеев и коллекций рассматривают возможность организовать в нем Музей современного искусства, так как такого музея в Румынии пока нет.

Что касается вопроса о том, сколько музеев в Бухаресте, то мы не готовы дать на него ответ, но обещаем сделать это в скором времени. ■

## ОТКРОВЕННЫЙ РАЗГОВОР



# Сцена, на которой живут произведения искусства

## Интервью журналу "Museum"

*Жан Руш известен публике прежде всего как кинорежиссер — своими фильмами начиная с «Я — негр» и до «Кукареку, господин Пуле» (если ограничиться только двумя лентами). Его художественные и короткометражные фильмы очень разнообразны: они могут быть острыми, разоблачительными, или комическими, посвященными горьким радостям повседневной жизни. Вероятно, меньше знают о деятельности Жана Руша как «активиста» Французской национальной синематеки или о том, что он открыл множество (он сам сбился со счета) молодых кинорежиссеров во Франции, Африке и других местах, делая это с подлинным тактом и устанавливая всюду, где бы он ни появлялся, прочные дружеские связи. Таким образом, редакции журнала "Museum" посчастливилось беседовать с человеком, являющимся одновременно кинорежиссером, активистом и наставником.*

*"Museum": Когда Вы впервые в своей жизни посетили музей?*

*Жан Руш:* Мне было около восьми лет — следовательно, это случилось в 1925 году, — когда отец взял меня с собой в Лувр. Как ни странно, но я не запомнил ни одного экспоната. Меня интересовало главным образом то, каким Лувр был в старину. Я помню, что спросил отца, где находился кабинет короля.

Немного позже я «открыл» для себя египетскую коллекцию Лувра. Больше всего меня привлекали реконструкции памятников, и мне казалось удивительным, что я могу видеть собственными глазами то, что тысячелетиями было скрыто в песках.

*"Museum": А потом?*

*Ж.Р.:* Меня, например, удивляло, что картина *Плот «Медузы»* насчитывает несколько метров в длину и ширину, тогда

как *Мона Лиза* намного меньше. И я не мог понять, почему у крылатой *Ники Самофракийской* и *Венеры Милосской* не хватает некоторых частей тела. Отец говорил мне, что, если бы не их отсутствие, скульптуры, возможно, были бы совершенно неинтересны.

Ребенком я каждый день по дороге в школу проходил через Люксембургский сад, и мне приходила в голову мысль о том, что с течением времени статуи этого сада будут отправлены на заслуженный отдых в Лувр.

Начиная с семнадцати лет я стал частым посетителем Лувра. Среди моих родственников было много художников, и естественно, что я заинтересовался живописью. Более того, я сам занялся ею.

Известно, что тридцатые годы были временем необыкновенным. В кафе «Ла Куполь» на Монпарнасе я видел молодого

го Сальвадора Дали, делавшего набросок несколькими быстрыми движениями руки. Он вел со мной разговор о колорите, о том, какой у Курбе темно-зеленый цвет. Именно он заставил меня пойти в Лувр, чтобы посмотреть Курбе.

"Museum": Вас не пугало обилие картин в Лувре?

Ж. Р.: Нисколько. Я смотрел живопись очень избирательно. Я мог пойти в музей ради одной картины, что, впрочем, делаю и сейчас. Например, два месяца назад я поступил так в Галерее Уффици во Флоренции — в течение десяти минут рассматривал одну картину и потом ушел из музея. Однако я бы непременно заметил отсутствие в том же зале какого-нибудь произведения, и это даже могло бы испортить мне удовольствие от картины, которую я пришел посмотреть — словно в ее окружении чего-то не хватало. Странно, правда?

"Museum": Всевидящий, мгновенно схватывающий все глаз — не человеческий, а механический, например объектив киноаппарата.

Ж. Р.: Подождите, мы поговорим о кино через минуту. Но сначала я хотел бы сказать еще кое-что о Лувре и Париже тридцатых годов. Лувр был моей художественной академией.

"Museum": Не был ли для Вас Лувр и своего рода школой кино?

Ж. Р.: Совсем нет. Моя школа кино — это Анри Ланглуа, основатель Французской синематеки. Что за человек! Вокруг царил особая атмосфера — то, что можно было бы назвать «культурным модернизмом». Сюрреалист Андре Бретон читал свои стихи в только что открывшемся Театре Елисейских полей, демонстрировалась *Герника* Пикассо (тот факт, что мир уже скатывался к войне, делал модернистское движение еще более откровенным: чувствуя, что надвигаются худшие времена, художники ускоряли темп), а зал Плейель — оплот классической музыки — открыл свои двери музыкантам джаза, таким, как Луи Армстронг и Дюк Эллингтон. И среди всего этого Анри Ланглуа, подпоясанный электрическим шнуром, демонстрировал в характерном для восьмого округа Парижа кинозале с красным плюшем и позолоченным деревом старые фильмы, которые больше нигде нельзя было увидеть. И в этом не было никакого противоречия. Мне нравились старые фильмы, но тогда же я любил и песню *On the Sunny Side of the Street* (На солнечной стороне улицы).

"Museum": В чем здесь взаимосвязь?

Ж. Р.: Дело в том, что все вместе было словно живой музей — порой несколько сумасбродный, — но тем не менее музей. Я думаю, что то была сцена, на которой жили произведения искусства, и это по-настоящему важно!

"Museum": Не тогда ли открывались музеи нового типа, вроде Музея человека? Ж. Р.: Музей человека — плохой пример. В существовавшем до него Этнографическом музее были диорамы — реконструкции в натуральную величину. Когда, например, ребенок видел там фигуру воина, он сильно пугался, но запомнил его навсегда. Когда же в 1937 году открылся Музей человека, исчезли манекены, а с ними и магия.

Возьмите, например, маски догонов. Марсель Риоль показал множество таких масок, но поскольку они демонстрировались неинтересно, в безжизненных витринах, то представляли собой лишние жизни предметы. Это все равно что поместить под стекло костюм Нижинского для *Послеполуденного отдыха фавна*. Он, возможно, красив, но статичен, лишен своего истинного значения.

Я рассматривал и изучал маски догонов в Музее человека, но на самом деле не видел их. Открыл я их для себя гораздо позднее, когда увидел в действии, во время танцев в Мали. Вот где настоящий урок музеологии!

"Museum": Может быть, Вы вспомните еще о каких-либо уроках подобного рода, вынесенных из личного опыта?

Ж. Р.: Освещение. Просто невероятно, как даже малейшее изменение освещения (я бы даже сказал, именно малейшее) может повлиять на восприятие и понимание предмета, будь то на съемочной площадке или в музее. Разрешите мне привести Вам один пример. В настоящее время я работаю над монтажом фильма (по правде говоря, я должен скоро уходить) о Французской революции. Чтобы отразить в нем проблему рабства, я подобрал одну картину. Всего лишь самая малость, дополнительное освещение картины с помощью небольшой кварцевой лампы — и мы увидели детали, которых раньше просто не замечали.

Затем — и здесь я вновь возвращаюсь к идее посещения музея ради единственной картины — очень важна возможность выбора. Я полагаю, что сами музеи часто не виноваты в перегруженности залов картинами или скученности предметов в витринах. В подобных случаях необходимо добиваться соответствия экспозиционных помещений масштабам коллекции. Конечно, нужна правильная политика комплектования. Я считаю, что иногда те, кто занимаются приобретением памятников для музея, поступают подобно нуворишам, скупающим без разбора книги, которые они никогда и не раскроют: «Ну-ка, дайте мне еще три с половиной ярда этих модных переплетов, раз уж они у вас есть». Другими словами, необходимо делать выбор.

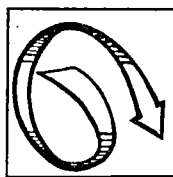
Несколько дней назад я был на Роттердамском фестивале, где меньше чем

за неделю в пяти или шести кинозалах было показано две тысячи фильмов. Можете ли Вы представить себе что-либо подобное: две тысячи! Что за несерьезное мероприятие! Какое-то обжорство! Бедные критики спешили из одного кинотеатра в другой и успевали за несколько минут посмотреть лишь какой-нибудь отрывок фильма. Во всяком случае, ни одному из них не удалось увидеть и четверти демонстрировавшихся на фестивале фильмов. Это все равно что просматривать в ускоренном с помощью дистанционного управления темпе телепрограммы. В результате они ничего не видели.

В Галерее Мэгт в Сен-Поль-де-Вансе решили проблему, сделав своим девизом вместо «все больше и больше» — другой: «меньше, но лучше, и с хорошим вкусом». Много ли сегодня музейных работников, обладающих хорошим вкусом? Французская синематека хотела бы видеть их у себя, но жалованья мы не гарантируем!

"Museum": Я вижу, Вы посматриваете на мои часы: знаю, что Вам пора уходить. А мы ведь даже не подошли к разговору о кинорежиссуре.

Ж. Р.: Напротив, мы только и говорили о ней в нашей беседе. Видение, освещение, восприятие, понимание, тонкость отбора — создание мизансцены для предметов, которые стоят того. Разве все это — не работа над фильмом? ■



## Разработанный Юнидруа проект конвенции ставит в центр внимания покупателя

Линдел В. Протт  
(Lyndel V. Prott)

*Какие меры могут быть приняты в борьбе с «преднамеренной неосведомленностью» покупателей тех культурных ценностей, законность права собственности на которые вызывает сомнение? Попытка решить эту важную проблему предпринята авторами нового проекта конвенции. Его текст, публикуемый ниже, комментирует в своей статье Линдел В. Протт, известный специалист в области международного права и председатель Межправительственного комитета по содействию возвращению культурных ценностей странам их происхождения или их реституции в случае незаконного присвоения. Настоящая статья написана до того, как Л. В. Протт была назначена на занимаемую ею ныне должность руководителя секции международных стандартов в Отделе культурного наследия ЮНЕСКО.*

В 1982 году консультанты, готовившие для ЮНЕСКО доклад о незаконном вывозе культурных ценностей<sup>1</sup>, рекомендовали просить такие имеющие отношение к унификации частного права структуры, как Гаагская конференция по международному частному праву или Международный институт по унификации частного права (Юнидруа) в Риме, заняться разработкой вопросов частного права, связанных с незаконным вывозом. Среди них, например, защита прав честного покупателя, действия которого могли невольно послужить интересам тех, кто сознательно участвовал в незаконной сделке. В связи с этим в апреле 1983 года совещание экспертов по незаконному вывозу культурных ценностей приняло рекомендацию, призванную способствовать надлежащему проведению в жизнь принятой в 1970 году ЮНЕСКО «Конвенции о мерах, направленных на запрещение и предупреждение незаконного ввоза, вывоза и передачи права собственности на культурные ценности».

ЮНЕСКО изыскала средства, позволившие Юнидруа провести два исследования по проблемам частного права, возникающим в связи с осуществлением мер по контролю за незаконной торговлей культурными ценностями<sup>2</sup>. Затем был образован специальный комитет для разработки проекта конвенции об унификации правил, действующих в данной области. Комитет, в состав которого входили три представителя ЮНЕСКО (два эксперта-консультанта и член секретариата), трижды собирался в Риме, в штаб-квартире Юнидруа: в декабре 1988, апреле 1989 и январе 1990 года. Результатом его работы явился предварительный проект конвенции (его текст, одобренный Административным советом Юнидруа, приводится ниже). Он будет рассмотрен группой государственных экспертов, а затем вместе с их заме-

чаниями представлен полномочной дипломатической конференции, которая, как мы рассчитываем, примет окончательный текст конвенции.

Предварительный текст конвенции представляет интерес для музеев, коллекционеров и торговцев произведениями искусства, так как в соответствии с его положениями на покупателей предметов культуры возлагается большая ответственность за обеспечение законности сделки. Он важен и для юристов, поскольку затрагивает как нормы, регулирующие охрану некоторых предметов культуры и имеющие давние традиции в системах гражданского права Европы, так и положения законодательства других стран, создававшихся на их основе.

### «СВЯТОЕ НЕВЕДЕНИЕ»

Сложность законодательства и тот факт, что юристы недостаточно хорошо знакомы со специфическими проблемами незаконной торговли, делали работу комитета экспертов особенно трудной. Как правило (бывают и исключения), общее право — система, характерная для многих англоязычных стран, — не защищает интересов покупателя похищенной собственности. В то же время системы гражданского права, действующие в континентальной Европе, и системы, созданные на их основе, защищают покупателя, действовавшего без злого умысла, спустя какое-то время после заключения сделки (в Италии — немедленно, во

1. L. V. Prott and P. J. O'Keefe, "National Legal Control of Illicit Traffic in Cultural Property", Paris, UNESCO, 1983 (UNESCO Doc. CLT-83/WS/16).

2. G. Reichelt, 1986 *Uniform Law Review*, Vol. I; 1988 *Uniform Law Review*, Vol. II, No. 53 (English), No. 54 (French).

Франции—через три года, в Швейцарии—через пять лет). Этот принцип является основной гарантией свободного движения товаров и важной особенностью многих правовых систем. Существует немало юристов, не желающих от него отказываться.

Однако ясно и то, что действующая в настоящее время презумпция «честных намерений» способствовала тому, что покупатели предметов культуры не интересовались происхождением продававшихся вещей и вследствие этого не получали информации, позволяющей обнаружить, что предметы были украдены, незаконно вывезены, добыты во время тайных раскопок или незаконно приобретены. Позиция «святого неведения» и «преднамеренной неосведомленности», занимаемая покупателями, позволяла продавцам получать за противозаконно сбываемые предметы большие суммы и, следовательно, способствовала такого рода деятельности. Важно отметить, что юристы ряда стран, прекрасно разбирающиеся в проблемах незаконной торговли, видят единственный выход в том, чтобы обязать покупателей предметов культуры проявлять максимальную осмотрительность<sup>3</sup>.

Авторы проекта конвенции предприняли попытку найти решение, побуждающее покупателей культурных ценностей сделать все, дабы убедиться, что предмет, который они собираются купить, не был приобретен незаконно. Проект конвенции—документ поистине революционного значения, так как он требует возвращения законному владельцу похищенных у него культурных ценностей. Владелец похищенного предмета будет иметь право на компенсацию только в том случае, если им были предприняты необходимые усилия, чтобы избежать покупки украденных предметов. При этом учитывается множество факторов: запрошенная цена, обстоятельства сделки, репутация продавца среди торговцев произведениями искусства и т. д. В статье 4(2) особо упоминаются «любые доступные перечни» похищенных предметов культуры, в частности списки международного фонда исследований в области искусства (IFAR), а также новый компьютеризованный банк данных, создание которого планируется страховыми компаниями в Лондоне.

Несколько сложнее обстоит дело с принятием мер в отношении незаконно вывезенных предметов культуры. Из-за расхождения во взглядах на масштабы контроля (от незначительных ограничений до почти полного запрещения вывоза) члены комитета сочли целесообразным выбрать принцип золотой середины и рассматривать как подлежащие возврату лишь те предметы, которые и государство, требующее их возвраще-

ния, и государство, на территории которого они находятся, определенно признают достаточно значимыми для принятия соответствующих обязательств. Представляется, что для любого государства было бы разумным подобное сотрудничество в отношении предмета, вывоз которого нанес ущерб его физической сохранности, отчуждение которого нарушило важный культурный контекст, физическая целостность которого находится под угрозой (например, когда он расчленяется на части) или вывоз которого препятствует его использованию соответствующей живой культурой. В качестве пятой категории в статье 5 (3) (e) рассматриваются предметы, имеющие исключительное культурное значение для государства, требующего их возвращения. Эта категория введена для тех случаев, когда предмет, не подпадая под иные критерии, определенно представляет собой исключительную культурную ценность и занимает особое место в культурной жизни—как прошлой, так и будущей—государства, требующего его возвращения.

#### ПОВЫШЕНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ПОКУПАТЕЛЯ

Проект конвенции, не предусматривающий значительных расходов для государств, не должен вызвать недоверие в вопросе присоединения к ней из опасения, что новые обязательства лягут дополнительным бременем на истощенную казну. Наведение справок при приобретении предметов культуры станет, как это и должно быть, обязанностью покупателя. Государствам надлежит, в случае принятия данного проекта, внести изменения в законодательство, которое в настоящее время делает невозможным возвращение владельцу предметов культуры, даже если он может доказать, что они у него украдены. Многие государства должны будут принять положения, обеспечивающие возвращение незаконно вывезенных предметов культуры, имеющих важное значение и подпадающих под действие статьи 5. Это обязательство не только соответствует Конвенции ЮНЕСКО 1970 года «О мерах, направленных на запрещение и предупреждение незаконного ввоза, вывоза и передачи права собственности на культурные ценности», но и расширяет сферу ее действия, а также отвечает духу решений, уже принятых рядом стран (в частности, Канадой и Австралией) в целях практической реализации Конвенции.

