

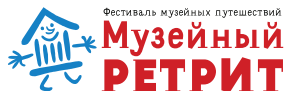
Сергей Островский

10

вопросов,
которые задаю
себе, когда
работаю над
музейным
проектом



АМК



Серия подготовлена в рамках проекта «Управление наследием: независимый сектор» Ассоциацией менеджеров культуры (amcult.ru) с использованием гранта Президента Российской Федерации на развитие гражданского общества, предоставленного Фондом президентских грантов

Цель проекта «Управление наследием: независимый сектор» — проявить роль частного и общественного сектора (негосударственных субъектов) в сохранении и актуализации локального культурного наследия, а также в формировании и развитии культурной инфраструктуры и продвижении культурных инноваций на конкретных территориях.



Проект реализован АМК в 2018–2019 гг.
<https://independentmuseums.ru/>

Сергей Островский

10

**вопросов,
которые задаю
себе, когда
работаю над
музейным
проектом**

Москва: Ассоциация менеджеров культуры, 2020

Концепция серии:

Инна Прилежаева
Леонид Копылов
Юлия Мацкевич

Фотографии:

Михаил Воскресенских,
Татьяна Вострикова,
Сергей Островский

Под общей редакцией

Леонида Копылова
Юлии Мацкевич
Инны Прилежаевой

Корректурa:

Андрей Бауман,
Ксения Генрих

Дизайн, верстка:

Шабуров Александр,
Светлана Карташевская

Островский С. Л. 10 вопросов, которые задаю себе, когда работаю над музейным проектом / С. Л. Островский ; под общ. ред. Л. Ю. Копылова, Ю. Ю. Мацкевич, И. В. Прилежаевой ; Фонд президентских грантов ; Ассоциация менеджеров культуры. — 2-е изд., доп. — М., 2020. — 36 с.

ISBN 978-5-9243-0290-4

© Ассоциация менеджеров культуры (идея проекта, 2019)

© Островский Сергей (текст, 2020)

© Бауман Андрей (корректурa, 2020)

© Шабуров Александр (дизайн, 2019)

© Карташевская Светлана (дизайн, верстка 2020)

Этой серией мы открываем разговор с сообществом о том, что для нас важно и чем хочется делиться. В жанре авторского высказывания, советов и вопросов мы искали легкость и возможность рассказать коллегам о своем опыте, проблемах и решениях, профессиональных открытиях. Это начало разговора, и, мы надеемся, в нем заложена партитура для многих голосов — многих авторов, работающих в музейной сфере и в поле социокультурного проектирования.



Инна Прилежаева, исполнительный директор Ассоциации менеджеров культуры, руководитель проекта «Управление наследием: независимый сектор»

Передача опыта любой деятельности строится в логике «делай так, как я делаю». Модель работает идеально там, где практика описывается четкими алгоритмами. Но есть такая сфера музейной работы, которая не подчиняется четким правилам. Секреты творчества открываются другой логикой — «попробуй понять, почему я так делаю». Именно так, наблюдая за мастером, учились подмастерья средневековых цехов. Так создавались и некоторые современные теории, система Станиславского, например. Наш проект не спорит с вузовскими программами, курсами повышения квалификации, учебниками или сборниками тезисов музейных конференций. Мы предлагаем вернуться к точке отсчета для любой теории — понаблюдать за тем, как работают музейные проектировщики сегодня. На какие вопросы каждый из них считает важным ответить в первую очередь? Что держит их в творческом тоне? На какие достижения товарищей по музейному цеху ориентируются? Мы стремились максимально сохранить авторскую интонацию. Рассказ от первого лица — приглашение к творчеству: я делаю так, а ты будешь делать иначе.



Леонид Копылов,
эксперт проекта

Это издание адресовано тем, кто посчитал музей местом своей самореализации, тем, кто на сегодня ощутил потребность в общении с себе подобными. Тем, кто понял, что главный инструмент движения вперед — участие в сообществе. Сообщество — то место, где можно делиться успехами, обсуждать трудности и, что гораздо более важно, задавать неочевидные, а самое главное — очевидные вопросы. Поскольку в переломные моменты именно очевидные вопросы требуют новых ответов. Как мы формулируем то, что называем музеем? Какие его составляющие должны сохраняться, чтобы он не потерял себя? Куда он должен двигаться? Каковы критерии успешности этого сложного организма? В какой мере личность определяет его движение вперед? Это те вопросы, которые так остро поставил перед нами проект о частных музеях.



