

Лев Востряков¹

Менеджер музея на пороге нового века: поиски нового профессионализма

1. Управленческий профессионализм и рынок

Радикальные общественные преобразования в России существенным образом сказались не только на экономике, но и, прежде всего, на руководителях учреждений тех отраслей, которые традиционно находились под «бюджетной» опекой государства.

Руководители музеев представляют особую страту среди менеджеров культуры. Именно им одним из первых пришлось столкнуться лицом к лицу с рыночными условиями, научиться выживать в сложной социальной среде и удовлетворять различные, а зачастую и противоположно направленные интересы посетителей музеев и общества в целом.

Личностные качества руководителя и его модели менеджмента стали особым ресурсом для выживания музейной сферы России в пост-советскую эпоху. Недаром еще в самом начале радикальных трансформаций в нашей стране А.З.Крейн, в ту пору директор государственного музея А.С.Пушкина в Москве, писал, что в новых условиях решающими для руководителей музеев становятся два качества: «первое – осознание (или неосознание) в себе склонности именно к музейной профессии; второе – выявление в себе способности к самообучению, впитыванию новых и новых сведений, знаний»¹.

Переход к рынку потребовал от руководителей музейных учреждений не столько знаний в профильной отрасли, сколько качеств администратора и предпринимателя, без которых стало невозможно обеспечить музею выживание в новых условиях. Рыночные отношения настоятельно требовали формирования новых адекватных *принципов управленческой деятельности* в сфере культуры. Российские управленцы в сфере культуры оказались вынуждены искать новые, не только ориентированные на быструю экономическую отдачу модели работы в рыночных условиях. Некоторые из них оказались успешными. Показательно свидетельство директора государственного музейного объединения «Художественная культура Русского Севера» (г. Архангельск) Май Миткевич: «У нашего объединения позади очень тяжелый период жизни. Но он помог избавиться от иждивенческих настроений тем, у кого они оставались»ⁱⁱ.

Россия не единственная страна, в которой переход к рынку сопровождается новыми требованиями к управленческому профессионализму. Смена веков заставила заново переосмыслить эту проблему и западных исследователей.

По утверждению директора Национальной галереи Виктории в Мельбурне, руководители музеев в новом тысячелетии призваны «уравновесить веру в учреждение с реальностью маркетинга»ⁱⁱⁱ. И это требует от них деловых и личностных качеств, принципиально отличающихся от тех, с помощью которых им еще совсем недавно удавалось сохранять лидерство. «Гибридным директором» «гибридного музея» называют исследователи новый тип руководителя музейного учреждения, устремленного в будущее, подчеркивая тем самым многофункциональность роли такого директора^{iv}.

Аналитики и культурологи Восточной Европы, а также западные и американские специалисты и исследователи еще ранее ставили проблему различий управленческого профессионализма администраторов и менеджеров культуры в условиях рынка, особо подчеркивая неэффективность антирыночных методов работы. Так, английский музейвед Роджер Майлз отмечал: «Традиционно – старомодный музей работает исключительно сам для себя, во благо своих сотрудников. Внешний мир, если только он не дает денег или не оказывает какой-либо иной ненавязчивой поддержки, рассматривается как нечто мешающее, как назойливая помеха»^v. Это утверждение еще раз подтверждает, как трудно формируются новые подходы к работе, как неохотно музейные работники меняют себя.

Иногда инерционность подходов связана с медленным переосмыслением музейными работниками места массовой культуры в системе музейной работы. Именно эта мысль звучит в высказывании одного из руководителей музея из Великобритании, с которой трудно не согласиться: «До нашествия массовой культуры музейные работники считали свое отношение к музею как к некой «башне из слоновой кости» вполне оправданным. Они были Хранителями или Стражами некой идеальной, высокой культуры, которую они могли доводить до масс, спуская ее до их уровня»^{vi}. Рыночные процессы и общее развитие цивилизации, включая средства массовой коммуникации,

¹ Лев Евгеньевич Востряков – председатель комитета по культуре и туризму администрации Архангельской области, кандидат политических наук.

существенным образом изменили содержание управленческого профессионализма музейных руководителей.

Среди новых качеств, необходимых руководителям музеев, на первое место западные исследователи ставят те, которые дают возможность формировать «социальный капитал» в рыночной экономике: «способность оценивать ситуацию и побуждать других к действиям посредством тесных межличностных контактов», «мобильность, умение рисковать, принимать жесткие решения, отсутствие страха перед ошибками и умение их признавать»^{vii}.

Важной составляющей новых умений является, по мнению исследователей, способность сформировать команду, учитывая интересы и пристрастия сотрудников и интегрируя их в общие цели развития музея.

Можно утверждать, что требования системного менеджмента все в большей степени предполагают развитие у успешного музейного менеджера институциональной ответственности, умения решать интегративные и коммуникативные задачи, постоянной готовности к изменениям, инновационной активности, поиска нетрадиционных схем при решении управленческих задач.

Логика рыночных отношений, независимо от того, где это происходит, – в России, Западной Европе или в Америке – ставит задачу формирования новых профессиональных умений и новых моделей управления у музейных руководителей. Исследования западных культурологов и социологов, описывая новые профессиональные профили музейных руководителей, настаивают на необходимости формирования новых ценностей, выходящих за рамки узко профессиональных достижений. Насколько эти процессы свойственны российским музейным менеджерам, насколько отечественные руководители музейных учреждений осознали новые задачи, которые встают перед ними в условиях рынка? В какой мере особенности ценностных ориентации директоров позволяют надеяться на развитие в новом направлении? Осознают ли они значение внутренней самооценки и готовности к изменениям как основополагающего ресурса адаптации музеев к новым условиям? На эти вопросы однозначных ответов пока нет.