Настоящему проекту предстоит пройти еще несколько этапов, прежде чем он станет международным инструментом. Комитет экспертов, безусловно, создал документ, представляющий собой существенный шаг вперед на пути к из-

менению нынешнего неудовлетворительного положения дел в области частного права, ибо он призван способствовать большей осмотрительности покупателей, а также расширению международного сотрудничества в деле возвращения культурных ценностей. ■

3. J. Chatelain, "Means of Combating the Theft of and Illegal Traffic in Works of Art in the Nine Countries of the EEC", pp. 87—97, 114, Brussels, Commission of the European Communities, 1976 (CEC Doc. XII/757/76-E; also available in French); R. Fraoua, *Le trafic illicite des biens culturels et leur restitution*, p. 179, Fribourg, Editions Universitaires, 1985; S. Rodota, "Explanatory Memorandum", in Council of Europe, *The Art Trade*, pp. 1—10, Strasbourg, Council of Europe, 1988.



# Разработанный Юнидруа предварительный проект конвенции о похищенных или незаконно вывезенных за границу предметах культуры

## Глава I. Сфера применения и определение

Настоящая Конвенция применима в отношении требований о реституции похищенных предметов культуры и о возвращении предметов культуры, вывезенных с территории Договаривающегося Государства в нарушение его законодательства об экспорте.

### Статья 2

Для целей данной Конвенции термин «предмет культуры» означает любой материальный предмет, имеющий художественное, историческое, духовное, ритуальное или иное культурное значение.

## Глава II. Реституция похищенных предметов культуры

### Статья 3

1. Владелец похищенного предмета культуры должен вернуть его.
2. Требование о реституции похищенного предмета культуры принимается в течение трех лет с того момента, когда заявитель узнал или мог узнать о месте нахождения предмета или о его владельце, и в любом случае в течение тридцати лет со времени совершения хищения.

### Статья 4

1. Владелец похищенного предмета культуры, которому предъявлено требование о его возвращении, имеет право на получение в момент реституции справедливой и разумной компенсации со стороны заявителя при условии, если этот владелец докажет, что при приобретении данного предмета он проявил необходимую осмотрительность.
2. При определении того, проявил ли владелец похищенного предмета такую осмотрительность, следует учитывать обстоятельства его приобретения, в том числе репутацию сторон и заплаченную цену, а также то, ознакомился ли владелец с любым доступным перечнем похищенных предметов культуры, с которым он имел возможность ознакомиться.
3. Владелец похищенного предмета несет ответственность за возможные нарушения, совершенные предыдущим обладателем, от которого данный владелец унаследовал или безвозмездно получил предмет.

## Глава III. Возвращение предметов культуры, незаконно вывезенных за границу

### Статья 5

1. Если предмет культуры был вывезен с территории Договаривающегося Государства (государства-заявителя) в нарушение его законодательства об экспорте, данное государство может представить в суд или другой компетентный орган государства (государства, к которому обращаются), действующий в соответствии со статьей 9, требование о возвращении предмета государству-заявителю.

2. Чтобы требование, предъявленное в соответствии с предыдущим пунктом, было принято, оно должно содержать сведения (или сопровождаться ими), необходимые для того, чтобы позволить компетентному органу государства, получившему такое требование, установить, отвечает ли оно условиям, изложенным в пункте 3, а также включать всю соответствующую информацию относительно обеспечения сохранности, безопасности и доступности предмета культуры после его возвращения государству-заявителю.

3. Суд либо иной компетентный орган государства, получивший требование, должен вынести постановление о возвращении предмета культуры государству-заявителю, если последнее докажет, что вывоз предмета с его территории наносит ущерб его интересам по одному или нескольким из нижеследующих признаков:

- (a) физическая сохранность предмета или его контекста;
- (b) целостность всех частей предмета;
- (c) сохранность информации, например научной или исторической;
- (d) использование предмета живой культурой;
- (e) исключительное культурное значение предмета для государства-заявителя.

### Статья 6

По предъявлении государством требования о возвращении предмета культуры в соответствии со статьей 5(3) суд или иной компетентный орган может отказать в возврате предмета только в том случае, если найдет, что предмет имеет

такое же или еще более близкое отношение к культуре государства, которому предъявлено требование, либо к культуре какого-то другого государства, а не государства-заявителя.

### Статья 7

Положения статьи 5 не применяются в случае, если:

- (a) предмет культуры был вывезен при жизни лица, его создавшего, либо до истечения пятидесятилетнего срока со дня смерти этого лица;
- (b) не было обращения в суд или иной компетентный орган с требованием о возвращении предмета в соответствии со статьей 9 в течение пяти лет с момента, когда государство-заявитель узнало либо могло узнать, где находится предмет или кому он принадлежит, но в любом случае в течение двадцати лет со дня вывоза предмета за границу;
- (c) вывоз за границу предмета, о котором идет речь, утратил незаконный характер на момент предъявления требования о его возвращении.

### Статья 8

1. При возвращении предмета культуры его владелец может претендовать на выплату ему государством-заявителем справедливой и разумной компенсации, если только владелец не знал или не мог знать во время приобретения предмета, что последний был или мог быть вывезен в нарушение законодательства об экспорте государства-заявителя.

2. При возвращении предмета культуры владелец может вместо компенсации оставить за собой право собственности и владения либо передать предмет за плату или безвозмездно любому лицу (по своему усмотрению), которое проживает на территории государства-заявителя и предоставляет необходимые гарантии. В таких случаях предмет не будет конфискован или подвергнут какому-либо другим мерам аналогичного характера.

3. Расходы по возвращению предмета культуры в соответствии с данной статьей несет государство-заявитель.

4. Владелец похищенного предмета несет ответственность за возможные нарушения, совершенные предыдущим обладателем, от которого данный владелец унаследовал или безвозмездно получил предмет.

## Глава IV. Требования и действия

### Статья 9

1. Заявитель может предпринять определенные действия в соответствии с данной Конвенцией до того, как таковые будут предприняты судом либо иными компетентными органами государства, являющегося местом постоянного пребывания владельца предмета культуры либо государства, где этот предмет находится в момент предъявления претензии.

2. Однако стороны вправе прийти к соглашению о рассмотрении спора под иной юрисдикцией или путем арбитража.

## Глава V. Заключительные положения

### Статья 10

Настоящая Конвенция распространяется только на те случаи, когда предмет культуры похищен либо вывезен с территории Договаривающегося Государства

в нарушение его законодательства об экспорте после вступления в силу Конвенции для Договаривающегося Государства, в суд или иной компетентный орган которого поступило требование о реституции или о возвращении такого предмета.

### Статья 11

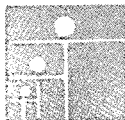
Каждое Договаривающееся Государство оставляет за собой свободу действий в отношении следующих требований, предъявляемых в его судах либо иных компетентных органах:

(а) в отношении реституции похищенных предметов культуры:

- (i) распространять положения главы II на иные, помимо хищений, акты, в результате которых заявитель был неправомерно лишен права владения предметом;
- (ii) применять национальное законодательство, если это даст возможность увеличить срок, в течение которого может быть, в соответствии со статьей 3(2), предъявлено требование о реституции предмета;

- (iii) применять национальное законодательство, если это позволяет лишить владельца предмета права на компенсацию даже в том случае, когда он проявил необходимую осмотрительность, оговоренную в статье 4(1).
- (b) в отношении возвращения предмета культуры, вывезенного с территории другого Договаривающегося Государства в нарушение законодательства данного государства об экспорте:
  - (i) учитывать интересы, помимо тех, которые указаны в статье 5(3);
  - (ii) применять национальное законодательство, если это позволит использовать статью 5 в случаях, составляющих исключение в соответствии со статьей 7.
- (c) применять Конвенцию независимо от того, имело ли хищение либо незаконный вывоз предмета культуры место до вступления в силу Конвенции для данного государства. ■

## ХРОНИКА ВФДМ



### Краткое сообщение

Члены Всемирной федерации друзей музеев считают, что, поскольку они по собственному желанию и безвозмездно трудятся на благо сохранения мирового наследия, всеобщая декларация о работе на общественных началах, только что принятая добровольцами, собиравшимися по инициативе объединяющей их международной ассоциации, имеет к ним непосредственное отношение. Вот основные положения декларации: благодаря присущему добровольной работе духу сотрудничества и братства она способствует как личному развитию, так и укреплению солидарности. Особенностью добровольной работы является общественная, коллективная ответственность при выполнении любого дела. Эта ответственность означает для отдельного добровольца сотрудничество с другими и право на подготовку, а для ассоциации — необходимость определять возможный риск, возмещать расходы добровольца и подводить итоги его деятельности. По мере возможности ВФДМ будет в дальнейшем принимать во внимание утвержденные декларацией принципы. ■

# Молодежный конкурс на лучшую фотографию. Опыт Друзей музеев Бельгии

Организовав в 1989 году среди молодежи конкурс на лучшую фотографию, Друзья музеев Бельгии хотели пробудить в молодых людях интерес к музеям и музейной жизни и в то же время дать музеям возможность узнать, что в действительности думают о них молодое поколение. Мы попросили историка искусства Катрин Фаш (она сотрудничает с Королевскими музеями изящных искусств Бельгии и координирует несколько программ, призванных увеличить знания молодежи об искусстве и музеях) рассказать о конкурсе и тех уроках, которые, по ее мнению, можно из него извлечь.

**Катрин Фаш  
(Catherine Fache)**

В июне 1989 года Всемирная федерация друзей музеев объявила среди молодежи конкурс на лучшую фотографию, приурочив его к проведению в Кордове (Испания) в апреле 1990 года очередного конгресса организации (он собирается раз в три года). Ассоциация друзей Королевских музеев изящных искусств Бельгии<sup>1</sup> сразу же решила сделать все возможное, чтобы оказать содействие конкурсу. В течение нескольких лет Ассоциация, испытывая определенную растерянность, пыталась найти ответ на вопрос, каким образом пробудить в молодых людях интерес к музеям. Дело в том, что люди моложе тридцати лет составляют лишь одну десятую часть от общего числа членов организации, хотя размер членского взноса для этой возрастной группы значительно снижен.

Следовало принять во внимание два фактора. Во-первых, для того чтобы увеличить число молодых членов Ассоциации, необходимо сделать музеи привлекательными для этой особой публики. Во-вторых, мероприятия, осуществляемые музеями для молодежи, должны иметь собственные, специфические цели, чтобы не конкурировать с программами системы образования.

Активисты Ассоциации друзей Королевских музеев изящных искусств Бельгии решили, что публикация сообщений в ежеквартальном бюллетене, рассылаемом членам Ассоциации, — не лучший способ оповещения о конкурсе, что необходимо вступить в контакт со средствами массовой информации, школами и лицами, связанными с фотографией. В Бельгии конкурс должен был иметь собственное лицо, стать конкурсом внутри конкурса. Очень скоро пришли к выводу, что рекламной кампанией должны заниматься члены всех ассоциаций друзей музеев, и прежде всего молодежь. Посчитали логичным организовать конкурс под эгидой Федерации друзей музеев Бельгии<sup>2</sup>. Несмотря на явный интерес к конкурсу, далеко не все были убеждены в необходимости его проведения. Большинство активных членов различ-

ных бельгийских ассоциаций друзей музеев, в основном являющихся добровольцами, вносит весьма существенный вклад в их деятельность, а вот поддержку общенациональной структуры организовать довольно трудно. Те, кто искал способ вдохнуть жизнь в эту малоактивную Федерацию, приветствовали предложение о том, чтобы поручить ей организацию конкурса.

**ТЕМА КОНКУРСА: «ВОКРУГ  
МУЗЕЯ — ВХОДЫ И ВЫХОДЫ»**

Тема, требования, предъявляемые к участникам, и условия конкурса, организованного в Бельгии, в основном были такими же, как и у конкурса, проводившегося Всемирной федерацией друзей музеев. Однако по совету специалистов, входивших в состав жюри, в правила были внесены некоторые изменения, что сделало бельгийский конкурс совершенно независимым от международного. Он зажил собственной жизнью.

Молодым людям предложили делать снимки около музейных зданий, фотографировать входы и выходы — с людьми или без них. Тема была интересной, но представить ее следовало таким образом, чтобы она стимулировала творчество, а не ограничивала его. Согласно правилам (см. текст на с. 42), каждый участник мог предложить не больше пяти фотографий и при приня-

1. Ассоциация друзей Королевских музеев изящных искусств, основанная в 1967 году, является одной из старейших и наиболее крупных в Бельгии. Она обязана достигнутым ею положением связью с этим широко известным брюссельским художественным музеем.

2. Федерация друзей музеев Бельгии была основана в 1973 году. В нее входят 38 ассоциаций друзей музеев страны, насчитывающих в общей сложности 22 363 члена. Цели Федерации состоят в том, чтобы устанавливать связи между различными организациями друзей музеев страны, помогать им лучше знать друг друга и координировать их деятельность.

Афиша на фламандском языке.

**FOTO-  
WEDSTRIJD  
VOOR  
JONGEREN**

**RANDOM  
HET MUSEUM:  
in- en uitgangen.**

Eerste prijs:  
8 dagen te New York  
voor 2 personen.

De inschrijvingsformulieren (inzendingsdatum: 15 maart 1990) zijn beschikbaar bij de  
**FEDERATIE DER VRIENDEN VAN DE MUSEA VAN BELGIË**  
Museumstraat 9 - 1000 Brussel - Tel.: (02) 511 41 16

Genootschapslid **BARCELONA** **WORLD APPLAUSES** **1989** **WORLD APPLAUSES** **HDM DECHY**

Афиша на французском языке.

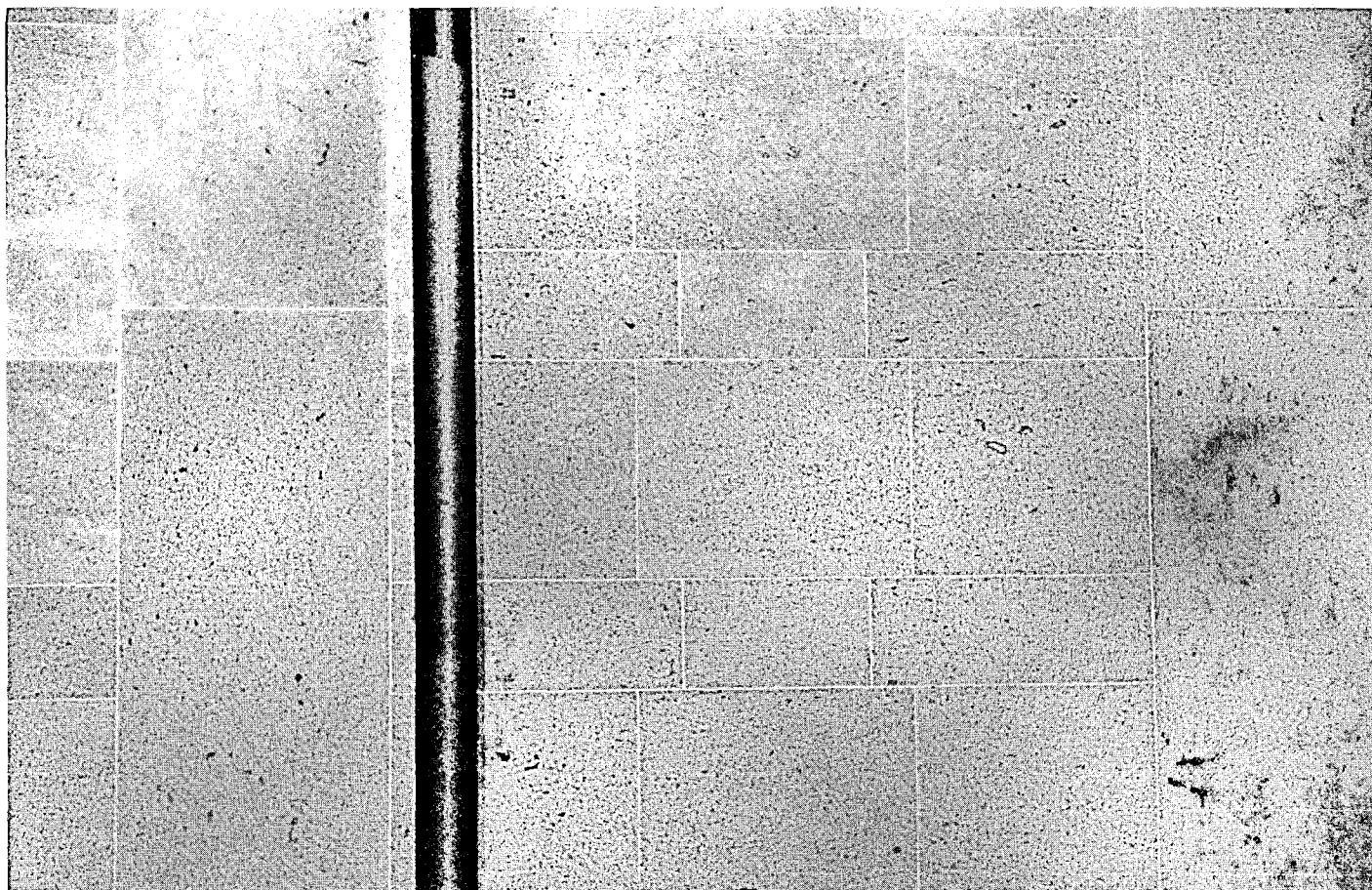
**CONCOURS  
DE  
PHOTOGRAPHIE  
RÉSERVÉ  
AUX JEUNES**

**AUTOUR  
D'UN MUSÉE:  
entrées & sorties.**

Premier prix:  
8 jours à New York  
pour 2 personnes.

