

Культура участия: музей как пространство диалога и сотрудничества

Редактор-составитель Дарья Агапова

**US-Russia Peer-to-Peer
Dialogue Program**



Санкт-Петербург
2015

При поддержке генерального
консульства США в Москве,
в рамках проекта US-Russia
Peer-to-Peer Dialogue Program

Редактор-составитель Д. Агапова
Корректор А. Бауман
Дизайнер К. Белая
Перевод с английского: О. Якименко,
Е. Елисеев, Д. Агапова, М. Тюменев

Все права на тексты и иллюстрации принадлежат их авторам

Культура участия: музей как пространство диалога и сотрудничества
/ Ред.-сост. Д. Агапова. СПб., 2015

Издание осуществлено СЕС ArtsLink в партнерстве с Центром развития музейного дела, в рамках образовательного проекта Peer-to-Peer («От равного к равному»), реализуемого при поддержке генерального консульства США в Москве

Содержание

Сюзан Кац. Приветственное слово от фонда CEC ArtsLink	6
Дарья Агапова. От редактора	8
Барбара Шейфер Бэйкон. Проекты 2.0 в музее: создавая карту	12
Выдержки из методических материалов лаборатории «Американцы в поддержку искусства»	25
Прерана Редди. Добрые соседи: опыт Музея Куинса в построении связей с местными сообществами	34
Джон Хаурт. Культура участия: музей как форум для диалога и сотрудничества	58
Схема описания опыта по реализации музейных проектов 2.0	82
Юлия Глазырина. Проект «Открой пермский период!»	84
Сергей Каменский. Проект «Искусство путешествий»	98
Юлия Мацкевич, Анна Рапопорт. Проект «Луч света в блокадной тьме»	112
Андрей Рымарь. Проект «Мир — текст — музей»: поэтические сообщества как инструмент трансформации жизни	123
Андрей Рымарь. Проект «20-й век в кадре и за кадром»: городское сообщество размышляет о своей истории	135
Юлия Поцелуева. Проект «Подростки — музеям, музеи — подросткам»	145



Сюзан Кац

директор программ CEC ArtsLink

Приветственное слово от фонда CEC ArtsLink

Музеи России и США пытаются решить единую задачу — понять, как культурные организации могут устанавливать связь с обществом, позволяющую более внятно заявлять о собственных ценностях и демонстрировать свою актуальную жизненную значимость. Проект «Музей участия: обмениваясь опытом» инициирован CEC ArtsLink, в партнерстве с Центром развития музейного дела, в сентябре 2014 года. Его цель — дать возможность американским и российским музейным экспертам обменяться опытом в сфере инновационных стратегий привлечения посетителей. Рабочие группы американских и российских специалистов посетили музеи обеих стран, обсудили идеи и обменялись моделями. Мы рады поделиться результатами этих встреч с читателями уникального сборника, посвященного проектам 2.0 в музейной практике.

На протяжении уже более 50 лет CEC ArtsLink способствует международному сотрудничеству и углубляет взаимопонимание, осуществляя инновационные художественные проекты. Мы поддерживаем программы, содействующие культурному обмену среди художников и арт-менеджеров из США и еще 37 стран. Как международная организация мы убеждены, что искусство предлагает обществу многогранный и продуктивный способ общения; мы также верим в то, что работа художников и арт-менеджеров способна помочь народам преодолевать длительные истории взаимного недоверия, изоляции и конфликтов. Проект «Музей участия» демонстрирует модель сотрудничества, когда российские и американские эксперты осмысливают и решают общие задачи. Он положил начало новым

профессиональным отношениям, дружбе и идеям будущего партнерства, которое, мы надеемся, продолжит развиваться и поможет углубить взаимопонимание между нашими странами.

Мы искренне воодушевлены работой участников проекта, их увлеченностью в стремлении сделать музеи более динамичными и адекватными потребностям общества. CEC ArtsLink тепло благодарит российских и американских специалистов: Барбару Шейфер Бэйкон, Юлию Глазырину, Джона Хаурорта, Сергея Каменского, Юлию Мацкевич, Юлию Поцелуеву, Прерану Редди и Андрея Рымаря. Особую признательность мы хотели бы выразить Дарье Агаповой за ее неизменную преданность делу развития музеев, инновационных программ и международных обменов. Мы также благодарны генеральному консульству США в Москве и US-Russia Peer-to-Peer Dialogue Program за поддержку нашего проекта и крайне необходимого обмена между двумя странами.



Дарья Агапова

эксперт Центра развития
музейного дела, куратор фестиваля
«Детские дни в Петербурге»

От редактора

Этот сборник — результат большой работы группы людей по обе стороны океана: встреч, поездок, переписки, обмена мнениями, дискуссий. В нем собраны очень разные проекты, которые объединены важной внутренней «пружиной» — пониманием необходимости переосмыслить институциональные границы музея и основания его деятельности.

Сохранение наследия осуществляется в этих проектах не через создание барьеров, а через их снятие, то есть через вовлечение сторонников и распространение ценностей. Каждый из нас — свидетель трагической гибели памятников культуры в результате сознательного разрушения или равнодушия. И сама функция хранения требует от музея выходить за границы элитной аудитории знатоков, постоянно расширяя сферу своего «вещания».

Но вовлечение аудитории важно не только для увеличения посещаемости и усиления влияния, сегодня оно рассматривается как стратегия развития самого музея. Создавая для комьюнити возможности участвовать в принятии решений и находя точки соприкосновения с ключевыми сообществами (например, с учеными, этническими общинами, субкультурными группами...), музей стремится к более глубокому пониманию своих коллекций и своей миссии. В качестве общего знаменателя такого подхода процитирую замечательные, на мой взгляд, слова Найлы Розарио, работавшей в Музее Куинса:

«Сегодня музей воспринимает сообщество не как источник потенциальных посетителей, но как стержень самой институции».

В случае Музея Куинса (см. статью Прераны Редди, опубликованную в нашем сборнике) художественная институция превращается в комьюнити-центр с грандиозной программой участия в жизни местного сообщества, выполняет функцию модератора социального диалога, мгновенно реагируя на новые вызовы и пользуясь большим влиянием не только на уровне района, но и на уровне мегаполиса.

Более традиционный, как может показаться поначалу, Национальный музей американских индейцев, сохраняя свою респектабельность, становится по сути «международным центром живых культур», активно действующим в современности через те инструменты, которые доступны ему как хранителю наследия. Джон Хаурт в своей статье не только описывает эволюцию музейного подхода, но и рассматривает в глобальной перспективе философские основания перемен, а также вызовы и препятствия на этом пути.

Барбара Шейфер Бэйкон делится знаниями и очень полезными практическими материалами, наработанными на протяжении 10 лет масштабной партнерской профессиональной сетью, созданной и поддерживаемой в рамках проекта Americans for the Arts. Она находит множество параллелей в опыте американских и российских музеев, и особенно в тех трудностях, что им приходится преодолевать.

Юлия Глазырина рассказывает о проекте Музея пермских древностей, который, по сути, создает «распределенную» в сознании местных жителей и в пространстве целого региона виртуальную «экспозицию», делая невидимый палеонтологический слой древнейшей истории края доступным мысленному взору и пониманию жителей.

Самарский литературный музей пытается не только показывать свидетельства прошлого, но и осмыслять подвижную материю литературы, которая ежедневно заново обретает (или не обретает) жизнь в сознании современных читателей, и эта ее «среда обитания» отличается от той, где тексты были созданы — 20, 50 или 100 лет назад. Андрей Рымарь анализирует в своей статье взаимоотношения музея и различных сообществ.

Петербургский Детский музейный центр на Болотной, 13, стремится создавать и поддерживать поле коммуникации, где очень разные люди могут встречаться и вступать

в диалог в качестве субъектов непрерывного исторического процесса и познания. Таким способом центр помогает людям, замкнутым в своих ролевых позициях (учитель, хранитель, родитель, ученик...), как минимум осознать факт существования других ролей и позиций, а как максимум — услышать и понять друг друга. Лидеры колллектива центра — Юлия Мацкевич и Анна Рапопорт — рассказывают об опыте работы над выставкой вместе со школьниками.

Сходные задачи решают авторы проекта «Подростки — музеям, музеи — подросткам» — экспериментальной лаборатории фестиваля «Детские дни в Петербурге», где тинейджеры и музейные сотрудники совместно ищут новые формы коммуникации. Юлия Поцелуева делится в своем тексте открытиями, которые совершили и дети и взрослые.

Екатеринбургский проект «Искусство путешествий», начинавшийся, как пишет его автор Сергей Каменский, с осмысления конкретной коллекции — с привлечением посетителей, вырос сам из себя, превратившись в своего рода корневую систему связей внутри сообщества, из которой растут новые и новые побеги.

Тольяттинский краеведческий музей, работая над новой экспозицией, сумел превратить недостаток — несоответствие ресурсов и устремлений — в достоинство, вырастив в ходе осуществления проекта разветвленную сеть поддержки в местном городском сообществе.

Часто можно услышать сомнения в возможности делиться полномочиями с посетителями при принятии решений, — в таком духе: «Профаны не могут управлять космическим кораблем». Все приведенные в сборнике примеры свидетельствуют, что модель культуры участия не предполагает передать руль от экспертов «профанам», но требует именно от экспертов углубления их компетенции — углубления в сферу коммуникации и понимания демократических механизмов, а также овладения навыками работы в мультикультурном контексте. «Вовлекать» значит проявлять уважение к различию позиций, учитывать точки зрения, информировать с ответственностью и доверием, заражать энтузиазмом и делиться смыслами. Это означает не меньше, но больше работы и ответственности для экспертов. Авторам проектов в духе культуры участия часто приходится отвечать на вопрос: «Почему вы решили, что пришла пора усложнить себе жизнь?»

Реализация такого рода проектов подразумевает открытое динамическое планирование, то есть готовность к встрече с непредусмотренными факторами, к гибкой перестройке в ходе проекта, а также к возможным (и даже неизбежным) провалам.

Стратегии участия предполагают перестройку моделей управления, плохо совмещающаяся с вертикально интегрированными структурами, где все решения принимает один человек наверху. Вовлечение не требует единомыслия, но только уважительного партнерства для постановки и решения конкретных задач. Культура участия предлагает модели управления процессами, а не людьми.

В завершение хочу отметить, что перевод современных текстов музейных экспертов с английского на русский язык оказывается серьезной проблемой: понятийный словарь для новых подходов и по-английски освоен относительно недавно, а по-русски практически не разработан. Как это ни смешно, многие слова этого словаря в буквальном переводе на русский либо имеют уголовные коннотации: «вовлечение» (в преступление), «соучастие» (в правонарушении), «сотрудничество» (со следствием), «соучастники», «сообщники», «сообщества» (преступные); либо ассоциируются с советскими бюрократическими штампами: «заинтересованная общественность», «работа с населением», «пожелания трудящихся на местах»... Такие понятия, как *participatory practices* («практики участия»), *audience engagement* («вовлечение аудитории»), *community engagement* («вовлечение сообществ»), *civic engagement* («гражданское вовлечение»), имеют четкие терминологические различия, но на русский переводятся в зависимости от контекста: расплывчато и приблизительно, превращаясь из терминов в риторические фигуры. В этом сборнике мы предприняли попытку настройки языка описания. Не всегда это давалось легко; некоторые конструкции оказывались громоздкими, другие не позволяли обойтись без прямых калек с английского: «партиципаторный», «комьюнити», «фасилитатор», а третьи так и остались расплывчатыми. Обращая внимание читателей на эту проблему, приглашаем их к диалогу: не о языке, а о разных системах музейной коммуникации.



Барбара Шейфер Бэйкон

соруководитель проекта
«Американцы в поддержку искусства»

Проекты 2.0 в музее: создавая карту

В уголках, в точках пересечения линий на карте.
Мы — складки между линий.

Джейк Адам Йорк, поэт

Читая описания проектов в духе культуры участия, осуществленных в российских музеях, я поражаюсь, как много параллелей можно обнаружить в их «траекториях» с нашим собственным опытом — с теми инициативами, которые были предложены образовательной лабораторией «Живая демократия» в рамках проекта «Американцы в поддержку искусства» (Americans for the Arts)¹ более 10 лет назад. Непосредственная разработка и воплощение конкретных проектов могут дать их авторам гораздо больше, чем любое теоретическое руководство, — это было справедливо для нашей команды тогда, это так же справедливо для российских участников сегодня. Я вижу, как эти профессионалы-первопроходцы создают вместе с коллегами, институциями и партнерами ту «карту», которая в будущем поможет развитию практик участия в российских музеях.

¹ Americans for the Arts — ведущая национальная некоммерческая организация, выступающая за развитие искусств в Америке. Более чем 50-летняя деятельность организации имеет целью содействовать местным общинам, представляя их интересы, и предлагать каждому американцу возможность принимать участие в художественной жизни. «Живая демократия» — одна из программ этой организации, призванная вдохновлять людей, распространять знания и продвигать искусство и культуру как инструменты гражданских и социальных перемен.



В 1999 году, благодаря гранту Фонда Форда, Americans for the Arts начали четырехлетнюю программу поощрения искусств и гуманитарной деятельности, которые способствуют развитию гражданского диалога и активному вовлечению сообществ в решение актуальных проблем. В США в целом и в нашей программе в частности мы понимаем **гражданский диалог** как обсуждение проблем гражданского общества, политических проблем и решений, влияющих на жизнь людей, сообществ и всего социума. Гражданский диалог значим, если он осмыслен и целенаправлен. Когда мы говорим о **вовлечении сообществ** (community engagement), то подразумеваем, что художественные и культурные организации выстраивают свои программы и услуги в соответствии с интересами и нуждами сообщества. Через вовлечение сообществ культурные организации стремятся установить такие отношения с частными лицами, группами, сообществами и социумом в целом, которые позволят добиться взаимной пользы и перемен к лучшему: и в жизни людей, и в самих институтах.

«Вовлечение сообществ» — это не то же самое, что **гражданское вовлечение** (civic engagement), хотя зачастую оба понятия становятся ориентирами параллельно. Гражданское вовлечение включает все пути к участию в гражданской и политической жизни: стремление к большей информированности, общественные обсуждения, волонтерство, голосование на выборах, вступление в объединения и политическая деятельность. Определяющая характеристика активной гражданской вовлеченности — готовность участвовать в улучшении жизни, будь то на уровне двора, сообщества или всей страны. Вовлечение сообществ часто оказывается дорогой к гражданской вовлеченности. Художественные и культурные события могут служить стимулом к диалогу по острым вопросам, а интерактивные арт-практики — становиться площадкой для гражданского вовлечения.

Сердцем программы «Живая демократия» была образовательная лаборатория, которая предоставляла гранты и консультационную поддержку культурным организациям со всей страны — для создания

экспериментальных проектов, где разрабатывались новые или углублялись существующие подходы к вовлечению сообществ через художественные и гуманитарные практики. С 2000 по 2004 год лаборатория поддержала 36 проектов, где диалог и вовлечение служили неотъемлемой частью художественного/культурного опыта.

В соответствии с замыслом лаборатории, руководители проектов принимали участие в программах образовательного обмена, где могли поделиться знаниями и расширить область своих исследований. Эта инициатива связывала участников проектов со специалистами по ведению диалога и вовлечению, а также с учеными, которые обладают экспертным знанием и опытом. Результаты проекта были тщательно задокументированы в форме методической публикации — серии из семи брошюр, включая «Гражданский диалог, искусство и культура: результаты исследований лаборатории “Живая демократия”» (Americans for the Arts, 2005), размещенных также на сайте программы². Эта работа внесла большой вклад в развитие всей сферы партиципативных проектов, углубляя понимание философских, практических и социальных аспектов подобной деятельности.

Я с большим интересом изучила описания проектов в духе культуры участия, созданных российскими музеями. Разнообразие самих проектов и трудолюбие их авторов сразу захватили мое внимание, начиная от проекта визуализации геологической истории в Музее пермских древностей и заканчивая остроумной «телесной» подачей методов и тенденций современной литературы в виде «поэтических машин» в Самарском литературном музее. Меня порадовало, что миссии проектов связаны с музейными коллекциями, а цели хорошо сформулированы. Некоторые ставили перед собой сразу несколько взаимосвязанных задач, например проект «Подростки — музеям, музеи — подросткам», где поиск каналов коммуникации «на равных» между подростками и музейщиками помог музейным

² <http://animatingdemocracy.org/publications/books>

профессионалам взглянуть на свои коллекции глазами тинейджеров и других «не-посетителей». Меня поразило количество смелых творческих экспериментов: смещение фокуса с коллекций, собранных в экспедициях и путешествиях, на само путешествие как культурный феномен — в проекте Свердловского областного краеведческого музея; использование фильмов и кинематографических жанров для того, чтобы помочь посетителям осмыслять новейшую историю, в Тольяттинском краеведческом музее...

Я оценила, какое значение придавалось в проектах отношениям с местными партнерами и в какой степени это партнерство повлияло на содержание выставок и программ. В случае Детского центра исторического воспитания пожилые и молодые участники помогли музею рассказать трудную историю с такой точки зрения, которая позволила юным посетителям почувствовать связь с историческими событиями, поделиться своими идеями и интерпретациями и унести с собой новые истории. Наконец, я была поражена цельностью проектов и честным анализом того, что получилось, а что можно было сделать иначе и лучше. Во всех случаях музейные институции и профессионалы вышли из своих «зон комфорта». Это привело к большим достижениям и некоторым ошибкам. И то и другое дало возможность учиться и помогло заложить реальную основу для дальнейшего созидания.

Более глубокий анализ любого из проектов показывает, как применение практик участия способно расширить сферу влияния музея, повысить понимание его ценности и трансформировать способы экспонирования и интерпретации музейных коллекций. В случае Самарского литературного музея, хотя автор проекта и говорит о зазоре между тем, что выставка обещала посетителям, и тем, что она предлагала им на деле, — сам процесс создания проекта принес множество положительных результатов:

- Музей наладил связи с местным литературным сообществом.
- Был организован литературный клуб, где писатели и читатели начали регулярно встречаться, чтобы обсудить различные проблемы.

- Лаборатория собрала вместе дизайнеров, архитекторов, поэтов и музейных работников для совместного анализа текстов и создания выставок.
- Пользующийся успехом у аудитории семинар собрал в Самаре известных российских писателей и поэтов.
- Другой семинар — для музейных работников — расширил понимание того, как иные литературные жанры могут быть исследованы через практику участия.
- Популярная серия литературных/художественных/социальных событий заложила новую летнюю традицию в музее.
- Практики участия продолжают применяться при создании новых выставок.

Для Тольяттинского краеведческого музея целью было создание пространства, которое вдохновило бы разные поколения жителей Тольятти глубже понять новейшую историю. Организаторы выбрали тот период, который включает в себя серьезные исторические травмы, но также и промышленные инновации, которыми город гордится, и опирались на свойственное жителям чувство гражданской ответственности. Они обратились к сообществу, записывая интервью с теми, кто строил городские фабрики и заводы, с теми, кто переехал сюда. Организовали круглые столы для обсуждения связей между историческими событиями и современностью. Собрали 300 экспонатов в качестве подарков музею. Решили, что должны создать выставку с применением современных технологий: для обеспечения ее интерактивности и демонстрации разных точек зрения на исторические события. Когда выяснилось, что на это не хватает бюджета, энтузиазм, который возник на начальном этапе, позволил попечительскому совету музея получить необходимые средства от местного бизнеса и партнеров проекта, а городской совет выделил часть средств из бюджета. Проект получил общественную поддержку, поскольку соотносился с предметами гордости и устремлениями горожан.

Мне кажется важным отметить схожесть тех выводов и того опыта, которые были получены российскими музеями, с опытом американской образовательной лаборатории. Среди точек пересечения назову следующие моменты:

- Очень важно, чтобы с самого начала стержень проекта был определен его миссией и коллекцией, а затем уже можно обращаться к новым вызовам и поиску новых возможностей, значимых для музея, партнеров и сообщества.
- Жизненность проекта: музей должен помогать людям осознать, что его ресурсы имеют прямое отношение к их жизни.
- Намерения имеют значение: ясные, хорошо сформулированные цели проекта важны для коммуникации как внутри музея, так и с внешними партнерами.
- Партнерство предполагает, что участники придерживаются философии взаимного уважения и не жалеют времени для выстраивания доверия.
- Ожидания и стратегии могут потребовать корректировки по мере развития проекта. Нужно, чтобы были предусмотрены пути для изменений, включая эволюцию концепции.
- Не все в музее могут хорошо относиться к практике участия и иметь навыки работы по вовлечению. Опыт и профессиональное развитие помогут со временем вырастить способности.
- Проекты обладают долгосрочным «эффектом волны», который нельзя оценить за короткий срок.

Почему эти уроки имеют значение и почему музеи должны культивировать практики участия?

Музеи посредством своих основных функций — собирание коллекции, сохранение, образование и выставочная деятельность — играют важнейшую роль в обществе. Но разделяют ли люди, которым служат музеи, эту точку зрения? Видят ли они в музейных институтах общественное достояние, находят ли в музейных собраниях пользу для себя? Посещают ли они музеи? А когда посещают, ощущают ли они там жизнь? Чувствуют ли они персональную близость и связь? Готовы ли они тратить в виде налогов деньги, необходимые для продолжения, улучшения и расширения работы музеев? Ведь не общее, но довольно обычное отношение к музеям таково: они не актуальны, это старые, не склонные к изменениям, степенные и не

креативные учреждения, которые представляют узкую точку зрения и являются местами для ученых и экспертов, а НЕ для общения людей.

На подобное отношение мы должны обращать внимание. Нина Саймон, директор Музея искусств и истории в Санта-Крус, автор книги «Музей участия» (The Participatory Museum) и блога «Музей 2.0», считает, что «применяя техники привлечения к участию, которые соответствуют ключевым музейным ценностям, можно сделать ваш музей более значимым для сообщества, чем когда-либо». Саймон, влиятельный голос и лидер в сфере культуры участия в США, определяет культурную организацию 2.0 как «место, где посетители могут творить, делиться друг с другом и выстраивать отношения вокруг культурного содержания». Все программы ее музея активно вовлекают посетителей в качестве культурных участников, а не пассивных потребителей.

Мэтью Тайтельбаум, недавно назначенный директором бостонского Музея изящных искусств, сказал в одном из интервью: «Думаю, самая важная вещь, которую делает музей, — создание аудитории. Я очень заинтересован в том, чтобы повысить полезность музея для общества». Дабы оставаться хорошими служителями сокровищ культурного наследия, которые им доверены, музеи должны сохранять связь с живой актуальностью. Как показывает опыт российских проектов, вовлечение сообществ может принести новую жизнь в коллекции и в сам музей.

Развитие практик участия — это путешествие, где мы учимся по ходу дела. Не существует какой-либо формулы или инструкции. Каждый музей должен руководствоваться своей уникальной миссией, своим собранием и своим сообществом. Каждый эксперимент и проект принесет новые знания, навыки и, самое важное, новые взаимосвязи и партнерские отношения с комьюнити, на основе которых будет выстраиваться дальнейшая деятельность. Но, что важно, это — путешествие для музеев, стремящихся к тому, чтобы сообщество их ценило; для музейных работников, желающих, чтобы богатства, которые они оберегают и интерпретируют, имели значение для современного общества; и это — путешествие для

посетителей, приходящих в музеи совершать открытия, участвовать, вносить свой вклад и находить связи с прошлым, настоящим и будущим.

Российские проекты, собранные в данной книге, послужили лабораторией для экспериментов и инноваций, как и те, что создавались в рамках нашей американской программы. Они помогают прокладывать дорогу, задавая вопросы, пробуя различные способы действовать, избегая некоторых подходов и предполагая, каких результатов и какого воздействия на комьюнити можно ожидать. Их авторы не дают рецептов, но, скорее, создают карту, которая поможет другим музеям искать собственный путь в сфере культуры участия.

Стихотворение в прозе Джейка Адама Йорка (1972–2012) «Это карта» в свое время послужило метафорой для исследований и документации результатов, полученных лабораторией проекта «Американцы в поддержку искусства». Оно очень уместно здесь:

Это карта

Это карта. Она показывает, *где располагаются* вещи. Она показывает, где располагаются вещи, — делая видимыми их *взаимные отношения*. На карте вещь *существует* только в отношении к другим вещам. С позиции расстояния или размера. Местонахождение. Карта — это репрезентация отношений, которые определяют наносимые вещи. Подчас кажется, что эти отношения становятся вещью в себе, что они и есть главные объекты карт (или следует называть их *господами?*). Уличные карты: состоит ли задача в том, чтобы показать сами улицы, показать их относительно друг друга, дабы мы могли лучше узнать каждую из них? Или эта матрица отношений служит другим целям? Возможно, она нужна, чтобы помочь нам определить вещи, которые невидимы на самой карте, но присутствуют во взаимоотношениях, — именно над ними карта позволяет задуматься. В уголках, в точках пересечения линий на карте. Мы — складки между линий³.

