

Доступ к оригиналу статьи на английском языке:
<https://www.tandfonline.com/doi/10.1080/09647775.2013.869852>

Перевод с английского GPTChat

Викки Макколл, Грей Клив

Музеи и «Новая музеология»: теория, практика и организационные перемены

Абстракт: Расширение роли музеев и общественных ожиданий в рамках развития культурной политики стало вызовом для музейных работников по всей Великобритании. Сложилось впечатление, что музеи переходят от "старой" к "новой музеологии", что формирует их современные функции. В данной статье рассматриваются ограничения этого предполагаемого перехода, поскольку музейные службы сталкиваются с множеством внешних и внутренних ожиданий, возможностей, и внешнего давления.

Результаты исследования, проведенного в 23 публично финансируемых музейных службах Англии, Шотландии и Уэльса, демонстрируют влияние профессиональной иерархии и дифференциации, а также организационные и управленческие ограничения, затрудняющие практическое применение "новой музеологии".

Неопределенность, связанная с политикой, ролями и практиками, также подчеркивает, что музейные работники играют ключевую роль в интерпретации, использовании и понимании широкого спектра политических ожиданий. Практическое внедрение "новой музеологии" связано с ценностями, которых придерживаются музейные работники, и тем, как они применяют эти ценности в своей повседневной деятельности.

Ключевые слова: музейные службы, управление, культурная политика, "новая музеология", музейные работники, реализация.

Введение

"Новая музеология" возникла как тенденция к внедрению новой философии в режим функционирования музеев, и изменению их отношений со своей публикой и местными сообществами. В данной статье используются новые эмпирические данные для изучения того, насколько эти цели были достигнуты на практике в Великобритании. Работа начинается с описания истоков и идей, лежащих в основе "новой музеологии", а также анализа широкого спектра ожиданий, которые в настоящее время связаны с музейными службами.

В статье представлена информация, полученная из 112 качественных интервью с музейными сотрудниками, проведенных с использованием комбинации полуструктурированных и открытых вопросов. Исследование охватило 23 музейные службы (включая 39 отдельных музеев) в Англии, Шотландии и Уэльсе, чтобы определить, насколько современная музейная практика соответствует ожиданиям "новой музеологии". Влияние множества факторов, вмешивающихся в процесс управления и внедрения изменений, подчеркивает частичный характер реформ и объясняет, почему организационные изменения были ограниченными.

Далее в статье рассматриваются четыре фактора, ограничивающие реализацию "новой музеологии". Во-первых, изучается роль профессиональной дифференциации, показывая, что до сих пор наблюдается как воспринимаемое, так и реальное разделение на фракции внутри музейных служб. Это связано с музейными функциями и переговорами о распределении власти внутри изучаемых служб. Во-вторых, описываются иерархические различия внутри служб, создающие сложную картину рабочих взаимоотношений, особенно между управленческими и коллекционными ролями.

Затем исследуется влияние неопределенности политики и ролей, а также то, что может считаться эффективной реализацией политики. В целом ключевые дискурсы, связанные с "новой музеологией", были заметны, но также имелись важные ограничения на практическое выполнение мероприятий, связанных с "новой музеологией", в рамках исследуемых служб.

«Новая музеология»

Майресс и Десвалле (Mairesse and Desvallées, 2010) выделяют пять различных значений термина «музеология», хотя они отдают предпочтение определению музеологии как совокупности теоретических и критических размышлений в музейной сфере. «Новая музеология» возникла как реакция на предполагаемые недостатки традиционной музеологии и основывалась на идее, что роль музеев в обществе нуждается в изменении. Уже в 1971 году утверждалось, что *музеи изолированы от современного мира, элитарны, устарели и являются растратой государственных средств* (Hudson, 1977, p. 15).

Традиционные подходы к музейной практике, которые считались причиной этих недостатков, функционально сосредотачивались на коллекциях, при этом деятельность кураторов считалась ключевой для музейной работы. Основная концепция музея как институции, ориентированной на *коллекционирование, привязанное к зданию*, продолжала доминировать, при этом существовало общее представление о музее как «культурном авторитете», *поддерживающем и передающем истину* (Harrison, 1993).

Следствием этого стало мнение, что интересы узкой социальной группы доминировали в работе музеев, основываясь на претензии к исключительному праву определять роль музеев (Hooper-Greenhill, 2000). Эта исключительность, в свою очередь, связывалась с заявлениями о культурном статусе и утверждением, что основная социальная роль музеев заключалась в том, чтобы «цивилизовать» и «дисциплинировать» массы, определяя их место в обществе (Bennett, 1995). Это достигалось путем разграничения между «высокими» и «элитарными» культурными формами, достойными сохранения, и «низкими» или массовыми формами (Griswold, 2008), которые таковыми не считались. Таким образом, традиционная музеология, условно говоря, воспринималась как приоритизирующая свои функции, связанные с коллекциями, и социальные связи с культурными предпочтениями определенных социальных групп.

«Новая музеология» представляет собой дискурс о социальных и политических ролях музеев, поощряющий *новые формы коммуникации и стили выражения*, в отличие от классических моделей музеев, ориентированных на коллекции (Mairesse and Desvallées, 2010). Она стала теоретическим и философским движением, связанным с

изменением фокуса и намерений в музейной сфере, отходя от функционального понимания музеев. Предлагалось переосмыслить такие аспекты, как роль музеев в сохранении культурного наследия, эпистемологический статус экспонатов и характер и цели музейных исследований (Smith, 1989, p. 20-21). «Новая музеология» связана с изменениями в таких аспектах, как «ценность, значение, контроль, интерпретация, авторитет и подлинность» в музеях, а также с перераспределением власти внутри музейных структур и «кураторским перераспределением» (Stam, 1993).