Les bulletins d'inscription (date limite le 15 mars 1990) peuvent être obtenus à la  
**FÉDÉRATION DES AMIS DES MUSÉES DE BELGIQUE**  
Rue du Musée 9 - 1000 Bruxelles - Tel.: (02) 511 41 16

Genootschapslid **BARCELONA** **WORLD APPLAUSES** **1989** **WORLD APPLAUSES** **HDM DECHY**

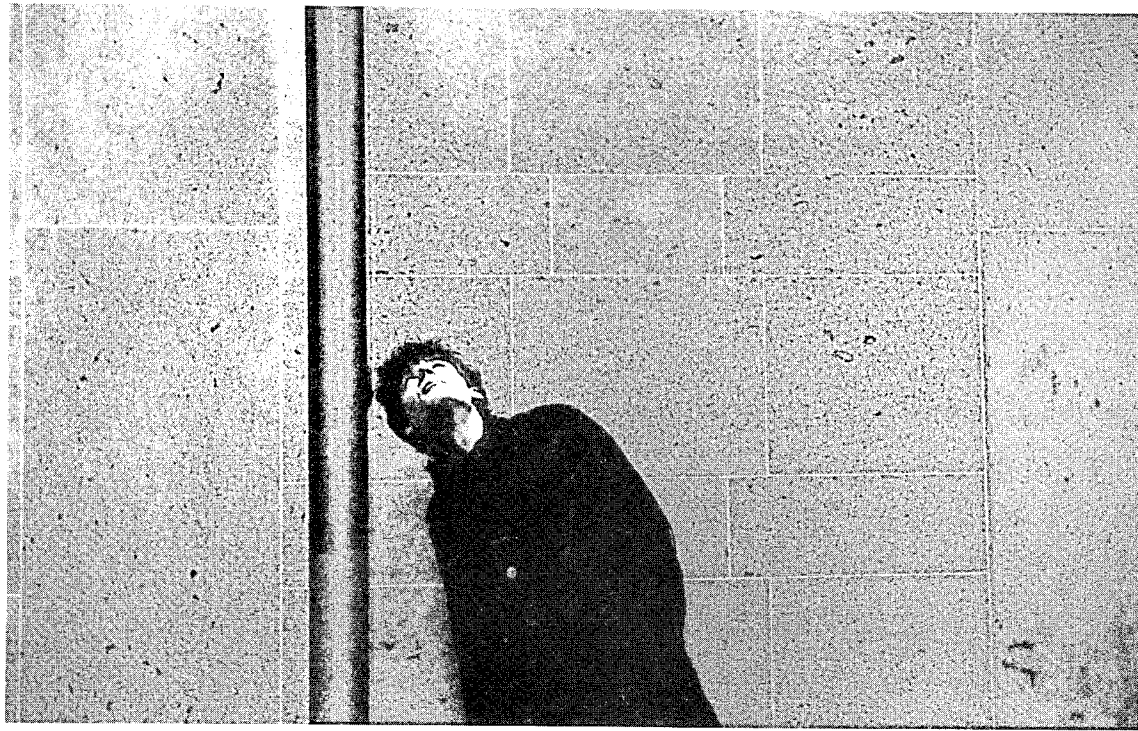


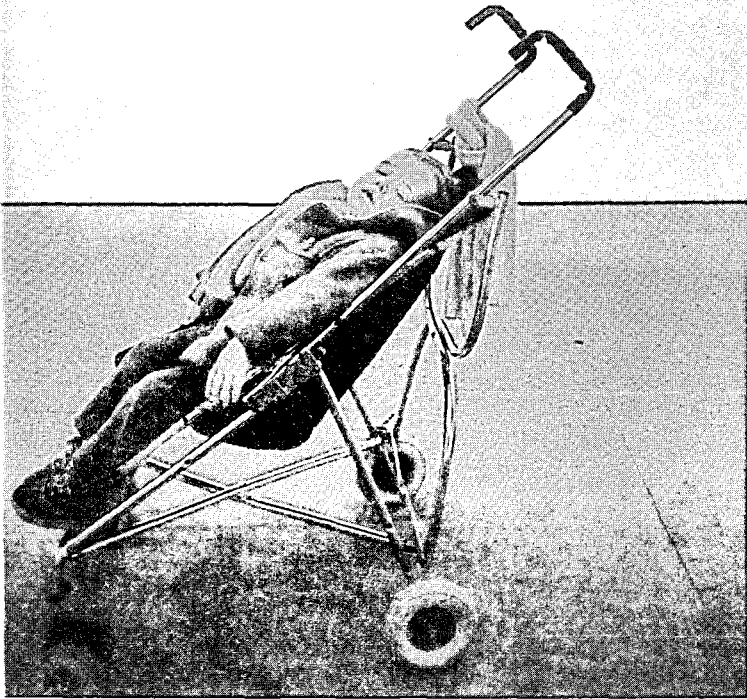
Александр Линднер, 23 года. Первая премия.

## Федерация друзей музеев Бельгии

### Правила конкурса на лучшую фотографию

1. К конкурсу допускаются проживающие в Бельгии молодые люди, возраст которых на 15 февраля 1990 года не будет превышать 25 лет.
2. Участники конкурса должны руководствоваться правилами фотосъемки, действующими в той стране, где она производится.
3. Технические условия:
  - (а) принимаются только отпечатки на бумаге, как цветные, так и черно-белые;
  - (б) каждый участник может представить не больше пяти фотографий;
  - (в) допускаемый размер фотографий: от 13 × 13 или 13 × 18 см и до 30 × 30 или 30 × 40 см;
  - (г) на обороте каждой фотографии должна быть этикетка с указанием имени участника, его (ее) адреса и названия запечатленного на фотографии музея.
4. Последний срок присылки фотографий: фотографии вместе с заполненной анкетой должны быть переданы или посланы до 15 марта 1990 года в Федерацию друзей музеев Бельгии по адресу: рю дю Мюзе, 9, 1000, Брюссель, Бельгия.





Ренат Тейс, 21 год. Вторая премия.

Ксавье Левенгаль.



тии решения жюри учитывало все снимки, присланные кандидатом. На конкурс принимались фотографии разного формата: начиная от 13 × 13 или 13 × 18 см и до 30 × 30 или 30 × 40 см, причем только отпечатки на бумаге, как цветные, так и черно-белые.

Если цветные снимки обычно делают те, кто фотографирует в свободное время, то черно-белые фотографии по-прежнему ценятся в фотошоколах и ателье, где у молодых людей есть возможность работать в лабораториях, самим проявлять пленки и делать отпечатки. Цветная фотография — занятие для любителей, а черно-белая остается уделом тех, кто стремится к более профессиональному уровню.

Не могло ли стремление привлечь к участию в конкурсе как можно больше людей привести, как ни парадоксально, к обратному результату — к тому, что им не заинтересуется никто? Справедливость поставленного вопроса совершенно очевидна сегодня, когда уже присланы конкурсные фотографии и вынесено решение жюри. Возьмем хотя бы возрастную ценз: к конкурсу допускались молодые люди, которым на 15 февраля было не больше 25 лет. Самые старшие из этой возрастной группы могли бы посчитать ниже своего достоинства соревноваться с теми, кто значительно моложе их, тогда как самые юные могли бы побояться вступать в спор со старшими.

Конечно, весьма привлекательной стороной конкурса были премии: так, победитель награждался недельным пребыванием (на два человека) в Нью-Йорке — мечта многих молодых европейцев. Обладатель второй премии получал право провести уикенд в Лондоне (тоже вдвоем). Еще десятерым вручили утешительные призы — книги по искусству. Очень ценный вклад в организацию конкурса внесли несколько обществ и учреждений. Например, авиакомпания «Сабена» взяла на себя оплату поездки победителя конкурса в Нью-Йорк, «Креди коммуналь» оказал финансовую и моральную поддержку, а туристическое агентство Брюсселя предложило свое покровительство.

Извещавшие о конкурсе буклеты и афиши на двух государственных языках страны разослали во все средние школы, в некоторые высшие учебные заведения, а также в музеи, фотогалереи и культурные центры. Были налажены контакты с прессой и другими средствами массовой информации. Такую работу удалось провести благодаря тому, что приобрели полные списки всех этих организаций, содержащие необходимые сведения. Ассоциации друзей музеев сочли своим долгом распространить информацию среди членов организации и передать ее в местные газеты. Резуль-

тат рекламной кампании оказался поразительным: учителя, организаторы работы с молодежью и сами молодые люди обращались с просьбой сообщить об условиях конкурса. В итоге разослали еще одну партию буклетов — около 1500 экземпляров. В секретариат стали поступать первые конкурсные работы, а к 15 марта 1990 года (последнему дню, когда принимались фотографии) число участников составило почти двести человек.

Конкурсные работы поступили из всех уголков страны, причем в большинстве своем от молодых людей в возрасте от двенадцати до восемнадцати лет. Приходили работы от нескольких учащихся одного и того же класса, что, без сомнения, свидетельствовало об активности их учителя. Таким образом, была достигнута одна из главных целей конкурса: побудить молодых людей посетить музеи, увидеть их глазами художника, выразить к ним свое отношение.

Так как основным критерием при определении победителей служило качество фотографий, первые места заняли старшие представители возрастной группы, допущенной к участию в конкурсе, обладающие большим опытом. Жюри состояло из главного хранителя, двух директоров музеев фотографии, главного редактора фотожурнала и директора туристического агентства Брюсселя. Первое место занял Александер Линднер (23 года), второе — Ренат Тейс (21 год); утешительные премии получили молодые люди в возрасте от 18 до 23 лет. Следует добавить, что на фотографиях, отмеченных премиями, были запечатлены не только люди, входившие в музеи или выходявшие из них.

#### РАЗМЫШЛЕНИЯ ПОСЛЕ КОНКУРСА

Проявляя требовательность, члены жюри, естественно, руководствовались интересами развития фотографии, но, вероятно, они не поняли того, как важно поощрять стремление молодых людей к творчеству.

Не были отмечены премиями те фотографии, которые хотя и не обладают особыми художественными достоинствами, но свидетельствуют о наблюдательности, юморе и поэтическом подходе. Нам представляется, что если молодые люди не владеют, да и не могут еще в достаточной мере владеть какими-либо методами и приемами, то не стоит требовать, чтобы они использовали их. То же самое следует иметь в виду, когда речь идет о живописи, литературе или видео. В будущем, прежде чем приступить к осуществлению подобного мероприятия, нам, несомненно, надо будет решить, хотим ли мы предложить премии молодым людям, уже доказавшим свои возможности, или же поощрять на-

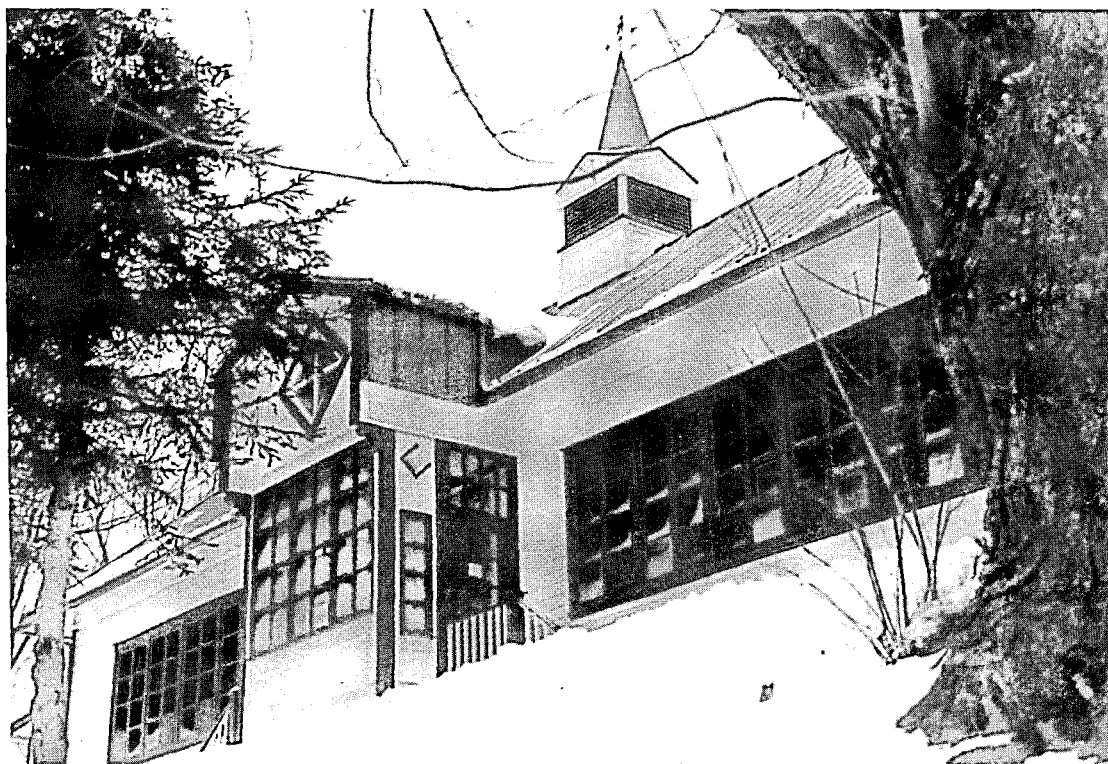


чинающих участников, способствуя тем самым развитию их творческого дарования.

При проведении конкурса была поставлена цель пробудить у молодых людей интерес к движению Друзей музеев. С этой точки зрения организаторы добились определенного успеха: число участников конкурса было достаточно большим, хотя еще слишком рано говорить, способствовал ли он пополнению Ассоциации друзей Королевских художественных музеев Бельгии молодыми членами. ■

## На разные темы

Фотографии предоставлены автором



Бумажная фабрика Сен-Жиль,  
Сен-Жозеф-де-ля-Рив,  
Шарлевуа,  
провинция Квебек.

## «Экономузеология» — новый термин, означающий «самофинансирование»

Сирил Симар  
(Cyril Simard)

*Впервые употребив в № 162 журнала "Museum" новый термин «музейная экономика», мы не столько стремились к тому, чтобы дать определение пока еще не сформировавшимся окончательно отношениям между музеями и экономикой, сколько хотели привлечь к ним внимание и показать, что игнорирование тенденций экономического развития может принести музеям немало трудностей. В данном номере журнала читатель встретится еще с одним неологизмом — термином «экономузеология», который не просто привлекает внимание к новой идее и дает ей определение, а выражает концепцию, уже являющуюся реальностью, по крайней мере в некоторых странах. Мы попросили рассказать о ней первого «экономузеолога» Сирила Симара — архитектора и этнолога, бывшего руководителя отдела планирования и развития Музея провинции Квебек, а в настоящее время председателя комиссии по культурным ценностям этой провинции.*

Поскольку в настоящее время в Канаде создается несколько новых крупных музеев, мне кажется полезным рассказать о некоторых результатах исследований по прикладной этнологии, которые я проводил с 1984 по 1989 год. Так как меня более всего интересовала проблема менеджмента в области искусства, я обратил внимание на преобразования, осуществляемые в разных частях света. Я проанализировал ряд экспериментов и проектов с тем, чтобы предложить новые идеи в области сохранения культурного наследия и традиционных ремесел: При посещении Килкеннийского центра в Ирландии я был поражен тем, насколько современно выглядят традиционные ирландские поделки, и тем, что этот центр предлагает дизайнерские услуги компаниям, желающим создавать новые модели.

В мастерских PLUS в Норвегии посети-

тели могут поговорить с дизайнерами и осмотреть сами мастерские; это пробудило у меня интерес к просветительным центрам, поддерживающим активный диалог с публикой.