С целью эмпирической проверки изменений в ценностной структуре и в самооценках, которые происходили у российских директоров музеев по мере их адаптации к рыночным условиям, в 1998–2000 годах, нами проведено исследование, включавшее три основных направления анализа:

1. *Ценностные ориентации руководителей музейных учреждений.*
2. *Образ успешного менеджера культуры в оценках директоров музеев.*
3. *Представления руководителей музеев о своей профессии.*

Отметим, эта адаптация к условиям либеральной экономики у музейных менеджеров далеко еще не завершена. И все-таки анализ представлений руководителей музеев о том, какие внутренние мотивы побуждают их деятельность, какие качества благоприятствуют более успешному движению к рынку, позволяет прогнозировать направления внутреннего развития директоров в будущем.

2. Приоритетные проблемы музейной сферы: барьеры профессионального осознания

Вопрос о том, какие реальные механизмы сдерживают сегодня развитие учреждений культуры, как правило, руководителями сферы культуры решается в традиционном измерении: *недостаток финансов*.

Это трудно оспариваемый тезис, однако вера в его силу в реальной практике не приводит к необходимым профессиональным результатам.

Откуда проистекает убежденность руководителей учреждений культуры в дефиците финансовых средств как основном препятствии на пути развитии музейной сферы? Что это – реальность, стереотип, привычка видеть за любым набором проблем финансовый дефицит, нежелание полагаться на себя и свои усилия? Так ли однозначны оценки музейных руководителей относительно того, как изменяются проблемы музейных учреждений по мере их вписывания в рынок?

Ответы на эти вопросы не могут быть одномерными. Безусловно, неудовлетворенность менеджеров культуры, в том числе и музейных работников, состоянием финансирования культуры вполне оправдана, однако было бы неправомерно не замечать, что, *имея одинаково низкие стартовые возможности, музеи живут по-разному*. Почему одни музеи не только выживают, но развиваются, а другие бедствуют?

Если отбросить знакомый тезис об отсутствии должной поддержки со стороны государства или региональных властей, что, впрочем, воспринимается как неразделимое целое, невольно напрашивается ответ: выживают те музеи, которые смогли в условиях рынка работать рационально, учитывая новые правила игры. Что предполагают эти новые правила игры? Они требуют нового

менеджмента, иного масштаба видения проблем и осознанного понимания того, что деньги теперь можно только заработать.

Из этого следует: чем в большей степени руководители музеев полагаются на себя, тем выше вероятность того, что их музеи будут работающими. Чем большую роль руководители музеев отводят такому фактору, как профессионализм менеджеров и работников, отвечающий новым требованиям, тем с большей долей вероятности можно прогнозировать позитивные тенденции в развитии музея, даже если сегодня ему пока трудно.

Весьма интересным в этой связи является тот факт, что музейные работники в своих представлениях о том, как выживать музею, и о том, какие проблемы являются определяющими сегодня, по мере продвижения к рынку, начинают все более и более различаться между собой. Нетрудно догадаться, кто оказывается в более выгодных условиях. Поэтому *высокий уровень стереотипизации представлений музейщиков о стратегиях выживания и видении проблем не только порождает феномен «исчерпанности усилий», но и служит реальным ограничением для развития как самой музейной сферы, так и его работников.*

Обоснованность подобного вывода будет видна еще более отчетливо, если проследить, как изменяются во временной перспективе представления директоров музеев о приоритетных проблемах музейной сферы, и сравнить их оценки с позицией экспертов. Это позволит нам, опираясь на результаты эмпирического исследования, определить те направления внутреннего развития музейных менеджеров, которые самими музейными менеджерами пока еще не осознаются как перспективные, но имеют, как показывает мировая практика, большой потенциал для развития сферы культуры в целом и музейной сферы в частности.

Диагностика представлений музейных работников о состоянии дел в музейной сфере может осуществляться разными методами, в том числе в ходе обсуждения за круглым столом или на производственном совещании. И то и другое может дать позитивные результаты для осознания интересующих нас процессов. Однако использование этих технологий *не позволяет транслировать полученные результаты анализа заинтересованному сообществу профессионалов.*

В данном случае в качестве инструмента исследования нами был выбран *метод «рейтингового ранжирования»^{viii}*. Он давал возможность получать результаты, пригодные для последующего научного сопоставления. Кроме того, использование данной исследовательской процедуры, с одной стороны, обеспечивало анонимность, с другой, являлось компактным средством выявления образа представления о приоритетных проблемах, с которыми сталкивались музеи в течение последних лет, поставив всех участников опроса в равные условия. Принцип равенства условий исключал возможность трактовать сделанные суждения как результат разницы языков или отсутствия времени для поиска наиболее интересных вариантов ответов на поставленные вопросы.

В качестве респондентов выступили директора музеев Архангельской области^{ix}, с одной стороны, с другой – эксперты^x. Помимо процедуры ранжирования и последующей обработки полученных результатов в ходе анализа нами использовались также материалы интервью, проведенные с ведущими музейными директорами, экспертные оценки, полученные в ходе интервью, а также различные публикации, содержащие позиции исследователей по интересующим нас вопросам.

Остановимся прежде всего на представлениях руководителей музейных учреждений области об основных проблемах, с которыми музеи сталкивались в течение последних лет. Полученные в ходе ранжирования результаты обобщены в *таблице 1*, где приводятся ранги значимости проблем так, как они видятся музейным руководителям.

Как следует из таблицы, проблема дефицита финансовых ресурсов, а также проблема неудовлетворительного состояния материально-технической базы продолжают оставаться приоритетными и практически не меняют ранга значимости на протяжении двух лет.

Низкий уровень оплаты труда со временем теряет свой ранговый вес, но это, скорее всего, связано не с изменением системы представлений, а с реальным финансовым облегчением, связанным с выплатой в 2000 году заработной платы в сравнении с предыдущим годом, когда заработная плата работникам культуры задерживалась, причем на значительное время.