³ Copper Nickel Journal. 2005. No. 3. © The Grammata Literary Group of University of Colorado at Denver

Лаборатория Americans for the Arts

Музей Энди Уорхола. Проект «Нет убежища»

Проект «Нет убежища» (2001), появившийся после двух расово мотивированных убийств в Питсбурге, использовал исторические фотодокументы судов Линча на территории США как плацдарм для размышлений над вопросами расы, предубеждения и нетерпимости. Выставка стала стержнем многомесячного проекта, непривычным для Питсбурга способом взбудоражив общество и сфокусировав его внимание на расовых вопросах. Следующий проект, «Электрические стулья Энди Уорхола», представил серию выполненных Уорхолом «портретных» изображений электрических стульев в качестве повода для диалога о смертной казни в Америке. Музей экспериментировал с кураторскими, образовательными и репрезентативными практиками, используя свое общественное пространство, а также традиционную позицию арбитра вкуса, чтобы привлекать внимание к непростым социальным вопросам. В этих проектах музей задействовал множество разнообразных способов диалога, инициировал ежедневные беседы, разместил видеокабину для ответов, организовывал обсуждения в школах, позволяя посетителям выставки немедленно реагировать на провокационные изображения. Были также проведены специальные городские мероприятия и арт-занятия под руководством педагогов-художников. Музей обнажил точки напряжения, создав ситуацию, когда институт с численно превосходящими белыми сотрудниками выбирает острые темы, и извлек уроки из общения с группой консультантов, которые помогли эффективно вовлекать афроамериканское сообщество. По словам Джессики Гоган, работавшей в то время директором по образованию Музея Энди Уорхола, музей может творчески действовать в сфере культуры как проводник гражданского вовлечения, в определенном смысле примеряя на себя социальную роль художника.



© Фото: Лин Джонсон

Лаборатория Americans for the Arts

Еврейский музей, Нью-Йорк. Проект «Отображая зло: Образы нацизма / Современное искусство»

В 2002 году нью-йоркский Еврейский музей организовал выставку «Отображая зло: Образы нацизма / Современное искусство» (Mirroring Evil: Nazi Imagery / Recent Art). Вызвавшая острую полемику экспозиция включала в себя работы 13 художников, которые все были на два или три поколения моложе событий Второй мировой войны. Художники использовали образы нацистских преступников, дабы побудить зрителей исследовать, что значит быть жертвой, а также в качестве средства идентификации характерных черт зла. Благодаря художественным работам, обширному интерпретационному материалу и дискуссионным программам, Еврейский музей создал пространство для разговора о том, как сегодняшнее общество попустительствует или даже содействует злу. Музей отважился затронуть табуированные темы и использовать провокационные художественные произведения, чтобы события холокоста могли послужить основанием для более глубокой дискуссии о проявлениях зла. Острая реакция публики и обширная полемика возникли, благодаря СМИ, еще до открытия выставки, и это позволило включить в дискурс рассуждения о влиянии медиа на общественное мнение. Один из примеров работ с выставки — «Нацисты» (1998) Петра Укляньского, который вдохновлялся циклом Энди Уорхола «13 самых разыскиваемых преступников» (13 Most Wanted Men, 1964). Укляньский разместил портреты известных голливудских актеров в роли нацистов — на уровне глаз зрителей. Это произведение было комментарием к стереотипам массовой культуры, оно деконструировало способы изображения исторических событий, а заодно делало зримой «эротизацию фашизма», о которой Сьюзен Зонтаг писала в эссе «Магический фашизм» (1973). Музей объединил усилия с Национальным еврейским центром по вопросам образования и руководства (CLAL), с другими культурными организациями, чтобы расширить пространство диалога: как внутри музея, так и за его пределами, как среди людей, тесно связанных с еврейской общиной, так и для широкой общественности, вне зависимости от религиозной и культурной принадлежности.

Лаборатория Americans for the Arts

Художественная галерея Хораса Генри, Вашингтонский университет, Сиэтл. Проект «Ген(езис): современное искусство исследует геномику человека»⁴

В апреле 2002 года, следом за историческим докладом ученых о завершении «черновой» расшифровки генома человека, Художественная галерея Хораса Генри открыла выставку «Ген(езис): современное искусство исследует геномику человека». Выставка объединила более 50 произведений современных художников, размышляющих о социальных, этических и экономических последствиях генетических открытий. Чтобы подстегнуть обсуждение провокационных вопросов, потенциально раскалывающих общественное мнение, галерея и ее местные партнеры разработали и провели серию междисциплинарных программ, связанных с выставкой и открытых для всех желающих. Куратор выставки Робин Хелд во вступительной статье рассказывала, что проект структурирован по четырем направлениям: 1) **последовательность**: произведения, где раскрыты риторические и медиааспекты геномики; 2) **граница**: художественные исследования проницаемости межвидовых границ; 3) **экземпляр**: работы, в которых поднимаются вопросы о «собственности» применительно к ДНК, об угрозах, связанных с приватностью и регуляцией, в сфере распоряжения генетической информацией; 4) **субъект**: произведения, где художники, в свете современной геномики, «пересоздают» концепции индивидуальной субъективности, родовой и видовой природы. Совсем новые работы формировали центр экспозиции. В инсталляции Джилл Рейнольдс «Генеалогическое древо II» реальное дерево было опутано сетью стеклянных «прутьев», соединенных между собой маленькими чашками Петри, где находилась живая дрожжевая культура. Подчеркивая связи, которыми пронизано все живое, работа высвечивает одно из первых открытий, сделанных в процессе изучения человеческого генома, — его удивительное сходство с геномами других существ: мышей, глистов, мух и дрожжей. Проект использует визуальную силу искусства, чтобы высветить открытия науки о человеке и инициировать

⁴ Геномика — раздел генетики, исследующий геном живых организмов.



диалог на эту тему. Галерея использовала различные методы поддержания диалога, поднимая следующие вопросы: какие инновации могут быть привнесены в диалог об искусстве? как искусство становится средством диалога между художником и зрителем? может ли тот опыт, который зритель приобретает, встречаясь с произведением искусства, послужить затем гражданскому диалогу? и как существующие кураторские и образовательные практики способны содействовать гражданскому диалогу?

© Джилл Рейнольдс.
«Генеалогическое древо II» (2002)

Лаборатория Americans for the Arts

MACLA / Движение латиноамериканского искусства и культуры.

Проект «Связующие узы»

В сентябре 2002 года в MACLA art space — пространстве латиноамериканского современного искусства, расположенном в Сан-Хосе и управляемом одноименной арт-группой, открылся проект «Связующие узы: изучение роли межнациональных браков между уроженцами Латинской Америки и Азии в Силиконовой долине». Созданная художницами Лиссой Джонс и Дженнифер Ан инсталляция, основанная на фотографиях, отобразила историю смешанных семей и взгляды современных жителей района Сан-Хосе на этническую принадлежность. Используя растущий интерес общества к проблемам этнического и расового смешения, подстегнутый результатами переписи 2000 года, выставка и дискуссионная программа «Связующие узы» стремились вовлечь разные сообщества жителей Сан-Хосе в обсуждение вопроса, как межнациональные браки влияют на преобладающие мифы об этнической идентичности. Чтобы стимулировать обсуждение этого актуального и провокационного вопроса, кураторы изобрели «гуманитарную модель общественной интервенции», которая совмещала антропологическую методологию устной истории, архивные исследования,

учреждение специальной стипендии в области социальных наук и процесс создания художественного произведения. В качестве неотъемлемой части процесса было проведено и задокументировано исследование 45 азиатско-латиноамериканских браков: представители 15 семей согласились непосредственно участвовать в качестве респондентов для создания устной истории и в качестве героев фотопроекта. MACLA использовало антропологический подход как движущую силу художественного процесса. Команда проекта столкнулась с этическими и эстетическими трудностями в ходе трансформации личных историй в публичную арт-форму. Проблемы и идеи, возникшие во время работы, обусловили кардинальные изменения в концепции: роль художников существенно выросла, а также расширилась диалоговая часть. «Связующие узы» подняли ключевые вопросы, касающиеся природы гражданского диалога: обязательно ли гражданскому диалогу быть публичным? как желание выстроить гражданский диалог отражается на эстетических решениях? Проект пролил свет и на задачи MACLA в качестве арт-группы, укорененной в местном сообществе, а следовательно, взявшей на себя долговременные обязательства по поддержанию гражданского диалога и включающей в свою структуру подобные практики.



© Фото: Бубу Альварес (2002)

Выдержки из методических материалов лаборатории «Американцы в поддержку искусства»⁵

«Раз – два – взяли!». Потенциал и ресурсы для вовлечения сообществ

Что нужно культурному учреждению для успешного вовлечения местных сообществ?

Собираетесь вы связать все аспекты своей деятельности с вовлечением и участием или же намерены воплотить в жизнь конкретный проект — в любом случае вам потребуются материальные ресурсы, а также стремление учреждения и его сотрудников добиться реального результата. Со временем интерес к таким проектам может вырасти, а сотрудники музея научатся более творчески и эффективно взаимодействовать с аудиторией. Но все равно надо с чего-то начать, не дожидаясь, пока все вокруг сложится наилучшим образом. Хороший совет — начинать с небольших и краткосрочных проектов, чтобы проверить свои идеи.

Предлагаемый вопросник поможет вам проанализировать сильные и слабые стороны вашего музея в том, что касается институциональных ценностей и характеристик, позволяющих успешно сотрудничать с местным сообществом. Пригласите руководителей, кураторов, разработчиков программ, художников, партнеров, представителей аудитории: с их помощью вы сможете оценить, насколько ваша организация готова к такому взаимодействию. Наверняка их реакция окажется разной; используйте эти различия, когда будете обсуждать, как примирить точки зрения, извлечь выгоду из своих преимуществ и исправить недостатки.

⁵ Адаптированный перевод публикуется с разрешения правообладателя. Полностью материалы Arts & Civic Engagement Tool Kit можно найти на сайте <http://www.AmericansForTheArts.org> на английском языке. Редактируемые рабочие листы в формате PDF, по замыслу авторов, удобно использовать для практической работы, например структурированных обсуждений в рабочей группе того или иного проекта. — *Примеч. ред.*

	Институциональный потенциал	Сильные стороны: как извлечь из них выгоду	Слабые стороны: что и как нужно исправить
Интерес и видение	Существует стратегическое видение будущего ин- ституции, на которое можно опираться, планируя проекты по вовлечению.		
	Руководители верят в ценность работы по вовле- чению местного сообщества и понимают, как эта работа связана с миссией музея.		
	Организация готова рисковать, выходя за при- вычные рамки.		
	Музей воспринимает эту работу как приоритетное направление.		
	Руководители настроены поддерживать сотру- дников и готовы брать на себя интеграцию разных направлений работы музея.		
Сообщество и партнерство	Музей обладает рабочей информацией о сообще- ствах, которые собирается привлекать.		
	У музея уже есть опыт результативного партнер- ства с местным сообществом или какими-либо организациями.		
	Музей сознательно относится к проблемам авто- ритета, власти, собственности, восприимчивости к другим культурам.		
	Музей осознаёт, что для партнерства важна вза- имная выгода обеих сторон.		
Лидерство	В руководстве есть люди, обладающие опытом взаимодействия с сообществом и практическими навыками в этой области.		

Лидерство	В штате есть креативные сотрудники, обладающие идеями и энтузиазмом.		
	В коллективе есть лидеры, способные заражать представителей сообщества и сотрудников своим интересом.		
Ресурсы	Музей в состоянии выделить необходимые ресурсы, или же есть возможность получить дополнительные ресурсы для эффективного взаимодействия.		
	Руководство понимает, что для планирования и проведения подобной работы нужно время.		
	Сотрудники, независимо от своей специализации и принадлежности к разным отделам, готовы работать в команде и поддерживать лидеров в ходе реализации проектов.		
Ценности	Диалог и участие посетителей рассматриваются как практика, необходимая для институционального развития.		
	Организация учится на своих ошибках, способна переосмысливать собственные действия и перенастраивать процесс по ходу работы.		
	Организация нацелена на развитие у сотрудников лидерских и творческих навыков, необходимых для разработки и координации проектов вовлечения и участия.		
	Документирование и анализ воспринимаются как способ глубже понимать и совершенствовать работу.		

Проектное мышление. Вовлечение сообществ: этапы и возможности

Обычно мы стараемся привязывать дискуссии или привлекающие посетителей мероприятия к главному событию выставки/проекта, как правило — к открытию. Однако есть множество возможностей для вовлечения сообщества и диалога с людьми: и в процессе планирования, монтажа, разработки сопутствующей программы, и даже после окончания выставки. Чтобы выявить «моменты», подходящие для привлечения аудитории к диалогу, необходимо мыслить категориями **проекта в целом**.

Этапы работы над выставкой/проектом		Действия и пространства для вовлечения и диалога
Планирование	На стадии замысла и проектирования художник, куратор, руководитель проекта или местная организация обращаются за советами, идеями и участием к партнерам и заинтересованным группам, обсуждают с ними ключевые вопросы и привлекают их к планированию.	<ul style="list-style-type: none"> • Консультативные группы • Интервью • Фокус-группы • Публичные обсуждения • Встречи с партнерами
Исследования	На этапе исследований кураторы, музейные педагоги, художники вместе с представителями местных сообществ стараются определить возможные контексты темы и точки соприкосновения с локальной историей, способные стимулировать диалог и обогатить содержание проекта.	<ul style="list-style-type: none"> • Интервью • Циклы историй • Устная история • Встречи с представителями местных сообществ

<p>Творческая стадия: создание выставки и разработка программ, работа художников</p>	<p>Сотрудники музея привлекают посетителей к разработке дизайна экспозиции или созданию произведений искусства; либо же публика получает возможность взаимодействовать с художником в процессе создания произведения. В некоторых случаях реакция аудитории может привнести что-то новое в произведение искусства или в содержание выставки.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Резиденции • Лекции / публичные показы • Возможность наблюдать за созданием произведений и выставок • Привлечение представителей сообществ к созданию интерпретационных материалов
<p>Перед открытием</p>	<p>Просмотру фильма/перформанса/выставки предшествует диалог с аудиторией по теме, непосредственно или косвенно связанной с проектом.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Тематические программы, предлагаемые заблаговременно • Организация дискуссий, стимулирующих индивидуальную рефлексию по теме проекта • Творческая деятельность, чтения, вопросы для обсуждения, предлагаемые до осмотра выставки • Материалы на сайте, форумы, подкасты, призванные информировать и стимулировать к дальнейшему участию • Материалы и мероприятия для учителей, помогающие подготовить учеников к активному участию во время коллективных посещений

<p>Перед открытием</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Сотрудничество со СМИ: редакционные статьи, репортажи и исследования по теме, вызывающие интерес и провоцирующие диалог
<p>Во время открытия</p>	<p>Открытие выставки / презентация проекта — возможность привлечь местных жителей.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Интерактивные выставки (подразумевают участие посетителей и диалог с другими присутствующими людьми) • Интерактивные элементы выставки или презентации способствуют диалогу и вовлечению
<p>После открытия</p>	<p>После просмотра выставки или фильма публику привлекают к диалогу или дают ей возможность продолжить разговор на предложенную либо сопредельную тему.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Организация дискуссий • Встречи-дискуссии, организованные так, чтобы стимулировать активное участие и диалог • Онлайн-диалог или интерактивные мероприятия после открытия выставки • Активизация местных ресурсов; информация, стимулирующая участие в диалоге и продолжение диалога, привлекающая волонтеров
<p>Продвижение</p>	<p>Дальнейшее продвижение выставки с целью продолжения диалога и вовлечения сообществ.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Создание передвижных выставок с экскурсиями или иными инструментами для организации диалога и привлечения к участию • Адаптация материалов для онлайн-показов и трансляций в СМИ • Интерактивные онлайн-мероприятия

Как сделать вовлечение сообществ с помощью искусства эффективным: общие факторы

Ниже мы приводим ряд общих факторов, характеризующих успешные проекты, которые вовлекают сообщества. Держите их в поле внимания, когда будете придумывать, прорабатывать и воплощать свой проект:

- **Понимание контекста.** Необходимо понимать историю и контекст проблем и вопросов, связанных с темой проекта. Какие усилия по привлечению внимания общества предпринимаются другими игроками? Кто заинтересован в проекте? Кто может быть лидером? Ответы на эти вопросы помогут упрочить цели, отношения и обеспечить доверие к проекту.
- **Используйте творческий потенциал.** Задействуйте уникальные свойства искусства, художественного творчества и креативности как способ подтолкнуть людей к полноценному участию. Качество этого участия нередко растет быстрее, если люди вовлечены в сотворчество.
- **Партнерство, базирующееся на уважении.** Партнерские отношения основаны на философии взаимного уважения; чтобы вырастить доверие, нужно время.
- **Содействуйте с умом.** В процессе диалога убедительнее всего выглядят те, у кого есть умелые фасилитаторы, способные создать атмосферу доверия, уважения, безопасности и обозначить глубокую связь между искусством и рассматриваемой проблемой.
- **Предлагайте разные возможности.** Старайтесь мыслить проектно. Ищите разные возможности для вовлечения людей в процесс планирования и реализации проекта в целом, а также подумайте заранее, что будет происходить после его завершения. Если предложения о возможности участия разнообразны и встречаются часто, это позволяет заинтересованным людям подключаться к проекту с большей готовностью; разнообразие возможностей подразумевает тот факт, что люди разные, обеспечивает устойчивое внимание к конкретной социальной проблеме и помогает в ее решении.

Как оценить степень нашего воздействия?

Исходя из поставленных вами целей какие методы подойдут для того, чтобы установить и задокументировать результаты вашего проекта для местного сообщества и гражданского общества в целом?

- Изменилось ли число участников (конкретные цифры, новые голоса, удалось ли привлечь тех, кого не ожидали)?
- Повысилась ли степень информированности? Изменилось ли у представителей сообщества понимание сути проблемы?
- Изменились ли отношения между членами местного сообщества?
- Произошли ли сдвиги в отношении к проблеме и в ее восприятии?
- Удалось ли перейти к практическим действиям, изменить отношение к проблеме, линию поведения?
- Удалось ли участникам поверить в собственные силы, обрести решимость действовать коллективно?
- Повысились ли качество гражданского диалога, способность к нему?
- Изменились ли способы взаимодействия общественных лидеров, остальных граждан и заинтересованных лиц?
- Изменился ли в СМИ подход к освещению проблемы?

Важное примечание: не все изменения заметны в ходе проекта или сразу после его завершения. Вовлечение нередко дает такой же эффект, как брошенный в воду камень: круги расходятся постепенно.

Очень важно оценить также, в какой мере проект по вовлечению местного сообщества влияет на сам музей, его деятельность и то, как он воспринимается социумом:

- Изменились ли кураторские, образовательные, выставочные практики?
- Стали ли работники музея и его отделы активнее сотрудничать между собой?
- Стали ли посетители вести себя иначе (позже уходят, дольше осматривают экспозицию, участвуют в интерактивных мероприятиях, больше говорят о том, что видят в музее)?

- Появились ли новые партнеры в местном сообществе?
- Появилась ли в СМИ новая информация о музее, обсуждают ли программу или сам музей в социальных сетях?
- Усилилась ли поддержка музея (денежные и прочие ресурсы, помощь)?



Прерана Редди

руководитель направления по разработке
общественных программ и привлечению
сообществ Музея Куинса, Нью-Йорк

Добрые соседи: опыт Музея Куинса в построении связей с местными сообществами

Открываем двери, прислушиваемся к запросам

Окрестности Музея Куинса — район Куинс в Нью-Йорке — одно из самых многонациональных мест в США и, возможно, во всем мире, если почитать, на скольких языках говорят его жители и из скольких стран они сюда стекаются. Однако, несмотря на обилие разных этнических групп, проживающих бок о бок, Куинс нельзя назвать образцом американского «плавильного котла». Район, скорее, поделен по принципу «старого» и «нового». В «старом» Куинсе живут представители рабочего и среднего классов — черные и белые семьи; они составляют 30 процентов населения тех микрорайонов, которые расположены в непосредственной близости от музея. На «новый» Куинс приходится 7 из 10 потенциальных посетителей музея из трех микрорайонов в округе; большинство — уроженцы Юго-Восточной Азии и Латинской Америки, Индии, Пакистана, Южной Кореи, Китая, Доминиканской Республики, Колумбии, Эквадора и Мексики. Социальная и экономическая интеграция представителей этих групп происходит по-разному и часто зависит от уровня образования, квалификации и того, чем они занимались на родине, а также от их иммиграционного статуса в США.

Как семьи приспособляются к американской жизни постепенно, так и институции реагируют на изменения с некоторым опозданием. Поэтому

польский памятник в месте компактного проживания выходцев из стран Карибского бассейна не вызывает удивления — он всего лишь остаточное свидетельство верности общин своим корням. То же самое и с гражданскими объединениями. Мы обошли весь Куинс, посетили местные общественные советы (самый низовой элемент городского управления Нью-Йорка) и обнаружили, что их этнический состав отражает ситуацию, которая была в районе одно-два поколения назад. Ничего дурного про этих людей сказать нельзя. На самом деле члены советов бескорыстно жертвуют свое время на благо родных кварталов и округов. Однако между советами и вновь прибывшими жителями района, чья жизнь проходит за дверьми органов местного самоуправления, нередко пролегает пропасть: языковая, культурная, религиозная, расовая и т. д. В «новом» Куинсе вместо объединений, ориентированных на этнические сообщества, формируются группы, нацеленные на решение конкретных проблем.

Когда в 2002 году Том Финкелперл стал директором, музей был однозначно учреждением «старого» Куинса. Характерно, что никто из руководства не говорил как следует по-испански. Посетители музея статистически были старше и белее тех, кто жил в этом районе. Встал вопрос: как воспринять энергию и уникальное разнообразие «нового» Куинса, не потеряв «старый» Куинс? В попечительский совет музея по-прежнему входили его основатели — такие же люди с гражданской позицией, готовые работать во имя общего блага, каких мы встречали в местных советах (правда, куда более состоятельные и влиятельные). Целью было открыть двери музея для местного сообщества, но притом сохранить связь с теми, кто музей создал. Сделать это хотелось не просто из благодарности: идея казалась ценной для всех заинтересованных сторон; в идеале, в учреждении, объединяющем «старый» и «новый» Куинс, могли бы комфортно себя чувствовать и еврейская семья, и тайваньская бабушка, и мексиканский подросток.

Первые два сотрудника, принятые на работу при новом руководстве, символизировали собой этот подход. Дебра Уимпфхаймер родилась и выросла в «старом» Куинсе, но затем проработала восемь лет фандрайзером для

некоммерческих организаций в Бостоне. Будучи представительницей более молодого поколения (на тот момент ей было около 30), Дебра идеально ориентировалась в сложной системе институтов «старого» Куинса, особенно — в хорошо ей знакомых структурах политической власти. Кроме того, она могла дистанцироваться от своих корней, чтобы ясно видеть, как меняется этническая ситуация в районе; именно ее наблюдения за «старым» и «новым» Куинсом открыли нам глаза на ту социальную динамику, понимание которой и по сей день составляет основу нашей системы. Мы постепенно постигали окружающую нас среду, и первые выставки, организованные музеем, отражали искусство и опыт местных иммигрантских сообществ: «Связующая нить: Тайвань в Куинсе», биеннале «Международный Куинс: переходя бульвар» (ее участниками стали художники, живущие в Куинсе), мультимедийный проект Уоррена Лерера и Джудит Слоун, основанный на устных рассказах новых иммигрантов и беженцев, поселившихся в Куинсе. Фотограф Венди Эвальд сделала работу с группой арабских студентов. Все эти проекты многому научили наших сотрудников, но, по сути, они не отличались от кураторской практики музея в предыдущие годы. Многие выставки исследовали культурное разнообразие.

Вторым новым человеком в штате музея стала давняя жительница Куинса, Яишри Абичандани, уроженка Индии. Художница возглавила отдел массовых мероприятий, задачей которого было превратить Музей Куинса в связующее звено, место, где встречаются «старый» и «новый» Куинс. Абичандани обладает даром соединять самых разных людей, а работа в рамках переписи населения в Куинсе в 2000 году помогла ей довести это умение до совершенства. За время ее пребывания в должности музей организовал множество разных событий, в том числе связанных с культурами стран Южной Азии, вроде ежегодного праздника «Роковая любовь», в котором дни независимости Индии и Пакистана удивительным образом соединились в общенациональном шествии рабочих-иммигрантов за свободу, когда автобусы с защитниками прав иммигрантов из девяти городов прибыли в нью-йоркский парк Флашинг-Медоуз-Корона (2003). Параллельно музей в буквальном смысле открыл свои двери, предоставляя помещения



Организатор работы с сообществами обсуждает с жителями благоустройство площади.
Фото предоставлено Музеем Куинса

огромному числу небольших местных некоммерческих объединений, чтобы они могли проводить здесь встречи, праздники и акции по привлечению средств. Каждую неделю на несколько вечеров музейный театр становился площадкой для колумбийских, эквадорских, корейских или индийских мероприятий. Раз в месяц в музее проходила встреча кинематографистов из ЛГБТ-группы «Синемароза», куда входят в основном уроженцы Латинской Америки. Таким образом, Музей Куинса начал выстраивать отношения с членами и лидерами сообществ, что позволило нам вести честный разговор о проблемах, с которыми они сталкиваются, в том числе о нехватке финансов и мест для собраний, а также о необходимости заявлять о себе за пределами своего круга.