«Новая музеология» также включает переосмысление отношений музеев с людьми и их сообществами. Этот сдвиг выражается в стремлении обеспечить более широкий доступ и репрезентацию различных групп (Stam, 1993), а также в предоставлении более активной роли публике как посетителям и участникам кураторской деятельности (Black, 2005; Kreps, 2009). Музеи могут и уже принимают активное участие в борьбе с дискриминацией и неравенством в обществе (Sandell, 2007). Наблюдается также изменение идентичности музейных специалистов — от «законодателя» к «интерпретатору» и *переход к более ориентированному на посетителей подходу* (Росс, 2004).

Эти изменения можно рассматривать как часть *сдвига фокуса от объектов к идеям* в рамках «новой музеологии» (Weil, 1990), где язык и образование теперь занимают центральное место в музеях (Hooper-Greenhill, 2000; Message, 2006). Также введены многочисленные дискурсы, связывающие музеи с такими терминами, как «культурное расширение прав», «социальное переосмысление», «диалог» и «эмоция» (Harrison, 1993). Это развитие сопровождается осознанием социальной подотчетности и социальной (а также моральной) ответственности музеев (Heijnen, 2010).

«Новая музеология» и значительная часть музеологической литературы предполагают, что в результате этого переосмысления целей музеев произошли реальные изменения как в понимании музейных функций, так и в деятельности, которую они осуществляют. «Новая музеология» продолжает предоставлять набор принципов, которые, как утверждается, должны быть закреплены в том, как работают эти учреждения (см. недавние аргументы у Simon, 2010). Однако было проведено относительно мало анализа реальной музейной практики для оценки того, насколько изменения действительно соответствуют предположениям «новой музеологии» в секторе музеев в целом, за исключением отдельных исследований инновационной работы в отдельных музеях (см. эссе в Guntarik, 2010, и MuseumsEtc, 2011). Анализ Дункана (Duncan, 1995) некоторых крупнейших европейских музеев показал, что действительно произошли изменения в общественном восприятии музеев, таких как Лувр и Национальная галерея Лондона. Однако эти изменения больше представляли собой *навязывание идеологий влиятельных групп массам*, что указывает на определенные ограничения достигнутого «новой музеологией».

Хотя подход «новой музеологии» ориентирован на расширение доступа и репрезентации, недавние исследования ставят под сомнение степень, в которой это было реализовано во многих музеях (Janes, 2009). Особенно это касается продолжающихся требований к управлению наследием, чтобы оно становилось «более открытым, инклюзивным, репрезентативным и креативным» (Harrison, 2013, 225), что подразумевает, что изменения не были универсально достигнуты. Например, Стам (Stam, 1993) обсуждает влияние «новой музеологии» на музейную практику и выявляет целый ряд изменений в организационной структуре, персонале и

управленческих/бизнес-практиках. Однако многие ответы на «новую музеологию» были «подозрительно случайными» и часто противоречили образовательным целям музеев. Кроме того, отмечается, что «новая музеология» менее полезна для практической реализации: музеям приходится самостоятельно находить пути связывания идей «новой музеологии» с их реальной деятельностью.

Данная статья рассматривает «новую музеологию» как специфическую идеологию и дискурс, которые повлияли на ожидания относительно целей музеев. Приведенная литература показывает, что «новая музеология» включает широкий спектр ожиданий и убеждений. В статье рассматривается, насколько музейные сотрудники на уровне повседневной деятельности понимают эти ожидания и связывают их с «новой музеологией» в своей работе. Настоящая статья не основана на статистически репрезентативной выборке музеев и музейных служб в Великобритании и не претендует на окончательное утверждение о том, насколько принципы «новой музеологии» внедрены в отдельных музеях или как они соответствуют этим принципам. Вместо этого предоставляется общий обзор факторов, присущих музейному сектору в целом, которые повлияли на степень изменений, а также рассматривается, как они способствовали частичному и непоследовательному внедрению принципов «новой музеологии» в Великобритании.

Расширение политических ожиданий от музеев

В соответствии с идеями «новой музеологии» с 1960-х годов наблюдается расширение ожиданий относительно того, что музеи могут и должны предоставлять, несмотря на значительные политические, социальные и экономические изменения в обществе, которые иногда противоречили этим ожиданиям. Победа Лейбористской партии в Великобритании на выборах 1997 года ознаменовала активное включение культуры в области политики, ранее не считавшиеся связанными с ней, а также фрагментацию государственной ответственности за культуру между компонентами государства. Социальная роль музея стала значительно более выраженной, а Департамент культуры, медиа и спорта (DCMS) — центральный государственный орган, отвечающий за музеи и галереи в Англии — заявил, что музеи и галереи могут и должны быть «агентами социального изменения» (DCMS 2000). Это утверждение довольно ясно перекликается с аспектами «новой музеологии».