Результаты ранжирования не оставляют сомнения в том, что музейные менеджеры устойчиво связывают проблемы музейной сферы с дефицитом финансов, при этом обращает на себя внимание тот факт, что все проблемы *находятся как бы «вне музея и его директора»*. Именно эти проблемы получают наиболее высокие рейтинговые оценки, которые остаются практически неизменными на протяжении двух лет. Одновременно такие факторы мобилизации собственных усилий, как опыт составления заявок на финансирование из различных фондов, использование музеями возможностей

самофинансирования, «консерватизм» музейных работников, отсутствие стремления к новизне, располагаются в диапазоне низких ранговых значений, причем на протяжении двух лет остаются практически неизменными.

Является ли подобное видение проблем перспективным для руководителей музейной сферы и помогает ли оно решению важнейших задач музея? Какова адекватность оценок музейных руководителей, и разделяют ли эксперты высказанные точки зрения?

Если сравнить рейтинговые оценки проблем, выставленные экспертами и музейными работниками (таблица 2), то мы увидим определенные различия, которые в известной степени можно было прогнозировать.

Таблица 1

Основные проблемы развития музейной сферы Архангельской области, по мнению руководителей музеев

Наименование проблем	Музейщики в 1999 году			Музейщики в 2000 году		
	№1	№2	№3	№4	№5	№6
Дефицит финансовых ресурсов	4,85	1	100%	4,72	1	95%
Низкий уровень оплаты труда музейных работников	4,77	2	100%	4,50	4	84%
Неудовлетворительное состояние материально-технической базы музеев	4,75	3	89%	4,67	2	95%
Отсутствие эффективной государственной политики сохранения культурного наследия	4,58	4	89%	4,61	3	95%
Отсутствие необходимых форм обучения современным технологиям музейного менеджмента	4,50	5	89%	3,82	8	89%
Отсутствие условий для обеспечения безопасности музейного собрания, включая охрану и реставрацию памятников	4,46	6	100%	4,22	6	95%
Недостаток помещений для рациональной организации хранения музейных коллекций	4,42	7	89%	4,33	7	95%
Отсутствие у музейных работников необходимого опыта составления заявок на финансирование из различных фондов	4,30	8	77%	4,00	8	89%
Недостаточная разработанность правового статуса музея	4,11	9	72%	3,67	9	79%
Недостаточное использование музеями возможностей самофинансирования	3,09	10	83%	2,50	10	84%
Определенный «консерватизм» музейных работников, отсутствие стремления к новизне	2,60	11	78%	2,53	11	89%
Нерациональное использование музеями выделяемых бюджетных ассигнований	2,43	12	56%	1,36	12	58/0

Примечание:

1. средний балл проблемы, по мнению директоров музеев, в 1999 году;
2. ранг проблемы, по оценке директоров музеев, в 1999 году;
3. доля принявших участие в оценке проблемы от общего числа ответивших в 1999 году;
4. средний балл проблемы, по мнению директоров музеев, в 2000 году;
5. ранг проблемы, по оценке директоров музеев, в 2000 году;
6. доля принявших участие в оценке проблемы от общего числа ответивших в 2000 году.

Прежде всего, обращает на себя внимание то, что фактор дефицита финансов резко теряет свой иерархический вес и смещается у экспертов на третью-пятую позицию в отличие от музейных руководителей, для которых этот показатель является неизменно ведущим. Такие же низкие оценки у экспертов, по сравнению с музейными руководителями, имеет проблема материально-технической базы музейной сферы. Одновременно практически разнонаправленными являются оценки, поставленные экспертами и музейными руководителями такому фактору, как «консерватизм»^{xi}. Подобный, хотя и более мягкий характер расхождений, отмечается по параметру «возможности самофинансирования».

Чем обусловлен эффект зеркального несовпадения видения проблем? Видимо, это может объясняться тем, что руководители музеев, как впрочем, и другие менеджеры культуры, продолжают верить, что именно дефицит финансов создает тупиковую ситуацию для жизни музеев, и эта вера столь сильна, что исключает возможность иной оценки проблем. Сложившаяся мифология музейных руководителей, однако, мешает им самим: «Имидж культуры, которая все время просит и слезно плачет по поводу своих бед, уже сформировался. И, к сожалению, он не дает денег, а дает определенное отношение к нам», – полагает директор публичной исторической библиотеки М.Д.Афанасьев^{xii}, и с этим трудно не согласиться.

Развивая тему, председатель комитета по культуре администрации Псковской области А.И.Гольшев уточняет: «Дефицит действий оправдывается дефицитом финансовым, и тем самым усугубляется кризисная ситуация»^{xiii}. Осознание руководителями учреждений культуры, в том числе и музеев, фактора дефицита финансов как ключевого для выживания и развития учреждений культуры не отвергается и экспертами, но в экспертном сообществе факт отсутствия финансов не вызывает парализующего эффекта, а является поводом для осознания реальной проблемной ситуации в музейной сфере.

Расхождение в позициях экспертов и музейных менеджеров хорошо иллюстрируется высказыванием заведующего лабораторией музейного проектирования НИИ культурологии Министерства культуры Российской Федерации и РАН Н.А.Никишина: «Хронический недостаток государственного финансирования не нуждается в комментариях. Кроме этого ресурса, важнейшего для некоммерческих организаций, понятие ресурсного дефицита распространяется и на многие другие источники существования музеев. Требуемые ремонта и недостаточные по площади здания, морально устаревшая техническая база, дефицит квалифицированных кадров и, наконец, информационный голод, связанный со снижением числа музейных конференций, количества и тиражей музейных изданий, – всё это вместе взятое во многом определяет набор лимитирующих факторов, которые сегодня тормозят развитие музеев. Здесь мы имеем дело с противоречием между явно выраженным ресурсным дефицитом, который испытывают музеи, и достаточно высоким социальным статусом этих учреждений, подтверждаемым высоким спросом на результаты их деятельности. Отсюда следует, что проблематичность ситуации фактически состоит не в дефиците ресурсов (этот дефицит, по-видимому, является нормой динамичного развития любого социального образования), а в отсутствии действенных механизмов привлечения недостающих ресурсов извне музейной системы»^{xiv}.