Рассчитанное на несколько лет финансирование со стороны Фонда Форда позволило музею запустить первую долгосрочную инициативу, призванную

ликвидировать разрыв между «старым» и «новым» Куинсом, — программу «Лидерство через искусства» (Leadership Through the Arts), в качестве координатора которой меня и пригласили в музей. Программа была ориентирована на молодых людей от 16 до 23 лет, встречавшихся каждое воскресенье в течение года. Мы решили поработать с молодежью по двум причинам. Взрослые иммигранты из числа недавно прибывших работают с утра до вечера, часто сверхурочно, и у них вряд ли найдется время на интенсивную программу продолжительностью в целый год; с другой стороны, предлагая услугу их детям, мы могли достучаться и до взрослых. К тому же мы знали, что многие молодые иммигранты лишены возможности получать высшее образование, поскольку вынуждены работать на семью, и в то же время к моменту окончания школы они уже по возрасту не могут участвовать в большинстве факультативных развивающих программ.

Задействуя искусства как мощнейший коммуникационный ресурс, мы снабдили молодых участников программы навыками и инструментами, необходимыми для того, чтобы ориентироваться в гражданских и образовательных структурах Америки. Местные активисты разработали план обучения политической грамотности и противостоянию различным формам угнетения, а известные художники и преподаватели проводили мастер-классы для развития навыков критического мышления. Помимо этого, мы дали участникам программы возможность самим организовывать концерты, представления, лекции и семинары, которые проводились в самом музее и на различных площадках по всему району. Каждая группа состояла из 25 молодых людей, им выплачивалась стипендия, а их задача состояла в том, чтобы найти проблемные зоны в своих сообществах и взаимодействовать с членами этих сообществ, политическими лидерами, старейшинами, представителями местного бизнеса и религиозными общинами: посредством выставок, кино, фотографии и других художественных проектов. В завершение участники получили средства, которые они должны были раздать в виде грантов местным организациям, причем процедура строго контролировалась фондом «Северная звезда». В краткосрочной перспективе программа была призвана способствовать социальной

интеграции участников через межкультурное взаимодействие. В долгосрочной же перспективе мы стремились воспитать граждан завтрашнего дня, ориентированных на активное социальное действие, готовых менять общественные отношения в Куинсе в лучшую сторону.

Фокусируя усилия в районе Корона

Программа «Лидерство через искусства» стала началом для многих персональных историй успеха, если говорить о новых возможностях для молодежи, и позволила музею установить связь с семьями и сообществами, выявить проблемные зоны; но одной молодежной программы для развития района было не достаточно. Поскольку программа не ориентировалась на подростков из какого-то единичного сообщества, сложно было сосредоточить внимание на конкретных местных проблемах в долгосрочной перспективе. Самый большой по площади из пяти районов Нью-Йорка, с населением около 2,3 миллиона человек, проживающих в местах, куда на общественном транспорте не всегда можно добраться, Куинс оказался слишком обширен, чтобы сразу достичь видимого эффекта.

Мы поняли: для усиления воздействия нужно изменить стратегию и сосредоточить силы на микрорайоне, находящемся в непосредственной близости от музея. Кроме того, требовалось нанять специалиста, который бы работал организатором непосредственно на месте. Если такие части Куинса, как Джексон-Хайтс и Флашинг, были процветающими микрорайонами с четко выраженным характером, возможностями для развития бизнеса и сервисов для иммигрантов, то микрорайон Корона, где расположен музей, столкнулся с существенными проблемами. Это район, где меньшинства — в большинстве: самый большой процент населения составляют выходцы из стран Латинской Америки, рядом с ними поселились иммигранты из Юго-Восточной Азии и афроамериканцы, а также белые домовладельцы — потомки европейских иммигрантов, которые в недавнем прошлом составляли ядро Короны. Микрорайон окружен шоссе и большими магистралями: Рузвельт-авеню и Северным бульваром, которые прорезают его насквозь, изолируя группы и людей друг от друга. Отдельные кварталы

лишены полноценного доступа к общественному транспорту. Некоторым предпринимателям удалось здесь удержаться, но в целом состав жителей постоянно меняется. Местное население ориентировано на мелкий бизнес, существенную роль играет так называемая неформальная экономика. К тому же многие местные жители не имеют документов или являются членами семей смешанного статуса — и живут в страхе перед депортацией, что снижает потенциальную возможность участвовать в политической и общественной жизни. Именно поэтому мы чувствовали: для Короны наши усилия могут оказаться особенно результативными.

В 2006 году мы пригласили Найлу Розарио: ей предстояло сыграть важную роль организатора работы с сообществами. Для художественного музея это необычный шаг. Найла Розарио была хорошо знакома с выборными чиновниками и местными общинными группами, давно занималась защитой прав иммигрантов и говорила по-испански (для 70 процентов жителей Короны испанский — родной язык): все это позволило повысить доверие сообщества к музею и вывести коммуникацию на новый уровень. Наш проект радикально трансформировался и помог нам лучше прислушиваться к голосам местных жителей. Язык оказался не единственным препятствием, которое сумела преодолеть Розарио. Она смогла истолковать социально-политические предпосылки современного состояния района. Стало понятно, кто с кем конкурирует и сотрудничает. Найла сыграла практически ту же роль, что и Дебра Уимпфхаймер в «старом» Куинсе несколькими годами ранее; это позволило нам начать разработку проектов, связанных с нашей основной профессиональной деятельностью в качестве художественного учреждения, и в то же время четко понять, какие цели стоят перед нами в будущем. В число задач вошли: повысить показатели лечения сердечно-сосудистых заболеваний и расширить доступ к медицинским услугам; очистить и облагородить общественные пространства на территории микрорайона Корона и продумать для них программу развития; продвигать местный бизнес, особенно — многочисленные этнические кафе и рестораны; и в конечном счете свести друг с другом представителей разных слоев населения района — для достижения общих целей. Мы объединили все

эти элементы под рубрикой «Сердце Короны», стремясь содействовать трансформации главной площади района из торгового центра и транспортного узла в особое место, которым жители могли бы гордиться, где они могли бы получать доступ к медицинским и прочим социальным услугам, а также проводить культурные события.

Исторически Корона была оплотом итальянской иммиграции, со сложившимся процветающим кварталом Корона-Хайтс, где располагались площадка для игры в шары (бочче), небольшие продуктовые магазинчики-салюмерии и мороженицы. Начиная с 1940-х годов Корона стала также излюбленным местом для афроамериканцев — представителей среднего класса и его высших слоев: тех, кому не позволялось покупать жилье на Манхэттене. Здесь жили Луи Армстронг, Каунт Бейси, Элла Фицджеральд и Малкольм Икс. За последние 20 лет Корона превратилась в самый быстрорастущий латиноамериканский район города. В центре микрорайона расположено общественное пространство — треугольник, известный как Корона-Плаза. Когда-то эта площадь с огромным кинотеатром служила главным местом встреч, была центром округа, но впоследствии пришла в упадок. Хотя по краям открытого пространства располагались офисы и кафе, массовые мероприятия проходили здесь редко; площадь надо было привести в порядок, вернуть ей роль средоточия общественной жизни. Коммерсанты сменяют друг друга, люди пересекают площадь пешком, на машинах, заходят в метро. Коллектив музея чувствовал, что это место могло стать для района и его жителей чем-то большим, принести им пользу: мы не только создали ассоциацию местных предпринимателей, но и (дабы обеспечить постоянное внимание к тому, что происходит с площадью) помогли собрать широкую коалицию всех, кто был заинтересован в развитии Короны. Инициатива включала в себя мероприятия по благоустройству и очистке площади, публикацию кулинарной книги «Здоровый вкус Короны», серию уличных праздников и паблик-арт-проектов, инициаторами которых стали рабочие группы — результат взаимодействия местных организаций, учреждений здравоохранения, выборных чиновников и предпринимателей.

На протяжении двух последующих лет эта программа поддерживала благоустройство площади и размещение на ней серии художественных проектов под названием «Корона-Плаза: центр всего», которая привлекла сюда и местных жителей, и любителей культурного туризма. Дополнительное федеральное финансирование позволило музею ежегодно заказывать временные арт-проекты специально для площади четырьмя молодым художникам. Мы просили их придумать проекты, гармонирующие с особенностями площади и всего района; результатом стали работы, которые могут быть оценены с точки зрения широкого участия и воодушевления местных жителей, радости и щедрости. Музейный организатор работы с сообществами сыграл ключевую роль: помогал художникам ориентироваться в районе, договаривался с партнерами, находил места для проектов и обеспечивал взаимодействие с жителями. Это существенно отличалось от других проектов в сфере публич-арта, где художников просят самим найти себе



Медицинский осмотр на ярмарке. Фото предоставлено Музеем Куинса

партнеров в местных сообществах. У нас к тому времени уже была сложившаяся партнерская сеть. Художникам не приходилось решать сложную задачу по проникновению на неизведанную территорию: они получали свободу действий, а организатор работы с сообществами помогал им осваивать пространство, выступая как специалист-консультант. Параллельно в музее прошла выставка, где паблик-арт-произведения, представленные на площади, были задокументированы, описаны и собраны вместе. Посетителям предлагалась карта, которая приглашала их поужинать в разнообразных кафе и ресторанах Короны, посетить уникальные лавочки, исторические достопримечательности и места отдыха.

В ходе осуществления проекта Музей Куинса организовал несколько уличных праздников и двуязычные экскурсии, чтобы местные жители могли напрямую пообщаться с художниками и, в отдельных случаях, поучаствовать в создании работ. Уличные праздники стали для некоторых художников главным событием проекта. Фестивали, организованные музеем совместно с полутора десятками районных организаций, включали в себя выступления музыкантов, возможность заняться художественным творчеством, а также медицинские и социальные услуги. Местные предприниматели предоставляли угощение для волонтеров и исполнителей; на концертных площадках местные артисты выступали бок о бок с более известными гастролерами, демонстрируя многообразие культур, сосуществующих в районе. Каждый год на этих ярмарках до 1 200 человек проходили медицинские осмотры, более 600 посетителей, ранее не имевших медицинской страховки, смогли оформить бесплатные или недорогие полисы.

В 2012 году, после многолетних обращений жителей, улицу расширили и официально сделали площадью, в рамках специальной программы правительства Нью-Йорка было выделено три миллиона долларов на перестройку. Когда этот этап был пройден, музей удвоил усилия и разработал масштабную серию публичных программ для площади, в сотрудничестве с местными культурными объединениями и фольклорными исполнителями, а также с художниками и сотрудниками

социальных служб, заинтересованными в развитии Корона-Плаза как площадки для проведения совместных акций. На протяжении 2013 года музей и его партнеры трудились над тем, чтобы привлечь заинтересованных жителей к разработке принципов реконструкции площади; итогом стал проект, одобренный комиссией по городскому планированию. Это начинание вписалось в уже действующую инициативу, предложенную музейным координатором программ для Корона-Плаза, по обучению местных групп технологиям организации собственных публичных программ, а также совпало с решением о создании общественного комитета по руководству программами для Корона-Плаза. Сооружение новой площади должно начаться в 2016 году.

Институциональный вклад

Наши усилия по привлечению местного населения в Короне обратили на себя внимание новых спонсоров, что позволило расширить деятельность. Так, Фонд Дж. М. Каплана выбрал наш музей для участия в совместном проекте «Иммигранты и парки Нью-Йорка» и нанял специалиста по работе с жителями, Габриэля Рольдоса, в чьи задачи входит помощь в преодолении языковых и коммуникационных барьеров, ограничивающих доступ в парки, в организации мероприятий, эксплуатации спортплощадок, получении разрешений на торговлю; он также следит за актуальностью культурной программы. Жители района, независимо от их этнической принадлежности, рассматривают парки как места для отдыха, укрепления социальных связей и улучшения своего физического и эмоционального состояния. Деятельность Музея Куинса в парках Короны, включая главный из них — Флашинг-Медоуз-Корона, где расположен сам музей, направлена на то, чтобы открытые городские пространства стали демократичными, отвечали нуждам и потребностям местного населения и служили важным ресурсом для всех жителей Нью-Йорка. Сейчас этим занимается наш новый организатор работы с сообществами, Хосе Серрано-МакКлейн: в 2015 году он установил партнерские отношения с некоммерческим Фондом дизайнера публичных пространств, чтобы привлечь двух профессиональных дизайнеров для работы с местными жителями по планированию, оформлению парка Флашинг-Медоуз-Корона и управлению им. После участия

в серии образовательных семинаров и открытых дискуссий жители района внесли ряд предложений, как сделать парк более доступным и полезным для нужд общества.

Но не только отдел массовых мероприятий воодушевился и решил сменить приоритеты в сторону работы с местными жителями. Благодаря дополнительному долгосрочному финансированию, за счет частных фондов и федеральных грантов, отдел образовательных программ музея запустил серьезный комплексный проект для «нового» Куинса, в параллель с уже работающими программами для начальной школы в сфере художественного образования и арт-терапии. Инициатива получила название «Образовательная программа “Новые ньюйоркцы”», а основой для нее послужили давнее сотрудничество с библиотечной системой Куинса и международная модель создания программ для иммигрантов. В рамках этой инициативы проводятся бесплатные двуязычные, состоящие из нескольких частей семинары: цифровая фотография на испанском или веб-дизайн на мандаринском диалекте китайского. В отличие от традиционных программ по совершенствованию навыков владения английским языком, занятия «Новых ньюйоркцев» стимулируют творческое начало, учат выражать сложные, личные мысли, эстетические и социальные позиции, а не сводятся только к общению в практических ситуациях. Подобные коммуникационные навыки помогают участникам семинаров почувствовать себя увереннее за пределами своих сообществ. Навыки визуальной грамотности, приобретенные в процессе занятий, также способствуют более глубокому восприятию выставок и культурных событий, проходящих в Музее Куинса и других культурных местах города. Эта программа остается одной из самых популярных наших инициатив: группы заполняются практически сразу после объявления очередной серии семинаров. Выпускники участвуют в выборе тем для новых занятий и в настоящее время создают отдельную группу, которая займется организацией собственных мероприятий. Помимо этого, авторы программы провели опросы аудитории, итогом чего стало создание Комитета друзей Музея Куинса, куда вошли неанглоговорящие посетители — те, кто только изучает английский: их голоса редко были

слышны по причине языкового барьера. Участники упомянутой группы особенно подчеркивали, что получение жизненно важных навыков и овладение языком — ключ к продвижению в социуме. Они также говорили, что ощущают культурную изоляцию и были бы рады социальной интеграции путем совместной работы над проектами с представителями других этнических групп, что это позволило бы им лучше понять и собственную культуру. Такое сотрудничество оказалось настолько успешным для всех сторон, что музей намерен разместить филиал публичной Библиотеки Куинса на своих новых площадях в 2017 году: это даст обоим учреждениям новые возможности в совершенствовании моделей совместной работы.

В том, что касается выставок, наш кураторский отдел стремился всячески развивать результаты, достигнутые в ходе интерактивных, социально ориентированных художественных проектов в Короне, и стать лабораторией по созданию и демонстрации искусства социального соучастия. Кураторы придумали выставочную программу «Стартовая платформа» (Launch Pad), позволяющую исследовать новые возможности использования музейных и внемузейных пространств. В ее основе — попытка увидеть музей не просто как учреждение, которое собирает и выставляет предметы искусства, но как пространство для диалога между музейными сотрудниками, художниками и местными жителями, обсуждения конкретных социально-политических явлений. Программа арт-резиденций ежегодно позволяет двум художникам шесть месяцев проработать в музее, предоставляя мастерскую, возможность общаться с сотрудниками и пользоваться ресурсами музея, а также обеспечивая стипендией.

Примером того, как резиденты «Стартовой платформы» использовали опыт и знания сотрудников Музея Куинса, стал проект художника Дэмона Рича, дизайнера городской среды и одного из основателей Центра урбанистической педагогики, жителя города Ньюарк, штат Нью-Джерси. В своем проекте «Учебный центр: красные линии жилищного кризиса» (2009) художник представил историю и материальные свидетельства ипотечного кризиса 2007 года, связанного с массовым невозвратом кредитов.



Проект «Красные линии жилищного кризиса». Фото предоставлено Музеем Куинса

Причиной национального банковского кризиса тогда стали высокопроцентные и высокорисковые ценные бумаги с ипотечным обеспечением: когда цены на недвижимость упали, произошел дефолт, приведший к рецессии, из которой США продолжают выбираться до сих пор. В рамках проекта была создана площадка, где можно было изучить сложный экономический вопрос, повлиявший на жизнь всех американцев, и поразмышлять над ним. Главным элементом выставки стала своего рода арт-интервенция — комментарии, внесенные художником в знаменитый архитектурный макет «Панорама Нью-Йорка», принадлежащий музею: каждый квартал, где, по данным на 2008 год, оказалось три дома (или более), заложенных без права владельцев впоследствии выкупить их, художник пометил небольшим пластиковым маркером. Посетители могли сразу увидеть, что кризис распределялся по городу неравномерно, что он сосредоточен в районах, где прежде заемщикам отказывали в доступе к кредитам, применяя дискриминационные практики кредитования. Глубина исследования и интерес публики к выставке «Красные линии жилищного кризиса» позволили Музею Куинса «достучаться» до организаций и отдельных представителей местного сообщества, которые, так или иначе, уже пытались справиться с кризисом. Мы предприняли особые усилия, чтобы охватить те микрорайоны в Куинсе и Бруклине, где незнание английского и экономическая неграмотность сделали жителей легкой добычей для хищников-кредитодателей. Программы в рамках этой выставки помогли посетителям осознать масштаб кризиса и понять, как не стать жертвой.

В 2009 году функции организатора работы с сообществами в музее исполняла Александра Гарсия: у нее был личный опыт гражданской деятельности в жилищной сфере, и это оказалось важнейшим ресурсом, позволившим ей максимально задействовать выставку как стимул для образовательного процесса и организации людей, пострадавших от ипотечного кризиса. Александра Гарсия последовательно и терпеливо разъясняла скептикам, как художественный музей может помочь им в деле борьбы за лучшие условия жизни в своем районе. Она организовала два собрания общественности вне стен музея: собрания прошли на двух языках;

в дискуссиях, посвященных проблемам лишения прав собственности на жилье в пострадавших от кризиса микрорайонах Куинса, участвовали более десятка жилищных организаций, выборные чиновники, представители общественных объединений и обслуживающих компаний.

Стараниями музея, СМИ стали широко обсуждать тот факт, что ипотечный кризис не сводится к проблеме отдельных семей, потерявших свои дома, но демонстрирует «кражу достатка» у жителей афроамериканских и иммигрантских кварталов с низким и средним уровнем доходов. Поразительная визуальная демонстрация изъятия недвижимого имущества, «карта трагедии», превратилась в уникальный наглядный объект и привлекла внимание различных изданий, в том числе газеты «Нью-Йорк таймс». Кульминацией проекта можно считать специальный репортаж в программе Общественного телевидения «Час новостей» (NewsHour), где был показан сам арт-объект, а затем речь шла об историях конкретных людей, пострадавших от обвала рынка ипотечного жилья.

Наличие специалиста по работе с сообществами позволило нам развивать сложившиеся партнерские отношения и после завершения выставки. Например, организации, участвовавшие в наших общих собраниях, продолжили работать с музеем, внося вклад в финансирование мероприятия «Мой квартал, мой дом» (2010) — реконструкции квартала на 107-й улице в Короне, когда более 100 добровольцев ремонтировали дома, чистили улицы, бесплатно раздавали растения и расписали брандмауэр, чтобы ознаменовать создание культурного центра в расположенном здесь мемориальном доме великого джазового музыканта Луи Армстронга.

Следующие шаги

Наши усилия уже успели принести некоторые плоды, и коллектив Музея Куинса понимает: мы можем повысить эффективность программ, не теряя способность быстро реагировать на изменения приоритетов, — только если не будем жалеть времени на то, чтобы прислушиваться к отзывам участников и комментариям индивидуальных посетителей, а также если



Текст на баннере проекта «Международное иммигрантское движение»: «Иммигранты представляют себе лучшее будущее». Фото предоставлено Музеем Куинса

будем честно говорить о проблемах. Разработка музейных программ — процесс циклический, и это, как мы надеемся, дает возможность самым разным заинтересованным сторонам приносить инновации и притом сохранять уважение к непростой структуре района, в жизни которого нам бы хотелось играть конструктивную роль. Так, после двух лет работы над проектом «Корона-Плаза: центр всего» и сотрудничества с несколькими художниками-резидентами мы собрали отзывы жителей района, партнеров и художников. Как выяснилось, наиболее удачными жители района и сами художники назвали проекты, выполненные испаноязычными авторами. Отзывы также показали: чтобы участие местных жителей в проектах было значимым, нужно увеличивать сроки резидентства. Некоторым художникам требовался доступ в конкретные места на территории Короны. Вдумчивый диалог позволил нам вернуться в исходную точку, чтобы разработать следующий проект — Taller Corona («Мастерская Короны» (исп.)), на средства

грантовой программы по поддержке культурных инноваций для Нью-Йорка Фонда Рокфеллера. «Мастерская Короны» — это не традиционная арт-резиденция и не заказ произведений художникам. В проект вошли восемь предложений; в каждом случае были отобраны два-четыре художника для выполнения годового или более долгосрочного проекта в сотрудничестве с местными партнерами музея. Параллельно в 2013 году Музей Куинса вступил в партнерские отношения с соседним Колледжем Куинса, открыв магистерскую программу «Социальные практики в сфере изящных искусств», задача которой — выйти за традиционные рамки художественной мастерской непосредственно в пространство общественной и повседневной жизни. Деятельность «Мастерской Короны» станет реальным примером социальной практики, в которой студенты могут принять участие.

В 2011 году стартовал первый из годовых художественных проектов — в сотрудничестве с одной из старейших организаций паблик-арта «Время творчества» (Creative Time). Кубинская художница Таня Бругера, работающая преимущественно в сфере «поведенческого» искусства (*arte de conducta*), перформанса, видео и инсталляции, сделала микрорайон Корона отправной точкой для многолетнего проекта «Международное иммигрантское движение», осуществляемого на нескольких площадках. Бругера жила и работала непосредственно на территории района, а базой ей служило помещение на первом этаже на Рузвельт-авеню. Она организовала интерактивный проект в эстетике взаимодействия, который одновременно является рассчитанным на несколько лет перформансом, общественным центром и лабораторией идей, где обсуждаются роль и образ иммигрантов в XXI веке. Организатор работы с сообществами Музея Куинса помог художнице связаться с местными чиновниками, иммиграционными службами и правозащитными организациями, юристами и лидерами различных иммигрантских объединений.

После запуска проекта прошло четыре года, но жизнь на первом этаже в доме по Рузвельт-авеню не затихает: здесь проходят занятия по английскому языку для разнорабочих, с упором на тему «Знай свои права»,

и репетиции Молодежного музыкального ансамбля Короны, созданного по примеру национальной программы бесплатного музыкального образования в Венесуэле El Sistema, нацеленной на групповое обучение и развитие молодежи; работает проект по исследованию окрестностей Mobile Print Power, с использованием передвижной мини-типографии; регулярно проводятся юридические консультации по вопросам иммиграции; постоянно ведется диалог о «полезности» искусства. Согласно первоначальному замыслу, проект «Международное иммигрантское движение» должен был со временем перейти под контроль оргкомитета, в который входят его участники и лидеры сообществ. С 2013 года это было главной целью нашей работы, и в настоящий момент примерно 15 таких лидеров, в возрасте от 12 до 70 лет, управляют проектом при поддержке Музея Куинса. Все они прошли обучение в ходе серии семинаров и на протяжении четырех месяцев посещали совещания по выработке стратегии организации. Поскольку местные жители — в основном новые иммигранты, представители рабочего класса с разным уровнем образования, для нас очень важно быть уверенными, что мы поддерживаем появление новых лидеров из их среды, предоставляя им обучение, а также помощь наших сотрудников. Мы знаем: иммигрантам, вне зависимости от их социально-экономического положения, есть что предложить; речь не только о физическом труде, но и о творчестве, фантазии, интеллектуальном вкладе. Наша задача — сделать так, чтобы они могли продолжать свое образование в сфере политики, педагогики и менеджмента; кроме того, для нас очень важно фокусировать внимание на ключевых проблемах организации процессов: на местном и на городском уровне. В ходе пересмотра стратегического плана мы собираемся уточнить три основных направления работы на 2015–2016 годы, и у нас уже есть финансирование, благодаря которому эти направления могут быть поддержаны социально ориентированными художниками и приглашенными педагогами.