Также произошли значительные изменения в управлении культурой с 1999 года, когда культурные полномочия были переданы Шотландии и Уэльсу. Правительство Шотландии заявило, что культурные учреждения должны активнее вовлекать общественность, которой они служат (Scottish Government (SG), 2008, p. 10). Аналогичные ожидания связаны с музеями в Уэльсе, где культура предлагается как механизм для стимулирования туризма и внешних рынков (Welsh Assembly Government, 2007). Таким образом, существует множество и часто противоречивых политических ожиданий высокого уровня, связанных с музеями, которые выходят далеко за рамки традиционного понимания музеев как учреждений, сосредоточенных на коллекциях и кураторской деятельности.

В результате этого от музеев ожидается разработка политик и практик, которые смогут удовлетворять множеству функциональных целей. Например, в Национальной стратегии музеев и галерей Шотландии ожидается, что они будут соединять «людей, места и коллекции» и создавать общественную ценность, одновременно «вдохновляя» и

«радуя» публику (Museums Galleries Scotland [MGS], 2012, с. 8). Национальная стратегия Уэльса включает три направления: музеи должны быть ориентированы на сообщество, способствовать «справедливому и честному обществу» и вносить вклад в обучение на протяжении всей жизни (WAG, 2010, с. 6). В Англии были четко сформулированы ожидания, что музеи и галереи могут служить средством преодоления социального неравенства в рамках национальной стратегии социальной инклюзии (DCMS, 2000). Также делался акцент на роли музеев как генераторов «культурной демократии» (DCMS, 2006). Таким образом, политические стратегии Шотландии, Англии и Уэльса являются инструментальными, так как направлены на достижение более широких социальных, экономических и политических результатов, нежели традиционно культурных (Gray, 2007). Этот инструментальный подход к политике весьма согласуется с «новой музеологией», так как открыто поддерживает более широкую роль музеев за пределами их стен.

Однако расширенная роль музеев не ограничивается национальным уровнем. Местные власти по всей Великобритании, которые несут ответственность за подавляющее большинство финансируемых государством музейных услуг, также выдвигают свои собственные политические ожидания и требования. Некоторые из этих ожиданий и требований хорошо вписываются в идеи «новой музеологии» и различные национальные правительственные рамки (особенно в отношении вовлечения местного населения и сообществ). Другие же ожидания, такие как обеспечение соблюдения законодательства по охране труда и технике безопасности или выполнение требований отчетности, кажутся слабо связанными с их функциональными ролями, будь то инструментальные или связанные с коллекциями. Эти требования требуют интеграции музеев в более широкую сферу управленческих ожиданий, которые налагают многочисленные обязанности на сотрудников (Gray, 2004).

К этому внешнему давлению добавляется также внутреннее, которое оказывает влияние как на деятельность отдельных учреждений, так и на сектор в целом (Gray, 2012). Профессиональные и функциональные различия между сотрудниками могут влиять на их восприятие своих ролей и активное участие в реализации многочисленных внешних ожиданий. Например, наличие музейной квалификации или ее отсутствие, а также характер работы сотрудника (консерватор, куратор, специалист по финансам или маркетингу, работник музея, кафе или магазина) оказывают влияние на эти факторы. Кроме того, существующие и зачастую долгосрочные формальные политики музеев, такие как политика по приобретению, стандартам выставок, утилизации коллекций и равным возможностям, также влияют на их функционирование на практике. Эти внутренние факторы увеличивают число требований, действующих в каждый конкретный момент времени в отдельных музеях и галереях, что создает условия для путаницы и конкуренции в управлении, включая функции, которые от них ожидается выполнять, и цели, которых от них ожидается достигать. В таких обстоятельствах степень, в которой «новая музеология» могла бы укорениться в этом секторе, становится спорной.

Методология

В этой статье представлены эмпирические данные, помогающие определить, в какой степени «новая музеология» стала частью ткани музейного сектора в Великобритании, и как множественные требования, предъявляемые к персоналу в секторе, повлияли и затронули интеграцию новой идеологии в музейную практику.

Результаты представляют качественное исследование 23 финансируемых государством музейных служб, охватывающих национальные, местные органы власти, университеты и трастовые службы в Англии, Шотландии и Уэльсе. Результаты включают интервью со 112 членами персонала, а также 32 дня наблюдения в 17 из этих музеев.

Участниками были работники, которые часто контактировали с общественностью и включали менеджеров, розничных сотрудников, кураторов, охранников, помощников клиентов, работников по сохранению, волонтеров, проектных работников, сотрудников по связям с общественностью, администрацию и образовательных сотрудников. Анализ был проведен QSR Nvivo, качественным программным пакетом, который помог кодировать и классифицировать, а также смесью ручных подходов. Качественное, эмпирическое исследование является действительным и широко используемым научным методом, и, хотя его нельзя использовать в данном случае для получения статистических обобщений, оно предоставило богатую и глубокую картину ограничений эффективной реализации «новой музеологии».

В этой статье мы используем «музей» как собирательный термин для совокупности музеев, галерей, исторических домов и центров коллекций. «Персонал нижнего звена» используется для обозначения тех, кто работает в музейной службе и имеет высокий уровень взаимодействия с посетителями, и их часто называют работниками «уличного уровня» (Lipsky 2010). Мы также сохранили собранную информацию конфиденциальной и анонимной, чтобы защитить участников. Опыт, которым поделились с нами эти музейные работники, используется для структурирования следующей части статьи. Четыре основные темы возникли из перекрестного анализа данных и включают в себя:

- Роль профессиональной дифференциации;
- Роль иерархической дифференциации;
- Влияние политики и неоднозначности ролей; и
- Реализация политики.

Первые две из них касаются эндогенных эффектов, а третья и четвертая — взаимодействия как эндогенных, так и экзогенных эффектов в музейном секторе.