Юлия Мацкевич, руководитель направления музейно-проектной деятельности Ассоциации менеджеров культуры, куратор проекта



1

Почему я этим занимаюсь?

Почему я этим занимаюсь? Ради денег и славы, конечно. Или ради самовыражения — не могу решить, какая причина является основополагающей. Мне нравится придумывать и смотреть, что получилось. А чтобы все получилось, нужно не только придумывать, но и продумывать — в этом синтезе и скрывается, наверное, прелесть работы над проектом.

Зачем мне в это ввязываться?

Чтобы что-то изменить: ситуацию, себя, мир вокруг себя, отношение к себе... бесконечное количество вариантов. Можно составить список и подчеркивать по мере необходимости. Я шагнул на скользкий путь музейного проектирования «по разнарядке»: «Так, молодежь, напишите-ка заявку на грант» — мы написали и с перепугу выиграли.

И хотя проектирование не сводится к написанию грантовых заявок, есть опасность «подсесть» и превратиться из искателя решения в грантозависимого охотника за конкурсами. Почти как в истории, когда победитель дракона в него же и превращается. В конкурсах есть и азарт, и адреналин, и деньги: это практически интеллектуальное казино — многие подсаживаются. Особенно после выигрыша. Наверное, у всех есть знакомый, который такой: «Да чтобы я еще раз! Да никогда больше! Нет, в другой раз меня не заставишь!» — глядишь, уже новую заявку пишет. И ведь выигрывает, зараза!

С другой стороны, конкурсы иногда единственный способ найти средства для того, чтобы что-то изменить. И даже если не ориентироваться на гранты, проектирование будет одним из самых доступных инструментов. А еще это очень увлекательно.

Кстати, грантовых конкурсов довольно много, и проект может отвечать условиям одного или даже нескольких из них. Вот некоторые из грантодателей, поддерживающих инициативы в музейной сфере:

- [Благотворительный фонд Владимира Потанина: конкурсы «Музей 4.0», «Музейный десант».](#)
- [Благотворительный фонд Елены и Геннадия Тимченко: конкурс «Культурная мозаика малых городов и сел».](#)
- [Благотворительная программа компании «Северсталь» «Музеи Русского Севера».](#)
- [Фонд президентских грантов.](#)
- [КАФ \(Благотворительный фонд развития филантропии\) .](#)
- [Российский еврейский конгресс: грантовый конкурс музейных инициатив и выставочных проектов.](#)





ОБЪЕМ

СЛУЖИ

С чего начать? Алгоритмы vs творчество

С одной стороны, проектирование — чистое творчество: поиск интересных идей и нетривиальных подходов; с другой — существует алгоритм, определяющий работу над проектом. Хорошо, когда есть что-то, сидящее внутри и не дающее покоя. И это не шило или пропеллер, хотя их наличие либо отсутствие тоже немаловажно, скорее, это противоречия и фантазии, которые в рамках проекта превращаются в проблему и идею. Думаю, стоит начинать с них, поскольку именно они — «внутренний мотор» проекта. Что первично: проблема или идея? — вопрос для меня открытый; бывает, чувствуешь себя обезьяной из анекдота, которая не может разорваться при выборе между умными и красивыми. Возникает похожая ситуация. Логика говорит: «Смотри, у проекта есть структура, это практически интеллектуальное казино — проект соберется, словно пазл»; хаос тоже не отстает: «Пусть пазл,

но как собирать его кусочки — вопрос фантазии: можно с центра, а можно с края». Однако не исключено, что это мои личные сложности и у нормальных людей все по-правильному.

Другими словами, для начала нужно понять, что и зачем хочешь сделать, а потом — рассмотреть желаемое через структуру проекта. Алгоритм работы над проектом существует, но насколько подробно его придерживаться — личное дело каждого: достичь нужного результата можно как двигаясь напрямик, так и в обход.



4

Кому нужны четкие формулировки?