Таблица 2

Представления руководителей музеев и экспертов об основных проблемах развития музейной сферы Архангельской области (2000 год)

Наименование проблем	Эксперты		Музейщики	
	№ 1	№2	№3	№4
Отсутствие эффективной государственной политики сохранения культурного наследия	4,10	1-2	4,61	3
Определенный «консерватизм» музейных работников, отсутствие стремления к новизне	4,10	1-2	2,53	10
Дефицит финансовых ресурсов	4,00	3-5	4,72	1
Низкий уровень оплаты труда музейных работников	4,00	3-5	4,50	4
Недостаточное использование музеями возможностей самофинансирования	4,00	3-5	2,50	11
Отсутствие у музейных работников необходимого опыта составления заявок на финансирование из различных фондов	3,90	6	4,00	7
Неудовлетворительное состояние материально-технической базы музеев	3,80	7	4,67	2
Отсутствие условий для обеспечения безопасности музейного собрания, включая охрану и реставрацию памятников	3,62	8	4,22	8
Недостаток помещений для рациональной организации хранения музейных коллекций	3,60	9	4,33	5

Отсутствие необходимых форм обучения современным технологиям музейного менеджмента	3,40	10	3,82	8
Нерациональное использование музейными выделяемых бюджетных ассигнований	3,10	11	1,36	12
Недостаточная разработанность правового статуса музея	3,00	12	3,67	9

Примечание:

1. средний балл проблемы, по оценке директоров музеев;
2. ранг проблемы, по оценке внешних экспертов;
3. средний балл проблемы, по оценке внешних экспертов;
4. ранг проблемы, по оценке директоров музеев.

Однако нельзя думать, что только эксперты глубоко осознали проблемы музейной сферы, оставив далеко позади стереотипное сознание музейных руководителей. Весьма интересным является факт все *большей дифференциации представлений музейных руководителей о роли финансового ресурса в деятельности музеев.*

Так, директор Соловецкого государственного историко-архитектурного и природного музея-заповедника М.В.Лопаткин не без основания считает, что «о дефиците финансовых ресурсов можно вести речь только тогда, когда музейщику задерживают или не платят заработную плату. А так денег никогда не хватало, и не будет хватать: чем больше средств есть, тем большие задачи ставит организация – и денег всегда не хватает. Скорее нужно вести речь о дефиците представлений о возможных ресурсах, в том числе о ресурсах финансовых у руководителей музеев. Вот этот дефицит – дефицит представлений, где и как можно достать деньги – действительно существует».

В данном случае *переосмысление проблемы дефицита финансов* и превращение ее в *проблему дефицита представлений* о том, где доставать эти самые финансы и как, является поистине революционным. Однако это первый шаг в войне с привычными стереотипами. Второй шаг, который так трудно сделать всем – осознать необходимость *конкурентной борьбы за ресурс*. Это, пожалуй, еще больший ограничитель в сознании музейных менеджеров, который, однако, тоже постепенно теряет свою исходную силу, хотя далеко не у всех руководителей музеев.

Достаточно ярко выразили это сотрудники бывшего музея Великой Октябрьской социалистической революции, ныне – государственного музея политической истории России: «осознание того, что наш бесценный (с нашей точки зрения) интеллектуальный музейный «продукт» не является больше для среднестатистического российского или зарубежного посетителя априорной ценностью, что он может совершенно спокойно предпочесть ему дисней-ленд или цирк, что за посетителя, за его время, энергию и деньги нужно бороться, составляет суть психологического аспекта проблемы выживания, вставшей перед музеями»^{xv}.

Феномен низкой мотивации борьбы за ресурс у руководителей музеев хорошо иллюстрируются моделями поведения, которые они демонстрируют в случае *необходимости поиска такого конкурентного ресурса.*

В 1999 году Институт «Открытое общество» (фонд Сороса) специально для территорий европейского Севера России объявлял конкурс «Культура Севера», о чем было широко объявлено в средствах массовой информации Архангельской области. Тем не менее, заявку на конкурс подал только каждый пятый из музеев области. Из тех, кто заявки не подавал, 40% сообщили, что «не знали об условиях конкурса», еще 13% – «не знали, как оформить заявку», а 27% «не верили в возможность получения финансовой поддержки от Института «Открытое общество». Еще 20% сообщили, что не подавать заявку у них были «другие причины» (в том числе и такая, как «музей в течение года не работал»).

В 2000 году, когда Институт «Открытое общество» снова объявил конкурс «Культура Севера», 37% директоров музеев заявили, что подавать заявку на этот конкурс не собираются, а 16% просто уклонились от ответа. Из тех, кто не собирался участвовать в конкурсе на финансирование, 42% не верили в возможность получения финансовой поддержки от Института «Открытое общество», 42% так и не нашли условий конкурса (хотя они вновь были широко опубликованы в печати!). Еще более низкий уровень заинтересованности музейные руководители продемонстрировали относительно конкурса, объявляемого Советом президентских грантов при Министерстве культуры Российской Федерации.

Безусловно, данный факт не может интерпретироваться однозначно. Объяснением ему может быть не только низкая мотивация, но и дефицит информации, с одной стороны. С другой –

сломленная вера в то, что музей может найти финансирование «на стороне», а не в привычных министерских или областных коридорах власти, или, в крайнем случае, в неполных кошельках потребителей музейных услуг.

Другое возможное объяснение – непонимание российскими музейными менеджерами важности умения планирования и управления проектами, а часто простое неумение это делать. Европейские менеджеры давно осознали необходимость этого навыка для руководителя, хотя и у них существуют проблемы с привлечением финансовых средств. Это хорошо показали, в частности, исследования Паулы Кланси, которая так описывает особенности музейных менеджеров по сравнению с другими менеджерами культуры: «Менеджеры музеев невероятно высоко ценят навыки планирования и управления проектами. Эти навыки подразумевают умение четко провести презентацию, как в устной, так и письменной форме, умение выслушать чужую точку зрения, тонко вести переговоры, принимать во внимание нужды других людей.