Профессиональная дифференциация

Людей, работающих в музеях и галереях, можно классифицировать по разным критериям: являются ли они профессионалами или непрофессионалами, работают ли на полной или частичной занятости, а также по функциональным видам деятельности — таким, как консервация, кураторство или образовательная деятельность. Акцент «новой музеологии» на отходе от традиционной роли «куратора» (который обеспечивает интеллектуальную основу работы сектора) подразумевает, что различия между сотрудниками должны всё больше признаваться при попытках понять функционирование сектора.

Вопрос о том, доминируют ли в музеях централизованные структуры власти, основанные на профессиональной квалификации и опыте, или же власть распределена среди множества внутренних акторов с различными интересами, редко изучался эмпирически.

Не выявлено чёткого различия между профессиональными функциями музейных работников и коллегиальным подходом, который развился благодаря изменениям в управлении и организации в некоторых музейных службах. В то время как акцент делается на навыках и знаниях сотрудников, связанных с их функцией (будь то

традиционные представления о кураторстве или более современные направления, такие как маркетинг), эти функциональные роли сосуществуют с идеями командной работы по всему учреждению, направленной на решение проблем, стоящих перед отдельными музейными службами.

Как отметил один куратор:

«Сейчас от нас требуют быть мультидисциплинарными или парапрофессионалами» (Сотрудник музея, Уэльс).

Однако такие изменения чаще встречаются на уровне старшего руководства, где используется всё больше командных подходов. При этом сохраняется сильная поляризация между профессиональными сотрудниками и «прочими» — административным, техническим и вспомогательным персоналом. Последние группы персонала, как правило, не рассматриваются как обладающие достаточными знаниями или опытом, чтобы влиять на определение того, как музеи должны функционировать.

Эмпирические данные показали, что музейные работники осознают наличие поляризации в своей деятельности. Один из сотрудников, работающих с общественностью, описал эту поляризацию как деление на «новую школу» и «старую школу» внутри музея. «Новая школа» включает функции, связанные с работой с общественностью, обучением и взаимодействием с людьми, тогда как «старая школа» — это кураторы, работающие с коллекциями, и сотрудники некоторых «консервативных» отделов. Эти группы часто отличаются по функциональной направленности и иногда вступают в конкуренцию за статус и влияние.

Один из сотрудников музея в Англии отметил:

«Основной принцип музея в том, что он ориентирован на людей, а не на кураторов или типичных посетителей музея. Поэтому, прежде всего, это должно быть пространство для диалога и обсуждений. Но старая кураторская школа, по сути, это один человек, который держится за свою коллекцию, за свои знания и не делится информацией. Именно они принимают решения о том, что будет выставлено и как это будет интерпретировано».

Несмотря на признание идей «новой музеологии», они редко находят отражение в повседневной практике музеев. Хорошим примером является недостаток взаимодействия с пользовательскими группами. Некоторые проекты по вовлечению пользователей оказались успешными, однако они чаще всего были разовыми и связаны с временным финансированием и мониторингом.

Во многих музеях отсутствует формальная стратегия взаимодействия с пользователями, за исключением книг отзывов, карточек для комментариев или редких опросов посетителей (проведение которых часто считается дорогостоящим). Даже если система комментариев существует, действия по обработке отзывов редко предпринимаются.

Сотрудники музеев часто подчеркивают важность вовлечённости пользователей, однако на практике это редко влияет на их повседневную деятельность. Иногда пользователи воспринимаются негативно, как делающие нереалистичные требования и

вмешивающиеся в сферы, которые считаются исключительной прерогативой профессионалов и руководства.

Музейные работники часто используют профессиональную риторику для защиты своих ролей и функций. Такое сопротивление изменениям выражается как в защите традиционных подходов, так и в более активных стратегиях, включая контроль над информацией или индивидуальные действия, например, «легкий флирт с пожилыми мужчинами» (Сотрудник музея, Англия).

Поляризация между традиционными и современными подходами, а также разделение профессиональных идеологий создают напряжённость в структуре власти музеев. Это подчеркивает сложности в адаптации идей «новой музеологии» к реальной практике работы музеев и взаимодействия с обществом.

Иерархическая дифференциация.

Во многих из изученных музеев было заметно, что роль кураторов была "понижена" в иерархии музейной службы. Роли кураторов сдвигались вниз в структуре, и между кураторами и лицами, принимающими решения на высоком уровне, добавлялись новые управленческие уровни. В одном из местных музеев кураторам присваивали новые должности, такие как "менеджер зданий". Более того, в большинстве служб вводились различные новые названия не только для кураторов, но и для других профессиональных групп, таких как реставраторы и образовательные работники. В одном из музеев в Уэльсе последний куратор покинул службу год назад, и его так и не заменили.

В одной из служб сотрудников, работающих с посетителями, постоянно перемещали между двенадцатью различными музейными площадками с уведомлением всего за неделю. Это повлияло на традиционные роли кураторов двумя способами: во-первых, это напрямую увеличило объем административной и управленческой работы, а во-вторых, ограничило кураторов уходом за коллекциями, в то время как более широкое планирование и дизайн выставок перешли к другим должностям.

"Теперь кураторов часто исключают... Они вообще не участвуют в планировании выставок... Кураторы опустились все ниже и ниже в структуре. Раньше кураторы были на втором уровне управления, а теперь на шестом... Между ними и решением появляется слишком много слоев, прежде чем куратор может внести свои два пенса... Куратор может даже не участвовать в проекте до тех пор, пока он не достигнет достаточно поздней стадии принятия решений", — сотрудник музея (Музейный сотрудник, Англия).