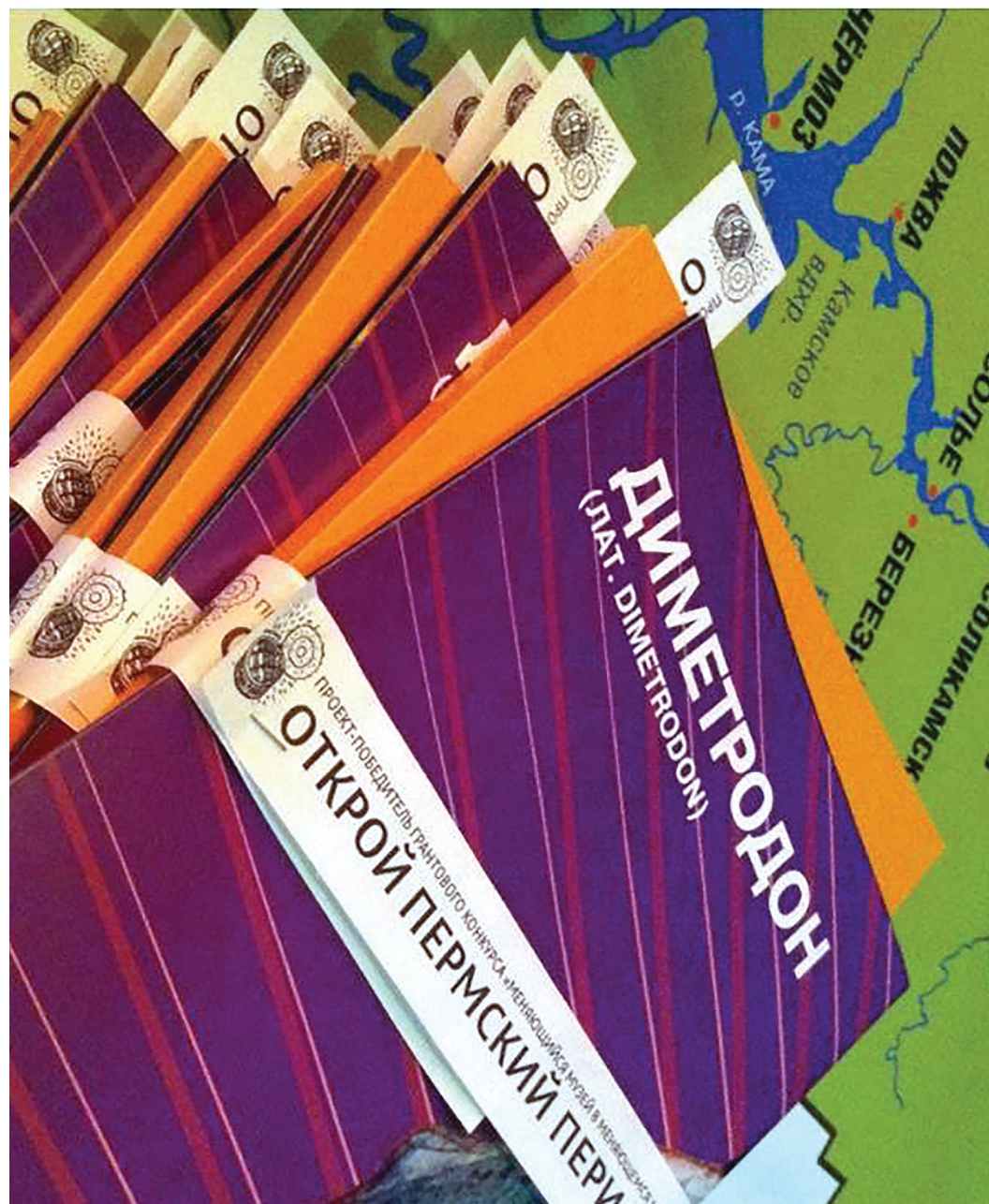
Как ни странно, но хорошие, четкие формулировки нужны в первую очередь мне самому — автору проекта. Ведь это мне придется отвечать на вопросы и объяснять, зачем я все это затеял. Нужно быть убедительным, чтобы тебе поверили. Оттачивать формулировки прекрасно помогает написание заявок на различные грантовые конкурсы — это возможность рассказать незнакомым людям о своих мечтах, идеях и убедить поддержать их материально. Кроме того, большинство конкурсных заявок в разной степени повторяют структуру проекта: придется рассказать о проблеме, которую решает проект, проектной идее, цели и задачах, команде и партнерах, ресурсах и рисках, ожидаемом результате и критериях эффективности. Проектные заявки ряда конкурсов очень подробные, и это не придирки грантодателей: их специально придумали таким образом, чтобы я максимально убедительно представил, что, как и почему хочется сделать.