Ценятся также личностные качества, такие, как способность быть уверенным и убедительным, придерживаться плана и не отвлекаться на второстепенное, умение быстро усваивать проблему целиком.

Значительная разница между менеджерами искусства и музейными менеджерами заключается в том, что последним следует научиться определять количество необходимых финансовых ресурсов, обеспечивать их получение и абсолютно точно контролировать»^{xvi}. Это новые навыки, которые пока трудно осваиваются.

Весьма привычным объяснением сниженной мобильности музейных менеджеров, как в оценках самих руководителей музеев, так и экспертов (именно здесь их оценки максимально приближаются друг к другу), часто выступает фактор низкой оплаты труда.

Низкая оплата труда музейных специалистов и менеджеров давно уже превратила последних в лиц, ведущих «жертвенный образ жизни»^{xvii}.

Эти жертвы уже давно перестали замечаться теми, кто мог бы стать реальным проводником этих изменений. Поэтому виктимное поведение в данном случае вряд ли перспективно.

Следует заметить, что проблема низкой оплаты труда является характерной и для Европы, и для США, но там этот факт является *поводом для мобилизации собственного профессионализма, для осознания ценностей профессии*, а не механизмом, обуславливающим внутренний отказ от борьбы за ресурс.

Например, когда руководителей музеев США попросили сделать выбор между двумя утверждениями, в первом из которых говорилось о том, что «неденежные» вознаграждения компенсируют невысокую оплату труда менеджеров, а второе констатировало, что их «оклады настолько низки, что многие преданные делу менеджеры вынуждены оставить работу в сфере культуры ради более высокооплачиваемой работы», то более половины опрошенных выбрали первое утверждение^{xviii}.

Те же проблемы и в Европе. Вот позиция директора одного из ирландских музеев: «Финансирование – всегда проблема, я и сам получаю зарплату только тогда, когда достаточно денег»^{xix}.

Близкой точки зрения придерживается и Паула Кланси: «Вопрос, снова и снова возникающий в секторе культуры, – это нехватка ресурсов, в особенности ресурсов финансовых.

Невзирая на размер организации, это главная проблема, которую должен решать менеджер культуры»^{xx}.

С другой стороны, как замечает П.Кланси, «менеджеры культуры, особенно в сфере искусства, получают очень низкую заработную плату по сравнению с подобными категориями в экономике в целом. Лишь меньшинство из них, прежде всего некоторые директора и заместители директоров, были бы не прочь поменять место работы. Все это говорит о том, что надо что-то делать с оплатой и условиями труда. На уровне отдельной организации можно отметить, какое негативное влияние она оказывает на самосознание работников. Страдает также и корпоративная память организации»^{xxi}.

Несмотря на то, что проблема низкой оплаты музейных менеджеров носит практически интернациональный характер, в Европе или США можно надеяться, что за ее решение могут взяться и политики, в России же таких надежд практически не остается. Какой выход является для нашей страны приемлемым? На наш взгляд, ответ на этот вопрос прост и сложен одновременно – самым эффективным выходом для развития музейной сферы в России является *дальнейшее наращивание профессионализма вообще и управленческого профессионализма для руководителей музейной сферы, в частности.*

Закономерен вопрос: что такое новый профессионализм для музейного менеджера, какими качествами должен обладать профессионал, какие пространства информации контролировать и что изменить в своей собственной деятельности, чтобы быть эффективным?

Ответы на поставленные вопросы мы постараемся дать в пятой части статьи, в которой обобщаются результаты социологического исследования по изучению позиций музейных директоров относительно профессионализма музейных менеджеров, осуществленного по схеме известного американского социолога Пола ДиМаджио, который в середине 1980-х годов проводил специальное исследование руководителей музейных учреждений США.

3. Ценностные ориентации музейных менеджеров

Исследование особенностей ценностных ориентации директоров музеев в общем контексте изучения ценностных ориентации руководителей культуры^{xxii} позволяет судить о том, как быстро относительно других менеджеров культуры продвинулись в направлении рыночных реформ руководители музейных учреждений.

Ценности как предмет исследования для выяснения того, что происходит с внутренним миром человека или профессионала, и как он намерен адаптироваться к внешним изменениям, всегда относили к наиболее серьезным индикаторам происходящих перемен. Именно ценности, как отмечает Н.И.Лапин, «в условиях патологического социокультурного кризиса <...> принимают на себя функции аттракторов (как бы встроенных магнитов), одни из которых удерживают общество вблизи хаотической области, а другие влекут его из этой опасной зоны к новому социокультурному состоянию»^{xxiii}.

Близкой к высказанной позиции придерживался выдающийся мировой исследователь ценностей Абрахам Маслоу, который в этой связи писал: «История показывает, что проблема ценностей начинает интересовать человечество во времена, когда общество находится в смуте»^{xxiv}. Одновременно А.Маслоу как бы предупреждает исследователей: «Ценности следует *искать* (раскрывать или обнаруживать), а не избегать, конструировать или создавать. Следует понимать, что они уже *существуют в некотором смысле и в некоторой степени* они ждут, <...> когда мы откроем их. Ценности нужно познавать, как и любую другую тайну природы, чье существование и свойства до сих пор не известны, но обязательно уступают нашему поиску и испытующему вниманию»^{xxv}.

Опираясь на сформулированный А.Г.Маслоу методологический подход, мы разработали ценностную шкалу, в которую вошли выделенные различными респондентами наиболее значимые. Это давало нам возможность избегать конструирования ценностей и опираться в исследовании на «систему смыслов» самих респондентов.

Шкалирование позволяло выразить в баллах уровень внутренней ориентации на те или иные ценности в профессиональной деятельности. Шкала включала в себя десять подобных ориентации, каждую из которых предлагалось оценить по десятибалльной системе. Чем выше была степень их соответствия внутренним позициям респондента, тем более высокий балл он ставил.