Ключевой момент заключается в том, что многие кураторы считали, что они ведут оборонительные действия против старших менеджеров. Это вновь подчеркивает разрозненность структур и поляризацию сотрудников в некоторых музейных службах, участвовавших в исследовании. Однако в других примерах традиционная роль куратора сохранялась: старшее руководство позволяло кураторам принимать все решения, касающиеся выставок и экспозиций, — свободно, без того, что другие кураторы могли бы рассматривать как чрезмерный управленческий контроль сверху.

Многие сотрудники музеев, тесно работающие с коллекциями, отмечали утрату контроля над функциями и направлением работы музея, хотя другие сотрудники не всегда разделяли это мнение. Многие кураторы ясно давали понять, что старшее руководство придает низкое значение коллекциям и политике, связанной с ними. Однако важно отметить, что работники осознавали дихотомию между «внутренними» задачами музея и внешними ожиданиями, что, например, проявлялось в разделении работников на «старую школу» и «новую школу». Гибсон (Gibson, 2008) также отмечал, что это не простая черно-белая проблема. Кураторы неизменно показывали, что согласны с социальными целями своих организаций, даже если они видели себя сосредоточенными на работе с коллекциями. Традиционное музейное представление о музеях как о хранилищах коллекций по-прежнему актуально для многих сотрудников — не только кураторов и реставраторов, но и специалистов по образовательным программам и работе с общественностью, которые рассматривают свои действия как определяемые коллекциями, а не указаниями старшего руководства.

Управленческие конфликты и контрольные механизмы часто способствовали развитию оборонительных стратегий в отношении традиционных ролей, связанных с сохранением и коллекциями, как реакция на восприятие того, что руководство нацелено на подрыв полномочий и профессионализма музейных сотрудников (даже если это не всегда так).

Практическая реализация «новой музеологии» может быть затруднена существующими управленческими структурами и механизмами, причем многие музейные работники сообщали о восприятии фрагментации на поляризованные группы внутри музейных служб. Такое восприятие способствовало развитию оборонительных действий в отношении музеев и их функций в ряде случаев. Тем не менее, в других случаях четкое функциональное разделение между «менеджерами» и музейными сотрудниками позволяло сохранить более традиционные, «профессиональные» взгляды на музеи и их функции. В каждом сценарии отношения между сотрудниками и руководством были ключевой темой обсуждения и существенно влияли на реализацию ожиданий в рамках политики.

Независимо от того, были ли отношения оборонительными или функциональными, сотрудники на местах старались расширить свою свободу действий в музейной деятельности. По мнению Липски (2010), отношения между менеджерами и работниками на местах (или, как он их называет, «бюрократами уличного уровня») являются ключевым элементом в борьбе за эффективное внедрение. Он считал, что отношения между менеджерами и работниками обычно конфликтные, причем сотрудники ведут постоянную борьбу за власть и ресурсы. Работники на местах могут использовать конфликтное и неэффективное управление, чтобы увеличить свою свободу действий и влияние на повседневную деятельность. В оборонительных стратегиях, применяемых музейными работниками, определенно прослеживались элементы такого подхода. Например, один куратор был проинформирован старшим менеджером, что он будет работать над выставкой о рабочем классе. Куратор намеренно изменил то, что он считал политически мотивированным решением, и создал популярную выставку о роли женщин в шахтерских забастовках 1970-х и 1980-х годов. С его точки зрения, он выполнил указание руководства, используя свою свободу действий, избежав отдания «дани профсоюзам». Таким образом, власть можно рассматривать как предмет переговоров между разными уровнями иерархии, при этом контроль над внедрением политики является важным ресурсом в этом процессе.

Критика Липского (Lipsky, 2010) включает утверждение, что управленческие отношения не всегда являются конфликтными. Когда речь шла о непосредственных руководителях, сотрудники на местах обычно отзывались о них положительно. Менеджеры, которых критиковали, чаще всего воспринимались как неясные и безликие фигуры на более высоких уровнях управленческой иерархии или даже вне музейной службы. Эванс (Evans, 2011) также обсуждал это, изучая работников на местах, и отмечал, что у менеджеров есть свои профессиональные стандарты и ценности, которые часто совпадают с ценностями сотрудников. Менеджеры, с которыми мы общались, обычно были явными сторонниками музейных служб, участвовавших в исследовании. Многие из них не обязательно считали себя конфликтующими с профессиональными ценностями других работников, но больше заботились о том, чтобы эти профессиональные ценности определяли происходящее в музее (что часто приводило к конфликтам с требованиями извне). Также следует помнить, что многие кураторы сами являлись менеджерами. Таким образом, иерархические отношения и различия внутри музейных служб далеки от ясности.

Неопределенность политики и ролей

«Новая музеология» охватывает широкий и неоднозначный круг дискурсов, таких как «расширение возможностей» и «социальная инклюзия» (Harrison, 1993). Политики (McCall, 2010) также рассматривают музеи как «генераторы благополучия», а в последние годы в Британии связывают их с концепцией «Большого общества».

От музейных работников ожидается соответствие широкому спектру запросов и давления, которые исходят из различных политических документов и ожиданий. Эти требования варьируются в зависимости от типа музейной службы (администрация, траст, университетский или национальный музей) и источника требований — будь то центральные или местные органы власти, квазиавтономные неправительственные организации (QUANGO), общие законодательные требования или внутренние документы музеев.