А еще нужно научиться отвечать на вопросы, которые будут преследовать тебя постоянно. Вот они:

- что?
- зачем?
- кто?
- с кем?
- для кого?
- за счет чего?
- как?
- когда?

На них придется отвечать и себе, и всем заинтересованным (и не очень), кого так или иначе касается проект. Чем конкретнее и аргументированнее будут ответы, тем больше шансов не запутаться в собственных действиях и объяснить другим. Выглядит занудно, но на самом деле помогает; хорошо, когда есть в запасе готовый пакет формулировок: можно использовать для презентаций, релизов и подобных вещей. Не нужно каждый раз формулировать заново, только подправить в зависимости от конкретной задачи.

Название проекта тоже в определенной степени формулировка — не так-то просто выразить в двух-трех словах отсылку к содержанию проекта и области, в которой он реализуется. Хорошо, если оно «цепляет» и остается в памяти. Это действительно важный инструмент для привлечения внимания: иногда, только



услышав название, можно представить, насколько амбициозен проект. То есть буквально бытие определяет название. Как ни печально, но в этом мире все давно придумано, и может случиться так, что отличное название, идеально подходящее к идее, уже неоднократно использовалось не только авторами других проектов, но и в книгах или кино. Узнать об этом несложно, достаточно написать название в поисковой строке браузера и посмотреть результаты. Если встречается часто или вызывает неоднозначные ассоциации — нужно менять. Если не хочется менять, можно сделать исключение; названия двух проектов, в которых я участвовал, дублировали названия фильмов: «Лови волну!» и «Человек эпохи Возрождения». Но в этом случае мы, как авторы, нашли аргументы в защиту названий: «Лови волну!» был посвящен радиоволнам (и я до сих пор считаю его отличным названием для проекта про радио), а «Человек эпохи Возрождения» — цитата из Варлама Шаламова о герое проекта Василии Каменском.

Проблема проблемы: как завести «внут- ренний мотор»?

Найти и сформулировать проблему — самое сложное, на мой взгляд. Любой проект является ответом на какое-нибудь противоречие между идеальным и реальным. Некоторые мои друзья-проектировщики говорят, что «нет беды — нет проекта». То есть, проектируя, мы разрабатываем способы практического решения проблем. Например, можно сказать, что к нам в музей не ходят подростки. Они ведь и правда не ходят. Давайте подумаем: почему? Может быть, потому, что музей не может предложить им ничего интересного (с точки зрения подростков, а не музея). Тогда формулировка проблемы будет звучать так: музей не является популярным местом проведения досуга подростков, поскольку не предлагает форм и условий, соответствующих запросам данной аудитории.

Правильная формулировка проблемы — важная часть ее решения. Значит, придется

разобраться в ситуации, чтобы найти нужные слова для описания противоречия между идеальным и реальным. Да, и еще вместить в эти нужные слова сжатую характеристику ситуации, круг тех, кого она касается, и описание ситуации после решения проблемы. Пара пустяков, правда?

Хорошо, что есть интернет, где можно узнать подробнее о проблемах и их формулировке; когда хочется укрепить теорию, я смотрю, как к проблеме подходят в рамках научного



исследования, например, [здесь](#). Также не стыдно воспользоваться [уже готовыми алгоритмами](#), немного подстроив их под себя (тут довольно четко расписано и про логико-структурный подход, и про дерево проблем тоже).



Точная формулировка проблемы пригодится и при постановке цели и задач. Их в любом случае придется формулировать. Цель — это описание результата проекта; она будет размыта, если проблема четко не обозначена. Задачи, как всем известно, — шаги к достижению цели. Важно не забывать: эти шаги должны быть конкретными и поддающимися измерению.

Стремясь проверить себя и окончательно убедиться в том, что проблема, которую будет решать проект, существует не только в моем воображении, но и в реальности, я стараюсь привлечь в качестве аргументов данные статистики, наблюдений, опросов — все, что может подтвердить наличие проблемы.

Почему моя идея «не проектная»?