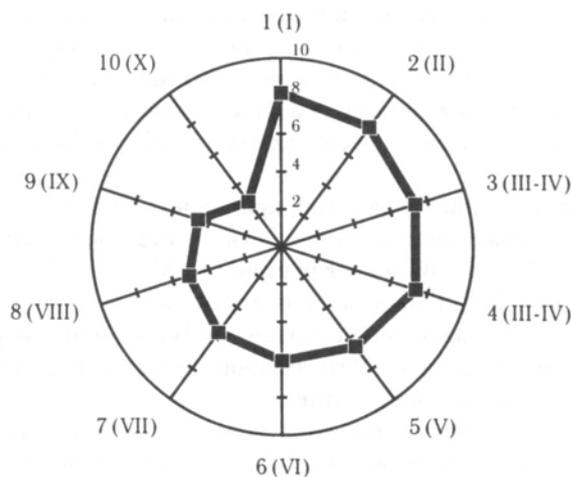
В 1999 году в качестве респондентов выступили двадцать руководителей государственных и муниципальных музеев Архангельской области, которые представляют более 80% всего контингента руководителей музейных учреждений региона^{xxvi}. В дополнение к ним в ряде других регионов России с директорами музеев были проведены выборочные интервью^{xxvii}. При этом проблема ценностей и внутренних изменений была основной.

Обратимся к анализу полученных эмпирических результатов.

Иерархия ценностных ориентации директоров музеев представлена на *графике 1*.

Мы видим, что ведущими для руководителей музеев являются две практически равнозначные ценности – «*интересная работа, связанная с новыми впечатлениями*» (позиция 1) и «*возможность общаться с разными людьми*» (позиция 2). Эти две наиболее важные ценности дополняются у менеджеров музеев потребностью «*видеть конкретные и осязаемые результаты своего труда*» и возможностью «*творить, достичь творческой самореализации*» (позиции 3 – 4).

Иерархия ценностных ориентаций руководителей музейных учреждений Архангельской области



№	Наименование ценностей	Ранг
1.	иметь интересную работу, связанную с новыми впечатлениями	I
2.	иметь возможность общаться с разными людьми	II
3.	видеть конкретные и осязаемые результаты своего труда	III-IV
4.	дает возможность творить, достичь творческой самореализации	III-IV
5.	приобрести умение выживать в сложных ситуациях	V
6.	обрести внутренний комфорт и самоуважение	VI
7.	расти профессионально в важных для меня сферах деятельности	VII
8.	утвердиться в собственных глазах	VIII
9.	повысить свой престиж в глазах «ближнего» и «дальнего» окружения	IX
10.	обеспечить пусть слабую, но материальную защиту для моей семьи и близкого окружения	X

Полученное распределение ценностей подтверждается и материалами интервью с руководителями музеев из других регионов России. «Мне нравится работать в музее, мне это интересно потому, что именно в музее мне удастся сделать намного больше, чем если бы я даже была бизнес-вумен. Прежде всего, мне нравится работать из-за коммуникации и партнерства. Все время приходится работать с разными людьми», – таково мнение директора краеведческого музея г. Тольятти Людмилы Савченко.

«Работа директора музея крайне интересна, – отмечает директор художественно-исторического музея г. Кинешма Ивановской области Марина Крайник. – Музейный мир – это особый мир. Для меня моя работа это даже не столько работа, сколько состояние души, образ жизни. Богатейший мир музейных предметов, всегда много общения – все это безумно интересно и всегда новые впечатления».

Если сравнивать полученную иерархию ценностей директоров музеев с иерархией ценностей, свойственной руководителям других сфер, подробно изучавшихся в работах социального психолога Владимира Магуна, то две из них (*«иметь интересную работу, связанную с новыми впечатлениями»*

и «видеть конкретные и осязаемые результаты своего труда») повторяют ценности, свойственные и руководителям других, не связанных с культурой сфер деятельности^{xxviii}. Это означает, что система ценностей музейных руководителей, хотя и имеет специфику, но не столь значительную, как можно было бы предполагать.

Что же выделяет профессиональную группу музейных менеджеров среди других российских руководителей? Как показывают результаты исследования, именно **ценность общения** является специфической для руководителей культуры. Интересно, что это подтверждает и исследование П.Кланси руководителей музейных учреждений в Ирландии^{xxix}.

Несмотря на достаточно предсказуемый набор ценностей, который мы получили, некоторые результаты носят весьма парадоксальный характер. Только на седьмое место руководители музеев поставили ценность «*профессионального роста*». Что это: случайность или закономерность? Какие механизмы могут лежать в основании подобного выбора?

Еще в 1917 году Американская ассоциация музеев утверждала: «Хорошим музейным работником нужно родиться, им нельзя стать, и никакая подготовка не пойдет впрок человеку, у которого нет склонности к работе в музее и соответствующего темперамента»^{xxx}. С того времени мало что изменилось.

Совсем недавно, немногим более десяти лет назад, консультант ЮНЕСКО по вопросам подготовки музейных кадров Рэймонд Синглтон констатировал: «Музеи существуют уже более трех столетий, однако подготовка музейных кадров находится еще на начальной стадии развития. Каковы же причины столь явного отставания? Определяется ли оно самой природой музеев и музейной профессии или необходимость такой подготовки отстает перед другими проблемами? Возможно, что в тот или иной момент сыграли свою роль и эти причины, и многие другие обстоятельства. Все же с течением времени <...> выявилась потребность в систематической подготовке, призванной сформировать новый тип музейного работника. Тем не менее, необходимость готовить работников музеев была признана не сразу, возможно, и в наши дни она не до конца осознана музейным сообществом»^{xxxi}.