Некоторые из этих требований специфичны для отдельных музеев, такие как политика пополнения коллекций, в то время как другие имеют общий характер, например, политика равных возможностей, правила охраны труда и предоставления отпусков. Кроме того, существуют организационные политики, касающиеся отчетности, оценки качества и обслуживания, которые должны применяться ко всем функциональным областям. Также существуют стандарты, актуальные для всех музеев, например, стандарты консервации или политика противодействия хищениям. Все это усложняет политическую среду, в которой работают сотрудники музеев.

Основная сложность заключается в том, что все эти ожидания всегда подлежат интерпретации со стороны тех, кто отвечает за их реализацию. Каждый участник процесса реализации политики привносит свои профессиональные и личные ценности, что влияет на внедрение. Организационная необходимость создавать универсальные политики, охватывающие большинство ситуаций (вместо создания детализированных документов), оставляет пробелы, которые могут быть использованы сотрудниками.

Сотрудники музеев часто адаптируют формальные политики, чтобы сделать их применимыми к конкретным обстоятельствам или профессиональным требованиям. Это усложняет контроль со стороны руководства. Даже линейным менеджерам, не говоря

уже о старших, бывает трудно обеспечить выполнение всех организационных требований (Lipsky, 2010).

Хотя это может создавать впечатление, что сотрудники имеют полную свободу действий, на практике они чаще проявляют изощренность, изменяя политику так, чтобы старшие менеджеры оставались довольны. Явное отступление от политики обычно сопровождается представлением данных, которые создают иллюзию соответствия, или манипуляцией информацией для достижения видимости выполнения требований (Goddard et al., 2000; Hood, 2006).

Этому способствует низкий уровень мониторинга на местах и отсутствие подробных инструкций для музейных работников (McCall, 2012). Это делает сотрудников музеев центральными фигурами в процессе реализации политики.

Контекстуальные ограничения

Хотя «новая музеология» развивалась в определенном социальном, экономическом и политическом контексте, ее принципы обладают универсальностью. Однако влияние контекста может ограничить внедрение «новой музеологии». Здесь рассматриваются два аспекта: рамки политики, задающие направление для сотрудников музеев, и роли, которые они выполняют в рабочей среде. Высокая степень неопределенности, присущая музейным службам, позволяет сотрудникам переосмысливать и управлять внешним давлением, создавая видимость выполнения требований, при этом сохраняя устоявшиеся рабочие практики.

Пример:

«Сейчас большое внимание уделяется Китаю и нашим связям с ним — это важная политическая повестка дня. Это усложняет работу, так как вы разрабатываете политику несколько лет, а потом внезапно появляется новое требование: “Теперь мы делаем это”».

Исследователь: «Как вы с этим справляетесь?»

«Не очень хорошо. Для этого нужна сильная команда лидеров... и четкая политика, но у нас этого нет. Многие наши концепции не завершены, их просто не подписали. Они остаются в процессе разработки».

Таким образом, неопределенность политики создает возможность для сотрудников использовать свое усмотрение в реализации инициатив.

Расширение ролей

Многие музейные работники чувствуют, что их роли охватывают как традиционные, так и новые функции. Часто эти роли междисциплинальны и включают административные и управленческие задачи. Например:

«Я — чиновник по развитию музеев, но также занимаюсь стратегическим и операционным планированием для округа, помогаю другим музеям в аккредитации, консультирую, занимаюсь маркетингом, рекрутингом, охраной труда. Много задач одновременно». (Сотрудник музея, Уэльс).

Эти изменения приводят к трансформации профессиональных ролей, особенно кураторских. Кураторы теперь все чаще занимаются административными и управленческими задачами, что вызывает конфликты между традиционными профессиональными ролями и новыми организационными требованиями.

Таким образом, «новая музеология», ориентированная на людей, сталкивается с ограничениями из-за изменений в организационной структуре и задачах музеев.

Эффективная реализация

Преыдущая дискуссия показала, что контекст, в котором сотрудники музеев договариваются о реализации политики, далёк от простоты. Существуют конкурирующие фракции, основанные на функциональных обязанностях, сложные отношения между сотрудниками и руководством, а также неоднозначность ролей. В таких условиях трудно оценить, насколько принципы «новой музеологии» стали частью устоявшихся практик музейных работников. Реализация процесса трансформации музеев оказывается нелёгкой задачей как внутри, так и за пределами организаций.

«С точки зрения общественности, трудно изменить восприятие музеев. Одни считают нас чудаковатыми учёными, другие думают, что у нас прекрасная жизнь — сидим за кулисами, пьём кофе и смотрим на картины... Один человек из команды, который работал с нами два года, недавно впервые понял и оценил, насколько сложная среда у нас по сравнению с академией. Но стереотипы разрушить очень сложно». (Сотрудник музея, Англия)

Широкие роли музейных работников создают трудности на этапе реализации политики. Множественные интерпретации ключевых концепций политики порождают разные подходы к её реализации. Неоднозначность политических направлений часто оставляет больше пространства для сотрудников на местном уровне для воплощения собственных идей и ценностей.

Это также ставит вопрос о том, что именно подразумевается под «эффективной реализацией». Липски (2010) считал, что это выполнение ожиданий высшего уровня на местном уровне. Однако мы утверждаем, что переговоры и действия сотрудников на местах делают их ключевыми агентами «эффективной реализации». Именно степень их свободы позволяет адаптироваться к множественным ожиданиям, связанным с политикой и их ролями.