Всегда неожиданно слышать такое от эксперта, к которому ты всей душой. Действительно, почему? Ведь она вполне логичная и, по-моему, даже замечательная. Эксперты коварны — ничего не будут объяснять и заставят тебя думать. Приходится критически рассматривать идею и разбираться, что в ней не так. «Не так» может быть следующим:

1. Идея не раскрывает решение проблемы или вообще не предлагает решения. Возможно, потому, что она придумалась до того, как я сформулировал проблему. Значит, придется скорректировать ее, соотнеся с проблемой, или найти другую идею.
2. Идея несоразмерна масштабам проекта. Если так, то будем искать соразмерную. Иногда хорошая идея приходит сразу, а бывает, что требуется перебрать целый ворох идей. Часто самая действенная и нужная лежит на поверхности — ее просто надо вовремя обдумать.

3. Идея не нова. Необходимо внимательно посмотреть, какие есть похожие идеи, чем моя от них отличается, и сделать выводы.
4. Идея неубедительно представлена. Я не смог убедить эксперта. И это приводит к следующему вопросу.



7

Как просить совета, если стесняешься?

Я,

честно говоря, часто стесняюсь просить совета. Не будьте как я; поверьте, совет нужен хотя бы для того, чтобы удостовериться, что вы все делаете правильно. Вероятный выход из ситуации — найти в команде более коммуникабельного и менее стеснительного человека и отправлять за советами его. Также большое подспорье для стеснительных — возможность получить консультацию эксперта в формате вебинара или семинара для участников грантовых конкурсов. Помимо всего прочего, многие эксперты ведут активную жизнь в соцсетях и могут стать дополнительным источником информации о проекте и даже представить его профессиональному сообществу. Мониторинг соцсетей — вполне жизнеспособный инструмент для отслеживания актуальных направлений на основе позиций «лидеров мнений» и прочих авторитетных товарищей. Хороший

пример (для смелых и коммуникабельных) — «интеллектуальный краудфандинг» в проекте «Предметный разговор», когда важные этапы проекта выносились на публичное обсуждение [с местным сообществом и экспертами из разных сфер.](#)



Наличие партнеров не только дает возможность посмотреть на проект с другой стороны, познакомиться с интересными людьми, расширить кругозор (как минимум), но и гарантирует поддержку — не обязательно материальную. Порой достаточно совета, консультации или другого проявления их знаний и умений. Потому что партнерам тоже хочется быть полезными.

В проекте «Лови волну!» мы готовили экспозицию о Попове и его изобретении. В теме радио мы мало что понимали, поэтому искали тех, кто может это популярно объяснить. В итоге помимо материалов для научной концепции получили дополнительные экспонаты на выставку, атрибутировали часть экспонатов, использовали партнеров даже при монтаже (одним из элементов выставки были телеграфные столбы с проводами — натянуть провода мы позвали специалистов).

В проекте «Мой сосед — Василий Каменский» мы собирались работать с подростками и попросили помощи у Музея современного искусства — у нас в Перми они лучше всех

умеют это делать. Так получился трехдневный воркшоп-интенсив с лекциями и практической частью.



С кем будем горы сворачивать?

В идеальном мире, куда однажды попадут все музейные проектировщики, проекты можно будет делать в одиночку. Говорят, там ты сразу получаешь бонусы энергии и восстановления сил, а еще способность останавливать время. Здесь не так. Как бы ни хотелось все решить самостоятельно (не потому, что ты невероятно крут, а потому, что иногда проще сделать самому, чем объяснять другим, но это порочная практика), с командой будет легче.

В моем представлении в «команде мечты» помимо автора проекта должны оказаться профильные специалисты: экспозиционер или художник (если планируем выставочный проект), научный сотрудник и хранитель фондов (если готовим исследование), музейный педагог или культурорганизатор (если придумываем образовательную программу), специалист по инклюзии или дефектолог (если проект создается для людей с инвалидностью). Не забыть про бухгалтера, специалиста по SMM и фотографа. Где взять столько участников?

Ну, во-первых, функционал в рамках проекта можно совмещать (так чаще всего и происходит), а во-вторых, никто не говорит, что дополнительные руки и головы должны быть из нашей организации, — значит, можно позвать их со стороны. Таким образом, проект элегантно превращается в «сетевой», а шансы по захвату мира увеличиваются — единомышленники могут стать «амбассадорами» или «агентами влияния» в сообществах.