В Вермонте (США) я с удивлением узнал, что объединение «Биллингз фарм энд мьюзиум» частично финансирует работу музея из средств, вырученных от продажи чистокровных лошадей.

Подобная деловая активность музеев, наблюдаемая также в Нидерландах, Швеции, Франции и даже Канаде, объясняется непрерывными поисками источников самофинансирования.

Поскольку финансирование повсеместно сокращается, а мастерские и сами ремесла практически исчезают, я поставил перед собой задачу исследовать и проанализировать эту проблему, а на основе полученных результатов провести экспе-



римент с целью найти способ соединить культуру и экономику для их дальнейшего развития. Так сформировалась идея «экономузеологии». Впоследствии она была реализована на небольшой фирме по производству бумаги ручным способом — бумажной фабрике Сен-Жиль в Шарлевуа (провинция Квебек, Канада).

## СЛИЯНИЕ СИСТЕМ

Концепция «экономузеологии» отражает новый принцип — объединение небольших мастерских и музея. Целью такого объединения является обеспечение прочной финансовой базы для нового вида предприятия, стремящегося развивать

и рекламировать материальную культуру той или иной местности. Задача подобных производственных центров, осуществляющих различную просветительскую деятельность и деятельность по развитию местных культурных традиций, заключается в возрождении производства традиционных изделий, которые, однако, отвечали бы современным требованиям. Следовательно, мы становимся свидетелями того, как оба партнера — коммерческое предприятие и музей — объединяются в целях самофинансирования. Если самофинансирование проходит успешно, то такой «экономузей» может с большей уверенностью планировать свое будущее, производить

более качественную продукцию, воспитывать новое поколение искусных мастеров, а кроме того, способствовать развитию культурного и научного туризма в данной местности.

Различия между экономузеем и обычным музеем, с одной стороны, и коммерческим предприятием — с другой, ясно прослеживаются при изучении таблицы 1, которая позволяет сравнить работу в области сохранения культурных традиций, проводимую в экономузее и других учреждениях.

Однако следует помнить и о том, что «прибыльность» и «производительность» экономузея имеют не только количественные, но и качественные характери-

Таблица 1. Особые аспекты сохранения ремесел и обучения им

Сохранение ремесел	Классический музей	Просветительский центр	Экомузей	Экономузей	Культурная индустрия	Коммерческое предприятие
Основная цель	Сохранение и показ коллекции	Возможность представить определенную тематику	Выявление самобытных черт местного населения	Использование высококачественных предметов как источника вдохновения	Создание собственных ресурсов	Возможность подражания образцам
Предмет сохранения	Коллекция	Тема	Коллективная память	Изделие и ремесло	Художественный предмет	Образец
Роль предмета	Предмет представляет ценность сам по себе	Предмет служит для иллюстрации	Предмет выступает в качестве свидетельства	Предмет — источник вдохновения при создании новых изделий	Предмет как воплощение особых достоинств	Предмет как источник прибыли
Роль техники изготовления	Подлинность предмета и историческое соответствие	Символическое выражение избранной темы	Знакомит со способами изготовления изделий в данном обществе	Возможность создания изделий на основе традиционной техники	Возможность использования соответствующей традиционной техники	Поиски рентабельности при использовании данной техники
Роль данной среды и здания	Предмету придается большее значение, чем экспозиционному помещению	Предмет представляет интерес в естественном для него историческом окружении	Общее окружение является фактором идентификации	Знание подчеркивает особенности окружения	Знание — среда для жизни и творчества	Знание как средство производства и место продажи
Основы деятельности	Коллекция и составляющие ее предметы	Разработка тематики	Свидетельства и жизненный опыт членов общины	Технологии, применяемые в производственной мастерской	Творческие возможности автономно работающего мастера	Производственные возможности и опыт предприятия
Цель обучения ремеслам	Улучшение качества консервации и реставрации	Изучение техник и методов	Изучение образа жизни местного общества	Производство высококачественных предметов, а в будущем — усовершенствование техники	Конструирование и производство предметов высокого качества	Достижение большей производительности и эффективности
Характер и уровень обучения	Обучение осуществляют специалисты и имеющие высшее образование добровольцы из числа местных жителей	Обучение осуществляют специалисты и добровольцы из числа местных жителей	Кружковая работа, осуществляемая специалистами и добровольцами из числа местных жителей	Обучение проводят сами ремесленники	Повышение квалификации	Повышение квалификации
Подготовка и повышение квалификации персонала	Специальные исследования	Специальные исследования	Самостоятельная подготовка	Обучение в мастерской (ученичество), специальные исследования	Обучение в мастерской (ученичество), специальные исследования	Специальные исследования

стики. Изначальную задачу экономузея — самофинансирование — можно рассматривать как «количественную» производительность, измеряемую обычным способом с помощью сложных подсчетов; однако не менее важную роль, чем экономическая сторона дела, играют социальный и культурный аспекты, а также вклад в сохранение и развитие наследия. Подобные «качественные» показатели являются главным результатом деятельности экономузея, но их гораздо труднее подсчитать или измерить.

Приставка «эконо-» в сочетании со словом «музеология» приобретает новый смысл; она не только определяет основную задачу, но и придает слову такие параллельные значения, как автономия, производительность и конкурентоспособность. Это новое слово в настоящее время ассоциируется с определенными методами, содержанием и процессами менеджмента.

Таким образом, экономузеология представляет собой слияние музея и коммерческого предприятия, то есть речь идет о предприятиях малого бизнеса, которые:

Имеют дело с ремеслами.

Производят традиционные или современные предметы, в той или иной мере выражающие культурные традиции (это может быть связано с характером предмета, материалом, из которого он сделан, а также с определенным местом или человеком).

Проводят различные мероприятия и выставки традиционных или современных изделий.

Привлекают внимание к особенностям данной местности и представляющим наибольшую ценность строениям и участкам.

Имеют основной задачей достижение полного самофинансирования.

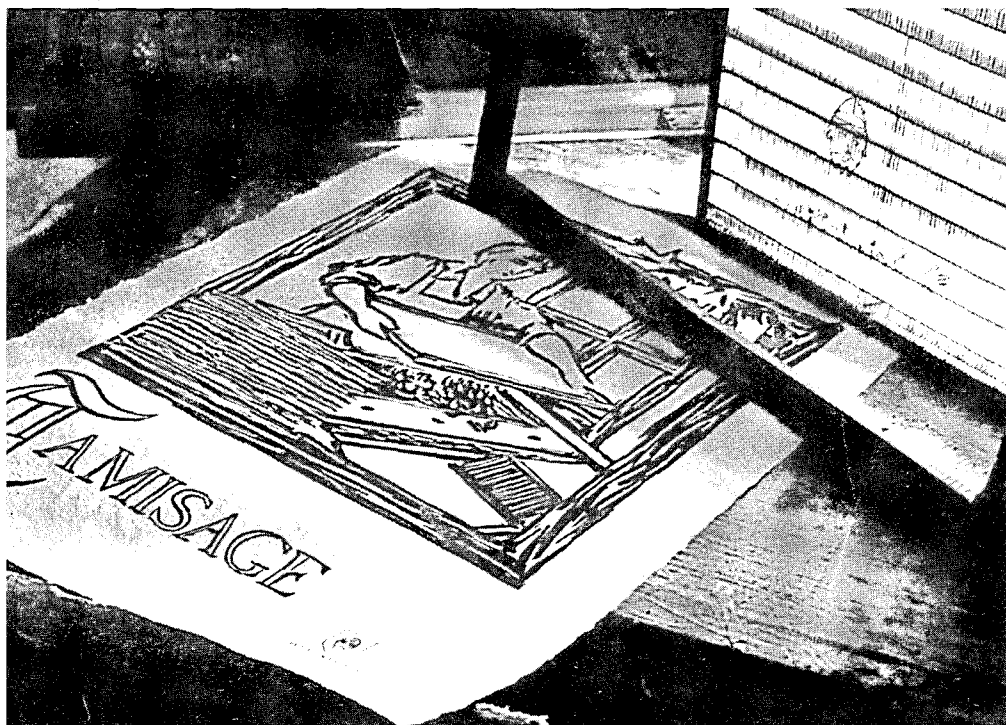
Итак, первая и основная задача — сугубо финансовая: обеспечить самофинансирование всех операций, как коммерческого, так и культурного характера. Чтобы достичь этого, создатели системы должны разрабатывать новые изделия и выгодно продавать их, а затем уже переходить к следующей стадии — организации собственно музейной работы. Поскольку все должно планироваться на основе финансовых возможностей предприятия, создатели системы вынуждены отказываться от грандиозных замыслов и исходить из реальных условий. Следовательно, в данном случае приходится искать и новые пути организации музея. Необходимо отметить, что нас прежде всего интересуют ремесленные мастерские, активно функционирующие в настоящее время, так как они уже научились выживать.

Второй задачей, связанной с качественными показателями, является создание такого ассортимента изделий, в котором сохранялось бы все лучшее, что есть в традиционных ремеслах. Стремясь удовлетворить спрос покупателей, желающих приобрести высококачественный товар, надо помнить и о том, что изделия должны отвечать международным стандартам. Контекст, или, другими словами, архитектура и характер показа, также должен соответствовать

самым высоким стандартам. В идеале базовая группа: этнограф, дизайнер и архитектор — должна ориентироваться на такие ценности, как качество жизни, охрана окружающей среды и соответствие потребностям данной местности. Подобная междисциплинарная группа с самого начала может обеспечить взаимодополняемость и нужную сбалансированность функций.

И наконец, третьей задачей является участие в развитии культурного и научного туризма в данной местности, выражающееся в продаже изделий в соответствующем музеологическом окружении. Такие мероприятия будут способствовать сохранению местного культурного наследия. Благодаря им сам музей станет другим, он превратится в просветительский центр, который будет уделять особое внимание изделиям местного производства и демонстрации связанных с ним различных техник. Посетители музея смогут также сравнить традиционные изделия с их современными аналогами, поскольку в основу отбора экспонатов положена их способность оказывать влияние на воображение и творчество как посетителей, так и мастеров. Короче говоря, особое внимание уделяется интерпретации изделий, включающей демонстрацию процесса их создания и непосредственный контакт с мастерами. Продавая изделия в мастерской, можно предвидеть, каким спросом оно будет пользоваться в дальнейшем.

В качестве пособия для заинтересованных лиц и организаций ниже приведена таблица, содержащая вопросы, ос-



Мастер создает один лист бумаги за другим точно так же, как это делалось в XVII веке.

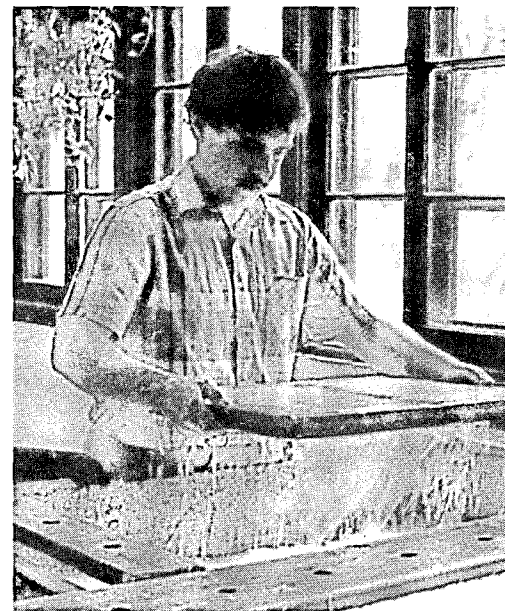


Таблица 2. Пятнадцать практических вопросов, связанных с деятельностью предприятия

Критерии (цели)	Сохранение наследия	Производство	Популяризация	Маркетинг	Менеджмент
Экономические критерии (самофинансирование)	1. Возможно ли обучение ремеслу непосредственно в мастерской?	2. Может ли выпускаемая продукция быть рентабельной лишь благодаря ее высокому качеству?	3. Может ли предприятие без ущерба для своей рентабельности заниматься просветительной деятельностью?	4. Хорошо ли изучена клиентура?	5. Свободна ли существующая на данный момент организация в выборе способа управления? Каково ее юридическое и финансовое положение?
Критерии качества (качество продукции)	6. Представляет ли техника сама по себе интерес для местной общины с точки зрения просвещения и сохранения наследия?	7. Помогает ли специфика производства продукции создать ощущение подлинности?	8. Достаточно ли интересна и привлекательна сама тематика?	9. Достаточно ли объем производимой в мастерской продукции для удовлетворения спроса?	10. Возможно ли сохранение малого предприятия в его прежнем масштабе?
Технические и административные критерии (культурный и промышленный туризм)	11. Способствует ли восстановление наследия подтверждению вашей идеи о необходимости привлечения внимания к данной местности?	12. Может ли производимая продукция способствовать развитию и сохранению самобытности данной местности?	13. Могут ли доступность и демократичность стать характерными особенностями вашей коммерции?	14. Изменяется ли каким-либо образом продукция в зависимости от сезонного спроса и потребностей туристов?	15. Возможно ли расширение круга ваших партнеров и консультантов?

нованные на трех объективных критериях (экономическом, качественном и техническом) и пяти основных функциях (сохранение наследия, производство, популяризация, маркетинг и менеджмент). В полном варианте исследования<sup>1</sup> рассматриваются эти вопросы, а также содержатся материалы, призванные помочь в реализации концепции в целом, а именно: список литературы, аналитические сводки, сведения о необходимом персонале, методах менеджмента, типах экспертизы и т. д. (таблица 2).

#### ДЕЙСТВУЮЩИЙ ПРОТОТИП

Закрытая в 1984 году по финансовым причинам фабрика по производству бумаги ручным способом Сен-Жиль предоставила возможность реализовать наши идеи. Параллельно проводилась исследовательская работа в области народного творчества и традиций в архитектурной школе при Университете Лавала и на отделении искусств (дизайн) в колледже общего и специального образования Сент-Фуа. Целью исследований была проверка различных гипотез. Результаты оказались положительными. В настоящее время после пяти лет работы бумагоделательное предприятие, осуществляющее музеологическую деятельность, стало полностью самофинансируемым, и это воодушевило многих бизнесменов на поддержку развития перспективных проектов, из которых в конце концов рождаются независимые предприятия, приносящие доход.

Таким образом, эксперимент продемонстрировал жизнестойкость экономузеев и их способность к созданию постоянных рабочих мест и развитию новых традиций в области бизнеса. Не так давно министерство туризма провинции Квебек и организация предпринимателей признали экономузеологию перспективной концепцией. В 1989 году фабрике по производству бумаги ручным способом Сен-Жиль и ее экономузею была присуждена премия за новаторство в области туризма. ■



1. Cyril Simard: *Comment rentabiliser une entreprise culturelle*, Montreal, Édition du Centre Éducatif et Culturel Inc., 1990, 170 pp.

Симфония в белых тонах: вызывающая восхищение экспозиция бумаги местного производства.

# Как мы руководим работой хранителей

Сильвия Вейджмейкерс, Тон Вейджмейкерс  
(Sylvie Wagemakers, Ton Wagemakers)

*Сильвия Вейджмейкерс родилась в 1950 году в Бандунге (Индонезия). Изучала общественные науки в Католическом университете Брабанта в Тилбурге. С 1981 по 1988 год преподавала в школах бизнеса. С 1988 года работает в Остербеке (Нидерланды) старшим консультантом по менеджменту «Рийнтрейнинга», специализируется по подготовке работников управления.*

*Тон Вейджмейкерс родился в 1950 году в Вюгте (Нидерланды). Изучал общественные науки, историю и антропологию в Католическом университете Брабанта в Тилбурге и музейное дело в Лейденском университете. С 1973 по 1988 год преподавал в школах бизнеса. С 1983 по 1987 год руководил созданием музея текстиля в Нидерландах. С 1988 года координирует работу хранителей этнографического музея в Роттердаме. Данная статья — сокращенное изложение выступления в Лейдене перед участниками XV Генеральной конференции ИКОМ.*

Руководители музеев часто либо пренебрегают человеческим фактором, либо не всегда верно представляют себе, что это такое. А ведь музей — это группа людей или несколько таких групп, поэтому управление им требует навыков социальной работы. И здесь необходимо ясное понимание характера и разграничения социальных ролей и обязанностей, которые должны выполнять как отдельные люди, так и группы, а также взаимоотношений между индивидуумами и группами.