Заключение

Выше я привела примеры того, как Музей Куинса на протяжении более чем 10 лет экспериментировал с разными формами вовлечения местных сообществ в художественные проекты. В ходе этих экспериментов мы ни в коем



Передвижная мини-типография на площади Корона-Плаза.
Фото предоставлено Музеем Куинса

случае не забывали о своей роли как учреждения, призванного собирать и выставлять произведения искусства. Мы, скорее, пытались вкладывать во взаимодействие с местными сообществами ту же фантазию и изобретательность и те же ресурсы, какие мы вкладываем в экспозиции. На самом деле мы продолжаем на регулярной основе соединять нашу выставочную деятельность и работу с теми, кто живет по соседству. В 2014 году, например, мы организовали первую ретроспективную выставку, посвященную театральному коллективу «Департамент нищеты Лос-Анджелеса» (Los Angeles Poverty Department) — группе общественных активистов, работающих с бездомными и с объединениями выздоравливающих наркоманов в трущобах Лос-Анджелеса на протяжении последних 30 лет. В течение нескольких месяцев они сотрудничали с обществом «Анонимные наркоманы» для выходцев из Латинской Америки в Куинсе. Музейный организатор работы

с сообществами обеспечивал эту «резиденцию»: под его руководством гости из Лос-Анджелеса обучали «анонимных наркоманов» своей методике, а результатом стали полноценная театральная постановка на испанском языке и ряд дискуссий о национальной политике борьбы с наркоманией.

Автор данной статьи не ставит перед собой задачу дать художественным учреждениям готовый сценарий взаимодействия с местными сообществами. Даже по прошествии нескольких лет многие из наших инициатив — по-прежнему в стадии разработки; мы постоянно реагируем на различные политические импульсы и возможности. Наш подход вызвал интерес и у города в целом; об этом свидетельствует тот факт, что в 2014 году Билл де Блазио, недавно заступивший на пост мэра Нью-Йорка, назначил директора нашего музея, Тома Финкелперла, уполномоченным городского департамента культуры, крупнейшего в стране органа по финансированию искусства. Можно отнестись с иронией к тому, что признаком успеха вовлекающих программ стал небывалый прирост числа посетителей, в то время как сам музей сделался активнее и живее, хотя эти программы и не имели целью расширение аудитории. И все же музей продолжает «балансировать» между «старым» и «новым» Куинсом, наблюдая, как они постепенно сливаются воедино благодаря сделкам между предпринимателями, бракам между представителями разных национальностей, социальным связям и общей борьбе за права. Наша институция постоянно меняется, изобретает себя заново в социальном и физическом смысле, стараясь не отставать от своего окружения в одном из самых динамичных уголков Америки.



Том Финкелперл

директор
Музея Куинса



Тем, кого интересуют подобные инициативы, я могу дать совет: сначала направьте свои усилия на что-то одно, а уже потом расширяйтесь; и следите за тем, чтобы ключевые сотрудники, ответственные за программу, по-настоящему умели работать с людьми вне стен музея. Люди искусства владеют самыми разными средствами коммуникации, но чтобы сделать эти средства языком проекта для конкретного сообщества, проекта, способного серьезно повлиять на жизнь людей, требуется другой набор навыков: такими навыками обладают те, у кого есть опыт организации на местном уровне. Когда мы разрабатывали проект «Лидерство через искусства» и рассуждали о возможности работать на пересечении искусства, активизма и развития местных сообществ, я не осознавал, как много будет значить для музея этот проект. Мы увидели, что межличностное взаимодействие не заменишь ничем, а завоевание доверия — тяжелый труд. Долгие годы может почти ничего не происходить, пока на поверхности не появятся истинные признаки перемен.

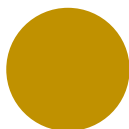


Найла Розарио

организатор работы
с сообществами
Музея Куинса
в 2006–2009 годах

В отличие от всех других проектов, в которых я участвовала, здесь задействованы все: от матери-одиночки до состоятельного бизнесмена. Со временем я поняла, почему так сложно и так полезно выстраивать объединения. Главным уроком для меня стало осознание важности инклюзивного подхода. Изначально я опасалась, что жители настроенно отнесутся к столь активному участию художественного учреждения в делах местного сообщества, однако последовательность и регулярность наших действий, а также видимые положительные результаты, помогли изменить отношение людей, они ощутили, что музей существует для них, а не только для модной художественной тусовки. Для меня самой было вызовом понимание того, что создаваемые художниками произведения искусства могут существенно помочь в выстраивании идентичности конкретного места и в организации сотрудничества различных групп. Благодаря проектам в сфере публич-арта, мы сумели сплотить местное сообщество вокруг того, что мы называем искусством. Прежде я и не подозревала, какое влияние искусство способно оказывать на развитие сообщества.

Раньше, например, я проходила мимо настенной росписи и видела просто красивую картинку. Теперь же я смотрю на нее и вижу самых разных заинтересованных представителей местного сообщества, которые смогли объединить усилия, чтобы эта картина здесь появилась.





Джон Хаурорт

директор Нью-Йоркского
отделения Национального
музея американских индейцев,
Смитсоновский институт

Культура участия: музей как форум для диалога и сотрудничества

Российский проект, посвященный культуре участия, стал для меня поводом к размышлению о собственной профессиональной деятельности, о сотрудничестве с общинными культурными центрами и другими организациями, которое началось еще в 1970-х, и особенно — о работе Национального музея американских индейцев с момента его образования в 1989 году. Эта статья представляет собой расширенную версию моего короткого выступления, осуществленного по скайпу, перед коллегами во время Всероссийского музейного форума в Санкт-Петербурге в ноябре 2014 года. Особое внимание я уделил здесь ряду философских и стратегических вопросов и связанным с ними проблемам, которые приходится решать музеям по всему миру. В статье, кроме того, очерчиваются основания диалога и сотрудничества на местном уровне. Я опираюсь на опыт Национального музея американских индейцев (NMAI)¹ на протяжении последних 20 лет, а также на подходы, выработанные другими музеями, культурными и общественными организациями.

Определяем мы долгосрочную стратегию музея или сиюминутные способы решения оперативных задач, важно изучать и пересматривать те методы, которые музеи используют в процессе сотрудничества с другими

¹ Национальный музей американских индейцев размещается в двух городах: Вашингтоне и Нью-Йорке. Ему также принадлежит Центр культурных ресурсов в Сьютленде, штат Мэриленд, неподалеку от Вашингтона. Центр служит фондохранилищем и местом сбора представителей коренного населения Америки, чьи культуры отображены в собрании музея.

общественными институтами. Музеи и другие культурные учреждения имеют все возможности для того, чтобы играть активную и осмысленную роль в жизни местных сообществ. Однако успешными такие начинания станут лишь тогда, когда будут найдены способы строить более глубокие взаимоотношения с разными слоями того общества, которому мы обязаны и имеем честь служить. Если музей все глубже вовлекается во взаимодействие с разными группами, это и говорит о том, что он действительно участвует в жизни общества.

Дабы проекты в духе культуры участия были успешными, необходима подлинная заинтересованность коллектива. Такая работа подразумевает готовность заниматься программным, оперативным и финансовым планированием и, параллельно, внятно объяснять, какую пользу работа с сообществами приносит самому музею. Если учреждение и его руководство не готовы к этому, усилия по расширению участия музея в жизни сообщества останутся в рамках теоретических рассуждений. Для того чтобы продумать и внедрить просветительские инициативы и разработать эффективную систему обслуживания посетителей, а также взаимодействовать с партнерскими организациями на местах, нужны серьезные и хорошо скоординированные усилия. Подобные подходы требуют от нас и знания местных сообществ, которым мы собираемся служить, и понимания того, как лучше сотрудничать с расширенной сетью поддержки. В практическом смысле, такая работа подразумевает, что наши сотрудники приобретают новые навыки для результативного взаимодействия с партнерскими организациями, будь то учреждения образования и культуры или местные гражданские организации.

Многие музеи по всему миру прилагают усилия, пытаясь выйти за свои привычные границы — географические и не только, и всячески стараются расширить аудиторию. Для культурного учреждения безусловно важна сама ориентированность на связь с обществом, но те методы и практики, которые музеи используют для вовлечения конкретных сообществ, оказываются трудными в исполнении. Немало уже написано о политических и эстетических теориях, что лежат в основе партиципативных практик,



Фестиваль Native Sounds Downtown (август 2008). Фото: Стивен Лэнг
© Предоставлено Национальным музеем американских индейцев, Смитсоновский институт

основанных на сотрудничестве, опоре на местные сообщества, культурной информированности и инклюзивности. Все это, безусловно, придает работе в данном направлении серьезный вес, отвечая на вопросы «Что?» и «Почему?». Но крайне важно также не упускать из виду проблемы, возникающие при внедрении подобных практик (отвечая на вопрос «Как?»).

Подходы культурных учреждений к работе с посетителями:

1 Программный и кураторский подход (сюда включены и оживляемые общественные пространства). Переосмысление «окружения» выставок и программ: упор на дополнительные мероприятия, в которых посетители могут лично поучаствовать (например, приложения для мобильных устройств, буклеты выставок, расширенные экскурсии, более глубокие образовательные программы). Серьезная работа по осмыслению самого музея.

Для каждого мероприятия нужны ресурсы: финансовые и человеческие, а еще надо учитывать факторы времени и пространства. Музей должен хорошенько разобраться, какие из мероприятий принесут посетителям максимум впечатлений и в то же время поддержат авторитет и репутацию учреждения среди конкретных групп населения.

2 Проекты в духе культуры участия. Как музеи привлекают различные группы и сообщества, приглашая заинтересованных представителей этих групп, включая художников, к участию в кураторской работе (в консультациях по концепции программ и выставок, в принятии ключевых кураторских решений). Поддержание диалога и с широкой публикой, и с конкретными целевыми группами: в отношении конкретных выставок, произведений искусства и предметов материальной культуры, а также стимулирование дискуссий на сложные темы, заявленные открыто или присутствующие подспудно.

Швейцарский психиатр и психотерапевт Карл Густав Юнг в своих обширных исследованиях в сфере аналитической психологии ссылаясь на «углубление аутентичного». Многие посетители музеев стремятся к более глубоким переживаниям, которые позволили бы лучше понимать сложные идеи через искусство, историю, науку и иные формы познания. Разве не к этому же стремятся и музеи? Музеи, в оптимальной ситуации, обладают возможностью говорить правду, смотреть на человеческий опыт с новой, неожиданной стороны и ставить под сомнения наши предрассудки. За последние десятилетия во всем мире происходило переосмысление общественных пространств, включая музеи, и предпринимались попытки создать интерактивные пространства, способные воздействовать на человека через несколько каналов восприятия. Однако интерактивные и партиципативные мероприятия подчас скорее препятствуют глубине и просветлению, нежели способствуют им. Юнгианцы в своей работе опираются на воспоминания, грезы и рефлексии. Музейные профессионалы выполняют



Здание NMAI в Нью-Йорке
© Предоставлено Национальным музеем американских индейцев, Смитсоновский институт

еще и просветительскую задачу, и им нужно помнить об этих глубинных смыслах — и создавать атмосферу, которая воздействовала бы на людей и формировала связи не только на поверхностном уровне. Предлагаю рассматривать вовлечение и участие с четырех точек зрения: мышление, переживание, восприятие, инстинкт. Воображение уже само по себе есть форма разума, и мы можем развивать воображение через участие, даря посетителям интеллектуальный и эмоциональный опыт.

Музеи как «оживляемые пространства»

Рассуждая об основных проблемах в этой области с практической стороны, мы должны ответить на многие вопросы. Какой опыт в музейном мире можно считать самым удачным? Какие актуальные политические задачи приходится решать музеям и другим культурным учреждениям? Движение к «трудным» темам (и внутри музеев, и применительно к внешним

обстоятельствам) может оказаться особенно непростым. Кроме того, у многих музеев не хватает ресурсов и способностей, чтобы справиться с политически «заряженными» дискуссиями. Такая работа рискует оказаться непосильной для многих культурных учреждений. У посетителей могут быть очень несхожие взгляды на те или иные конкретные вопросы, они могут представлять разные круги, и их собственные социальные, политические, религиозные и культурные позиции влияют на реакцию и восприятие. И хотя музеи могут внимательно рассматривать историю с самых разных точек зрения и поддерживать эти точки зрения проверенной информацией, очень важно, чтобы мы сами обладали доскональным знанием предмета и осознанно относились к тому, как и какие программы мы предлагаем посетителям. Стремление быть открытой диалоговой площадкой для посетителей, которые представляют самые разные культуры и точки зрения, — ключ к уважительной и эффективной работе с различными аудиториями; в наибольшей степени это касается осмысленной работы с семьями.

На международном уровне, особенно на протяжении последних трех десятилетий, в музейном деле произошли гигантские изменения. Деятельность Международного совета музеев (ICOM) и процессы, происходящие на местах, расширили профессиональную музейную практику.

Как соблюсти баланс интересов: одновременно обслуживать широкую аудиторию и по-прежнему обеспечивать потребности ключевых посетителей музея, будь то студенты, туристы, местные жители, другие группы? Как определить, кто наш главный посетитель, и как вовлечь его в нашу деятельность? Какие именно проблемы возникают в работе над содержательной публичной программой, выставкой, перформансом, образовательным проектом? Как превратить сохранение культурного достояния сообщества в процесс производства смыслов, и какие досадные помехи случаются на этом пути? Что значит выполнять «культурно укорененную» работу?

Многие музеи, особенно если они посвящены интерпретации конкретного места или конкретной культуры, вынуждены уделять внимание

широкому кругу вопросов, связанных с культурными влияниями, прежде всего тому, как представлены разные культуры. Как музей может обеспечить полноценный культурный контекст, учесть интересы разных сторон, и сделать это так, чтобы привлечь внимание общества и необходимые ресурсы? И поскольку множество музеев по всему миру живут на государственные или спонсорские деньги, как они могут полноценно представлять трудные и спорные темы, учитывая получаемую ими поддержку?

Все ключевые изменения в музейной сфере происходят в контексте более масштабных, глобальных перемен, включая развитие технологий, состояние окружающей среды, тупиковые ситуации в политике, социальные медиа, политическую организацию населения (вспомним Арабскую весну, Pussy Riot, движение «Захвати Уолл-стрит», недавние острые, а зачастую ожесточенные, политические конфликты в секторе Газа, на границе между США и Мексикой и т. д.). Многие музеи не хотели бы непосредственно включаться в подобные дискуссии; тем не менее важно, чтобы профессионалы-музейщики хорошо разбирались в непростых вопросах.

Культурные и академические учреждения, СМИ, публичные интеллектуалы², художники и прочие участники культурного процесса вовлечены в так называемую «культурную политику на острие обсуждения»³ (часто крикливую и спорную, всегда самоуверенную, как правило эмоциональную) в крайне напряженном и сложном политическом пространстве. В этом пространстве обсуждаются многие вопросы из тех, с которыми музеи вроде Национального музея американских индейцев вынуждены разбираться ежедневно, будучи частью широкого диалога. Конечно, культурные учреждения, сосредоточенные на какой-то одной

² Термин Расселла Джейкоби, предложенный им 20 лет назад, в книге «Последние интеллектуалы», для обозначения авторитетных специалистов, пишущих и выступающих не только для коллег, но и для широкой аудитории. — *Примеч. пер.*

³ Densely argued cultural politics.

художественной дисциплине или строящие свою коллекцию, ориентируясь на определенную эстетику, — могут быть прямо не вовлечены в подобные дискуссии, тем не менее музеи часто способны помочь обществу шире и глубже понять эти проблемы во всей их многогранности.

В первые годы существования нашего музея, в начале 1990-х, мы руководствовались стратегическим проектом «Путь нации», разработанным для нас в 1991-м (компанией «Вентури, Скотт Браун и партнеры» из Филадельфии). Слова художницы Рены Свенцелл из преамбулы этого документа музей рассматривает как философское основание своей работы: «Взаимопонимание берет начало из нашего традиционного мира. Мы — часть органического мира, мы вбираем в себя его циклы (циклы неба, воды, земли). Чувство времени — естественный континуум, где прошлое, настоящее и будущее взаимосвязаны. Наши семьи, роды, племена и народы связаны взаимными узами гостеприимства. Обособление народов — результат многовекового противостояния и насильственной ассимиляции. Мы — суверенные, гибкие и процветающие сообщества».

В документе был поставлен вопрос: что делать с одним из крупнейших в мире собраний предметов, книг и архивных материалов, связанных с коренными народами Западного полушария? Проект подводил итоги многолетних дебатов в отношении миссии музея, его программ и помещений; он стал руководством к тому, как музей должен взаимодействовать с представителями коренных народов, проживающими на всей территории полушария. Авторы сформулировали то, что затем легло в основу музейной политики и методологии. Анализ культурного и исторического контекста стал для музея куда более прочной опорой, нежели ориентация на эстетическую иерархию и знаточеские изыски.

Примеры выставок

Используя внятные исторические и материальные свидетельства, экспозиция «Бесконечное множество народов: искусство и история в собрании Национального музея американских индейцев» отчетливо показала,



Экспозиция «Бесконечное множество народов», зал головных уборов. Фото: Дэвид Сандберг
© Предоставлено Национальным музеем американских индейцев, Смитсоновский институт

что, вопреки мифу, будто Американский континент представлял собой пустынное, девственное пространство, открытое завоевателями (европейцами), — эти земли были населены коренными народами, которые жили здесь веками.

В первом зале масштабной экспозиции предметов из собрания, охватывающего культуру и историю всего полушария, мы поместили коллекцию головных уборов: «Головные уборы, которые во многих культурах Западного полушария символизируют таланты и достижения, здесь обозначают право коренных народов обеих Америк распоряжаться собой в соответствии со своими обычаями, верованиями и законами, — культурный и политический суверенитет бесконечного множества народов».

Разрабатывая концепцию экспозиции, мы использовали следующие подходы:

- Музей привлек ученых извне, а также специалистов — представителей общин.
- Интерактивные элементы (тачскрины) в пространстве выставки были размещены исходя из заранее продуманной стратегии. (Отметим, что на предыдущей экспозиции интерактивные экраны находились внутри витрин, рядом с предметами искусства и быта. По мнению некоторых критиков, такое расположение отвлекало и даже запутывало посетителей.)
- Главными, кто привлекал посетителей к взаимодействию, стали, наряду с музейными экскурсоводами, толкователи культуры коренных народов — из числа представителей этих самых народов.
- Мы организовали обширную образовательную программу для учителей и школьников.
- Этикетки обеспечили артефактам исторический контекст и дали интерпретацию современных произведений искусства, выставленных в тех же витринах.
- Параллельно, на другом этаже, разместилась еще одна выставка («Круг танца»), дополняющая основную экспозицию, музей сознательно привлек сообщества коренных народов и включил обширный документальный видеоматериал о танцах и церемониях, а также соответствующие костюмы.

Готовя в 2014 году ретроспективу фотографа Хораса Пулау, представителя коренного населения Америки, музей пригласил для работы над выставкой и связанными с ней публикациями, публичной программой и симпозиумом, членов семьи фотографа и специалистов-культурологов. Их вклад содержательно обогатил выставку и сопряженные с нею программы и повлиял на дизайн самой выставки и печатных материалов.

Далее перечислю подходы, которые мы используем для «оживления» публичных пространств, когда представляем посетителям музейные программы:

- Многие музейные программы предназначены для проведения на открытом воздухе, в местной городской среде (а не внутри музея). Это позволяет обращаться к новой аудитории и одновременно оживлять городское пространство.
- Заказывая работы художникам, музей сотрудничает с местным советом по искусствам и Культурным советом Нижнего Манхэттена. Под впечатлением от одной из работ, выставленных в здании музея, хореограф Том Пирсон создал танцевальный номер специально для этого пространства. Танец привлек семейную аудиторию и одновременно включил в поле внимания исторические настенные росписи в зале.
- Музей ежегодно предлагает динамичные мероприятия для семейных посетителей, в том числе детский фестиваль и «День мертвых».
- Музей организовал арт-резиденции, чтобы посетители могли общаться с художниками, участвовать в мастер-классах и узнавать, как мастера работают.

Национальный музей американских индейцев в мировом контексте

Развитие нашего музея (особенно в 1994–2004 годах) шло параллельно с усилением интереса к музеям коренных народов: в это время открылось немало удивительных учреждений по всему миру.

В центре внимания новозеландского музея Те Папа Тонгарева (в переводе — «Наше место», открыт в 1998 году) — нарративы культуры и места обитания. Музей стремится развивать партнерство двух культур и призван стать дискуссионной площадкой, ориентированной на междисциплинарное сотрудничество и разнообразие. Национальный музей Австралии (открыт в 2001 году) отталкивается от идеи, что приезжающим в Австралию туристам тысячелетняя история аборигенов может быть интереснее, чем события последних 200 лет, когда на континенте поселились европейцы. Зал первых народов в Канадском музее цивилизации (открыт в 2003 году) служит проведению масштабных программ, посвященных истории и достижениям коренных жителей. Музей американского Запада в Лос-Анджелесе (где представлены материалы и экспонаты из Национального центра



«День мертвых» в Круглом зале NMAI с мексиканским танцевальным коллективом (октябрь 2009)
Фото: Стивен Лэнг
© Предоставлено Национальным музеем американских индейцев, Смитсоновский институт

западного наследия Отри и Юго-Западного музея американских индейцев) демонстрирует предметы и реквизит из голливудских фильмов, наследие американского Запада и экспонаты коллекции мирового уровня, связанной с индейскими племенами. Также необходимо отметить парижский Музей на набережной Бранли (открыт в 2006 году), где были собраны коллекции из ныне закрытого Национального музея искусства стран Африки и Океании, а также этнографические коллекции из Музея человека. В этом же ряду могу назвать свое учреждение — Национальный музей американских индейцев, созданный в Вашингтоне, округ Колумбия, в 2004 году, спустя 10 лет после открытия постоянной экспозиции в Нью-Йорке.

Все эти учреждения крайне важны и ориентированы на культурные контакты и участие «инсайдеров», что подчеркивает сложность вопросов, связанных

с интерпретацией и экспонированием искусства и свидетельств культуры коренных народов. Упомянутые музеи помогают этническим сообществам контактировать с миром, обсуждая неизменно сложные политические проблемы.

Помимо привычной, повседневной работы, сотрудникам необходимо учитывать политический, общественный, исторический и культурный дискурсы, которые подпитывают основную проблематику музея. Иногда эта задача может казаться непосильной. События 11 сентября 2001 года для моих коллег в Нью-Йорке стали особенно трагическими, ведь здание музея находится в непосредственной близости от эпицентра теракта. Они послужили началом сложных политических изменений на мировом уровне. Сьюзен Зонтаг, писательница и публичный интеллектуал, жившая в Нью-Йорке, подверглась жесткой критике за короткое эссе, опубликованное в журнале «Нью-Йоркер» вскоре после 11 сентября. Если коротко, она просила людей стать более информированными, воспринимать контекст конкретной ситуации аналитически и выйти за рамки того, что она называла «лицемерной чепухой и явной ложью», распространяемой как избранными лидерами, так и средствами массовой информации. Она выступала за такую демократию, которая влечет за собой несогласие и стимулирует честность и беспристрастность. Дабы на правах личности участвовать в столь непростом общественном дискурсе, мы должны приложить максимум усилий к тому, чтобы быть в курсе проблем современности.

По мнению еще одного публичного интеллектуала, Лайонела Триллинга, чье эссе «Моральный долг быть умным» дало название сборнику, важно не только быть хорошо информированным в ключевых вопросах, но и выйти на более высокий уровень — соединить разум и страсть, дабы придать этим вопросам значимость. Нам, профессионалам музейного дела, такой подход помогает увидеть происходящее в наших сообществах с разных точек зрения. И хотя проблемы в этой области огромны, культурные организации должны последовательно и целенаправленно разъяснять и изучать самые острые вопросы современности. Задача в том, как сделать подобный образ мыслей частью нашей профессиональной практики.

Для каталогов и сопроводительных материалов к большинству выставок, которые организует наш музей, мы заказываем эссе: их пишут культурологи, ученые, представляющие различные сообщества (как правило, их выбирают кураторы, исследователи и штатные руководители программ). Наш отдел по работе со СМИ организует подробные интервью со специалистами по культурам коренных народов, обеспечивая содержательную составляющую, которая затем становится частью выставок и используется для сайта. Музей также разрабатывает интерактивные мультимедийные программы, доступные с музейных компьютеров, с использованием видео кинематографического качества, графических образов, звуков и текста. Эти программы предназначены для школьных учителей, учащихся и широкой публики; к программам прилагается собрание предметов, которые посетители могут не только смотреть, но и трогать руками. Мы называем такие комплекты «Ящиками открытий». В музее есть целое собрание подобных предметов: наспинные доски для ношения младенцев, игрушки коренных племен, шкура буйвола, бусы. Методики позволяют вовлекать разные аудитории по-разному.