«Я считаю себя человеком, который непосредственно реализует проекты, но должен сказать, что я не читал стратегических документов о своей работе... Я думаю, это приходит естественно... Рассказывать людям истории объектов». (Сотрудник музея, Шотландия)

Исследование показывает, что успешное предоставление услуг в значительной степени зависит от стойкости и креативности сотрудников на местах. Их свобода действий может приводить к созданию разнообразных услуг для разных пользователей, что в условиях множества внешних и внутренних давлений делает невозможным унифицированный подход. Это подчёркивает, что эффективность внедрения «новой музеологии» зависит от степени, в которой сами сотрудники верят в её ценности. Таким образом, глубина проникновения «новой музеологии» в отдельные музеи определяется

субъективными суждениями сотрудников не меньше, чем объективной внешней оценкой.

Заключение

В заключение можно сказать, что «новая музеология» оказала меньше практического влияния, чем ожидала литература по музеологии. Это объясняется множеством причин, которые выходят за рамки профессионального контроля над музейной сферой и политикой. Тем не менее, «новая музеология» и связанные с ней дискурсы стали полезным инструментом для музейных работников. Исследование показало, что сотрудники музеев играют ключевую роль в использовании риторики, связанной с «новой музеологией», для выполнения разнообразных функций и управления своими практиками.

Однако связь с более широкими вопросами музейной практики остаётся спорной, так как сотрудники музеев используют эти дискурсы в основном в соответствии с собственными ценностями и деятельностью, а не для внешних целей. Хотя были достигнуты определённые успехи в применении «новой музеологии», ни одна из изученных музейных служб не совершила полного перехода к этой идеологии.

Эмпирические данные выявили различные и конкурирующие напряжения внутри музейных служб. Наблюдалась поляризация, связанная с музейными функциями и ролями сотрудников, особенно между менеджерами и традиционными кураторами. Эта поляризация часто усиливается управленческими механизмами контроля, заставляющими сотрудников прибегать к защитным стратегиям. Напряжённость связана с изменением взглядов на профессионализм и расширением ролей музейных работников, которые становятся «парапрофессионалами» или, как мы называем, «бюро-профессионалами». Усиление бюрократической составляющей в роли «бюро-профессионалов» может ограничить практическое внедрение «новой музеологии», особенно если это противоречит более широким управленческим ожиданиям.

Мы подчёркиваем, что реальная ситуация в музеях далеко не однозначна. Исследование показало, что поляризации действительно существуют, но они не являются фиксированными. Дискурс вокруг старой и «новой музеологии» остаётся динамичным. Восприятие ролей и функций музеев может меняться в зависимости от контекста. В большинстве музеев есть сотрудники, которые понимают обе стороны этого процесса, но структурные вызовы (например, снижение роли коллекций) вынуждают занимать определённую позицию в защиту. Эти ограничения могут препятствовать практическому внедрению «новой музеологии».

Ни один из исследованных музеев и служб нельзя однозначно назвать «ново-музеологически» ориентированными. Скорее, это вопрос степени, зависящий от выявленных факторов в каждом конкретном случае. Дальнейшие исследования должны изучить, насколько далеко отдельные музеи продвинулись в направлении «новой музеологии».

Дополнительная эмпирическая работа для развития представленных здесь аргументов могла бы продемонстрировать как ограничения, так и возможности для создания новых подходов и практик в музейном секторе в целом, а также то, как эти возможности и ограничения реализуются на практике.