Главное — не перессориться, а для этого нужно создать комфортную обстановку, прояснить цели, задачи, распределить роли. Быть автором и лидером проекта заманчиво и в случае успешной реализации даже почетно, но, по моим ощущениям, совсем не сахар: придется помогать решать споры, воодушевлять команду, формировать модели взаимодействия, координировать усилия, обеспечивать взаимную поддержку и взаимопомощь, следить за исполнением графика работ. Поэтому я стараюсь заручиться поддержкой хорошего администратора, делегировать ему максимум полномочий и сосредоточиться на содержательной части проекта. Чаще всего получается.





Не будет ли напрасным мой подвиг благородный?

Не будет. Но для этого нужно понять интерес целевой аудитории и способы вовлечения ее в проект. Думаю, оригинальность предложения в данном случае — один из факторов, делающих идею проектной. Возьмем, к примеру, сказку «Колобок». Представьте, что Колобок — это целевая аудитория. Лиса, в отличие от других героев сказки, смогла приманить Колобка и съесть. И это случилось в первую очередь потому, что предложение Лисы отличалось от предложений Зайца, Волка и Медведя. Данный пример мне нравится, поскольку я его придумал, а вот примеры из жизни, которые мне нравятся еще больше.

Проект «Копилка светлых идей» не только стал ресурсным центром для музейных сотрудников — именно они были целевой аудиторией проекта, но и закрепил за музеем

«Огни Москвы» статус главного специалиста-консультанта по музейному свету.



Проекты «Музей без возраста», «Общий двор» и «Вспомни город» Музея современного искусства PERMM смогли объединить два, на первый взгляд, противоположных элемента — пенсионеров и современное искусство. Достаточно было понять, что люди с возрастом не становятся менее активными и любознательными.



Нужно ли комментировать «каждый чих»?

Со временем я понял, что комментировать нужно, и стараюсь забыть о стеснительности, начиная пиар-кампанию. Открытость в процессе реализации проекта позволяет завоевывать союзников и находить важных и полезных партнеров. Социальные сети в этом случае просто подарок — прекрасный (и практически бесплатный) инструмент, которым грех не воспользоваться. Правда, придется смириться с тем, что у многих обитателей интернета есть собственный взгляд на все, в том числе и на наше желание быть открытыми. Иногда от этого хочется спрятаться в угол и рыдать, кого-нибудь убить или просто все бросить, но можно рассмотреть здесь определенный вызов. Ведь, по сути, на нашей странице в соцсети умничают, возмущаются и упражняются в остроумии исключительно равнодушные люди — наша потенциальная аудитория. И это лучше, чем тишина.

В наших проектах мы стараемся разработать медиаплан и хотя бы первое время его придерживаться. Важно «застолбить тему». Это поможет привлечь партнеров, участников и даже может превратить вас в эксперта по данному вопросу.

Музей пермских древностей проектом [«Открой пермский период!»](#) укрепил свои позиции в качестве проводника в геологическое прошлое Земли (и Пермского края в частности). А проектом [«Добро пожаловать в Антропоцен!»](#) показал, что музей может находиться на самом «острие науки».

В проекте [«Человек эпохи Возрождения»](#) при минимальном бюджете мы устроили «шуму на миллион», хотя это и не было основной задачей проекта.



P.S.

**Вопрос, который
я задаю себе, когда
проект закончен:**

- Кто молодец?
- Я молодец!





АМК

Ассоциация менеджеров культуры основана в 2002 году. Это профессиональное сообщество, объединяющее менеджеров, консультантов и экспертов в сфере событийного маркетинга и брендинга территорий, музейного проектирования и информационных технологий, развития территории средствами культуры и работы с местным сообществом, фандрайзинга и продюсирования проектов.

Проекты Ассоциации менеджеров культуры содействуют формированию и поддержке сообщества, профессиональной среды, обмену опытом между членами АМК, их известности в профессиональном сообществе.

Проекты могут быть инициированы как исполнительной дирекцией АМК, так и его членами, партнерами и экспертами. Приглашаем к сотрудничеству!



<http://amcult.ru/services>



Об авторе

Сергей Островский — заведующий отделом социокультурной деятельности, в 2015–2017 — руководитель Детского музейного центра Пермского краеведческого музея. Один из создателей городской игры-путешествия «На старт, внимание... в музей!» в Перми. Автор игровых путеводителей, экспозиций и выставок, музейных программ и социокультурных проектов, грантополучатель Благотворительного фонда Владимира Потанина. Пермский краеведческий музей — обладатель Гран-при Международного фестиваля «Интермузей» — 2013, неоднократный победитель в номинациях фестивальных конкурсов других лет.