Музеи, безусловно, должны учитывать все сложности, но, если обратиться к более практическим вопросам повседневной работы, какие подходы, техники и навыки нам необходимы, чтобы привлекать и представлять различные группы и сообщества? Если уж мы заговорили о посетителях, давайте посмотрим с их точки зрения на требования, которые музеи предъявляют к объектам коллекционирования и материалам, помогающим эти объекты интерпретировать. Для музейных учреждений существует очевидная связь между собранием и тем, какие впечатления получают посетители. Музеи должны решить, как лучше собирать новейшие объекты самого разного толка: от произведений современного искусства до фотографий, документов и предметов быта. (В докладе 2012 года, на конференции в Музее цивилизаций Европы и Средиземноморья (Марсель), я выделил «собрание настоящего» как важный аспект музейной деятельности, который позволяет прояснять вопросы и проблемы сегодняшнего и завтрашнего дня.)

Национальный музей американских индейцев, будучи учреждением с ярко выраженной культурной концепцией, порывает с принятыми в этнографии канонами и дает возможность высказаться коренному населению: мы следуем этой идее во всех своих начинаниях. Собирая современные и по-новому интерпретируя исторически значимые объекты, музей гарантирует коренным народам возможность непосредственно выразить собственную точку зрения. Мы осознаём, что музей — место, где публика становится частью полноценного современного дискурса, обогащенного прошлым, но обращенного к настоящему и будущему.

В связи с этим экспонаты помогают нам понимать более широкие культурные явления и становятся инструментами, открывающими глубинные смыслы культур. Объекты служат визуальным подспорьем, они «расцветивают» идеи, снабжают новой информацией, вдохновляют нас. И все же, когда мы мыслим категориями более широкими, нежели просто «вещь»: обращаемся к устной истории, медиа, кино, видео, документам, рукописям, бумажным архивам, бытовым предметам, а также к современному искусству и его средствам выражения, — все это расширяет и углубляет понимание культуры. В практике собирания свидетельств настоящего произошли серьезные институциональные изменения, но это, конечно, всего лишь инструменты.

Наш музей превратился в учреждение, задача которого — сохранять культурную преемственность, давать возможность народам выражать свою культуру разными способами. Мы стремимся смотреть на всё с позиций коренных жителей Америки. В основе этой концепции идея о том, что каждый объект, будь то зарисовка в журнале, плетеная корзина, абстрактная картина, песня, стихотворение или танец, позволяет узнать нечто новое о культуре и народе. Мы не просто развешиваем по стенам картины или расставляем экспонаты в витрины, дабы посетители могли их увидеть. Нам больше интересуют культурный и исторический контекст. Идея собирать свидетельства настоящего — ключевой аспект музейной работы и основа методологии. По сути, музей становится международным центром живых культур, который активно задействует современный материал.

Музейные коллекции и экспонаты соотносятся с современными проблемами

В экспозиции «Бесконечное множество народов» мы разместили рисунки из путевых журналов в непосредственной близости от огромной шкуры буйвола. Такое сопоставление привлекает внимание к историческим обстоятельствам в эпоху грандиозных социальных перемен. В другой витрине — викторианское свадебное платье: оно принадлежало Сюжете Ла Флеш, жене вождя по имени Стоящий Медведь, — женщине хорошо образованной и добившейся больших успехов. В связи с названным артефактом возникают вопросы: кем была женщина, носившая это платье? что мы можем узнать о том историческом периоде? какая более глубокая история за ним стоит? Дабы ответить на упомянутые вопросы, музей организовал специальную образовательную программу.

Музеи могут привлечь внимание общественности к материалам, связанным с культурными традициями, особенно в плане поиска путей взаимодействия с посетителями. В рамках выставки «Своеобразие через дизайн: традиции, перемены и праздники в женской одежде коренных народов» был представлен широкий спектр нарядов, традиционных для разных племен и регионов. Один из разделов демонстрировал платья, которые женщины надевали, когда танцевали *танец духов* (the Ghost Dance): тема эта наполнена глубоким политическим, культурным и даже священным смыслом. Учитывая историческую значимость культурного и религиозного дискурса, связанного с печальной страницей в истории моей страны, музеем было важно получить от экспертов — представителей коренных культур — информацию и разрешение на демонстрацию упомянутых объектов, связанных со столь чувствительными темами. Возможность увидеть костюмы в более широком культурном контексте стала потрясающим дополнением к тем впечатлениям, которые посетители получили, осматривая выставку. Танец духов символизирует отказ от прогрессивных идей «цивилизации», включая использование оружия и технологий, служивших инструментами ассимиляции и обращения индейцев в «иную веру», что в итоге лишало их культуры, традиций

и жизни. Некоторые платья производили на посетителей особенно сильное впечатление: в ткани можно было разглядеть дырки от пуль.

Музей разработал продуманные текстовые экспликации и этикетки и расставил в галерее указатели, предупреждающие посетителей о том, какого рода экспонаты ждут их здесь. Таким образом, музей отдал дань уважения предметам (и людям, носившим эти одежды), подчеркнув их достоинство. Подобные методы помогают более активно привлекать посетителей к серьезному диалогу.

На прием по случаю открытия выставки мы пригласили группу женщин из Западной Оклахомы «Матери войны племени кайова», которые на протяжении часа танцевали в большом публичном пространстве. В этом племени черные боевые платья носят исключительно женщины — родственницы воинов-мужчин (хотя в наши дни женщины также служат в армии США). Когда женщины надевают эти платья, поют и танцуют, — они чтут жертвы, принесенные соплеменниками. С помощью этой программы удалось представить сложные культурные вопросы с уникальной точки зрения конкретного сообщества.

В рамках такого подхода размышления о ключевых политических, социальных и экономических проблемах коренных народов обогащают работу музея (например, разговор о вырубке лесов в местах традиционных поселений в долине Амазонки, о страшных потерях в деревнях аборигенов Арктики в результате кардинального изменения климата, о постоянной угрозе исчезновения культур, о необходимости защиты языков и культур в периоды вооруженных конфликтов и разрушения экономических связей, о распространении нищеты и заболеваний на территориях традиционного проживания племен). Вместе с тем на протяжении последней четверти века шла активная работа по созданию музеев международного уровня, музеев, ориентированных на искусство и культуру, историю и легенды коренных народов.

Многие музеи, особенно те, что были образованы в начале 1980-х годов, изменили свои подходы к формированию коллекций, подаче выставок и публичных программ и работе с посетителями. В музейной сфере были

найлены более эффективные методы, позволяющие демонстрировать как материальные, так и нематериальные культурные объекты, что позволяет показать разнообразие культур, уделяя куда более пристальное внимание социальному и историческому контексту. Это касается и того, что мы предлагаем публике, и тех тем и материалов, которые служат основой для исследований. Новый подход подкрепляется обширными академическими изысканиями на темы репрезентации, мультикультурализма, визуализации и культурного активизма.

Музеи культурной направленности, которые последовательно поддерживают связи со своими общинами, — функционируют не только как площадка для диалога с конкретными группами, но способны служить и куда более широкой аудитории. Ключ к успеху — разработка эффективных методик по работе с посетителями и оживление культурного пространства в социальном контексте.

Уделяя больше внимания историческому и культурному контексту, помогая выйти на свет «историям, рассказанным экспонатами», создавая платформы для выражения различных точек зрения, музеи находят возможность выйти за рамки своей традиционной деятельности. Если говорить о ситуации в мире, концептуально музеи перестают быть «кабинетами редкостей», меняют стратегию интерпретации и работы с посетителями. Музеи вообще обладают огромным потенциалом, они могут снабдить людей информацией, позволяющей лучше понять прошлое; но сегодня нам крайне важно выявить проблемы нынешнего и завтрашнего дня. Большую роль в нашей работе играет поиск равновесия между сохранением и толкованием прошлого — и движением вперед, чтобы улавливать настоящее.

Стремясь выполнить эту работу как следует, необходимо собирать то, что относится к дню сегодняшнему, то есть самые разные объекты повседневности. Особый интерес представляют те современные события и явления, которые, как нам кажется, проявляют свое историческое значение в будущем. Выработка приоритетов при формировании

коллекции, внедрение надлежащих стратегий управления коллекциями и методов интерпретации, расширение публичного доступа, а также отбор сопутствующих программ, — все эти трудоемкие задачи требуют особых навыков и серьезных усилий со стороны всех сотрудников учреждения. Внедрять такой междисциплинарный подход непросто, здесь требуется четко распределить обязанности и финансовые ресурсы: трудная задача для большинства музеев.

Инструменты работы с аудиторией: вовлечение сообществ и стратегии интерпретации

В течение последних трех десятилетий учреждения культуры всё чаще вовлекаются в дискуссии, связанные с политическими и социальными проблемами: от политики в области охраны окружающей среды до сохранения языков, от культурной самобытности до расовых отношений. Возникли музеи, посвященные конкретным событиям и явлениям мировой истории: геноциду, войнам, рабству, правам человека, терроризму, миграции и культурной памяти. По всему миру резко возросло число музеев и культурных центров, посвященных отдельным культурам. Целенаправленно разрабатывая подобные темы, музеи привлекают специалистов, тесно связанных с конкретными группами и сообществами, знающих их культурные особенности; такие специалисты помогают определять, что необходимо собирать и как можно использовать коллекции на благо сообщества — в исследовательских и образовательных целях.

И действительно, «выставки — это не просто набор экспонатов; они подобны эссе, развернутым в пространстве. И анализировать их надо подробно». (Это относится ко всем составляющим выставок, включая тексты на стенах.) «Только посредством тщательного изучения текстов и предметов, а также анализа того, как выставка организована и какие прочтения она подразумевает, мы можем прояснить выводы (и заблуждения). Такие выставки соединяют два разных подхода: стремятся предъявить визуальные качества и историческую значимость самих

экспонатов — и собственную интерпретацию»⁴. У музеев есть своя точка зрения, многие занимают определенную идеологическую позицию или выдвигают конкретные аргументы относительно той или иной темы. Музеи могут быть дискуссионными: «Они делают заявления, — не удивительно, что на это может последовать ответ».

Выставка Национального музея американских индейцев «Нет на карте: пейзаж в воображении коренных народов» (2007) исследует сложные отношения между искусством коренных народов и репрезентацией пейзажа. Сюда вошли глубоко личные произведения и работы с политическим уклоном, часть из них посвящена культурной маргинализации. В музее были организованы кинопоказы и дискуссии о проблемах охраны окружающей среды, что позволило вступить в диалог с посетителями. В рамках выставки «ШКУРА: кожа как материал и метафора» (2010–2011) художница Надиа Мире (Анишинаабе) использовала очень личные истории посетителей, посвященные сложным этапам в их жизни, — облекая эти истории в слова и вышивая на кусочках ткани, которые затем были экспонированы в музее. Подобная художественная практика позволила задокументировать и собрать вместе рассказы наших гостей.

Современное искусство может быть исключительно сложным с формальной точки зрения, но многие работы представляют собой репортаж о том, что действительно важно, будь то вопросы экологии, проблемы в племенных сообществах, отношения (иногда напряженные) между этими сообществами и большинством населения, комментарии относительно стереотипов и опровержение предрассудков. Произведение искусства может быть повешенным на стену или инсталлированным как-то иначе — и притом создавать площадку для дискуссий и служить для них поводом, а присутствие художника только усиливает общественный резонанс.

⁴Цит. по: *Rothstein E. Extreme Museums: The Rigors of Contemplation // The New York Times. 2011. October 21.*

Эрика Досс (мало кто из авторов так хорошо разбирается в публичных ритуалах памяти) в своей книге «Мания увековечения» (Memorial Mania) исследует беспокойство относительно того, кого и что необходимо помнить, особенно применительно к некоторым сюжетам американской истории с множеством социальных и политических проблем. Как увязать социополитические и культурные соображения в процессе создания мемориалов, учреждений, ориентированных на конкретные культуры, масштабных выставок, представляющих разные точки зрения, а для музеев — в стремлении устраивать выставки, не «переноса книги на стену», понимая, что эти стены хранят чувства, эмоции?

Роберт Крунквист, нью-йоркский школьный учитель на пенсии, помог организовать проект «Истории хибакуся»⁵, посвященный атомным бомбардировкам Хиросимы и Нагасаки, дабы почтить выживших, честно вспомнить о произошедшем и привлечь внимание более широкой публики к тому, какие опасности несет ядерное оружие. Изобразительные искусства, поэзия, живой рассказчик: все это стало частью глубокого культурного проекта. Событие из упомянутой программы, состоявшееся в Бруклинском ботаническом саду во время ежегодного праздника цветения сакуры, напомнило нам всем горькие и прекрасные строки из «Историй хибакуся»: «Безответственно показывать детям лицо войны, не давая им причин надеяться и заботиться, не давая им инструментов, необходимых для создания лучшего будущего». Тем не менее, работая с подобным материалом, крайне важно сделать всё, чтобы рассмотреть непростые вопросы с разных точек зрения.

ICOM, Международная коалиция мемориальных музеев совести⁶ и другие похожие объединения служат площадками для обсуждения самых сложных вопросов на глобальном уровне и разрабатывают техники и стратегии

⁵ В переводе с японского – «люди, подвергшиеся воздействию взрыва»: так называют жертв бомбардировок Хиросимы и Нагасаки. – *Примеч. пер.*

⁶ До недавнего времени в Международную коалицию мемориальных музеев совести входило шесть российских музеев, в том числе Мемориальный музей истории политических репрессий «Пермь-36», прекративший свою деятельность в начале марта 2015 года, после длительного противостояния создателей музея и местных властей. – *Примеч. ред.*

работы с разными аудиториями, помогая профессионалам музейного дела. Международная коалиция мемориальных музеев совести действует под девизом: «Всегда помни, никогда не забывай», интерпретируя историю через конкретные места, которые могут рассказать людям о проблемах, связанных с правами человека, на более глубинном уровне, помочь вспомнить о борьбе за справедливость в прошлом и о последствиях этой борьбы в современном мире. Коалиция нацелена на активное обсуждение социальных проблем и пропаганду гуманитарных и демократических ценностей. Она помогает инициировать разговор о проблемах современности, рассматривая их сквозь призму истории, и последовательно привлекает к такому разговору все большее число граждан. Подобные музеи и мемориалы рассказывают посетителям тяжелые истории: зачастую это истории зверств и геноцида. Такая работа никогда не бывает легкой. Школам-интернатам для детей из индейских племен, например, приходится искать эффективные и содержательные способы, чтобы говорить о непросто наследии прошлого. В мире есть места, где говорить о ксенофобии и неравноправии очень трудно, как и пропагандировать мир и плюрализм на фоне этнических и религиозных конфликтов.

Для разговора о геноциде, принудительном перемещении (в том числе об этнических чистках), торговле людьми, рабстве, расизме, государственном терроризме, политических репрессиях и тоталитаризме — нужны инициативные лидеры, обладающие информацией и преданные делу. Необходимо научиться задавать правильные вопросы: что здесь произошло? как мы помним об этом? как отреагировал на это остальной мир? Они позволяют направить разговор в продуктивное русло. В число таких учреждений входят: Национальный музей гражданских прав в мотеле «Лоррейн» (Мемфис), где был убит Мартин Лютер Кинг; Национальный музей американцев японского происхождения в Лос-Анджелесе, рассказывающий о принудительном выселении 110 тысяч американских японцев в преддверии и в ходе Второй мировой войны; следует упомянуть и холм Конституции в Йоханнесбурге (ЮАР), на территории тюрьмы, ассоциирующейся со зверствами апартеида. Историческое наследие, образовательные

и даже туристические мероприятия помогают без купюр поведать о том, что происходило в этих местах.

Подобные усилия стимулируют искреннее желание людей узнать правду и поделиться ею; потому так важно, чтобы общество знало неоспоримые факты, хотя, если честно, для многих музеев осуществить это на деле чрезвычайно сложно. Например, Национальный музей американцев японского происхождения собрал для разговора государственных чиновников и бывших интернированных. Руководство музеев, являющихся частью подобного дискурса, должно понимать, какие методы и подходы — в философском и практическом смысле — помогают вовлекать общество в диалог. Оно обязано хорошо ориентироваться в методах коммуникации и риторических моделях, а также иметь представление о различных точках зрения на ключевые проблемы современности, о которых идет речь. Делая упор на новейшие технологии и новые медийные подходы, музей получает больше шансов привлечь заинтересованную аудиторию к обсуждению самых важных вопросов. Это позволяет музеям служить посетителям осмысленно и конструктивно. Учреждения, способные внятно транслировать свои знания, оставаясь открытыми для различных заинтересованных сообществ, — лучше готовы к честному и полноценному диалогу как со специалистами, так и с широкой публикой. Информирование общества и укрепление коллективных связей — достойная цель для всех нас, работающих в музейной сфере. Ключ к достижению этой цели — призвать посетителей взглянуть на историю с разных позиций, владея информацией.

Что касается Национального музея американских индейцев, то мы задействуем самые разные сообщества и точки зрения, дабы продемонстрировать богатство и многогранность истории конкретных общин. Необходимое условие такой работы — привлечение широкого спектра дисциплин: от истории искусств до археологии, от культурологии до антропологии, от социальной истории до сторителлинга (через фильмы, музыку и поэзию) и современных художественных практик.

2014 год был для музея юбилейным (20 лет с момента открытия в Нью-Йорке). За это время мы не раз выходили на новый уровень, меняли концепцию, расширяли спектр дискуссий. Основой для столь масштабных трансформаций стал диалог, предмет которого изменился: раньше мы рассуждали исключительно с точки зрения коренных народов (придерживаясь упомянутой позиции, но также и углубляя ее), затем перешли к более широкому современному культурному дискурсу; изначально мы стремились информировать государственные и корпоративные структуры, организации и учреждения местного уровня, но постепенно повышали свою «гражданскую активность», выступая порой в защиту конкретных позиций.

Перед лицом сложнейших задач, которые ставит современный мир, работа музея неизбежно усложняется. Продвижение курса на сохранение этнического разнообразия и мультикультурализма, активная поддержка участия коренных народов в обсуждении и решении ключевых вопросов, в том числе вопросов обеспечения основных прав человека, экономического равноправия, уважения к культурной истории и языкам этих народов, — непростая задача, и выполнять ее приходится на национальном и международном уровне. Основой здесь выступает расширение инклюзивного подхода в экономике, социальной, политической и культурной жизни. Как правило, музеям недостает силы или власти, чтобы отвечать на сложные вопросы непосредственно; тем не менее музеи служат главными площадками, где общество может обсуждать эти вопросы и лучше понимать разнообразие точек зрения.

У каждого из нас есть собственная позиция, и благодаря музейной работе мы можем сосредоточиться на чем-то особенном, важном для нашей конкретной ситуации. Однако свой вклад в глобальный дискурс мы вносим за счет того, что постоянно стремимся обрести нечто общечеловеческое.

Схема описания опыта по реализации музейных проектов 2.0

Эта схема была составлена Дарьей Агаповой и Сергеем Каменским в ходе подготовки сборника, чтобы помочь авторам структурировать описания их проектов. Хотя она служила лишь чем-то вроде строительных лесов, мы решили сохранить ее в сборнике как рабочий инструмент, который может оказаться полезным для читателей, а также использовать пиктограммы для облегчения навигации.



Социальный и культурный контекст: реальные проблемы, актуальные вопросы жизни местного сообщества (а также музея, команды проекта...), из которых вырос замысел проекта и/или в рамках которых проект развивался. Почему вовлечение аудитории важно для вашего музея?



Цель и идея проекта (чем авторы увлекают сообщников под свои знамена?).



Содержание и этапы проекта.



Продукты/услуги и/или другие результаты.



Участие аудитории в проекте:

Почему вы обратились к посетителям, сообществу? На каком основании вы выбрали, кого звать и к кому обращаться?

Какова была мотивация участников /привлеченных соавторов?

Какие формы вовлечения вы использовали?

Какие аспекты сотрудничества с сообществом кажутся вам самыми ценными для участников? А для вас?

Какие новые посетители (социальные группы) пришли в музей и/или какие сообщества вам удалось построить вокруг музея?

Чему вы научились у посетителей-партнеров?

Как изменялась во времени концепция проекта в результате общения с участниками? Какие сложности возникали при налаживании коммуникации с людьми?

Как вы визуализировали их вклад в проект и с какими трудностями встретились при этом?



Критерии оценки эффективности проекта, способы и формы мониторинга результатов:

На основании чего вы заключаете, удался ли проект?

Вовлекали ли вы аудиторию в процесс оценки успешности проекта?

Сталкивались ли вы с тем, что традиционные формы оценки и критерии успешности не подходят для проектов 2.0? Как вы решали задачи по оценке?



Изменилось ли ваше отношение к участию аудитории в музейных проектах? Что стало для вас личным открытием в ходе работы над проектом? Будете ли вы развивать этот или другие проекты в духе культуры участия? Какие направления развития вам интересны?



Юлия Глазырина

куратор Музея пермских древностей
(филиал Пермского краеведческого музея)

Проект «Открой пермский период!»

Музей пермских древностей



Проект «Открой пермский период!» задуман как игра, вовлекающая жителей Перми и региона в процесс открытия геокультурного образа территории. Пермский период (299–251 миллион лет назад) — единственный геологический период в истории Земли, открытый на территории России и имеющий русское название. В 2011 году в Перми был создан Музей пермских древностей (филиал Пермского краеведческого музея), где пермский период представлен в контексте всей геологической истории планеты: помимо России, отложения пермского периода находят в Северной и Центральной Америке, Южной Африке, Китае, Европе.



**открой
пермский
период!**

Но пермский период — это не только окаменелости и минералы в музейных витринах, это также то, что пермяки и гости региона видят ежедневно буквально под ногами (застывшее дно пермского моря); едят на завтрак (соль и традиционные пирожки с пистиками (побегами хвощей)); осознают как исторические и культурные особенности региона. Проект позволяет музею выйти за пределы своих стен, на улицы города и в пространство

края, вовлекает горожан — студентов, подростков, родителей с детьми, экскурсоводов, ученых — в обсуждение и интерпретацию этих особенностей и призван объединить под «зонтичным» брендом «пермский период» объекты культуры, геологии и истории региона.

В качестве инструмента коммуникации решили создать мобильное приложение «Открой пермский период!». Проект был поддержан Благотворительным фондом В. Потанина в рамках конкурса «Меняющийся музей в меняющемся мире» (2013). Сегодня приложение можно бесплатно скачать в AppStore и GooglePlay на русском и английском языках.



Базовые принципы проекта — поддержка инициатив снизу (grass-roots initiatives) и работа в рамках подхода «открытый брендбук». Первый принцип обусловлен тем, что в условиях сворачивания масштабных культурных преобразований в регионе, ранее поддержанных государством, особенно важно вовлекать жителей в деятельность музея, реагируя на потребности аудитории и подхватывая инициативы снизу. Так, партнерами проекта стали турфирмы и экскурсоводы, которые изначально были заинтересованы в запуске новых туристических маршрутов и в обучении. Юные геологи, ранее пришедшие в музей как участники детской палеонтологической конференции и лектория «Ученые — детям», стали авторами текстов к мультимедиагиду. Второй принцип предполагает не просто взаимодействие с аудиториями в ходе реализации проекта и доступность конкретного итогового продукта (бесплатное приложение), но и принцип открытого финала. Это значит, что по завершении активной стадии проекта аудитория по-прежнему может влиять на его результаты, самый существенный из которых — качественное развитие концепта «пермский период» в сознании жителей края.



Музей заново открыл известные объекты, уже имевшие статус региональных брендов, предложив взглянуть по-новому на привычные вещи. Опробовав принципы вовлечения сообществ в духе культуры участия, создав региональную сеть музеев-партнеров и организаций-партнеров, музей стремится расширить сферу влияния, приглашая к участию «нишевые» аудитории (например, горнолыжников) и разрабатывая механизмы сетевого взаимодействия с партнерами.

Цели и задачи

Долгосрочная цель проекта — включение разрозненных геокультурных символов в туристско-информационное и культурное поле Пермского края и России через побуждение жителей региона к осознанию своего наследия. Этой цели невозможно достичь, применяя только традиционный музейный инструментарий. Необходимо подключать междисциплинарные контексты,

культурные практики повседневности (кулинарию, садоводство...), использовать модели из сферы туризма или массовой культуры. Будучи автором проекта, я убеждена: самое важное, чтобы человек принял геологическое наследие как часть своей личной истории, которая таким способом будет осознана в качестве части макроистории длиной в миллионы лет. Тогда осуществится наша мечта — вовлечение людей в ряды «амбассадоров» (послов) пермского периода.