Так или иначе, но отмеченная тенденция крайне тревожна. В Архангельской области она наблюдается уже в течение нескольких лет. Согласно нашему исследованию 1996 года, управленцы Архангельской области не придавали значения действиям органов власти по подготовке и повышению квалификации работников культуры. Равно как не видели опасности в незнании менеджерами культуры правил фандрейзинга, неумении правильно оформить заявку к финансисту, не беспокоили их и «исключительно бюджетные ожидания работников культуры»^{xxxii}.

Между тем, только повышение профессионализма менеджеров может способствовать защите сферы культуры от разрушительных последствий кризиса. Общеизвестно, что «статус профессионала предполагает наличие определенной профессиональной компетентности, включающей специальное образование и опыт практической работы, а, кроме того, соблюдение соответствующих этических норм»^{xxxiii}. Только в том случае, когда подготовке работников культуры уделяется значительное внимание, можно надеяться, что полученные знания позволят им выжить в условиях кризиса.

Мы полагали в 1996 году, что «вес этой тенденции должен расти одновременно с пониманием менеджерами культуры роли своего образовательного потенциала в разрешении проблем сферы культуры»^{xxxiv}. Наш прогноз относительно музейных менеджеров не оправдался.

Достаточно низко в общей иерархии ценностей директора музеев ставят и «материальные ценности», что вполне соответствует ориентациям и других групп менеджеров культуры области. На наш взгляд, это свидетельствует о том, что руководители сферы культуры не рассматривают свою работу как источник материального благополучия для своих семей.

Такому феномену можно дать несколько объяснений. Первое исходит из неправильного толкования руководителями приведенного суждения. Резкое снижение материального фактора связано не с действительно низким значением самой ценности для респондентов, а с неправильно понятым утверждением, когда материальную составляющую они отмечали не как ценность для себя, а как положение дел в реальности, где зарплата руководителя организации культуры не может защитить его семью от материальных невзгод.

Низкую заработную плату работников культуры (100% – I место), низкую социальную защищенность работников культуры и сокращение государственных субсидий учреждениям культуры (96% – II–III место) называли менеджеры Архангельской области в числе наиболее значимых проблем развития культуры в 1996–1997 годах. Проблема носит международный характер. Об этом мы уже говорили выше.

Возможна, конечно, и другая трактовка. Вполне вероятно, что менеджеры культуры, в том числе и директора музеев, считают неприемлемым для себя выделять материальный мотив в качестве основного, так как в среде работников культуры к лицам материально ориентированным всегда относились неодобрительно, а разговор о деньгах считался неприличным. Нормальным было работать ради творчества, а не ради денег, несмотря на давление внешних обстоятельств.

Крайне низкое значение имеет такая ценность, как «*престиж*». К сожалению, низкий престиж профессии менеджера культуры тоже не является неожиданностью. Согласно уже упоминавшемуся опросу 1996 года менеджеры культуры в числе наиболее опасных тенденций 1990-х годов отмечали «падение престижа профессии работников культуры» и «отток квалифицированных работников из бюджетного сектора сферы культуры».

Крайне низкий показатель престижа музейной профессии отражает в глазах руководителей музеев негативную тенденцию, которую будет сложно переломить, если не осознать необходимость перемен в сфере собственных представлений.

Именно инерционностью ценностных ориентации и их некоторым запаздыванием относительно скорости формирования рыночных условий могут быть объяснены полученные результаты. Возможно, определенную роль играет и «эффект экспектаций», при котором респонденты склонны выделять прежде всего «социально приемлемые ценности», а потом уже все остальные. Однако в данном случае он не должен быть слишком выражен потому, что формулировка базовых ценностей не содержала отрицательных коннотаций и не провоцировала респондента на сокрытие своих истинных позиций. Со временем существующая иерархия ценностных устремлений должна трансформироваться, поскольку в условиях рынка игнорирование материального фактора вряд ли продуктивно.

Сравнивая характер ценностных ориентации директоров музеев и других групп менеджеров культуры, мы получили результаты, которые представлены на *графике 2*.

Как следует из графика, в иерархии ценностных ориентации директоров музеев и менеджеров культуры практически совпадают ценности, занимающие высшие позиции. Такими у руководителей организаций и учреждений сферы культуры Архангельской области и директоров музеев являются ценности «*интересной работы*» (позиция 1), «*разнообразного общения*» (позиция 2) и «*достижения осязаемых результатов труда*» (4).

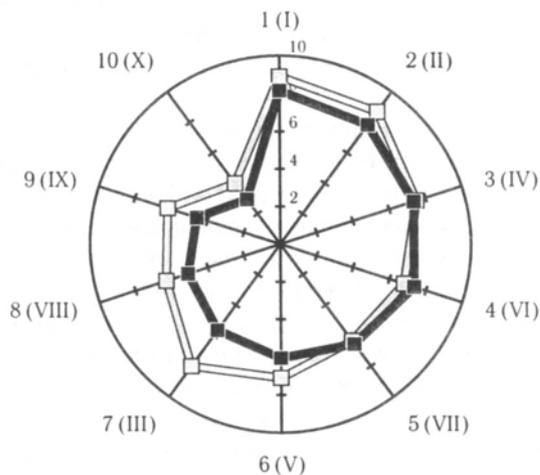
Совпадают также ценности, занимающие в иерархической шкале самые низкие позиции: «*утвердиться в собственных глазах*» (8), «*повысить престиж*» (9), «*материальная защита*» (последняя 10 позиция).

Сопоставление ценностных ориентации директоров музеев с результатами обследования других групп менеджеров культуры свидетельствует об их значительном совпадении.

Несовпадающий профиль ценностных ориентации по сравнению с другими менеджерами культуры руководители музеев имеют относительно трех позиций: «*профессиональный рост*», «*творческая самореализация*», «*выживание в сложных ситуациях*». «Музейщики» выше, чем остальные менеджеры культуры, ставят значение таких ценностей, как «творчество», «выживание в сложных ситуациях», и принципиально ниже – «профессиональный рост», о чем уже говорилось выше.