Когда-то, давным-давно, музей был простой и ясной структурой. Штат его состоял из директора, нескольких хранителей, технических работников, обслуживающих коллекцию, и зрителей в залах. Но времена изменились, и в музеях появились совершенно новые сотрудники: бухгалтеры, инженеры и техники, секретари, специалисты по просветительной работе, по консервации, по рекламе и связям со средствами массовой информации и т. д. Другими словами, музей стал обычным бюрократическим учреждением с установленными порядками и правилами, стандартным набором должностей и функций, где распределение власти основывается на социальной иерархии. Казалось бы, превратившись в настоящее учреждение, музей должен заботиться о том, чтобы работники могли лучше выполнять свои обязанности, однако это происходит далеко не всегда. Слушая в последние годы выступления на симпозиумах, читая статьи и письма в газеты, приходишь к выводу, что хранители музеев чувствуют себя в условиях бюрократической организации не в своей тарелке и не работают с полной отдачей.

Нам хотелось бы высказать свои соображения на этот счет. Мы считаем, что во главе группы хранителей должен стоять профессиональный менеджер. Кроме того, поскольку хранители являются специалистами в своем деле, то и относиться к ним нужно соответствующим образом. Таково наше мнение. Нам хотелось бы подробнее изложить его по двум причинам: во-первых, во многих музеях у хранителей просто

нет возможности работать; во-вторых, такое положение отражается на качестве организуемых музеями выставок и выпускаемых ими каталогов.

Для пояснения моей мысли необходимо уточнить ряд таких понятий, как: (а) специалист; (б) хранитель как специалист и (в) менеджер. Во второй части этой статьи мы расскажем об опыте работы на протяжении года профессионального руководителя группы хранителей (менеджера) в этнографическом музее в Роттердаме (Museum voor Volkenkunde).

## СПЕЦИАЛИСТЫ

Остановимся вначале на понятии «специалист». Это человек, работающий на основе профессиональной автономии, что проявляется следующим образом: Он сам определяет цели и содержание своей работы, сам находит и отбирает необходимые сведения для своей узкопрофессиональной сферы деятельности.

Самостоятельно определяет, какие работы должны быть выполнены в первую очередь.

Отбирает себе сотрудников для работы над тем или иным заданием.

Определяет общий подход к выполняемой работе.

Внутри учреждения специалисты отличаются от других функциональных групп рядом признаков. Они заняты решением только своих узкоспециальных проблем и не думают о деятельности организации в целом. Она нужна им лишь как работодатель и источник заработка. Узкопрофессиональные задачи для них важнее целей учреждения, при принятии решений они исходят из своих сугубо профессиональных целей. Работа специалистов требует личных контактов, поэтому субъективный фактор играет весьма важную роль. Профессионалы откликаются лишь на те проблемы, которые связаны с их узкоспециальными интересами. Они высоко ценят единство внутри своей профессиональной группы, основанное на общих для них этических нормах, по-

лагая, что остальные работники учреждения ни в коей мере не должны оспаривать ценность этих норм, иначе между специалистами и руководством может возникнуть недоверие или даже конфликт.

Руководители учреждения, где работают специалисты, должны всегда помнить, что таков образ мысли этих людей. Они вправе отказаться от выполнения решений администрации, вступающих в противоречие с их нормами и ценностями. Они не любят, чтобы ими «руководили». Специалисты считают, что только они несут ответственность за качество своей работы, несмотря на то что другие тоже принимали в ней участие. Если, например, выставка имела успех, то хранитель считает, что все лавры должны достаться одному ему. К деятельности администрации специалист всегда относится критически.

### ХРАНИТЕЛИ КАК СПЕЦИАЛИСТЫ

Все вышеописанные характеристики понятия «специалист» относятся и к хранителям. Кроме того, следующие особенности деятельности хранителей не только оправдывают их профессиональную автономию, но и требуют ее предоставления:

Целью работы музея является сохранение культурного наследия своего и других народов и обеспечение доступа к нему широкой публики.

Имея дело с музейными предметами, хранители должны следовать определенным профессиональным нормам, и, несмотря на то что законы профессиональной этики не писаны, они тем не менее являются общепринятыми. Например, хранители музеев не занимаются куплей-продажей предметов культуры или художественных произведений. Создавая экспозиции, они демонстрируют предметы в соответствующем контексте и на основе научного подхода.

Хранителю музея чаще всего приходится вступать в контакт либо с коллегами из других музеев, либо с научными работниками институтов или университетов (иногда они сталкиваются с коллекционерами, которые нередко бывают настоящими знатоками, и хранитель музея в таком случае — единственный человек, способный говорить с ними на равных).

Часто только хранитель и может сказать, что собой представляет тот или иной предмет, и дать оценку достоинствам сделанного музеем приобретения или полученного им дара.

Профессиональная автономия хранителей находит свое выражение в функциональных особенностях их труда и в работе с музейной коллекцией. Работа за-

ключается в описании предметов, в разумной политике комплектования, а также в популяризации коллекции путем организации выставок, лекций и различных публикаций.

### РАБОТА МЕНЕДЖЕРОВ СО СПЕЦИАЛИСТАМИ

Как же следует менеджерам — руководителям групп специалистов работать в рамках бюрократического учреждения? Необходимо помнить несколько правил и аксиом:

Нельзя руководить специалистами, ограничивая их деятельность обязательным выполнением правил и процедур.

Для руководителя должны быть важны главным образом объем и качество работы специалиста.

Следует предоставить специалисту возможность работать по-своему.

Наконец, руководитель должен сделать все для того, чтобы цели организации и работающего в ней специалиста совпадали.

Основанная на подобных принципах стратегия деятельности менеджеров, работающих со специалистами, должна быть такова: следует защищать специалистов, решать за них практические вопросы и представлять их интересы. Однако в профессиональных вопросах специалист должен сам отстаивать свою точку зрения. В тех случаях, когда учреждение отвергает предложение специалиста, его руководитель должен убедиться, что произошло это не из-за неприятия самого предложения, а в силу каких-то объективных причин, например финансовых ограничений, с которыми приходится мириться. В свою очередь специалисты должны четко понимать, что вопросы общей музейной политики лежат вне сферы их компетенции.

Руководитель группы специалистов должен давать им возможность проводить эксперименты, результаты которых не всегда предсказуемы, и при этом разъяснять остальным сотрудникам учреждения, что стиль работы специалиста, который отличается от того, как работают другие, часто определяет результат их работы. Если же у хранителя возникнет идея, полезная для всей организации, руководитель должен способствовать ее воплощению. Наконец, он должен работать вместе со специалистом над осуществлением его предложений, заботясь не только об их количестве, но и о качестве реализации.

### ПРИМЕР ЭТНОГРАФИЧЕСКОГО МУЗЕЯ

Теперь обратимся к реальному опыту, к моей (Тона Вейджмейкера) работе

в роттердамском этнографическом музее.

Как-то я наткнулся на объявление, в котором говорилось, что этнографический музей ищет координатора для группы хранителей, имеющего опыт руководящей работы и готового заниматься вопросами, связанными с культурой народов Азии и Латинской Америки. Проще говоря, требовался руководитель, принимающий участие в научной работе. Окончательный выбор пал на профессионального менеджера с опытом работы в музее и некоторыми познаниями в области антропологии. Это была новая должность, созданная в результате анализа конфликта, возникшего между администрацией и группой хранителей музея, одной из причин которого явилось превращение музея из простой организационной структуры в бюрократическую.

Анализируя ситуацию, я обратил внимание на следующие особенности:

В течение последних лет 70 процентов всех денег из бюджета музея, выделяемых на комплектование, расходовались на технические нужды. Такое резкое сокращение ассигнований прежде всего означало, что в вопросах приобретения памятников знания хранителей практически не использовались, более того, часто принималось во внимание мнение тех, кто работал в других подразделениях.

Лишь незначительную часть времени хранители расходовали на то, что я считаю наиважнейшей частью их труда — на работу с памятниками. Зато много времени уходило на техническую работу.

При организации больших выставок все чаще привлекались специалисты со стороны.

Собственные коллекции музея редко становились основой для временных выставок, что свидетельствовало о недостаточном использовании знаний специалистов музея.

Все вместе означало, что у хранителей музея не было возможности достойно проявить себя с профессиональной стороны. Тогда я решил, что должен работать с ними как со специалистами и быть посредником между ними и бюрократической структурой.

Я начал с того, что поговорил с каждым хранителем. Во время разговора я выяснил все: научную подготовку каждого, взгляды на работу музея, их интересы, то, какие выставки им хотелось бы организовать. Я просмотрел все документы, определявшие политику музея и его цели, и решил начать с комплектования. Документ, на который мне предстояло опираться, был составлен в таких общих выражениях, что в соответствии с ним практически любой дар или пред-

ложение купить памятник могло быть принято.

Затем я попросил двух хранителей подготовить предварительные списки того, что бы им хотелось приобрести в ближайшие годы. Коллеги смогли оценить их выбор и высказать собственное мнение. Через несколько месяцев было достигнуто соглашение о том, что следует приобрести в ближайшие четыре года. Более того, каждый хранитель получил в свое распоряжение часть бюджетных средств на эти годы, и отныне знал, какой суммой он может располагать.

Таков был общий план действий, включавший и вышеупомянутую финансовую реорганизацию. Администрация одобрила его. С тех пор хранители представляют свои детально обоснованные предложения в письменном виде, учитывая общий план действий, а затем подробно их обсуждают. Бывает, что коллеги рекомендуют детально изучить происхождение того или иного предмета либо определить его значение; иногда высказывается мнение, что предложение хранителя не соответствует направлению работы музея. Такие дискуссии помогают создавать качественные критерии, необходимые при покупке памятников. Если группа хранителей одобрит предложение, его отправляют на рассмотрение администрации. И в этом случае не координатор, а сам хранитель, будучи специалистом, отстаивает свое предложение. В принципе администрация только должна решить, соответствует ли подобное приобретение собирательской политике музея.

## СОВМЕСТНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Совсем недавно был сделан следующий шаг. На основе общего плана действий каждый хранитель составил план работы на ближайшие четыре года, где назывались темы предполагаемых исследований, давалась характеристика той части коллекции, которую следовало дополнить, излагались результаты изучения европейского рынка с указанием тех мест, где еще можно купить интересные памятники, а также перечислялись необходимые служебные поездки. Все эти планы обсуждались сначала с координатором в индивидуальном порядке, а затем со всей группой хранителей. Коллеги-специалисты, как правило, высказывают много критических замечаний. Одному из хранителей пришлось целых три раза переделывать свою «домашнюю работу», прежде чем коллеги приняли его предложения.

Большим достоинством таких перспективных планов является то, что появилась возможность составить расписание выставок для каждого хранителя. На 1991 и 1992 годы запланированы, на-

пример, выставки, подготовленные двумя из них. Один из хранителей приступил к осуществлению эксперимента, пытаясь составить своего рода маркетинговый план, охватывающий исследовательскую работу и организацию выставок и публикаций новых поступлений. Как видите, мы стараемся идти в ногу со временем.

Главный вывод, к которому мы пришли, заключается в необходимости четко сформулированных целей. Для каждого хранителя эта цель выражается в количественных показателях: число описаний за год, число кратких справок, составленных для работы с коллекцией, количество проведенных лекций и характеристика аудитории, для которой они предназначены, число каталогов и других публикаций, а также время, необходимое для подготовки выставок (включая их оформление, отбор и описание памятников и составление текстового материала).

Обсуждаются различия и совпадения в планах у разных хранителей, но изменения вносятся только добровольно. Раз в квартал мы проводим оценку сделанного каждым из хранителей. В ближайшие месяцы планируем обсудить качество описаний экспонатов.

Надеемся, мы убедили вас, что к хранителям надо подходить как к специалистам — в научной и практической деятельности. Такой подход в интересах и самого хранителя, и музея. Только в этом случае хранители смогут продемонстрировать высокий профессионализм в работе. ■

# «Вольный каменщик» Вольфганг Амадей Моцарт



На картине неизвестного художника, написанной около 1790 года, изображено посвящение в масоны в венской ложе. Исторический музей города Вены.

Фердинанд Цёррер  
(Ferdinand Zörner)

В связи с исполняющимся 5 декабря 1991 года двухсотлетием со дня смерти Вольфганга Амадея Моцарта в ряде музеев в 1990—1991 годах прошли выставки, посвященные композитору. Некоторые из них пролили свет на малоизученную сторону жизни музыканта: на его деятельность в качестве члена масонской ложи. В своей статье главный архивариус Великой ложи Австрии — страны, где родился Моцарт, — рассказывает о композиторе как масоне и о некоторых выставках, представляющих эту сторону его жизни.

Пятого декабря 1784 года венская масонская ложа *Zur Wohltätigkeit* (К добродетели) обратилась к другим ложам со следующим посланием: «Предлагается принять каплеmeistera Моцарта. Наш бывший секретарь, брат Хофман, забыл сообщить об этом другим ложам; достопочтенная окружная ложа была оповещена еще четыре недели назад, и, значит, на следующей неделе должна состояться инициация, если только у других лож нет возражений».

Неизвестно, кто рекомендовал принять Моцарта в масонскую ложу. Это мог быть Мастер ложи Отто фон Гемминген, который в 1778 году в Мангейме оказывал покровительство композитору.

Моцарт был посвящен в масоны 14 декабря 1784 года, после чего он посетил знаменитую ложу *Zur Wahren Eintracht* (Истинное согласие). Именно здесь по ходатайству небольшой ложи, членом которой состоял Ученик Моцарт, ему была присуждена степень Подмастерья (7 января 1785 года). Документов о том, когда Моцарта посвятили в третью степень — Мастера, — не сохранилось, но, видимо, это произошло довольно скоро. Вольфганг Амадей давал рекомендацию для приема в ложу своему отцу Леопольду; инициация состоялась 6 апреля 1785 года. 24 апреля 1785 года отец и сын посетили ложу *Zur gekrönten Hoffnung* (Коронованная надежда). Тогда же впервые была исполнена

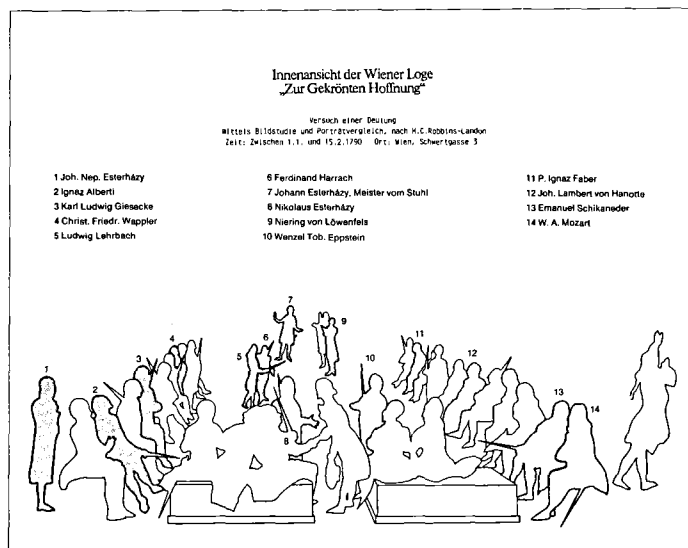


Рисунок Г. С. Роббинс-Ландон со списком людей, которые изображены на картине, воспроизведенной на предыдущей странице (под номером 14 в списке — В. А. Моцарт. — Прим. русск. ред.).

кантата Моцарта *Die Maurerfreude (Радость каменщиков)*. До нашего времени дошли документы ложи *Истинное согласие*, которые свидетельствуют, что Моцарт активно участвовал в ее собраниях. Видимо, именно Моцарт рекомендовал Йозефа Гайдна в ложу *Истинное согласие*, и его инициация состоялась 11 февраля 1785 года.

Как свидетельствуют сохранившиеся объявления, приглашения и другие документы, Моцарт до самой смерти вел в масонской ложе активную деятельность, что отличало его от многих других знаменитых братьев-каменщиков. Во время состоявшегося после смерти Моцарта заседания ложи, на которое собрались братья третьей степени посвящения, актер Карл Фридрих Хенслер сказал в своей речи:

Волей Великого Архитектора Вселенной из нашей цепи выбыл один из самых любимых и самых достойных членов ложи. Кто не знал его? Кто не ценил его? Кто не любил его? Наш достойный брат Моцарт... Он был масоном умом и мыслями... но никогда не забывал о том, что он человек.