Этапы реализации

Летом 2013 года юные геологи и команда проекта исследовали маршруты, которые легли в основу мобильного приложения. Этап разработки мультимедиагида (программирование, дизайн, подготовка фото, текстов, панорам, игр, научные консультации, консультации с турфирмами) в общей сложности занял год — с осени 2013-го. На этом этапе очень важно было изучить рынок мобильных приложений (музейных и туристических), чтобы создать современный и комфортный для пользователя IT-продукт. С января 2014 года началась работа с широкой аудиторией: как специальные мероприятия (например, междисциплинарный лекторий), так и включение в популярные музейные события («Ночь музеев», «Масленица в Хохловке» и т. п.). В апреле была представлена тестовая версия с одним маршрутом по Перми; в течение лета приложение тестировалось в формате фокус-групп (студенты, друзья проектной команды, IT-сообщество, посетители музея, а также те, кто в данный момент вообще не пользуется мобильными приложениями). Первоначальную задумку широкого «народного тестирования» пришлось отложить, поскольку в весенне-летний сезон потребовалось провести незапланированную дополнительную фотосъемку всех маршрутов (юные геологи написали хорошие тексты, но собрать для приложения качественные фотографии методом краудсорсинга оказалось невозможным).



В сентябре 2014 года вышла итоговая версия приложения. Помимо мобильного приложения, была издана сувенирная туристическая карта с маршрутами по Перми и Пермскому краю, а также разработана и частично опробована серия экскурсий — «Прогулки по пермскому периоду». В настоящее время мы ищем механизмы корректного взаимодействия с турфирмами, что позволит включить маршруты пермского периода в пакет региональных предложений.



Участие аудитории в проекте

Мы ставили себе целью вовлечь аудиторию в сообщники и сделать участников проводниками идей. Турфирмы и самостоятельные путешественники обращаются в музей за качественным геологическим контентом; подростки, которые стали соавторами мобильного приложения, приходят в музей как увлеченные наукой юные геологи; внимательные к окружающему миру жители края смотрят под ноги и приносят в музей окаменелости и минералы пермского периода. Запросы аудитории, инициативы снизу стали катализаторами, благодаря которым музейная команда решилась осуществлять проект с «открытым финалом», а таковы, по сути, все проекты в духе культуры участия.

Аудитория, прямо или косвенно вовлеченная в проект:

- 7 человек — команда проекта
- 9 человек — руководители организаций-партнеров и ключевые специалисты: люди, ставшие увлеченными амбассадорами (коммуникационная группа SP Media, дизайнер проекта Петр Стабровский, группа программирования ООО «Лаборатория мультимедийных решений», композитор Леонид Именных, фотограф Михаил Нагайцев)
- 14 соавторов мобильного приложения (участники двух юношеских геологических партий Дворца детского (юношеского) творчества города Перми)



- сотрудники пяти муниципальных музеев Пермского края, четырех геологических музеев и Ботанического сада Пермского университета
- 30 участников семинара для экскурсоводов и сотрудников турфирм
- 50 участников фокус-групп
- 336 слушателей междисциплинарного лектория в поддержку проекта
- 110 участников пробных экскурсий (маршруты по Перми, в Кунгур и Очер)
- 120 участников презентации проекта на Форуме музеев Пермского края

- около 11 500 участников музейных событий, в рамках которых был представлен проект
- пользователи мобильного приложения: более 600 скачиваний (на конец 2014 года)

Один из самых ценных для меня моментов: мы научились привносить юмор в такие сложные темы, как геология и палеонтология. Мы проводили лекцию «Пирожки с пистиками: Можно ли съесть ископаемые?», измеряли соленость ушей пермяков и вели юмористический твиттер проекта от лица первооткрывателя пермского периода сэра Родерика Мурчисона.

Благодаря соучастникам проекта удалось значительно расширить его смысловые и пространственные границы. Так, в первоначальном варианте задумывалось всего четыре маршрута, но благодаря активности и инициативе юных геологов было разработано 11 маршрутов. Все они включены в приложение, поскольку авторы проекта посчитали, что не имеют права игнорировать инициативу участников. Это оказалось, с другой стороны, подводным камнем: оплата увеличенного более чем вдвое объема работы не была предусмотрена; выручило софинансирование музея, а также то, что привлеченные исполнители уже сами стали соучастниками.

Еще один сложный момент связан с тем, что у аудитории может не оказаться подготовленных проводников. Например, в турфирмах нет экскурсоводов, которые умеют работать с заданной тематикой. Их подготовку музей мог бы взять на себя, но создание механизма контроля качества — непростая задача.

Год совместной работы над проектом показал, что ключевой аспект мотивации для любой аудитории — расширение своего пространства: информационного, ресурсного, символического. Для музеев-партнеров в регионе самой важной стала возможность включения через приложение в принципиально иное информационно-коммуникационное поле: выход к более широкой аудитории, чем та, которую привозят турфирмы. Для партнеров



© Фото: Михаил Нагайцев

(включая коммуникационную группу SP Media, впервые в истории музея разработавшую комплексную пиар-программу) значимым фактором была возможность участия в инновационном, социально значимом проекте, открывающем выходы на другой рынок (в том числе и за пределы Пермского края). Турбизнес осознаёт, что это новая ниша в сфере регионального туризма. Юные геологи рады возможности включить в свое портфолио технологичный, «взрослый» IT-проект. Ребята участвуют во всероссийских конференциях и олимпиадах, представляя отдельные маршруты гида, и занимают первые места.

Очень важным было визуализировать участие всех аудиторий в проекте, поддерживать интерес в течение года. Фотографии юных геологов размещены в приложении. Партнеры, согласно указанным в договорах о сотрудничестве условиям, были представлены во всех изданиях. На финальной

вечеринке проекта соавторы и партнеры получили первые сертификаты амбассадоров пермского периода.

Безусловно, проект открыл нам принципиально новый подход. Он предполагает больше свободы, более широкий взгляд на проблему, скорее вопросы, чем ответы. Мы почувствовали на собственном опыте, что при работе по вовлечению аудитории нужно иметь существенный запас гибкости. Открытая, откровенная работа с аудиториями дает щедрые плоды, но и накладывает обязательства: нельзя выслушать и сделать по-своему, нужно понимать, что временные и ресурсные рамки могут быть сильно сдвинуты, а настроения и потребности аудитории меняются в ходе проекта. Самое ценное — видеть, как участники становятся более внимательными к окружающему миру и друг к другу.



© Фото: Дарья Дягилева



Критерии оценки эффективности

Помимо динамики просмотров и скачивания приложения, для нас важны следующие критерии:

Тиражирование маршрутов с включением объектов пермского периода.

Одним из неожиданных симптомов актуальности проекта стало возникновение региональной «моды» на маркирование объектов пермского периода и включение их в поле деятельности. Например, в 2014 году Пермский университет инициировал два проекта на территории учебной базы «Предуралье»: создание экологической тропы и смотровой площадки. Турфирма — партнер музея включила один из маршрутов нашего проекта в программу летнего лагеря.

«Мифотворчество» вокруг темы пермского периода, новая волна интереса к региональному геокультурному наследию.

Косвенным показателем положительной оценки по этому критерию может служить популярность междисциплинарного лектория, юмористической составляющей проекта (твиттера Мурчисона и т. п.). Потенциал здесь еще далеко не исчерпан.

Отзывы профессионального сообщества и путешественников.

Профессиональное сообщество отметило проект не только в аспекте реализации передовых IT-технологий (первое музейно-туристическое приложение в России), но и в качестве примера вовлечения аудитории. Идея междисциплинарного музейно-туристического приложения как инновационной формы работы с аудиториями поспособствовала номинированию музея на престижный конкурс «Европейский музей года — 2015».

Частота цитирования в СМИ. В целом СМИ региона проявили очень большой интерес к проекту, что можно

объяснить не только интересом к теме, но и системной работой партнеров по продвижению проекта.

Готовность партнеров к сотрудничеству на некоммерческой основе свидетельствует о высокой оценке перспектив и социальной значимости проекта.



Направления развития

Сейчас команда проекта работает над включением в него «нишевых аудиторий», созданием сообщества амбассадоров пермского периода, поиском партнеров за пределами региона, а также над физическим маркированием маршрутов. Важное и перспективное направление, на наш взгляд, — «материализация» виртуальных маршрутов пермского периода силами местных сообществ. Этот подход можно продвигать через создание руководств к действию и модерацию сетевого взаимодействия.

И авторы, и партнеры, и администрация осознали возможность и необходимость развития проектов в духе культуры участия, создающих волновой эффект. Оценить эффективность таких проектов в рамках существующих форм административной и финансовой отчетности порой невозможно, но их значимость в долгосрочной перспективе очень высока. В ближайших наших планах — создание в Пермском краеведческом музее выставки, посвященной природному многообразию края. Важным решением стало то, что с самого начала мы планируем вовлечь в нее жителей города.



Дарья Дягилева

участник юношеской
геологической партии
«Монолит» Дворца
детского творчества



Поначалу дело казалось совершенно новым, и я не знала, как к нему подойти. Однако решила попробовать себя в написании статьи для мобильного гида. В процессе работы я поняла, что мой небольшой вклад в проект принесет людям пользу, и мне стало приятно чувствовать себя частью чего-то значимого. Я по-настоящему порадовалась результатам, которые были достигнуты благодаря сотрудничеству нескольких десятков людей, и я очень надеюсь, что мобильное приложение заинтересует множество людей и расскажет им много интересного о геологии Пермского края.



Милана Федорова

экскурсовод
турбюро
«Краевед»



Для нас проект расширил содержание экскурсий по давно известным местам. Как правило, в них преобладает историческая и краеведческая информация, теперь же все обратили внимание на объекты, которые можно самому найти, потрогать, даже увезти с собой. Каменная «деревяшка» — кусочек ствола древнего растения вальхия в Очере, камешек с сетчатой поверхностью — фрагмент колонии мшанок около Кунгура, кусочек известняка с отпечатком моллюска в окрестностях Губахи... Одно дело — увидеть все это в музейной витрине, и совсем другое — найти самому!

Мы увидели в проекте возможный «стержень», принципиальную идею, вокруг которой можно построить новый туристический бренд Пермского края. Он в равной степени может быть востребован как жителями, так и внешней аудиторией. А это сейчас очень актуально для нашего региона. Кроме того, проект очень органично сочетает в себе историю, географию, геологию, культуру, и вместе с тем выводит это всё на передний край коммуникационных технологий — в мобильное приложение.



Петр Кравченко

директор
по развитию
коммуникационного
агентства SP Media

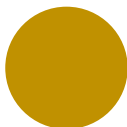


Андрей Дураков

руководитель
Лаборатории
мультимедийных
решений



Задача показалась нам очень увлекательной. Во-первых, задумка у проекта оригинальная — показать путешественникам привычные места в контексте пермского периода. Кто бы мог подумать, сколько всего в Пермском крае связано с этой эпохой, которая завершилась миллионы лет назад! Ну а во-вторых, мы загорелись идеей развития бренда Перми. Многие пермяки даже не осознают, в каком месте они живут. Ведь почти каждый школьник на планете, изучая историю Земли, узнаёт про Пермь. А кто из пермяков может назвать хотя бы трех обитателей пермского периода? Те, кто попробовал наше приложение, точно смогут.



Сергей Каменский



директор центра культуры
«Орджоникидзевский»,
преподаватель
Уральского государственного
экономического университета,
преподаватель Уральского
федерального университета

Проект «Искусство путешествий»

Свердловский областной краеведческий музей



Отправной точкой для проекта стало наблюдение за работой выставки «Очарование Востока», проходившей в краеведческом музее в 2010–2013 годах. На ней экспонировались предметы, привезенные жителями Екатеринбурга из стран Востока в XVIII — начале XX века. Ядром выставки было собрание уральского священника Георгия Левитского, совершившего в конце 1890-х большое путешествие из Кронштадта в Японию. Экспозиция состояла из шести разделов: фарфор; ритуальная пластика; Япония; Китай; вещи из разных стран (тема «Как начинаются коллекции»); интерьерный уголок из предметов мебели. Выставка привлекала внимание зрителя многообразием и необычностью экспонатов и оказалась востребована людьми, увлеченными культурой Японии, что позволило музею сделать отдельный проект на эту тему.



Тем не менее, на мой взгляд, в экспонатах таилась куда более мощная история, которая могла быть «вскрыта» в контексте выставки иного плана: выставки, в основу которой легла бы тема путешествия как культурного феномена, состояния души и способа



Искусство Путешествий

познавать мир. В этом случае музей мог бы значительно расширить аудиторию, ведь активно путешествующих в городе значительно больше, чем знатоков и любителей культуры Востока или истории XIX века. Но главное, такая выставка могла дать зрителям опыт совершенно другого рода. Помимо познания прошлого, музей мог бы стать местом переосмысления настоящего, местом самопознания, расширения горизонтов и общения с единомышленниками.

В итоге в рамках нашего проекта была поставлена достаточно амбициозная цель: отталкиваясь от существующей коллекции, превратить музей в место, действительно значимое и актуальное для сегодняшних путешественников. Реализация этой цели на практике означала изменение самого алгоритма создания выставки. Определяя ее концепцию и сценарий, мы шли не от коллекций, а от зрителей, инициировав диалог с местным сообществом.

Фактически, мы обратились к путешественникам Екатеринбурга с призывом стать сокураторами проекта, вместе создать интересное, актуальное, вдохновляющее высказывание о путешествиях. И хотя в реальное соавторство включилась относительно небольшая часть аудитории, сама возможность участия позволила многим переосмыслить отношение к музею.



Этапы реализации

- 1 Разработка концепции выставки «Искусство путешествий»: историческое исследование, мозговые штурмы с путешественниками, фокус-группы, поиск экспонатов в фондах музея

- 2 Сбор историй и артефактов от местного сообщества, включенные интервью с путешественниками Екатеринбурга
- 3 Тестирование первого зала выставки, продолжение сбора историй
- 4 Работа выставки, дополнение и наполнение ее историями и мнениями посетителей
- 5 Создание виртуального «Музея путешествий» — онлайн-проекта в поддержку выставки
- 6 Превращение выставки в передвижную, путешествия по другим музеям и развитие проблематики проекта
- 7 Подготовка исследования по проекту, переосмысление собранных историй и изложение их в контексте разработанной мною метатеории путешествий



В результате проекта:

В Свердловском областном краеведческом музее была проведена выставка «Искусство путешествий», включающая экспонаты XVIII–XIX веков из фондов музея и артефакты XX–XXI веков, привлеченные от местного сообщества. Затем на ее основе создана передвижная выставка.

Создан сайт «Музей путешествий» (<http://museum-of-travel.ru>) — новый формат музейного каталога 2.0, решающий сразу несколько задач: знакомство с коллекцией и историями, побуждение к новым путешествиям, помощь в поиске единомышленников, возможность внести вклад в развитие проекта. Сайт поддерживает передвижную выставку «Искусство путешествий», давая зрителям возможность узнать больше об экспонатах, которые он увидел, познакомиться с залами и коллекциями, которые не представлены в передвижном варианте выставки. Виртуальный музей пополняется историями и фотографиями экспонатов из коллекций около 40 музеев Свердловской области.

Опубликована онлайн-книга «Искусство путешествий: опыт музейного проекта 2.0» (<http://co-museum.ru>), четвертая глава которой представляет собой антропологическое исследование путешествий на материале историй екатеринбургцев XVIII–XXI веков.

Сформировано сообщество, заинтересованное в развитии подобных проектов. Осенью 2014 года это сообщество горячо поддержало новый долгосрочный музейный проект, самые активные представители стали его сокураторами.



Участие аудитории в проекте

Мы обратились к помощи посетителей, поскольку нам важно было понять, какие вопросы и проблемы в рамках темы путешествий действительно волнуют сообщество. Мы хотели



представить путешествия в антропологическом ключе, и потому нас одинаково интересовал исторический и современный опыт.

И для музея, и для меня как автора проекта это был первый опыт работы в формате 2.0; не существовало сформированного круга, на который мы могли бы опереться. Поиск механизмов вовлечения аудитории велся на ощупь. На начальной стадии мы приглашали в проект в основном студентов и знакомых, но постепенно круг расширялся, стали приходить знакомые знакомых или просто случайные люди, привлеченные темой. Удачей было то, что мы вышли на целый ряд персон с чрезвычайно широкими контактами в сфере путешествий; они стали нашими медиаторами и привлекли много интересных людей.

В ходе проекта мы использовали целый ряд форм взаимодействия:

- мозговые штурмы и фокус-группы в процессе разработки концепции
- встречи с обсуждением отдельных экспонатов
- опросы
- интервью
- сбор историй и артефактов от представителей местного сообщества
- совместное создание зон выставки
- тестирование разделов выставки
- зоны участия на самой выставке, где посетителям предоставлялась возможность стать соавтором

Концепция проекта создавалась и развивалась в ходе общения с участниками. Первоначально предполагалось, что вовлечение путешественников Екатеринбурга будет в основном связано с разработкой концепции выставки и поиском интересной



интерпретации для экспонатов музея. Эта сторона проекта в целом состоялась: мозговые штурмы, в которых участвовали разные люди с нестандартным мышлением, позволили расширить рамки восприятия проекта и выставки.

Однако во время реализации проекта не менее значимым оказался и другой формат вовлечения аудитории: неструктурированные интервью с путешественниками Екатеринбурга. На этих встречах мы не интересовались мнением людей о том, какой должна быть наша выставка. Мы интересовались самими этими людьми, их жизненным опытом, их отношением к путешествиям. В результате интервью стали наиболее прямым путем к пониманию того, о чем должна быть выставка, как интерпретировать и представлять музейные коллекции, какие смыслы и эмоции мы должны транслировать. Так сформировался второй слой: слой артефактов



и голосов сегодняшних путешественников. В итоге музей стал местом, где путешественники прошлого и настоящего оказались равны в своем праве делиться историями об открытиях и приключениях, мечтах и азарте исследовать мир. Реализовался главный эффект выставки: музей сделался пространством, где начинаются путешествия. Эти встречи в определенной степени повлияли на мое мировоззрение, стали началом новых проектов.

Сегодня именно такой подход к созданию выставки кажется мне наиболее продуктивным. Этот путь начинается с интереса к опыту современников в исследуемой области. Собранные истории, мнения, артефакты силами авторского коллектива проекта превращаются в каркас музейного высказывания и основу для прочтения исторических экспонатов. На следующей стадии, когда требуются содержательная доработка замысла и решение

возникающих спорных вопросов, актуальными становятся мозговые штурмы, фокус-группы, опросы более широкой аудитории, заинтересованной в таких совместных музейных инициативах.

Трудности в ходе реализации

Главной сложностью были очень большие и часто труднопрогнозируемые временные затраты на общение (то есть на встречи, расшифровку интервью, написание и согласование текстов, обработку фото- и видеоматериалов). Разговоры и встречи заняли не менее 30 процентов всего затраченного времени.

Проблем с налаживанием коммуникации у меня не было. Что меня поразило, так это открытость людей, готовность участвовать, уделять нам свое время, делиться чем-то важным, бескорыстно и радостно решать вместе с нами сложные вопросы,



придумывать. Подлинный интерес к людям — способ открыть любые двери.

Между тем большинство сотрудников музея, в целом поддерживавших вовлечение аудитории в проект, на практике оказались не готовы к «полевой» работе и разговору с посетителями на равных. Для кого-то было трудно преодолеть само представление об авторитете музея, для других проблемой стала организационная специфика открытого проектирования выставки, требовавшая постоянного поиска, длительной работы с людьми. В этом смысле, традиционный путь создания выставки проще и комфортнее.

Мотивация участников

Результаты опроса показали, что для разных людей важно разное:

- потребность в самовыражении, самореализации, саморазвитии
- ощущение причастности к масштабному, хорошему делу
- принадлежность к команде, возможность чувствовать себя частью сообщества людей, объединенных общей страстью
- потребность делиться своим опытом и знаниями, возможность быть услышанным, нужным
- знакомство с интересными людьми
- возможность хорошо и с пользой провести время; желание сделать жизнь интереснее

Во многом реальность превзошла наши ожидания в том, что касалось возможности для посетителей внести весомый вклад в реализацию проекта. В то же время мы осознали: вовлечение — не просто открытость и приглашение к участию. Это — понимание того, какие форматы соучастия, мотивации людей работают, а какие — нет. Оказалось, чрезвычайно важную роль играют дизайн и содержание афиш, инструкций, видеороликов, навигация и интерфейс зон участия на выставке. Выяснилось, что

существуют десятки особенностей, которые надо учитывать при проектировании партиципативных зон и событий:

- нужно предлагать разным людям разные, но при этом эффективные форматы участия, адекватные их возможностям и уровню погруженности в проблему
- возможность внести вклад должна быть у людей, имеющих разный, чаще минимальный, объем свободного времени, готовых к разным формам коммуникации (онлайн и офлайн, в музее, дома и на работе, в разговоре или в письменной форме)
- нужно убрать все барьеры и минимизировать затраты, связанные с участием: необходимость любого дополнительного действия резко снижает количество участников
- надо сбалансировать затраты (прежде всего, временные) и результаты, которые получают соавторы и соучастники проекта

Визуализация вклада аудитории

Понимая, что визуализация чрезвычайно важна, мы создали отдельный зал — «О проекте», где демонстрировались фотографии обсуждений, встреч, монтажа экспозиции, размещались благодарности всем участникам. Собранные истории путешественников были представлены на выставке, сайте и в отдельной главе книги. Мы записали ряд видеоподкастов с участниками проекта и все наши встречи выкладывали в социальных сетях.



Критерии эффективности проекта, способы и формы мониторинга результатов

Главным критерием эффективности проекта было восприятие продуктов и процесса совместного создания выставки нашими посетителями и соавторами. Это потребовало разработки нового подхода к оценке.



Основой выводов стал профессионально организованный социологический мониторинг, который был частично осуществлен на стадии создания выставки (опрос участников мозговых штурмов и фокус-групп), а в полной мере — в ходе работы выставки (анкетирование посетителей, качественный анализ отзывов, фокус-группы). К мониторингу мы привлекли доктора социологических наук, профессора Уральского федерального университета Е. А. Шуклину. Замеру подверглись такие показатели качества посещения музейной выставки, как эмоциональный фон, личные открытия, изменения в мотивации и самосознании зрителей, готовность и мотивация к участию/неучастию, к общению посетителей друг с другом.

Мы проанализировали и традиционные количественные показатели. Посещаемость выставки и объем прибыли,

полученной музеем, были незначительно выше средних значений для данного срока и сезона. В то же время выставка значительно отличалась по составу аудитории: преобладали индивидуальные взрослые посетители, тогда как обычно показатели посещаемости и прибыль формировались прежде всего за счет школьных групп. Значительно выше был процент молодежи, часть которой впервые побывала в музее. Стоит отметить ярко выраженный эффект снежного кома: при минимальной рекламной поддержке, посещаемость начала резко возрастать в завершающий период показа, когда сработало сарафанное радио. Как стало ясно благодаря анкетированию, большая часть посетителей пришла по рекомендации знакомых.



Проекты в духе культуры участия — стержень нашей деятельности на ближайшие годы. Среди направлений, которые мы планируем развивать:

- поиск наиболее эффективных форм и сценариев вовлечения аудитории, визуализации вклада участников, использование инструментария краудсорсинга
- эффективное соединение офлайн- и онлайн-способов вовлечения аудитории
- развитие устойчивости сообществ, создаваемых вокруг проектов



Андрей Ворох

кандидат
химических наук,
участник проекта



Почему я и другие участвовали в проекте? Во-первых, из-за понимания, что наше мнение как людей, имеющих отношение к данной сфере, крайне важно для организаторов выставки. Во-вторых, сама возможность участвовать в формировании музейной экспозиции, — то, что априори недоступно обычному человеку. Одно это притягивает. Конечно, есть сложность: мнения и пожелания большинства участников не смогут быть воплощены, но сам факт многого стоит. Лично для меня такие мозговые штурмы — это форма досуга, которого в Екатеринбурге очень и очень мало.

Я вспоминаю, что в этом проекте была обратная связь, которой часто нет. Помните, когда мы студентов опрашивали, что для них значит музей? Это было здорово, очень полезно, неожиданно, где-то было горько. В то же время я словила кайф, я помню это. Потому что считаю, что такие встряски полезны для музейщиков, это непосредственная обратная связь, понимание того, как вообще посетители воспринимают экспозиции. Не по книге отзывов, а через непосредственное общение.



Светлана Швецова

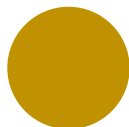
руководитель научно-методического центра
музея



Александра Болтенкова

посетитель
выставки

Выставка заставляет задуматься и переосмыслить многие вещи. Путешествия — уникальная возможность узнать что-то новое, испытать яркие эмоции, познакомиться с интересными людьми и обрести приятные воспоминания. Обмен впечатлениями и есть основная цель экспозиции. Сегодня я услышала очень хорошую фразу: «Границы лишь внутри тебя, в твоей голове». И действительно, человека от его мечты отделяет лишь он сам. Собранные на выставке истории иллюстрируют, насколько это просто — путешествовать, и насколько оно того стоит.