- Abbot, Pamela, and Liz Meerabeau. 1998. "Professionals, Professionalization and the Caring Professions." In *The Sociology of the Caring Professions*, 2nd edition, edited by Pamela Abbot, and Liz Meerabeau, 1-20. London: Routledge.
- Bennett, Tony. 1995. *The Birth of the Museum: History, Theory, Politics*. London: Routledge.
- Black, Graham. 2005. *The Engaging Museum: Developing Museums for Visitor Involvement*. Abingdon: Routledge.
- DCMS (Department of Culture, Media and Sport) .2000. *Centres for Social Change: Museums, Archives and Galleries for all*. London: DCMS. http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.culture.gov.uk/reference_library/publications/4675.aspx/.
- DCMS (Department of Culture, Media and Sport) .2006. *Understanding the Future: Priorities for England's Museums*. London: DCMS. http://www.culture.gov.uk/images/consultations/consultations_prioritiesforenglandsmuseums.pdf.
- Duncan, Carol. 2004. *Civilizing Rituals: Inside Public Art Museums*. London: Routledge.
- Evans, Tony. 2011. "Professionals, Managers and Discretion: Critiquing Street-Level Bureaucracy." *British Journal of Social Work* 41: 368-386.
- Gibson, Lianne. 2008. "In Defence of Instrumentality." *Cultural Trends* 17(4): 247-257.
- Goddard, Maria, Russell Mannion, and Peter Smith. 2000. "Enhancing Performance in Health Care: A Theoretical Perspective on Agency and the Role of Information." *Health Economics* 9: 95-107.
- Gray, Clive. 2002. "Local Government and the Arts." *Local Government Studies* 28 (1): 77- 90.
- Gray, Clive. 2004. "Joining-Up or Tagging On?: The Arts, Cultural Planning and the View From Below." *Public Policy and Administration* 19 (2): 38-49.
- Gray, Clive. 2007. "Commodification and Instrumentality in Cultural Policy." *International Journal of Cultural Policy* 13: 203-213.
- Gray, Clive. 2008. "Instrumental Policies: Causes, Consequences, Museums and Galleries." *Cultural Trends* 17: 209-22.
- Gray, Clive. 2011. "Museums, Galleries, Politics and Management." *Public Policy and Administration* 26: 45-61.
- Gray, Clive. 2012. "Museums Policy: Structural Invariants and Political Agency?" paper presented at the International Centre for Cultural and Heritage Studies, University of Newcastle, Paper available at: http://www2.warwick.ac.uk/fac/arts/theatre_s/cp/staff/gray/research/
- Griswold, Wendy. 2008. *Cultures and Societies in a Changing World*. 3rd Ed. London: Pine Forge Press.
- Guntarik, Olivia. 2010. *Narratives of Community: Museums and Ethnicity*. Edinburgh: MuseumsEtc
- Harrison, Julia. D. 1993. "Ideas of Museums in the 1990s." *Museum Management and Curatorship*, 13: 160-76
- Harrison, Rodney. 2013. *Heritage: Critical Approaches*. London: Routledge.
- Heijnen, Wilke. 2010. "The new professional: Underdog or Expert? New Museology in the 21st century." *Sociomuseology* 3: 13-29
- Hood, Christopher. 2006. "Gaming in Targetworld: the Targets Approach to Managing British Public Sector Services." *Public Administration Review* 66: 515-21.
- Hooper-Greenhill, Eilean. 2000. *Museums and Education: Purpose, Pedagogy, Performance*. Abingdon: Routledge.
- Hudson, Kenneth. 1977. *Museums for the 1980s: A Survey of World Trends*. Paris/London: UNESCO/Macmillan.
- Janes, Robert. R. 2009. *Museums in a Troubled World: Renewal, Irrelevance or Collapse?* Abingdon: Routledge.
- Johnson, Terrence. J. 1972. *Professionals and Power*. London: Macmillan.
- Kreps, Christina. 2009. "Indigenous Curation, Museums, and Intangible Cultural Heritage." In *Intangible Heritage*, edited by Laurajane Smith, and Natsuko Akagawa, 193-208. Abingdon: Routledge.
- Lipsky, Michael. 2010. *Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services*, 2nd Ed. London: Harvester Wheatsheaf.

Mairesse, Francois. and André Desvallées. 2010. Key Concepts of Museology, International Council of Museums: Armand Colin.

McCall, Vikki. 2009. "Social Policy and Cultural Services: A Study of Scottish Border Museums as Implementers of Social Inclusion." *Social Policy and Society* 8: 319-331.

McCall, Vikki. 2010. "Cultural Services and Social Policy: Exploring Policy Makers' Perceptions of Culture and Social Inclusion." *Journal of Poverty and Social Justice* 18: 169- 183.

McCall, Vikki. 2012. *The 'Chalkface' of Cultural Services: Exploring Museum Workers' Perspectives on Policy*, [Thesis] Stirling: The University of Stirling.

Message, Kylie. 2006. *New Museums and the Making of Culture*. Oxford: Berg.

Mintzberg, Henry. 1983. *Structures in Fives: Designing Effective Organisations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

25 MGS (Museums Galleries Scotland). 2012. *Going Further: The National Strategy for Scotland's Museums and Galleries*. Edinburgh: MGS
<http://www.museumsgalleriescotland.org.uk/publications/publication/460/going-further-the-national-strategy-for-scotlands-museums-and-galleries>

MuseumsEtc. 2011. *Museums of Ideas: Commitment and Conflict – A Collection of Essays*. Edinburgh: MuseumsEtc

Newman, Janet. and John Clarke. 1994. "Going about our Business? The Managerialization of Public Services" In *Managing Social Policy*, edited by John Clarke, Allan Cochrane, and Eugene McLaughlin, 13-32. London: Sage.

O'Neil, Mark. 2008. "Museums, Professionalism and Democracy." *Cultural Trends* 17(4): 289-307.

Ross, Max. 2004. "Interpreting the 'new museology'" *Museum and Society* 2 (2): 84-103.

Sandell, Richard. 2007. *Museums, Prejudice and the Reframing of Difference*. Oxon: Routledge.

Scottish Government. 2008. *Culture: Culture Delivers*. Edinburgh: SG.
<http://www.scotland.gov.uk/Resource/Doc/255857/0075838.pdf>

Simon, Nina. 2010. *The Participatory Museum*. Santa Cruz: Museum 20.

Smith, Charles Saumarez. 1989. "Museums, Artefacts, and Meanings", In *The 'new museology'*, edited by Peter Vergo, London: Reaktion Books Ltd.

Stam, Deirdre. 1993. "The Informed Muse: The Implications of 'The 'new museology'' for Museum Practice." *Museum Management and Curatorship* 12: 267-83

Weil, Stephen. 1990. *Rethinking the Museum: and Other Meditations*. Washington: Smithsonian Press.

WAG (Welsh Assembly Government). 2007. *One Wales: A progressive agenda for the government of Wales*. Cardiff: WAG http://news.bbc.co.uk/1/shared/bsp/hi/pdfs/27_06_07_owales.pdf

WAG (Welsh Assembly Government). 2010. *A Museum Strategy for Wales*. Cardiff: WAG <http://wales.gov.uk/docs/drah/publications/100615museumstrategyen.pdf>