#### ТЕРПЕНИЕ И СПОКОЙСТВИЕ ДУШИ

О том, что значит имя Моцарта в мире музыки, знают все, но не всем известно, что он сделал для масонства. Именно поэтому так важно показать Моцарта-масона. Большая часть документов, характеризующих эту сторону его жизни, хранится в различных архивах и библиотеках Вены, но они недоступны широкому кругу читателей. Теперь копии с них экспонируются на выставке *Брат Вольф-*

*ганг Амадей Моцарт* (7 апреля 1790 года—3 ноября 1991 года) в Австрийском музее масонства в замке Розенау, расположенном в 125 км от Вены, близ Цветля (Верхняя Австрия). Там можно увидеть помещения XVIII века, в которых располагалась ложа. Представленные на выставке списки членов масонской ложи подтверждают, что Моцарт, капельмейстер императорского двора, был масоном с хорошей репутацией. В письме своему отцу Леопольду, тяжело болевшему в то время, Моцарт рассказывает о масонстве. Из другого письма — другу и брату по ложе Михелю Пухбергу — мы узнаем о денежных затруднениях композитора. Здесь можно познакомиться с упомянутой выше речью в память о Моцарте, увидеть масонское облачение брата Франца Иоганна фон Боссета: два фартука, маленький мастерок, украшенный голубой лентой, ключ из слоновой кости и удостоверение Мастера. Поскольку в 1789 году фон Боссет состоял членом той же ложи, что и Моцарт, видимо, масонское облачение композитора было примерно таким же.

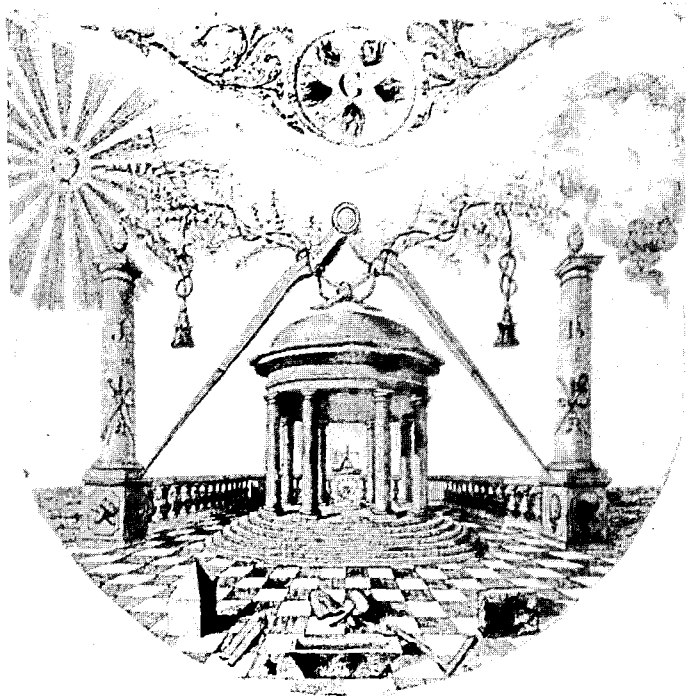
На выставке в замке Розенау представлены оттиски печатей всех масонских лож Вены начиная со времен Моцарта. Здесь же можно увидеть панораму Вены 1785 года, где отмечены дома, в которых жил Моцарт, а также места, где располагались масонские ложи. Очень интересным экспонатом является знаменитый "Journal für Freimaurer". В его первом номере, вышедшем в 1784 году, было напечатано эссе Игнаца фон Борна *Über die Mysterien der Ägypter (О тайнах Египта)*, которое вдохновило Моцарта на написание «Волшебной флейты». Другим современником Моцарта и его братом по ложе с 1786 по

1790 год был Йозеф Баурньепель. На выставке представлена его книга *Grundlinien eines eifrig arbeitenden Maurers (Принципы жизни трудолюбивого масона)*, богато иллюстрированная гравюрами и рисунками с изображением различных масонских ритуалов. Выставлен альбом брата Иоганна Георга Кронауера с рисунками и надписями, выполненными разными масонами; среди них есть одна, сделанная Моцартом 30 марта 1787 года на английском языке: *Patience and tranquillity of mind contribute more to cure our distempers [than] the whole art of medicine (Терпение и спокойствие души лучше лечат нас от недугов, чем вся медицина)*.

#### МАСОНСКАЯ МУЗЫКА

Особое место в экспозиции отведено другим известным масонам и их отношениям с Моцартом. Среди них те, кто связан с миром музыки: певец Валентин Адамбергер, издатель сочинений Моцарта и Гайдна Паскуале Артария, автор либретто «Волшебной флейты» Эммануэль Шиканедер, а также Йозеф Гайдн, который был близким другом Моцарта. Не забыта на выставке и масонская музыка Моцарта, среди экспонатов есть партитуры следующих произведений: *Die Maurerfreude (Радость каменщиков)*, *Maureische Trauermusik (Масонская траурная музыка)*, а также *Kleine Freimaurerkantate (Маленькая масонская кантата)* — последнее из сочинений в собственноручно составленном им каталоге. Он начал работать над ним в феврале 1784 года и закончил незадолго до смерти, последовавшей 5 декабря 1791





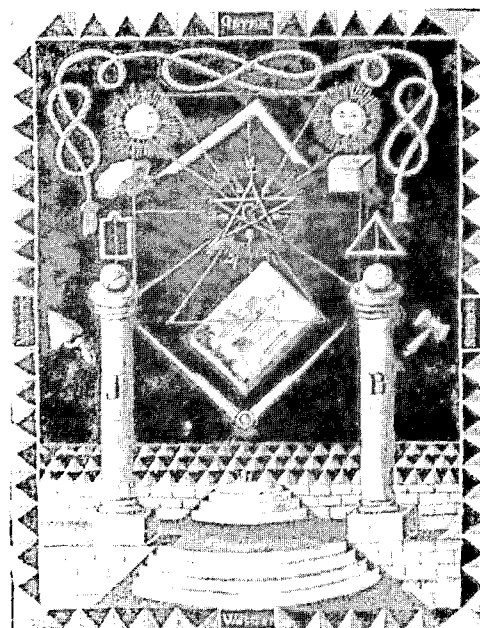
Фартук масона. XVIII век.

года. Здесь можно видеть документы, связанные с созданием шедевра масонской музыки, оперы «Волшебная флейта» — последней в творчестве Моцарта. Композитор сам дирижировал на ее первом представлении 20 сентября 1791 года, за несколько недель до смерти. Музыкальный фон выставки включает национальный гимн Австрии — музыку, которую Моцарт написал для исполнения на закрытии заседаний масонской ложи, — *Lasst uns mit verschlung'nen Händen...* известной теперь под названием *Kettenlied*.

В Историческом музее города Вены можно видеть уникальное полотно кисти неизвестного художника, изображающее заседание венской масонской ложи примерно в 1790 году. Присутствуют тридцать пять членов ложи, некоторые из них известны по именам; на переднем плане Моцарт, беседующий с либреттистом Шиканедером. В Историческом музее находится еще один удивительный экспонат — масонский ковер с символическим изображением ложи, принадлежавший венской ложе во времена Моцарта. Его нашли близ Кернтнертора в 1860 году, когда сносили городские стены. Он был главным экспонатом на выставке 1984 года, организованной в связи с двухсотлетием Великой ложи Австрии. На выставке демонстрировались сотни различных предметов и документов из архива Великой ложи Австрии. Один из разделов выставки рас-

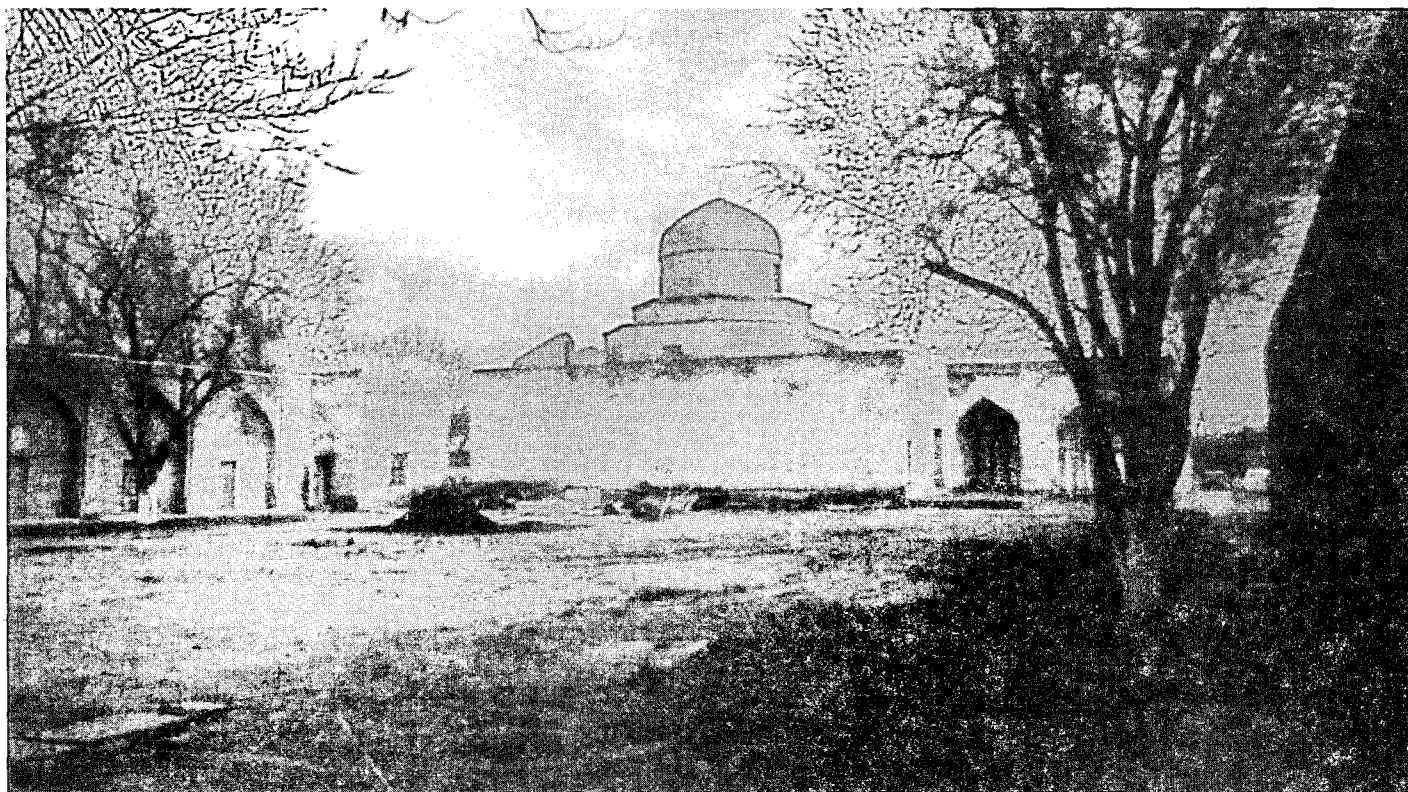
сказывал об упомянутом выше полотне с изображением венской масонской ложи, другой, включавший 33 экспоната, — о Моцарте и Гайдне (часть из них экспонировалась в 1990—1991 годах в Вене на большой выставке, посвященной Моцарту). Моцартеум организовал выставку в Зальцбурге, где тоже демонстрировались предметы, связанные с масонством. Во время работы над данной статьей я узнал, что в одном из пражских музеев в 1991 году собираются устроить выставку, посвященную масонству и Моцарту, а в Нидерландах, в замке Цейст, в 1990 году состоялась выставка *Mozart en de Vrijmetselarij (Моцарт и масонство)*.

После проведения в 1991 году этих интереснейших выставок с деятельностью Моцарта-масона познакомится самая широкая публика. ■



Масонский ковер, принадлежавший венской ложе во времена Моцарта. Воспроизведен в книге Йозефа Баурншпелера *Grundlinien eines eifrig arbeitenden Freimaurer*.

## Сообщение редакции журнала "Museum"



## Создание музея ковроткачества в Казахстане

Ранним утром группа, в состав которой входил сотрудник редакции журнала "Museum", отправилась в город Шаян. Дорога пролегла через холмистую казахскую степь, усыпанную дикими тюльпанами; справа и слева можно было видеть стада белых, коричневых и рыжеватых овец, мирно жевавших траву. Шаян — город с шеститысячным населением — расположен в южной части Казахстана, приблизительно на полпути между областным центром Чимкентом и городом Туркестаном, основанным в средние века и известным своими памятниками X века. Относящиеся к более позднему периоду здания мечети и медресе в Шаяне в настоящее время реставрируются.

«Этим зданиям еще нет и ста лет, — объясняет руководитель реставрационных работ Исахан Ишмаев, — однако они

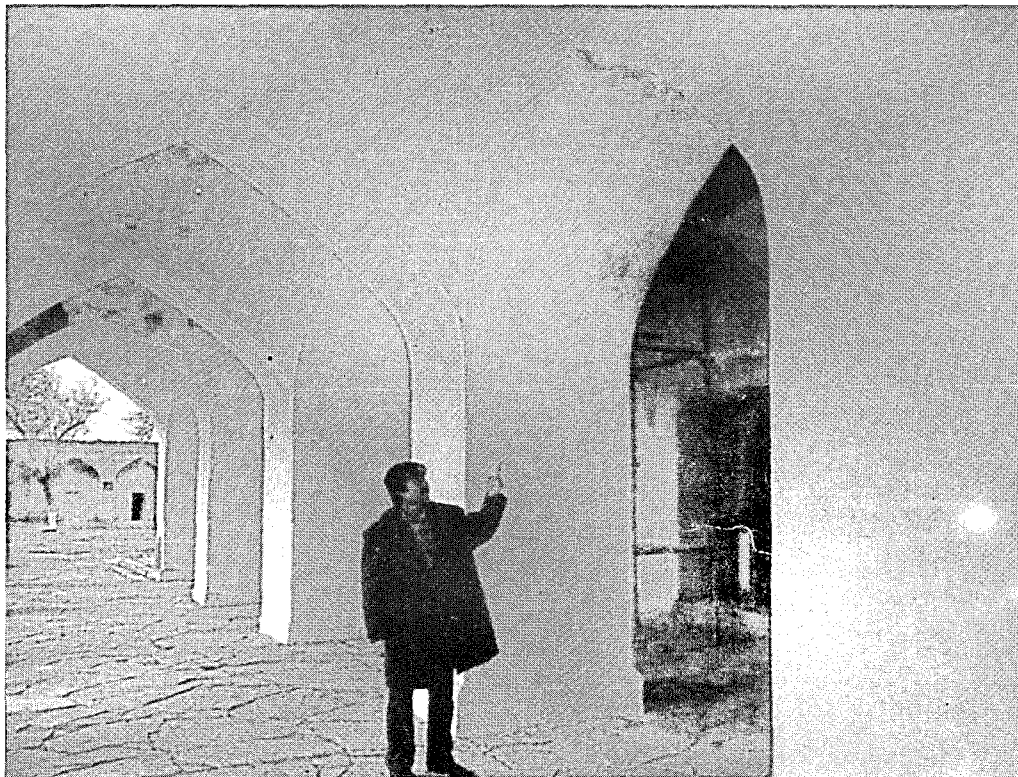
дороги нашим сердцам, поскольку были построены в основном на пожертвования простых горожан, для которых небольшая коза — в то время эквивалент стоимости одного кирпича — представляла собой немалую ценность».

Благодаря наличию мечети и медресе, Шаян на протяжении пятидесяти лет являлся центром изучения ислама, где проживали и обучались ученики со всех концов Казахстана. В 1927 году комплекс стал собственностью государства, мечеть и медресе были закрыты. В настоящее время здания реставрируются и вскоре будут использоваться для различных целей.

**ВОСХИЩАЙТЕСЬ... И ПОКУПАЙТЕ**

В одном из зданий комплекса вскоре откроется мечеть, а часть низкого, напоми-

Главное здание мечети, где разместится музей, и похожее на монастырь здание медресе, где будут организованы мусульманская школа и ковровая мастерская.



Руководитель реставрационных работ  
Исахан Ишмаев.

нающего монастырские постройки медресе вновь займет мусульманская школа. Остальные помещения медресе и бывшее главное здание мечети отданы под Шаянский музей ковроткачества и ковровую мастерскую.

«Для многих поколений казахов овцы являлись основой жизнеобеспечения. Помимо прочего, они дают шерсть для ковров, используемых нами для домашних целей и при чтении молитв. Большую часть шерсти не приходится даже подкрашивать, поскольку в наших местах существуют овцы разной окраски,— продолжает Исахан Ишмаев.— Вполне естественно, что нам захотелось создать музей, экспозиции которого будут не только радовать глаз, но и знакомить с историей ковроткачества и его техникой».

В музее будет демонстрироваться

весь процесс ковроткачества— от стрижки овец и прядения шерсти до дизайна и ткачества. Для этих целей при музее создается ковровая мастерская.

«Мастерская будет выполнять функции учебного центра и, что не менее важно, станет коммерческим предприятием. Местные жители и приезжие смогут не только полюбоваться коврами, но и купить их».