Юлия Мацкевич

заведующая Детским музейным центром исторического воспитания на Болотной, 13, координатор и эксперт фестиваля «Детские дни в Петербурге»



Анна Рапопорт

заведующая научным сектором Детского музейного центра, эксперт фестиваля «Детские дни в Петербурге»

Проект «Луч света в блокадной тьме»

Детский музейный центр на Болотной, 13
(филиал Государственного музея политической истории России)



Детский музейный центр исторического воспитания — один из немногих культурных центров в крупном спальном районе на севере Санкт-Петербурга. Он расположен в небольшом деревянном доме, который 100 лет назад был предназначен для дачного отдыха.

В 2011 году мы впервые реализовали проект в духе культуры участия. Он привлек пожилых друзей музея в качестве экспертов при создании интерактивной музейной экспозиции о советском детстве 1930-х годов «Страна

Гайдарика». Пятнадцать 80-летних петербуржцев выступили в трех амплуа:

- субъекты частной истории: из фрагментов их воспоминаний о предвоенном детстве был создан звуковой «архив детства» — важная часть экспозиции
- дарители и рассказчики о предметах, характеризующих быт того времени
- эксперты, которые приняли участие в окончательном отборе экспонатов, необходимых для построения экспозиции

Эти люди легко откликнулись на конкретный запрос музея, поскольку к тому времени музей уже установил с ними дружеские контакты: они регулярно посещали специально адресованные



© Фото: Наталья Булкина

местному сообществу музейные события (как правило, приуроченные к праздникам), были вовлечены в процесс собирания интерактивного фонда предметов, необходимого в работе с детьми.

В 2013 году музею предстояло найти «соучастников» для реализации своего нового замысла: создания детской выставки о трагической блокаде Ленинграда.

Наблюдая за подготовкой юбилейных мероприятий к 70-летию полного снятия блокады, мы видели целый ряд проблем в том, как реализуется передача исторической памяти детям:

- Общество не пришло к консенсусу в оценке блокадной трагедии. Память о блокаде разноречива: есть официальная, «школьная» история, а есть далеко не всегда совпадающие с ней частные истории, сохранившиеся в семьях. Как помочь ребенку собрать цельную картину события?
- Хотя школьников достаточно информируют о блокаде, сопереживать участникам событий способны лишь немногие, и это умение прививается, как правило, в семьях; для большинства детей подобная информация остается абстрактной: либо никак не затрагивающей чувства, либо пугающей и травмирующей.
- Сегодня нет дефицита сведений — есть дефицит методов, позволяющих взрослым (педагогам, музейным сотрудникам) открывать детям историю так, чтобы не травмировать и в то же время не обманывать их.



Дабы преодолеть эти проблемы и сделать выставку по-настоящему обращенной к каждому конкретному ребенку, мы задумали показать блокаду в необычном ракурсе: так, чтобы юный посетитель смог извлечь из истории трагического события нечто важное в копилку личного опыта. Выставка «Луч света в блокадной тьме» должна



© Фото: Наталья Булкина

была ответить на вопрос: что поддерживало блокадников в их повседневной борьбе за жизнь, что приносило им эмоциональное облегчение? Целью проекта было создание условий для личностного роста детей, для понимания ими богатства и разнообразия нравственных, духовных ресурсов человека, помогающих пережить самые сложные, даже катастрофические, обстоятельства жизни.



Кого следовало выбрать в качестве помощников в достижении этой цели? Людей, переживших блокаду? Историков, изучающих блокадную повседневность? Музейных хранителей, которые владеют информацией об артефактах и документах, освещающих историю блокады? Музей взял на вооружение модель Peer-to-Peer («от равного к равному») и предложил стать соавторами выставки школьникам и педагогам.



© Фото: Солмаз Гусейнова

Это было сделано для того, чтобы опробовать с детьми-участниками в процессе подготовки выставки и предъявить детям, пришедшим на выставку, различные модели исторического исследования, которые могут быть реализованы ими самостоятельно (или с незначительной помощью взрослых). А также для того, чтобы наладить коммуникацию между музеем и школами, активами школьных музеев и общественными объединениями блокадников, разными поколениями внутри семей, современными детьми и очевидцами блокадной истории.

Подготовка выставки «Луч света в блокадной тьме», от рассылки пригласительных писем по школам до церемонии открытия, заняла пять месяцев (сентябрь 2013 — январь 2014). На первом этапе (сентябрь–ноябрь) музейные

сотрудники встретились со школьниками и учителями из 15 школ Петербурга для обсуждения темы выставки и алгоритма работы над ней. Затем дети из шести школ, решивших продолжить участие в проекте, провели самостоятельные исследования и оформили их результаты. На втором этапе (декабрь–январь) школы передали собранные материалы в музей. К сожалению, отбор и систематизацию экспонатов, подготовку этикетажа и монтаж выставки музею пришлось взять на себя. Напряженный второй этап выпал на период школьных контрольных работ и каникул — и на организацию совместной работы со школьниками не оставалось времени. В церемонии открытия дети принимали самое активное участие. За семь месяцев выставку посетило около трех тысяч детей, по большей части в составе организованных школьных групп. Интерактивные занятия на выставке были разработаны и проводились музейными сотрудниками, школьники к участию приглашены, увы, не были. Дело в том, что никто из них не видел проекта целиком, только свою конкретную часть. Чтобы создать команду из незнакомых друг с другом детей и разработать занятие по собранным ими материалам, потребовалось бы не меньше месяца регулярных встреч.



Мы считаем этот проект достаточно успешным, тем интереснее анализировать ошибки. Вот одна из них. Музей старался донести информацию о проекте до всех школ города, но в основном использовал привычный для него канал связи — электронную рассылку писем для педагогов. Потому и обращался музей в этом письме к учителям, мотивируя их, а не школьников, к участию в проекте. Мотивация основывалась на том, что идея выставки близка к школьной программе и проект имеет богатые возможности для реализации в пространстве школы. Кроме того, форма участия детей в проекте предполагает развитие исследовательских компетенций

школьников, что на языке педагогов означает: концепция проекта соответствует актуальному компетентностному подходу в образовании.

Таким образом, номинально вход в проект был открыт для всех, но реальными его участниками стали только те школьники, чей руководитель «заразился» идеей выставки. То, что в механизме реализации проекта педагогу отводилась роль посредника, освободило музей от многих организационных усилий, но и породило проблему влияния педагога на школьников в процессе работы, ограничения их самостоятельности.

Функции партнеров в рамках реализации проекта

Музей

Инициатор и организатор проекта, обеспечил его высокий научный и методический уровень, предоставил на выставку свои экспонаты, подготовил для экспонирования материалы, собранные школьниками, организовал и структурировал выставочное пространство, продвигал проект, разработал и проводил музейные занятия на выставке.

Школы (педагоги и учащиеся)

Создали детские исследовательские коллективы, выбирали тематику, непосредственно организовывали детскую собирательскую и исследовательскую работу, передали собранные материалы на выставку, активно участвовали в презентации и продвижении проекта.

Общественные объединения блокадников, семьи

Поделались с детьми воспоминаниями о блокаде, предоставили для исследования документы, фотографии, предметы, часть из которых была передана на временное хранение на выставку.

В процессе реализации проекта партнерство расширилось: к нему присоединились детская библиотека и два издательства детской литературы, которые рассказали детям о том, как с помощью книг можно самостоятельно изучать историю блокады.



Результатом сотрудничества стала выставка с простой и ясной структурой, в которой названия разделов кратко формулировали ответы на вопрос:

«Что было лучом света в блокадной тьме?»

- Работа и учеба
- Личные отношения, дружба, взаимопомощь, память о довоенной жизни и надежда на окончание войны

Разделы были наполнены подлинными экспонатами из школьных музеев, семейных архивов, исследованиями школьников, интерпретировавших экспонаты как документальное подтверждение этих ответов. В тех редких случаях, когда необходимо было дополнить разделы выставки по содержанию, привлекались экспонаты из Музея политической истории России (не более 10 процентов от общего количества, поскольку полноценное представление коллекции музея не входило в задачу проекта).



Вклад всех участников был отражен в пресс-релизе выставки и ее этикетаже. Кроме того, школьники активно привлекались в качестве медиаперсон: рассказывали на радио и телевидении о выставке и своем участии в ней.

Конечно же, сотрудничество выявило и проблемы. На первом этапе серьезной трудностью стало давление педагогов на учеников, навязывание стандартных и традиционных решений. Мы столкнулись с проблемами в организации непосредственного

взаимодействия между музейными сотрудниками и учащимися, школьный педагог постоянно присутствовал в качестве посредника между ними.

Избежать этих трудностей можно было бы, если бы...

...музейная команда тщательнее продумала проект с точки зрения мотивации детей, а не их взрослых руководителей, и создала каналы прямой коммуникации с детьми.

...в случае использования организационных ресурсов педагогов музейные сотрудники отвели отдельное время как на работу с теми педагогами, кто уже строит свою деятельность на принципах лично ориентированного образования и культуры участия, так и на привлечение тех педагогов, кто готов принимать новые подходы.

...музей договорился заранее с педагогами о том, что кураторские функции полностью берут на себя музейные сотрудники, подготовил последних к выполнению этих функций и включил работу со школьниками в график.

На втором этапе тоже возникали проблемы: сложности в научном описании предметов, собранных детьми (проверка правильности атрибуции, дефицит времени на расшифровку рукописных источников); организационные трудности в привлечении школьников к написанию этикеток, монтажу выставки.

Музею следовало заложить гораздо больше времени на реализацию проекта (год, а не полгода) и включаться в работу с детьми, как только определился круг участников, не делегируя никаких кураторских функций педагогам. Существенным недостатком проекта было и то, что участия детей в разработке интерактивного занятия на выставке даже не планировалось.



© Фото: Наталья Булкина



Анализируя проект с помощью инструмента, разработанного Роджером Хартом¹ (так называемой лестницы Харта), мы располагаем его на четвертой-пятой ступеньке лестницы участия: дети понимают целое и имеют право голоса, включены в работу над проектом, но редко принимают совместные со взрослыми решения, поскольку более существенная роль отводится взрослым.



Учитывая все ошибки, музей намерен продолжать создание проектов в духе культуры участия и поднимать их на более высокий уровень.

¹ Перевод на русский язык фрагмента статьи Р. Харта «Участие детей: от симуляции к полноправию» см. в сборнике «Музей как пространство образования: игра, диалог, культура участия» (М., 2012. С. 21-28). Текст доступен онлайн: <http://museumsolutions.ru/index.php/publishing/52-sbornik>



Марина Креницкая

ученица 11-го класса
гимназии № 11



...В моей семье сохранились документы военного времени, и лишь после изучения нашего архива я осознала все трудности той эпохи. Я поняла, что мои родные выжили и победили благодаря силе воли и взаимопомощи. Мне захотелось поделиться результатами моего исследования с другими. Поэтому я приняла участие в подготовке выставки, подобрала экспонаты, написала эссе, сделала презентацию. После открытия меня пригласили выступить на радио, а позднее моя работа была опубликована в книге «Мадонны блокадного Ленинграда».

Общение с педагогами — самая трудная часть работы. Я объехала десятки школ: во многих есть интересные материалы по блокаде. И педагоги сразу предлагают: возьмите уже готовые наши экскурсии, доклады для ежегодных мероприятий. Очень непросто было «расшевелить» их, уговорить отказаться от стереотипов. В одной из школ все тексты для экскурсий, которые проводили ученики в школьном музее, писала сама учительница. Она не могла допустить и мысли о самостоятельной работе детей. Недоверие к детям — вот самая главная проблема.



Анна Рапопорт

заведующая научным
сектором Детского
музейного центра



Андрей Рымарь

заместитель директора Самарского
литературно-мемориального
музея имени М. Горького

Проект «Мир — текст — музей»: поэтические сообщества как инструмент трансформации жизни

Самарский литературный музей



В рамках проекта «Мир — текст — музей», реализованного за счет гранта Благотворительного фонда В. Потанина, мы изучали и разрабатывали способы показа современной литературы в музее. Когда мы говорим о современной литературе в контексте музея, возникает несколько проблем. Во-первых, речь идет о текстах, которые посетитель, скорее всего, не читал, да и их авторы могут быть ему неизвестны. Во-вторых, инновационный язык этих текстов подчас непонятен читателю. И в-третьих, музей хотел бы работать с текстами, которые касаются важных проблем современного мира, но для посетителя их актуальность может быть неочевидна.



Таким образом, речь идет именно о разработке методики исследования и экспонирования текстов и целых литературных направлений, которая позволила бы посетителю музея:

- понять, как эти тексты устроены: с чем работает автор, зачем он работает, как он работает
- понять, чем методы того или иного автора могут быть полезны в «обычной жизни»



В общем, мы думали о музее как о месте, где посетитель может осознать литературу как инструмент понимания себя и мира и получить опыт использования этого инструмента. Итоговая выставка нашего проекта должна была стать своего рода гидом по разным способам существования в современном мире, которые предлагают читателю современные авторы. В этом случае объектом музеефикации оказывается не столько вещь, сколько творческий метод автора, его способ отвечать на вызовы мира.



Нам было важно, чтобы процесс музейного исследования велся с участием местных сообществ и имел какой-то положительный результат для них в каждый момент времени, а не только в конце проекта. Основной точкой опоры для нас оказалось местное литературное сообщество. Представляя себе его потребности, типичные для провинциального российского города, мы вспоминали высказывание одного из местных писателей о том, что *самарских* или *саратовских* писателей или поэтов не бывает. Можно или быть писателем, или не быть им. Парадокс, однако, в том, что даже если автор чувствует себя вписанным в общероссийский и международный контекст, жизнь провинции вырывает его из этих контекстов. Здесь не хватает атмосферы живой дискуссии, которая есть в крупных городах. Местная публика как бы не верит, что может читать и обсуждать нечто по-настоящему актуальное. Провинция живет с ощущением, что «будущее творят где-то не здесь», и это ощущение проецируется на литературу. Таким образом, применительно к местному литературному процессу у нас возникла формула: «музеефицировать индуцируя». Чтобы музей мог хранить следы какого-то литературного процесса, он должен взять на себя определенную ответственность за его культивацию.



© Фото: Евгений Рябушко



На первом этапе проекта мы ставили задачу выработать классификацию направлений и творческих методов новейшей литературы, выявить проблемы современного мира, выступающие предметом рефлексии, и найти круг людей в городе, которым было бы интересно обсуждать эти вещи. Упомянутые задачи нам помогли решить представители литературного сообщества. Писатель Леонид Немцев взялся вести регулярные заседания литературного клуба, на которых собирались желающие глубже понять, как устроены литературные тексты, как их читать и, возможно, писать. Поэт и философ Виталий Лехциер благодаря проекту смог реализовать свою давнюю идею о семинаре «Антропология поэтического опыта». В рамках семинара столичные и местные литераторы выступали не как авторы текстов, а как исследователи социальных и культурных контекстов, стоящих за тем, что делают сейчас



© Фото: Андрей Сапрыкин

поэты и писатели. Благодаря семинару, в Самаре побывали известные в России поэты и писатели: Линор Горалик, Станислав Львовский, Дмитрий Кузьмин, Илья Кукулин, Александр Скидан. Насколько нам известно, в 2012–2013 годах это были самые посещаемые самарской публикой литературные события.

Дальше встал вопрос о визуализации найденных нами творческих методов в форме, позволяющей посетителю понять связь между работой поэта и собственной жизнью. На данном этапе большой удачей стало знакомство с архитекторами Евгенией Репиной и Сергеем Малаховым, которые уже многократно прибегали к практике «перевода» с одного языка культуры на другой (речь идет, например, об объяснении устройства авангардного текста при помощи языка инсталляции или переводе принципов

супрематизма в парадигму кулинарного рецепта и т. п.). Эти архитекторы рассматривают город как единое поле смыслов, которое невозможно разделить на такие области, как «социальная сфера», «экономика», «культура», «архитектура». Особенно ценным оказалось то, что наши партнеры уже придерживались — в своей архитектурной практике — принципов культуры участия, считая, что в проектировании и изменении городской среды должны участвовать жители города, а не только профессионалы. В дальнейшем Евгения Репина и ее студенты стали основной силой лаборатории «Поэзия и визуальность», организованной музеем, и проектировщиками итоговой экспозиции. На заседаниях лаборатории дизайнеры, архитекторы, поэты и музейщики вместе разбирали тексты и проектировали экспозиционные модели, с помощью которых можно было бы объяснить посетителям их устройство.

Мы хотели, чтобы посетитель, взаимодействуя с частью экспозиции, посвященной тому или иному поэтическому направлению, получил ответы на три вопроса:

- 1 Что это за направление? (Что такое, например, концептуализм и чем он отличается от «новой искренности».)
- 2 Как это работает? (Что поэты используют как материал и что они с ним делают? Например, мы показывали концептуалистские практики работы с «чужим словом»: коллажирование разных стилей, преувеличение штампов и т. п.)
- 3 Какое это имеет отношение ко мне? (Например, в случае концептуализма мы надеялись показать, что языковые шаблоны, деконструируемые концептуалистами, можно обнаружить и вне поля литературы. Мы часто описываем себя и свои отношения с другими людьми по сценариям не менее шаблонным, чем те, которыми пользуется графоманская поэзия.)



Именно Евгения Репина радикализовала интерактивную составляющую проекта, предложив посетителям не просто взаимодействовать с текстами, но и производить их, пользуясь творческими методами известных авторов. Таким образом, концепция выставки кардинально изменилась в ходе взаимодействия с привлеченными представителями сообщества.



В итоге мы получили выставку, включающую пять «Поэтических машин», — каждая из них соответствовала одному из пяти выделенных нами направлений современной поэзии:

- 1 конкретизм
- 2 концептуализм
- 3 новый эпос
- 4 новая искренность
- 5 метареализм

Огромная экспозиция разместилась в музейной усадьбе. Каждая «машина» представляла собой двухэтажную конструкцию (пять на два метра), которая передавала атмосферу поэтического направления и «материал», с коим работают его представители. Например, пространство машины конкретизма было построено на игре с образами советской коммунальной квартиры, а пространство машины метареализма воспроизводило мифологическую схему «путь инициации»: опасный маршрут через «лес», встреча со священным деревом и т. п. В каждом модуле посетитель мог выполнить задания по производству текста. В машине концептуализма — составить коллажи из высказываний, представляющих разные типы поэтического дискурса (символистская поэзия начала XX века, советская идеологическая поэзия, современная тюремная лирика...). В машине нового эпоса — изучить картотеку типичных ситуаций, которыми интересуются поэты этого направления, и сложить из них свою сюжетную цепочку.

Мы назвали выставку «Мир. Текст. Пять способов выйти на свободу». Название должно было подчеркнуть, что «производство текстов» на выставке — не самоцель, а способ посмотреть на мир глазами поэтов и усвоить их способы отвечать на вызовы. Свобода — это не независимость, а возможность выстроить с миром гармоничные отношения, найти в повседневной действительности источники радости и творчества.

После открытия выставки мы решили использовать наработанные связи с литературным и художественным сообществом для привлечения к ней посетителей. С этой целью был запущен фестиваль свободных искусств «Пять элементов», продолжавшийся пять летних недель — по неделе на каждую «Поэтическую машину». Каждую неделю мы устраивали события с участием поэтов, музыкантов и художников, чье творчество казалось нам близким к принципам поэтического направления недели. Таким образом, на выставке появилась привлекательная для публики событийная программа и была подчеркнута универсальность представленных поэтических принципов, возможность реализовать их средствами не только поэзии, но и современного визуального искусства, музыки и т. п.



© Фото: Евгений Рябушко



© Фото: Сергей Малахов

Последним шагом было обращение к музейному сообществу в рамках семинара «Литература в музее: музеефикация смысла». Вместе с представителями нескольких российских музеев мы пытались выяснить, насколько технология нашего проекта подходит для работы не только с современными авторами, но и с классиками. Возможна ли музеефикация творческого метода Чехова или Лермонтова? Итогом семинара стали три проекта экспозиций, посвященных драмам Чехова, лирике Лермонтова и прозе Виктора Пелевина.



Проект продолжился и после его официального закрытия. Сейчас мы используем полученные нами методы работы с текстом и методы работы с местными сообществами. В частности, мы решили сохранить традицию летнего фестиваля в музее, но

по возможности привязывать его темы к материалу основной экспозиции, которая посвящена Алексею Толстому. Так, летом 2014 года музей организовал выставку о фантастике Толстого в контексте антиутопий его современников — Олдоса Хаксли и Евгения Замятина — и провел фестиваль, посвященный футурологии в искусстве и науке. Выставка была организована как игра, где посетители могли изучить принципы, по которым живут утопические государства в произведениях вышеназванных писателей, и, используя выделенные нами из текстов типичные сюжетные ситуации, выстроить свой утопический мир. Размышления писателей 1930-х годов о том, как государство, прикрываясь утопическими лозунгами, втягивает граждан в мегапроекты, ведущие к гибели, находят множество параллелей и в сегодняшней реальности. Но конструкция «выставка + фестиваль» позволила нам не указывать на эти параллели пальцем, не навязывать посетителям никаких идей. В конечном итоге мы стремимся предъявить говорящий сам за себя материал и создать вокруг него рефлексивное поле, поддерживать которое будут уже не музейщики, а представители сообщества.

Конечно, все вышеописанное — это некая идеальная модель, лишенная десятков неизбежных изъянов, сопровождавших ее реализацию. Главная проблема связана с зазором между тем, что наша выставка обещает посетителю, и тем, что она фактически дает. Интенции нашего проекта связаны с пониманием поэзии (и искусства в целом) как инструмента осмысления и трансформации реальности. Мы, фактически, говорим о музеефикации не документов и даже не «творческих методов», а способов жизни. Но один день знакомства с поэзией в рамках выставки или некоего фестивального события никого не может «вывести на свободу». Потому что свобода — это не единичный инсайт, а путь. И тут мы еще раз возвращаемся к теме сообществ. Именно сообщество и есть единственный



© Фото: Наталья Иванова



носитель альтернативного образа жизни, к которому посетитель музея может при желании присоединиться. Но сообщество живет, пока у него есть «работа». И здесь мы оказываемся перед перспективой, с одной стороны, «вечного» продолжения проекта, а с другой — необходимости выхода музея за собственные границы и проектирования действий в масштабе города. Субъектом этих действий не может быть только одна организация, то есть речь идет, фактически, о проектируемой «снизу» культурной политике.





Евгения Репина

доцент кафедры
инновационного
проектирования
Самарского
государственного
архитектурно-
строительного
университета,
сокуратор выставки
«Мир. Текст. Пять
способов выйти
на свободу»

В Самаре мало людей, которые понимают, что искусство может быть частью жизненной практики и инструментом миропонимания, поэтому выставка адресовалась условному «жителю Безымянки», как мы его себе представляли. В сущности, большинство из 20 студентов, вовлеченных в проект как соавторы, являлись такими постсоветскими обывателями, обитателями микро-районов. Через простые процедуры анализа и визуализации текста мы вместе постепенно подходили к метафорической идее Машин для производства поэзии, выражающей ее рефлексивную и трансформирующую роль. Полугода плотного вовлечения в проект было достаточно, чтобы создать в сознании студентов-дизайнеров ментальную карту современной поэзии и отработать методологию пространственной интерпретации поэтического текста.

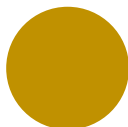


Виталий Лехциер

доктор философских наук, поэт, соредатор портала «Вестник современного искусства "Цирк «Олимп» + TV"», куратор семинара «Антропология поэтического опыта»



Интернет-журнал «Цирк "Олимп" + TV» стал партнером музея: вместе мы провели целый ряд эксклюзивных литературных семинаров, круглых столов и чтений с участием известных литераторов из столицы. Был очень большой резонанс в литературной и гуманитарной среде города. Этот удивительный проект аккумулировал в себе усилия нескольких творческих и возрастных сред нашего города: студенчество, научные и литературные сообщества. Было отрадно видеть, как много семей приходило на «Поэтические машины».



Проект «20-й век в кадре и за кадром»: городское сообщество размышляет о своей истории

Тольяттинский краеведческий музей

Текст: Андрей Рымарь



Проект Тольяттинского краеведческого музея «20-й век в кадре и за кадром» стартовал летом 2013 года и был реализован за счет гранта Благотворительного фонда В. Потанина. Целью проекта было создание интерактивной экспозиции об истории города Тольятти в XX веке. Авторы ставили задачу произвести на свет не просто выставку, а пространство, которое побудит разные поколения горожан осмысливать и проживать недавнюю историю.