Сотрудник редакции журнала "Museum", использующий любой шанс для его рекламы, спросил у Исахана, знает ли он это издание, публикация которого на русском языке осуществляется в Москве, отдаленной от его города более чем на три тысячи километров. Оказалось, что руководитель реставрационных работ не только знает о журнале, но и является его подписчиком.



# Центральная Аргентина: музей, созданный одним человеком



Арольдо Д. Россо  
(Aroldo D. Rosso)

Здание музея.

*Среди современных музеев немало настоящих крупных предприятий с многочисленным штатом; их возглавляют директора, чья деятельность больше соответствует функциям коммерческого директора, чем хранителя. Однако в разных странах мира — как правило, вдали от крупных городов — есть небольшие частные музеи, обязанные своим существованием одному-единственному человеку. Об одном таком очень интересном музее, находящемся в Центральной Аргентине, и пойдет речь в данной статье. Предоставим слово его создателю — Арольдо Д. Россо.*

Создание Аргентинского археологического музея Амбата стало итогом моей более чем сорокалетней деятельности, направленной на поиски следов пребывания древнего человека на территории современной Аргентины. Все началось приблизительно в 1948 году, когда на севере провинции Кордова, неподалеку от границы с провинцией Сантьяго-дель-Эстеро, начались разработки лесных ресурсов. Поблизости от этого места, в Серро-Колорадо, были найдены произведения наскальной живописи, получившие всемирную известность. Их открытие сыграло в моей судьбе важную роль: во мне пробудилась настоящая страсть к археологии.

Я начал штудировать работы наиболее известных аргентинских и иностранных специалистов, чтобы пополнить свои знания в этой области. Чем больше я узнавал, тем сильнее мне хотелось заняться археологическими раскопками. Наконец я приступил к полевым работам и собрал небольшую коллекцию.

В 1967 году один школьный инспектор рассказал мне, что нашел в Лос-Вареласе, маленьком городке на северо-востоке провинции Катамарка, совершенно необычный сосуд. Он описал знаки, изображенные на нем, и я пришел к выводу, что речь идет о чем-то, бесспорно новом для науки, поскольку сосуд не похож на другие предметы подобного типа. Я сразу отправился на место, увидел сосуд и понял, что передо мной исключительный, не имеющий аналогов образец с не встречавшимися раньше иконографическими признаками, что это действительно нечто новое, свидетельствующее о существовании неизвестной доселе культуры. Я купил сосуд, чтобы сохранить бесценную находку, и приступил к обследованию местности.

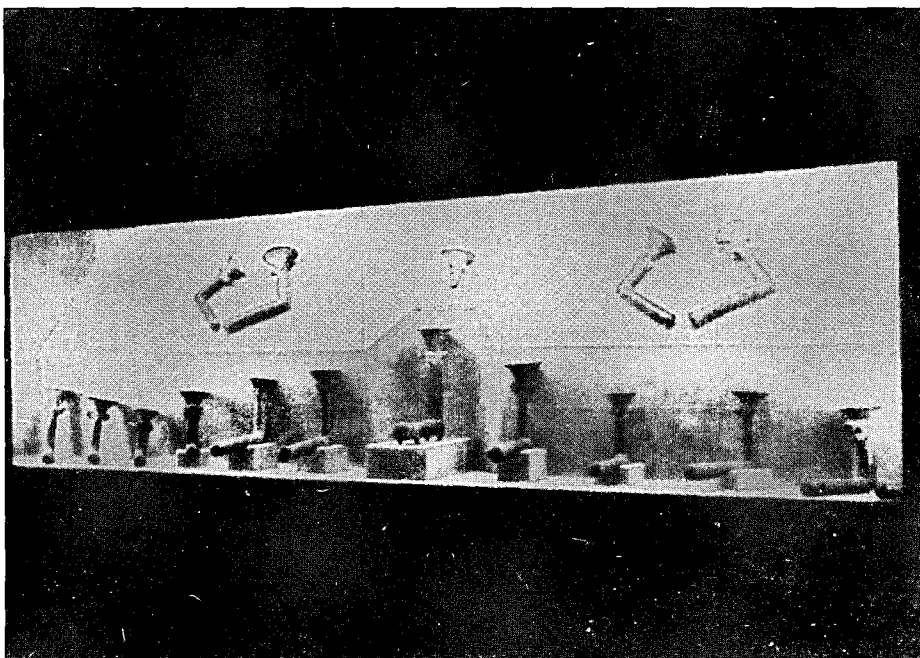
Археологический улов оказался удивительно богатым: керамические сосуды и вазы, либо расписанные красным, черным и белым по коричневому или желтовато-коричневому фону, либо покры-

тые процарапанными по черному, коричневому или красному фону линиями, заполненными белой или красной краской. На одних предметах были изображены человеческие лица, на других — фигурки животных; мотивы украшавшего их рисованного или процарапанного орнамента представляли собой симбиотическое изображение кошек, птиц или змей, причем животные непременно составляли триаду, вероятно обозначающую божество, которое может быть интерпретировано по-разному, в зависимости от того, каким образом сочетаются отдельные элементы. Например, у кошки могла оказаться птичья голова и наоборот; в некоторых случаях язык кошки в то же время представлял собой змею с кошачьей головой. Эти сосуды отличаются высоким художественным совершенством. Для них характерны изящество линий, тонкость исполнения рисованного или процарапанного орнамента, подчиненность деталей единому целому.

Было также найдено большое число керамических трубок, трубок для курения галлюциногенов, украшенных человеческими лицами и фигурками животных (как реалистическими, так и стилизованными), расположенными, как правило, под чашеобразной частью трубок. У основания черенка одной трубки можно видеть фигурку кошки, а под чашеобразной частью — голову ламы, украшенную змеиными мотивами, выполненными белым, черным, красным и желтым цветами.

Изучив характерные особенности иконографии и дизайна найденных предметов, я пришел к твердому убеждению, что передо мной образцы какой-то неизвестной доселе культуры. Я считал себя обязанным поставить в известность о моем открытии Национальный совет научно-технических исследований, что и сделал в 1973 году через доктора Освальдо Эредиа, в то время исследователя Совета и профессора древнейшей истории и археологии Национального университета Кордовы.

Я занимался не только исследованиями и полевыми работами, но и реставрацией. Приобретая в этом деле достаточный опыт, я проводил долгие часы, очищая и восстанавливая один предмет за другим, и добился результатов, получивших чрезвычайно высокую оценку.



#### ОТ РАСКОПОК И РЕСТАВРАЦИИ К СОЗДАНИЮ МУЗЕЯ

Результаты раскопок и реставрационных работ убедили меня в том, что находки представляют большую ценность, и я просто не мог допустить, чтобы ими любовались лишь мои друзья и знакомые. Я пришел к мысли о необходимости создания музея, где эти памятники увидела бы широкая публика, практически ничего не знающая о нашей археологии. Коллекция была впервые показана в конце 1973 года, в разгар туристского сезона, в городе Вилья-Карлос-Пас; она пользовалась большим успехом. Затем прошли выставки в других городах: Кордове, Санта-Фе и Буэнос-Айресе, причем последняя привлекла многие тысячи посетителей.

В 1987 году благодаря энергичному содействию доктора Эдуардо Сесара Анхелоса, губернатора провинции Кордова, Совету города Ла-Фальда были выделены субсидии на приобретение большого здания. Я арендовал его на двадцатилетний срок и таким образом смог осуществить мечту о создании музея, которую вынашивал на протяжении пятнадцати лет. Стремясь использовать опыт, приобретенный в ходе проведения выставок, я намеревался наполнить музей светом, движением, цветом и жизнью. Этикетки и экспликации, написанные простым и понятным языком (без использования сверхсложных технических терминов), должны были рассказать посетителям об особенностях каждого экспоната. Так как в музее насчитывается шестнадцать залов, стало возможным разместить экспонаты в хронологическом поряд-

Культура агуада (период Амбато).  
Витрина с трубками для курения  
галлюциногенов.

ке—начиная с древнейших времен и кончая сравнительно поздними периодами. Подобная четкость в подаче материала особенно важна для музея, освещающего историю культурного развития на территории современной Аргентины на протяжении четырнадцати тысяч лет—с момента, когда на эту землю впервые ступила нога человека, и до колониального периода.

#### КУЛЬТ ЯГУАРА

Хотя в рамках небольшой статьи невозможно дать характеристику всей коллекции, я хотел бы подробнее остановиться на наиболее значительных экспонатах. Докерамический период, охватывавший огромный отрезок времени с 12000 по 1000 год до н. э., представлен каменными предметами, такими, как молотки, топоры, терки, скребки, наконечники для стрел и копий. В других залах выставлены предметы, относящиеся к культуре агуада (650—900 гг.). Они отличаются красотой и изяществом формы и символических рисунков, а их основным мотивом является изображение ягуара, кото-

рый вместе с птицей и змеей образует сложные для понимания фигуры.

В музее хранится также керамика Позднего периода—испано-индейского периода (1540—1700 гг.) и колониального периода (после 1700 г.),—которая, при всем богатстве красок, свидетельствует об упадке этого вида искусства и снижении художественного уровня. Каменная скульптура не сохранилась до наших дней, но в коллекции имеются детские погребальные урны, принадлежащие культуре Санта-Мария. Они поражают своим цветовым решением, символикой изобразительных мотивов и гармонией форм.

Чтобы экспозиция музея была более доходчивой, интересной и информативной, во всех залах выставлены увеличенные фотографии, на которых запечатлены этапы раскопок некоторых экспонатов, а также подробные планы деревень и памятников, открытых в ходе археологических исследований. Каждая фотография снабжена экспликацией. Таким образом, посетители могут получить более полное представление об археологии, а не просто смотреть на странные, ничего не говорящие им предметы. ■

Культура агуада (период Амбато). Сосуд с процарапанным рисунком—белым на черном фоне. Изображена опирающаяся на передние лапы кошка, ее язык и хвост представляют собой змей с кошачьими головами.



## «Диалог» в Виннипеге

Хитер Муссо  
(Heather Mousseau)

*Какие чувства испытывают люди во время посещения музея? Восхищение, раздражение или безразличие? Сотрудники музея могут выяснить это, последовав примеру Виннипегской картинной галереи (провинция Манитоба, Канада) и дав посетителям возможность высказаться. Сотрудник галереи, отвечающий за связи с общественностью, рассказывает читателям журнала "Museum" о том, почему возникла идея Диалога и как она осуществлялась.*

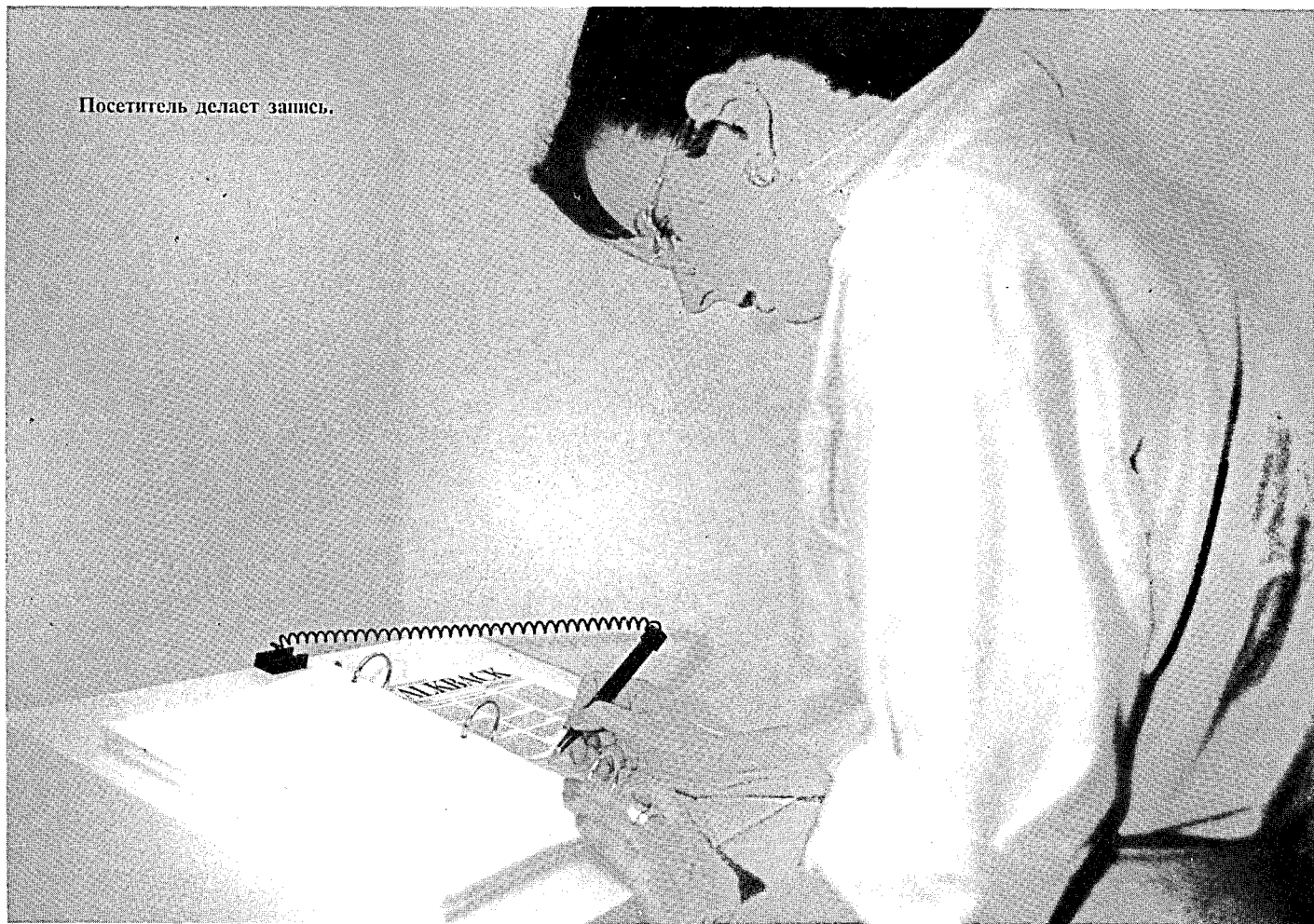
Виннипегская картинная галерея, основанная в 1912 году, была первой муниципальной галереей в Канаде. В наши дни, просуществовав 78 лет, она продолжает оставаться одним из наиболее известных художественных музеев страны. Интерес вызывают не только ее экспозиции, но и разнообразная деятельность. В настоящее время много говорят о необычной программе галереи, получившей название *Диалог*.

В наш век средств массовой информации коммуникация стала ули-

цей с двусторонним движением. Это и письма в редакцию, и радиопередачи с прямыми телефонными звонками, и телепрограммы новостей, организаторы которых также апеллируют к мнению зрителей.

С другой стороны, исторически сложилось так, что в художественных музеях коммуникация была односторонней. В каталогах, брошюрах, текстах, подготовленных для прессы, они предлагают свою интерпретацию экспонатов, не предпринимая при этом практически никаких попы-

Посетитель делает записи.



ток выяснить мнение посетителей о той или иной экспозиции либо о том или ином произведении искусства.

Однако, как считает сотрудник просветительного отдела Виннипегской картинной галереи Донна Болстер, «искусство, особенно современное, зачастую вызывает в человеке сильные чувства, и он испытывает потребность как-то их выразить».

Именно поэтому в октябре 1988 года началось осуществление программы *Диалог (Talkback)*, рассчитанной на индивидуального посетителя. «Участники экскурсии могут обсудить достоинства или недостатки того или иного произведения с экскурсоводом или между собой. Программа *Диалог* рассчитана на тех, у кого нет такой возможности. Она позволяет им выразить свое мнение другим способом».

Перед входом в зал публика может познакомиться со специальной книгой для посетителей. Она носит название *Диалог* и содержит вопросы, которые определенным образом настраивают человека перед осмотром экспозиции: «Обратите внимание на то, как эти изображения в сочетании с двумя смотрящими вниз фигурами

наводят нас на мысль о жизненном цикле». «Каким образом трансформация рисунка в картину изменила характер образа?»

Посетителям предлагается после осмотра экспозиции оставить в книге запись о своих впечатлениях от увиденного. Об одной и той же экспозиции можно прочесть следующие отзывы: «Смелая и захватывающая» и «Скучная, перенасыщенная, безобразная». «Я был поражен выдвинутыми идеями», — пишет один, а другой заявляет: «Я ничего не понял».

Болстер поясняет, что *Диалог* превращает работников галереи, художников и посетителей в собеседников. «Он дает посетителям возможность быть услышанными и, таким образом, стать нашими соавторами. Мы хотим, чтобы они поняли, что в области интерпретации искусства не может быть однозначных оценок».

Более всего здесь ценится, когда у человека есть своя позиция. «Мне очень нравится давать собственную интерпретацию произведениям искусства, чувствуешь себя совершенно иначе, чем когда тебе навязывают чужое мнение».

### Комментарии к записям

Как считает Болстер, наиболее интересным в *Диалоге* является обмен мнениями между его участниками, то есть комментарии к записям. «Я целиком согласен». «Вы ничего не понимаете». «Вы оба не правы». «Возвращаясь к комментарию на предыдущей странице...»

Отзывы о *Диалоге* превзошли все ожидания. «Мне кажется, что это — замечательная идея... она увлекает людей и побуждает их обмениваться мнениями. Такого я не встречал ни в одной галерее». «Я думаю, что *Диалог* — это великолепная идея!»

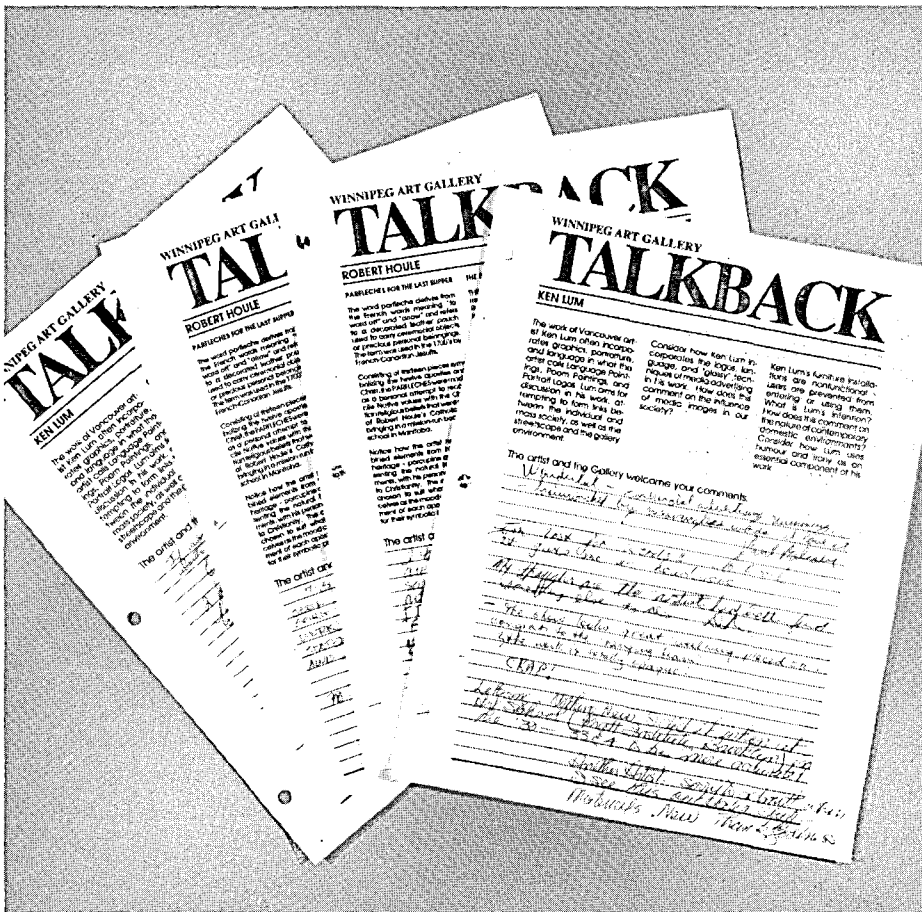
Как говорит Болстер, того же мнения придерживаются художники, которые получают копии страниц *Диалога*. «Для них это прекрасный способ обратной связи с посетителями выставок. Некоторые художники специально просят о том, чтобы на выставках их работ имелись книги *Диалог*».

Записи, сделанные в книге *Диалог*, помогают хранителям галереи и сотрудникам просветительного отдела лучше узнавать мнение людей о различных экспозициях, причем не только о самих произведениях искусства, но и о методах их показа.

«В соответствии с предложениями посетителей мы кое-что изменили, — рассказывает Болстер. — Например, шрифт этикеток стал более крупным, а сами они для удобства людей в инвалидных колясках теперь расположены гораздо ниже. Внесены изменения и в систему освещения экспонатов. Все это, казалось бы, мелочи, однако они позволяют людям получить большее удовольствие от посещения галереи, что очень важно».

Болстер дает несколько рекомендаций тем галереям, где собираются осуществить свой вариант программы *Диалог*: «Дайте возможность посетителям обдумать все самостоятельно. Помогите им самим сделать выводы, придав определенное направление их мыслям с помощью соответствующих вопросов. Не надо навязывать посетителям свое мнение. Чтобы помочь людям понять, что хотел выразить автор в своей работе, очень важно включать в тексты, напечатанные в *Диалоге* высказывания самих художников».

Страницы Диалога.





Уважаемый редактор,  
Нас очень заинтересовали курсы, организованные действующей исторической фермой Хауэлл, о которой рассказывалось в статье Чета Теллера «Ферма-музей в Нью-Джерси готовит добровольцев для работы в Африке, Центральной Америке и Азии» в № 166 Вашего журнала.

Жан Боско Мпанкима,  
Президент фонда  
антропологических исследований  
в Центральной Африке,  
Браззавиль, Конго

Уважаемый редактор,  
Благодарю за присланные Вами экземпляры журнала "Museum". Однако я не подпишусь на Ваш журнал, пока у Вас не будет специально выделенных средств на фотографии.

Джон Г. Моррис, Париж

Журнал "ILVS Review" — новый международный инструмент изучения поведения посетителей музеев и эффективности экспозиций.

Хотите узнать, насколько эффективно воздействие на посетителей экспозиций и просветительных программ? Если да, то вас, несомненно, заинтересуют публикации Международной лаборатории по изучению посетителей музеев (некоммерческой организации, находящейся в США).

Ее основной орган — журнал "ILVS Review — A Journal of Visitor Behavior", выходящий с 1988 года на английском языке два раза в год. Журнал редактируют профессор К. Г. Скривен и Х. Шеттел. Это единственный журнал, который рецензируется специалистами и целиком посвящен вопросам поведения посетителей музеев и коммуникации. Темы, освещаемые в журнале видными специалистами из разных стран, необычайно широки: от методов оценки или дизайна этикетаж до методов преподавания естественных наук, поведения людей в художественных музеях, применения последних достижений компьютерной техники для оформления выставок и исследования эффективности экспозиций.

Дополнением к журналу может служить ежегодно обновляемый справочник "Visitors Studies Bibliography and Abstracts".

Информацию о подписке и бланки можно получить по адресу:  
International Laboratory  
for Visitors Studies,  
Psychology Dept. GAR 138,  
University of Wisconsin,  
PO Box 413,  
Milwaukee, WI 53201, USA.  
Факс (414) 229-6329

## "Museum Development" — НОВЫЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЖУРНАЛ

"Museum Development" — ежемесячный журнал на английском языке, издаваемый в Великобритании с октября 1989 года. У него редкая и весьма важная направленность: он знакомит музеи со способами получения дополнительного дохода. Журнал распространяется в двадцати странах. В нем освещаются такие темы, как источники финансирования, программы для привлечения друзей музеев, спонсорство, магазины в музеях, организация общественного питания, реставрационные услуги, издательская деятельность, туристические программы, ведение дел, содержание зданий, аренда помещений, лицензирование.

Стоимость годовой подписки на журнал "Museum Development" (12 номеров) — 90 фунтов стерлингов в Великобритании и 120 фунтов стерлингов за ее пределами. Дополнительную информацию можно получить по адресу:

The Museum Development  
Company Ltd,  
Premier Suites, Exchange House,  
494 Midsummer Boulevard,  
Central Milton Keynes MK9 2EA,  
United Kingdom.  
Телефон 0908 690880  
Факс 0908 670013

## Eastern Art R E P O R T

An Academic File Publication

Ежемесячный обзор искусства Ближнего и Среднего Востока, Южной Азии, Китая и Японии. Тираж в три тысячи экземпляров распространяется во всем мире. Публикуется реклама галерей, музеев, книгоиздателей и книготорговцев разных стран.

Для получения информации обращаться по адресу:  
Centre for Near East,  
Asia and Africa Research (NEAR)  
172 Castelnau, London SW13 9DH,  
United Kingdom  
Телефон 081-741 5878  
Факс 081-741 5671

Эти рекламные сообщения публикуются на основе обмена с журналом "Museum" и не требуют утверждения ЮНЕСКО

# Россия — Моцарту

*В 1991 году по решению ЮНЕСКО во всем мире широко отмечалось двухсотлетие со дня смерти Вольфганга Амадея Моцарта (1756—1791). Активное участие в этом приняли музеи разных стран мира, организовавшие целый ряд выставок.*

*В данный номер журнала "Музеум" вошла статья австрийского автора, которая рассказывает о масонской деятельности Моцарта и о том, какое отражение нашла эта тема в музейных выставках. Русская редакция предлагает вниманию читателей материал, подготовленный Ириной Андреевной Медведевой, заместителем директора по научной работе Музея музыкальной культуры имени М. И. Глинки. Она знакомит с организованной в Москве выставкой, посвященной Моцарту.*

Моцарт никогда не был в России, он не успел осуществить поездку для музыкантской службы, возможность которой обсуждалась в последний, трагический год его жизни. А в России уже в конце XVIII века хорошо знали и любили его музыку. Многие русские композиторы были моцартианцами. В числе первых сочинений Глинки — вариация на тему из оперы «Волшебная флейта»; Римский-Корсаков — автор оперы «Моцарт и Сальери»; Чайковский — создатель сюиты «Моцартиана». Русские композиторы-исполнители охотно играли произведения Моцарта. Его сочинения включал в свои концерты Рубинштейн, Балакирев дирижировал Реквиемом, Рахманинов исполнял симфонические и фортепианные произведения.

В год, когда во всем мире отмечалось двухсотлетие со дня смерти Моцарта, Музей музыкальной культуры имени М. И. Глинки (Москва), Дом-музей П. И. Чайковского в Клину, Ассоциация исследователей русской классической музыки и Ассоциация лауреатов Международного конкурса имени П. И. Чайковского осуществили программу *Россия — Моцарту*, рассматривая ее как дань памяти великому композитору. Она включала ряд концертов, научную конференцию и выставку под этим единым девизом.

Выставка была организована в Музее музыкальной культуры. Тема *Россия — Моцарту* дала возможность двум участвовавшим в ее создании партнерам — самому Музею музыкальной культуры и клинскому Дому-музею Чайковского осмыслить как роль России в жизни музыки Моцарта, так и громадное влияние гениального зальцбургца на творчество русских композиторов, исполнителей, критиков, художников, поэтов и писателей.

Организаторы выставки попытались настроить посетителя на определенный лад, помочь ему приблизиться к миру Моцарта. Поэтому был создан интерьер (таким он мог бы быть в доме Моцарта), куда вошли старинный — «музыкальный» — столик, кресла, диван, банкетки, бронзовые канделябры с мерцающими ка-

пельками хрустальных подвесок. Здесь же и музыкальные инструменты — виола, арфа, кларнет, молоточковое фортепиано конца XVIII века, любезно предоставленное на выставку его владельцем, пианистом Алексеем Любимовым.

Включенные в экспозицию гравюры XVIII века и более позднего времени изображают Моцарта, членов его семьи, связанные с его творческой биографией памятные места, исполнителей его произведений. Интересны редкие издания, миниатюры, медали, посвященные композитору, эскизы декораций и костюмов к постановкам его опер, старые афиши и программы, первые в России издания произведений композитора. В рукописной копии XVIII века представлен фортепианный концерт Моцарта с его собственноручными поправками и подписью.

На все это с мягкой, чуть ироничной улыбкой взирает с небольшого живописного портрета в изящной золоченой раме сам Вольфганг Амадеус. В 1991 году это полузабытое произведение стало своего рода сенсацией в научных кругах. Известно, что в первой четверти XIX века оно попало в семью малороссийских дворян Судзенко и полтора столетия жило на Украине и в России своей удивительной жизнью. В 1944 году портрет был куплен Музеем музыкальной культуры у частного лица. Он числится в инвентарной книге музея как портрет Моцарта работы художника Йозефа Грасси. Произведение практически не выставлялось и не включалось в каталоги. Отдельные попытки установить его подлинность и выяснить историческую судьбу не имели успеха. Создавалось впечатление, что загадочный портрет каким-то образом сопротивляется выявлению истины. Возможно, судьба намеренно не давала такого шанса до нынешнего года. Теперь, после проведения ряда специализированных экспертиз в Москве и Зальцбурге, где портрет экспонировался в музее на Гетрейдегассе — в родном доме Моцарта, в комнате, где он родился — многое прояснилось, он начал раскрывать свои тайны, до-

стойные отдельного интереснейшего историко-искусствоведческого повествования.

Необходимо отметить, что соединение на выставке материалов из фондов двух музеев — московского и клинского — оказалось очень удачным, так как они удивительно дополняют друг друга. Дом-музей Чайковского представлен на выставке экспонатами, связанными с творчеством, пожалуй, самого крупного моцартианца — хозяина клинского дома Петра Ильича. Моцарт был его кумиром. Чайковский писал: «Музыка «Дон-Жуана» была первой музыкой, произведшей на меня потрясающее впечатление. Она возбудила во мне святой восторг, принесший впоследствии плоды. Через нее я проник в тот мир художественной простоты, где витают только величайшие гении. До тех пор я знал только итальянскую оперу. Тем, что я посвятил свою жизнь музыке, — я обязан Моцарту».

На выставке в книжном шкафике Чайковского (московский музей) уют-

но разместились издания произведений Моцарта из личной библиотеки русского композитора (клинский музей). Чайковский самым тщательным образом штудировал эти издания, оставляя на нотах свои замечания.

Более ста лет назад Чайковский дирижировал исполнением сюиты «Моцартиана». Ноты «Моцартианы», личные вещи Чайковского (ручку, чернильницу, настольный попиптр), испещренную рукой Петра Ильича книгу — биографию Моцарта, другие документы и рукописи, связанные с темой *Чайковский и Моцарт*, впервые представляет посетителям Клин. Чистовая же рукопись «Моцартианы», равно как и многие другие рукописи Чайковского, хранятся в Москве. Экспозицию дополняют московская фисгармония ученика Чайковского Танеева и постоянно стоявший на ней бюст Моцарта, а также клинские материалы, связанные с Танеевым, в том числе его исследование полифонической тетради Моцарта.

Музыка Моцарта сопровождала

Чайковского практически всю жизнь — с молодости и до конца дней. Известно, что незадолго до смерти он дирижировал отрывками из оперы «Идоменей». На выставке представлены дирижерская палочка русского композитора, партитура «Идоменей», памятные открытки из Зальцбурга и план этого города, в котором однажды побывал Чайковский, партитура квартета «Ночь», написанного им на темы Моцарта, и, конечно, *Дневник* — и все это оставляет глубочайшее впечатление. В 1886 году Чайковский записал в *Дневнике* слова, которые сейчас кажутся особенно знаменательными: «По моему глубокому убеждению, Моцарт есть высшая кульминационная точка, до которой красота достигала в сфере музыки». Именно на этой странице открыт *Дневник* Чайковского на выставке, которая является скромным приношением великому Амадеусу.

Ирина Медведева

---

## В следующем номере

В связи с проведением перепоподписки нам пришлось изменить нумерацию нашего журнала, и поэтому, дорогой читатель, на обложке вместо ожидаемого № 2 Вы видите № 3 (№ 172). Все материалы последующих двух выпусков (№№ 173, 174) войдут в № 4 за этот год. Он включит два раздела, посвященные двум основным темам.

В 1992 году отмечается пятисотлетие исторического путешествия Христофора Колумба, следствием которого явилась «встреча двух культур», их взаимное проникновение и обогащение. Статьи на эту тему будут объединены под заголовком: «Год 1492-й и события лет последующих: встречи продолжаются». В статьях рассказывается о том, как представлена в музеях жизнь африканских переселенцев на Кубе, немецких — в Бразилии и японских — в Перу, а также об обратном воздействии латиноамериканской культуры на Европу.

Второй основной раздел будет посвящен проблеме, которая выбрана для рассмотрения на XVI Генеральной конференции Международного совета музеев (Квебек, Канада, сентябрь 1992 года) — каковы «границы» функций и деятельности музеев. Таким образом, номер явится вкладом редакции в работу Генеральной конференции ИКОМ.

В номере сохранятся и все постоянные рубрики журнала.

### Вниманию подписчиков!

В 1993 году редакция предполагает обратиться к следующим основным темам: музей на открытом воздухе, что думают о музеях их посетители, музей войны и мира. Подписывайтесь на журнал "Museum"!