Предыдущая попытка системно отразить в экспозиции XX столетие была сделана в музее более 30 лет назад, в 1984 году. Старая экспозиция была посвящена в основном истории промышленных предприятий Тольятти и просуществовала недолго. После паузы в несколько десятилетий команда проекта, собранная директором музея Натальей Ланковой, задалась целью на достаточно небольшом пространстве (около 600 квадратных метров) рассказать о самых важных событиях в истории города, большая часть которых связана с серьезными историческими травмами. Гражданская война, коллективизация и раскулачивание, Вторая мировая, затопление, перенос и переименование города в связи со строительством на Волге электростанции, возведение крупных заводов (в первую очередь, Волжского автозавода), которые, с одной стороны, сделали город одним из важных промышленных центров страны, а с другой — создали почву для масштабных «криминальных войн» в кризисных 1990-х.



Командой проекта, в частности разработчиками визуальной концепции и дизайна экспозиции Татьяной Минсафиной



© Фото: Михаил Осипов

и Михаилом Осиповым, было найдено оригинальное решение, позволяющее посетителю посмотреть на события истории города и с позиции их участника, и с точки зрения внешнего наблюдателя. Путешествие по истории Тольятти решено как переход из одного кинотеатра в другой. Разным периодам истории города соответствуют «фильмы» разных жанров. «Фильм» в данном случае — термин условный: в каждом зале нам предлагают посмотреть на экспонаты выставки через особый набор сюжетных схем, типичных для этого периода истории. В «Буревестнике», первом появившемся в городе кинотеатре, мы смотрим мелодраму о Гражданской войне и первых десятилетиях советской власти, в «Авангарде» — героический фильм о Великой Отечественной, в «Маяке» — драму о затоплении

Ставрополя (старое название города)¹ после строительства электростанции и о рождении Тольятти. Задуманное, но пока еще не реализованное продолжение проекта предполагает «производственный роман» о возведении крупных заводов, а также «семейное кино» и «детектив» о разных способах выживания горожан в 1990-х.

Открывает экспозицию, названную «20-й век: Ставрополь — Тольятти», вводный блок — «касса», над которой, вместо типичной для советского кинотеатра цитаты из Ленина, мы читаем слова Жана-Люка Годара:

¹ Не путать с другим Ставрополем, который расположен на юге России, в Северо-Кавказском федеральном округе, и до 1964 года назывался Ставрополем-Кавказским.



© Фото: Михаил Осипов

«Жизнь проходит, и воспоминание,
которое она о себе оставляет,
принимает обличие ее изображения».

Этот «эпиграф» задает и проблематику, и методику создания, и концептуальную планку экспозиции: перед нами не претендующая на объективность История, а одна из ее версий, «фильм», где посетитель может стать и героем и соавтором.

Интерактивный компонент реализован в основном с помощью мультимедиа технологий, использование которых здесь поднято на качественно новый для регионального музея уровень. Так, войдя в «Монтажную», мы можем рассмотреть архив портретных и групповых фотографий из фондов музея, сделать свое фото, обработать его фильтрами выбранной эпохи и «вклеить» его в старинную фотографию. В «Примерочной» можно выбрать фотографию костюма из коллекции музея и примерить его на себя с помощью специального электронного зеркала. Посетитель может управлять панорамами старого Тольятти и Ставрополя, рассматривать оцифрованные коллекции музея, не вошедшие в экспозицию, слушать записанные музейщиками интервью с очевидцами событий. Предусмотрены различные сценарии осмотра экспозиции, включая «расследования», которые посетители ведут, используя фондовые экспонаты.



Итоговый бюджет проекта в три с лишним раза превысил бюджет гранта, полученного от Фонда В. Потанина. Это стало возможным благодаря тому, что музею удалось вовлечь самые разные городские круги в содержательную работу над проектом, а также в поиск финансирования для его реализации. Нужно сказать, население Тольятти в значительной части состоит из людей, которые оказались в этом городе не потому, что здесь родились, а в силу сознательного выбора. В течение нескольких десятилетий лучшие специалисты Советского Союза ехали сюда, дабы принять



© Фото: Михаил Осипов

участие в строительстве и запуске самых передовых производств. Одновременно, их же силами, возводился город, спроектированный в духе теории города-сада Ле Корбюзье. Это дало съехавшимся со всей страны людям чувство общности и ответственности за город, который создавался на их глазах и их руками, что, к сожалению, не типично для российских городов. Потому участие в создании экспозиции стало для многих делом чести. Тем более что проект запускался с очень понятной тольяттинцам установкой на технологическую и содержательную новацию, которая, вполне вероятно, в других городах могла бы, наоборот, вызвать сопротивление консервативной общественности, требующей «возврата к истокам» и «верности традициям».

Во время работы над проектом музейщики записали десятки интервью с жителями, участвовавшими в строительстве заводов,

переносе города на новое место и других событиях. Эти материалы включены в экспозицию. Также музей провел акцию «День дарения», в ходе которой горожане передали музею более 300 предметов, связанных с жизнью города в XX веке, и рассказали их историю. Сейчас в экспозиции действует несколько зон, специально выделенных для показа коллекций горожан и проведения сменных тематических выставок, более подробно раскрывающих отдельные эпизоды истории города.

Музей провел ряд круглых столов, посвященных вопросам, которые городское сообщество воспринимает одновременно и как часть истории, и как сегодняшнюю проблему. Один из них — вопрос о возврате исторического названия. Ставрополь был переименован в 1964 году в честь Пальмиро Тольятти, генерального секретаря Итальянской коммунистической партии, умершего незадолго до этого. Дискуссия, посвященная данной теме, собрала представителей власти и местного самоуправления, общества ставропольчан (сообщества жителей Ставрополя до его перенесения на новое место в 1953–1955 годах) и, самое главное, людей, помнящих переименование города и даже принимавших в нем участие. Также в музее было проведено одно из заседаний социальной комиссии при городской думе, что поспособствовало признанию проекта значимым для Тольятти: в результате из его бюджета было выделено два миллиона рублей. Музей привлек к участию и коллектив старейшего в городе кинотеатра (в честь которого назван один из залов экспозиции): в нем тоже было организовано несколько мероприятий.

Также музей создал при своем попечительском совете фандрайзинговую группу, которой в итоге удалось привлечь очень серьезные средства, пожертвованные предприятиями и организациями города. Кроме того, многие услуги (например, ремонтно-строительные работы, издание печатной продукции,



© Фото: Михаил Осипов

установка оборудования) подрядчики оказали бесплатно или по ценам значительно ниже рыночных. Один из банков Тольятти разместил в своих офисах ящики для пожертвований на создание экспозиции.

На сайте и в социальных сетях музей публиковал истории о Тольятти и провел среди горожан несколько конкурсов: «Народная история Тольятти», «Лучшая коллекция горожанина XX века», конкурс плакатов, посвященных 60-летию первого в городе кинотеатра.

В итоге открытие выставки осенью 2014 года вызвало бурю эмоций в социальных сетях: люди увидели, что их ожидания оправдались, что даже серьезные эксперты говорят о появлении в городе «выставки европейского уровня».



© Фото: Михаил Осипов



Конечно, по-настоящему значение проекта откроется только со временем. Останется ли действующая выставка местом осмысления и переосмысления локальной истории, или дискуссии уйдут в прошлое, а итоговый продукт постепенно начнет восприниматься как «кино со спецэффектами», которое всем интересно посмотреть, но только один раз? Насколько глубоко музей решится показать непарадные и драматичные аспекты истории города? И, наверное, самое трудное: как будет построена часть экспозиции, посвященная 1990-м годам, и какой мост от нее будет проведен в настоящее? В этот момент музей подходит к очень важной проблеме: рассказ о вызовах, на которые горожанам приходилось отвечать в прошлом, может перейти или не перейти в рассказ о вызовах, стоящих перед ними сейчас.

Работа с городским сообществом продолжается: как в форме совместного сбора материалов для экспозиции, модель которой предполагает постоянную ротацию экспонатов в определенных зонах, так и в форме организации музейных событий, что привлекают людей из разных возрастных, профессиональных и социальных групп. Главный вывод Наталья Ланкова формулирует так: «Благодаря вере городского сообщества в начатое музеем дело, даже самые амбициозные идеи не пришлось упрощать из-за недостатка средств».



Елена Косова

начальник
управления
информации

ОАО «КуйбышевАзот»

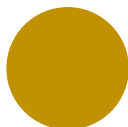
Мы поддержали проект, потому что осознавали его значимость для устранения белых пятен в летописи нашей малой родины. Как это ни странно на первый взгляд, но именно в освещении ее новейшей истории есть дефицит информации. Реализация проекта позволила создать целостную и детальную картину городской хроники, причем в интересной и увлекательной даже для молодого поколения форме. Партнеры проекта оценили экспозицию как событие существенно большего, чем региональный, масштаба. Очевидно, что проект достоин продолжения!



Александр Родионов

член попечительского
совета Тольяттинского
краеведческого
музея, директор
школы № 93,
председатель
комиссии по
социальной политике
Думы городского
округа Тольятти

Мне кажется, выставка — действительно большое приобретение для города. Как директор школы и депутат думы я много раз сталкивался с тем, что многие жители города не знают его истории, даже и того, что происходит в соседних районах. Возвращая городу историю, выставка объединяет горожан. Наша школа уже использует ее в образовательном процессе. Сейчас в думе мы продвигаем идею образовательного туризма, и проект здесь как нельзя кстати. Тем более что в дальнейшем он может обрасти, и уже обрастает, целым кластером выставок об отдельных аспектах истории города или отдельных героях.





Юлия Поцелуева

директор по развитию фестиваля
«Детские дни в Петербурге»

«Подростки — музеям, музеи — подросткам»

Творческая исследовательская программа для подростков от 14 до 18
Спецпроект X фестиваля «Детские дни в Петербурге»



Музейный фестиваль «Детские дни в Петербурге» — проект, ежегодно объединяющий более 40 музеев, направленный на развитие новых форм работы с детской аудиторией. Его визитная карточка — маршруты с игровыми путеводителями: эти маршруты каждый год привлекают более 20 тысяч детей. Но подростки по-прежнему приходят в музей неохотно. В 2014 году команда фестиваля разработала пилотную программу «Подростки — музеям, музеи — подросткам». Мы отталкивались от следующего круга проблем:

- Музейные сотрудники испытывают трудности в поиске языка общения с подростками, которые уже выросли из детских игр и в то же время не готовы «проглатывать» привычный для взрослых формат коммуникации, когда музей — транслятор истины, а посетитель — пассивная воспринимающая сторона.
- Глядя на музей сквозь призму принудительных школьных экскурсий, подростки зачастую воспринимают его как далекое от современной жизни и их собственных интересов место.
- Референтной группой для подростка становятся его сверстники, и информация, полученная от них, принимается с большим доверием.



© Фото: Солмаз Гусейнова



Целью проекта был поиск новых форм коммуникации между музеем и подростками. Мы ставили себе задачу — в ходе совместного творческого исследования искать новые ролевые и организационные модели, которые:

- позволили бы выстраивать равноправное общение между подростками и музейными экспертами
- дали бы возможность подросткам осознавать себя в роли субъекта познания, а не объекта для приложения педагогических усилий
- донесли бы до подростков понимание того, что не существует окончательной и правильной интерпретации музейного экспоната и что их собственные интерпретации имеют право на существование

- дали бы возможность музейным профессионалам посмотреть на свой материал глазами посетителей, чтобы находить новые формы работы и способы привлечения в музей «непосетителей»
- помогли бы музеям осваивать спектр бесплатных онлайн-ресурсов, в которых подростки подчас ориентируются лучше взрослых



К участию в проекте мы пригласили небольшие музеи, где дистанция между руководством и сотрудниками минимальна и решения принимаются без длительных согласований. Все пять музеев, которым мы направили предложение, согласились принять участие: «Мастерская М. К. Аникушина», Музей Анны Ахматовой в Фонтанном доме, Музей-квартира семьи актеров Самойловых, Музей «Разночинный Петербург», Музей истории фотографии (МИФ).

В качестве партнеров мы привлекли также компанию IZI.travel (бесплатная платформа для создания аудиогидов) и молодежный интернет-портал «Пять углов» (<http://5uglov.ru>), где работают как профессиональные журналисты, так и подростки.

Мы организовали рабочую группу тинейджеров и предложили им самостоятельно выбирать интересующий их в музее объект или тему для творческого исследования (индивидуально или в небольших группах), которое проводится с помощью взрослых модераторов, но без их руководства. Мы предполагали, что подростки самостоятельно задаются вопросами, а мы помогаем им в поисках экспертов, которые могут ответить на вопросы, в музее или вне его. Мы также предложили им выбирать форму подачи, позволяющую донести их впечатления до сверстников: видео, блог, аудиоподкаст, аудиогид для смартфона (чему было уделено время на мастер-классах и индивидуальных консультациях).

Продолжительность работы лаборатории: два месяца.

Участие приняли 13 подростков, до финиша дошли 9, было сделано 6 проектов:

- статья на портале «Пять углов» (<http://5uglov.ru>)
- видеоролик
- две презентации с использованием ресурса <http://www.thinglink.com>
- серия музейных открыток
- фотоблог

Количество часов:

- 15 часов — посещение музеев
- 9 часов — коллективные обсуждения
- 6 часов — мастер-классы: «Вдохновляющие технологии», «Музейный аудиогид», «Основы журналистики»
- 40 часов — индивидуальная работа над проектами с кураторами (в скайпе, по телефону, переписка, встречи-консультации)



Этапы реализации



Инициатива

К участию в пилотном проекте мы пригласили детей, ранее посещавших фестиваль и выступавших в роли экспертов. Также к группе присоединилось три человека из Колледжа туризма и два — из издания «Пять углов». Однако в ходе работы выяснилось, что во втором случае инициатива исходила не от подростков, а от их взрослых кураторов в этих организациях, что сильно снижало мотивацию подростков к самостоятельной работе. (В следующем году мы планируем сделать набор открытым и попросить участников написать мотивационное эссе.)

Выбор музея

Из пяти предложенных музеев подростки выбрали три. Участники распределились очень неравномерно.



© Фото: Солмаз Гусейнова

Мы пришли к выводу, что выбор зависел не столько от темы или привлекательности экспозиции, сколько от открытости и «заразительности» (в понимании подростков) сотрудника, представлявшего музей.

Выбор темы для исследования

Очень важной для подростков оказывалась возможность найти преломление темы в современной жизни. Так, в Музее-квартире Самойловых, рассказывающем об актерской династии XIX–XX веков, один из проектов был посвящен подготовке к роли, и в качестве эксперта мы привлекли актрису Ольгу Белинскую. Второй проект был посвящен балетному костюму; здесь экспертом выступила балерина Мариинского театра Евгения Бердичевская.

Формы подачи проекта, мастер-классы

Чтобы обеспечить участникам свободу в выборе средств и инструментов для представления проекта, мы провели несколько мастер-классов, на которых предложили «вдохновляющие технологии»: видео, блог, аудиоподкаст, аудиогид, Web Documentary (одностраничный сайт-презентация), ресурсы для презентации с инфографикой — <http://www.easel.ly> и <http://www.thinglink.com>

Мотивация

Все участники отмечали, что для них важным было знакомство с музеями с непарадной стороны, возможность диалога с экспертами. Однако разница в мотивации участников ярко проявилась в выборе формы подачи проекта. Подросткам, пришедшим в проект самостоятельно, было интересно пробовать что-то новое. По окончании мы выяснили, что все они продолжают пользоваться освоенными инструментами для собственных работ в школе и дома. Тогда как участники из колледжа и «Пяти углов» остановились на тех средствах, которые им были уже знакомы: презентация PowerPoint, печатная статья.

Самостоятельная работа над проектом в контакте с куратором

Встречи с экспертами, уточнение темы, поиск материала, еженедельные встречи-обсуждения. Этот этап выявил разную степень готовности подростков к проекту: кому-то достаточно было только ориентира и помощи, а кто-то ожидал детализации заданий и не был готов самостоятельно принимать решения.

Финальная презентация проектов

Участники представляли свои работы перед сверстниками и музейными экспертами, с которыми сотрудничали. На этом

этапе высветилось соотношение «процесс — результат». Для нас самым важным был процесс. Однако в ходе работы мы обнаружили, что для подростков очень значимо, как будет освещаться и использоваться результат. В частности, для проекта, участники которого готовили статью, мотивирующим фактором стала возможность реальной публикации.



Наблюдение и анализ

Осуществляя проект, мы использовали метод включенного наблюдения: находясь внутри процесса, фиксировали случаи, где коммуникация возвращалась к шаблону экскурсии, а также моменты, когда подростки «выпадали» из коммуникации, — и делали выводы об оптимальных формах организации общения.



© Фото: Солмаз Гусейнова

Для нас очень важно найти форму взаимодействия между музеями и подростками в рамках фестиваля. Но прежде чем менять формат для широкой аудитории, мы должны были поэкспериментировать в «лабораторном» режиме. Особый интерес представляли моменты, когда участники проявляли или не проявляли инициативу. Здесь можно выделить такие сценарии:

- 1 Инициативы нет.** Наименьшую самостоятельность проявили участники, пришедшие от портала «Пять углов» с мотивацией «руководство отправило». Обе девочки планируют стать журналистами, но у них уже сложился шаблон работы с информацией: поверхностного знания фактов достаточно, чтобы написать статью-сочинение.

- 2 Устойчивая инициатива.** Определяющим фактором была личность участника; в нескольких проектах работа велась самостоятельно: от выбора темы до поиска формы и договоренностей с экспертами. Важную роль здесь играли:
 - высокая исходная мотивация и лояльность к проекту (это были дети, которые уже несколько лет участвовали в фестивале)
 - интерес к экспериментированию с формой и инструментарием, понимание ценности новых знаний
 - готовность музейных сотрудников к диалогу

- 3 «Мерцающая» инициатива.** Здесь исходная мотивация была слабой: участники пришли из Колледжа туризма, так как педагог обещала им бонусы за присоединение к проекту. Этот сценарий наиболее интересен для анализа:
 - **тема:** в данном случае были сложности с выбором темы, но инициатива возникла в тот момент, когда

- с помощью куратора тема была сформулирована — с обращением к личному опыту участника
- **форма:** мотивирующим фактором стала возможность публикации в газете
 - **конкурентная среда:** сравнение результатов своего труда с результатами сверстников
 - **возможность привлечения немuseumных экспертов:** была предложена кураторами, однако стимулировала интерес к дальнейшей самостоятельной работе над проектом
 - **готовность музейного сотрудника к диалогу**
 - **личное взаимодействие:** подростки начали проявлять инициативу в тот момент, когда осознали, что кураторам не всё равно и проект реализуется не «ради галочки»

Значимым открытием для нас стало осмысление дистанции между участниками и кураторами. Нам представлялось, что ее нужно преодолевать, однако в ходе проекта мы выяснили, что она существует скорее в сознании взрослых и отсутствует у подростков. Мы вместе учились творческому равноправию как партнерству и уважению друг к другу.

Изначально мы предполагали, что, познакомившись с музеями, подростки сами сформулируют вопросы и тему для исследования, а наша помощь понадобится в поиске источников информации. Однако в ходе общения мы ощутили: многим из них нужно помочь найти вопрос, который будет им интересен. Вероятно, это связано с инерцией школьного мышления, когда ребенок не ставит вопросов, а отвечает на готовые, интересны они ему или нет.

Мы предложили сразу самостоятельную реализацию проекта: выбор темы и формы, общение с экспертами и поиск информации. Однако для некоторых участников проекта ситуация оказалась стрессовой, и мы поняли необходимость дробления задач.



© Фото: Солмаз Гусейнова

Кому-то из подростков достаточно было ориентира и советов, как выстроить самостоятельную работу, для других же были необходимы наше участие на каждом этапе работы и совместная постановка промежуточных задач.

Главная сложность заключалась в том, что многие дети ждали от нас привычной школьной постановки задач и оценки результатов. Опыт проектной работы был новым для многих, и они не всегда понимали необходимость планировать работу и соблюдать дедлайны и договоренности.

Неожиданной для нас трудностью стало то, что подростки неохотно используют средства коллективного общения в соцсетях: у них есть аккаунты в ВКонтакте, они общаются

посредством личной переписки, но их сложно мотивировать делиться материалами с другими участниками. Мы сделали вывод, что надо иначе строить работу в команде, дабы стимулировать интерес подростков к работам друг друга.

Если говорить о личных открытиях в ходе проекта, я ожидала большего неконформизма, готовности отстаивать свое мнение. Для меня стало неожиданностью, что подростки подчас согласны с шаблонами, которые им предлагают школьное образование или музейная коммуникация, и что свобода выбора вызывает не радость, а растерянность.



Критерии оценки эффективности, способы и формы мониторинга результатов

Для данного проекта можно выделить две группы критериев:

- 1 Качество авторских проектов подростков:
 - новизна и качество работы с информацией (достоверность, оригинальность, осмысление и анализ)
 - глубина исследования, количество источников информации
 - соответствие замысла и подачи
 - привлечение немuseumных экспертов

- 2 Степень самостоятельности участников:
 - самостоятельность в выборе темы, договоренностях с экспертами, поиске материала
 - самостоятельность в работе с материалом: насколько проект приобрел «добавочную стоимость» — дополнительные смыслы
 - смелость (в выборе темы, в ракурсе подачи, в личном отношении к теме)

Вторая группа критериев сложнее поддается мониторингу, однако, на наш взгляд, она наиболее важна.



В следующем году мы планируем продолжать проект и делать открытый набор для большего числа подростков.

Инициатор проекта

Дарья Агапова

Авторы и кураторы

Евгения Карташова, Юлия Поцелуева, Дарья Мацкевич

Подростки-участники

Мария Пономарева, Елена Никанова, Юлия Амоскова, Екатерина Байкова, Елизавета Петрова, Александр Сейц, Артем Волженин, Анна Корнева, Владимир Корнев

Музейные эксперты

Елена Крючек, Светлана Тимофеева, Владимир Платонов, Анна Белова, Солмаз Гусейнова, Анна Соколова, Ирина Осипова



Артем Волженин

**школьник,
участник проекта**

Я люблю ходить в музеи, и когда получил приглашение — не раздумывая согласился. Попасты в музей со служебного входа, узнать то, чего не видит обычный посетитель, — это просто здорово! Я познакомился с интересными людьми, узнал много нового о музейных делах и журналистике. Делать презентацию было трудно: голос, оформление... Но самым сложным было придумать название, определиться с темой. Я научился доносить информацию так, чтобы заинтересовать аудиторию, научился из множества вопросов выбирать несколько самых важных.

Проект был для меня реализацией способностей. Я понял, что творить — это здорово. Никогда не думал, что брать интервью, встречаться с интересными людьми и монтировать видеозаписи, снятые самим, а также выступать перед аудиторией, может быть так увлекательно. Это как бы определяет твоё время. У тебя есть ориентир. Тебя ценят за твои умения. Ты интересен окружающим. В школе ты — обычный. Здесь ты чем-то уникален. Ещё формируется привычка работать над чем-то постоянно. В школе не так: сделал урок — забыл. Я очень благодарен организаторам и жду продолжения.



Александр Сейц

школьник,
участник проекта



Евгения Карташова

сокуратор проекта

Сначала казалось, что работа над индивидуальным проектом, в котором ты сам ставишь вопросы и ищешь ответы, — это совсем непривычно для ребят. В школе и дома, видимо, от них требуется что-то другое. Но каждый из них искал и постепенно нашел интересную для себя тему в музеях и собственный способ ее подать. Музеи были открыты к экспериментам, хотя выходить за рамки обычных форматов общения им тоже было непросто. И в итоге каждый чему-то научился, пусть даже сделав совсем небольшой шаг в сторону непривычного, выходя из зоны комфорта, пусть ненадолго.



CEC ArtsLink — международная культурная организация, которая существует уже около 50 лет. Ее офисы находятся в Нью-Йорке и Санкт-Петербурге; петербургский офис зарегистрирован как российский благотворительный фонд. Программы CEC ArtsLink, призванные поддерживать сотрудничество между представителями творческих профессий, а также менеджерами культурных организаций по всему миру, основаны на убеждении, что искусство — самое действенное и в то же время самое сложное и многогранное средство общения представителей разных стран.

ЦЕНТР РАЗВИТИЯ МУЗЕЙНОГО ДЕЛА



Центр развития музейного дела — независимая петербургская организация, созданная для поддержки и развития новых тенденций в музейной сфере, способствующих укреплению социальной роли музеев.



Фестиваль «Детские дни в Петербурге» — партнерский проект, ежегодно объединяющий несколько десятков музеев города. Фестиваль проводится с 2005 года и задуман как инструмент развития профессиональной среды: ежегодная общегородская программа для широкой семейной аудитории рождается в результате ряда событий для музейных профессионалов.

Всероссийский профессиональный форум «Музей и детская культура: активное участие, игра и удовольствие», посвященный образовательной и социокультурной работе музеев с детьми, подростками и семейной аудиторией, проводится в рамках фестиваля раз в несколько лет. Это — пространство диалога, взаимообучения, обмена опытом и идеями, повышения квалификации, обсуждения современных стандартов профессиональной деятельности и тенденций ее развития.