Напротив, муниципальные менеджеры культуры Архангельской области ценность профессионального роста ставят на третье место в общей структуре ценностей. Подобная переориентация с типичного для работников сферы культуры убеждения, что все проблемы концентрируются или в центре или, на худой конец, в офисах вышестоящих начальников, свидетельствует о начавшемся реальном процессе подготовки управленцев к работе в условиях рынка, по крайней мере, тогда, когда речь идет о муниципальных управленцах. Ведь только осознание «персонализации ответственности» может способствовать формированию других деловых и личностных качеств для работы в условиях рынка.

Сравнение иерархии ценностных ориентации директоров музеев и руководителей муниципальных организаций культуры Архангельской области



	Наименование ценностей	Ранг
1.	иметь интересную работу, связанную с новыми впечатлениями	I
2.	иметь возможность общаться с разными людьми	II
3.	видеть конкретные и осязаемые результаты своего труда	IV
1	дает возможность творить, достичь творческой самореализации	VI
5.	приобрести умение выживать в сложных ситуациях	VII
6.	обрести внутренний комфорт и самоуважение	V
7.	расти профессионально в важных для меня сферах деятельности	III
8.	утвердиться в собственных глазах	VIII
9.	повысить свой престиж в глазах «ближнего» и «дальнего» окружения	IX
10.	обеспечить пусть слабую, но материальную защиту для моей семьи и близкого окружения	X

Еще более отчетливо «внутренняя готовность» руководителей организаций культуры к рынку проявляется при сопоставлении структуры ценностей директоров музеев и отечественных менеджеров культуры с менеджерами Восточной и Западной Европы, результаты обследования которых представлены на *графиках 3 и 4*.

Отметим, что позиции музейщиков более близки представлениям других отечественных менеджеров культуры и значительно отличаются от мнения менеджеров Центральной и Восточной Европы. Зоной совпадения российских музейных работников и европейских менеджеров культуры являются лишь ценности, занимающие позиции во второй половине списка – «*умение выживать в сложных ситуациях*», «*утвердиться в собственных глазах*», «*материальная защита*» и «*престиж*».

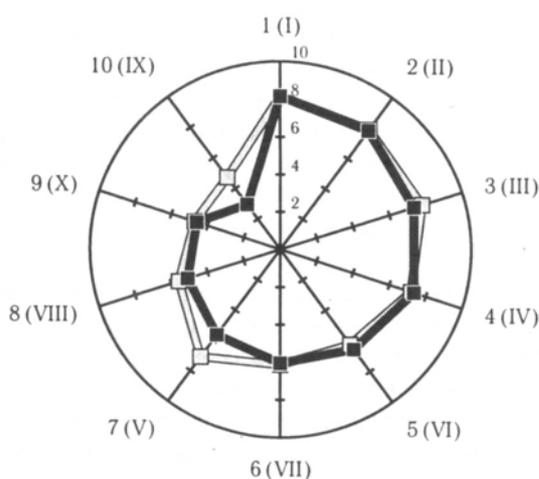
Если «*интересная работа*» и «*общение с разными людьми*» занимают первые два места также в иерархии ценностных ориентации и других проанкетированных российских менеджеров (полное совпадение с директорами музеев), то менеджеры культуры Центральной и Восточной Европы этим ценностям отводят лишь третью и четвертую позиции после ценностей *профессионального роста* и *творческой самореализации*. Особенности иерархии ценностных ориентации российских руководителей музеев позволяют говорить о том, что процесс ценностной трансформации у них имеет свою специфику. Прежде всего, музейщики, как и раньше, важной считают творческую

самореализацию, в то время как другие российские менеджеры в известной степени согласны пожертвовать творчеством ради профессионального роста.

Нацеленность музейных работников на творчество как ключевую ценность, видимо, нельзя признать случайной. Материалы интервью дают возможность убедиться в том, что музейные руководители пока идентифицируют себя скорее с творческими работниками, чем с менеджерами, что указывает на явную противоречивость их профессиональной идентификации, неотделимость позиции менеджера от творческого работника.

График 3^{xxxvi}

**Сравнение иерархии ценностных ориентаций руководителей музейных учреждений
Архангельской области и менеджеров культуры России^{xxxvii}**



	Наименование ценностей	Ранг
1.	иметь интересную работу, связанную с новыми впечатлениями	I
2.	иметь возможность общаться с разными людьми	II
3.	видеть конкретные и осязаемые результаты своего труда	III
4.	дает возможность творить, достичь творческой самореализации	IV
5.	приобрести умение выживать в сложных ситуациях	VI
6.	обрести внутренний комфорт и самоуважение	VII
7.	расти профессионально в важных для меня сферах деятельности	V
8.	утвердиться в собственных глазах	VIII
9.	повысить свой престиж в глазах «ближнего» и «дальнего» окружения	X
10.	обеспечить пусть слабую, но материальную защиту для моей семьи и близкого окружения	IX

Нельзя исключить и то, что подобное стремление к творчеству обусловлено освобождением, наконец, от идеологического диктата. Достаточно метко описала ту прошлую практику Надежда Тихонова, руководитель проектной группы ТАМП из Петрозаводска: «Сами того не ведая, мы были первопроходцами метода клонирования музеев <...> Нельзя сказать, что мы этого не понимали, но мы творили по нормам и правилам, «рецептам», которые нам спускали через многочисленные инструкции и методические указания. В пылу этого «творчества» мы уничтожили лучшие образцы музейного примитива, которые представляли собой экспозиции наших провинциальных общественных музеев, и создали «правильные», калькировавшие друг друга стереотипной тематикой, единообразным архитектурно-художественным решением, схожими тематическими приемами»^{xxxviii}.

Нацеленность на «творчество любой ценой» компенсируется у руководителей музеев такой ценностью, как «умение выживать в сложных ситуациях», которая у них занимает пятую, а у менеджеров культуры лишь шестую позицию.

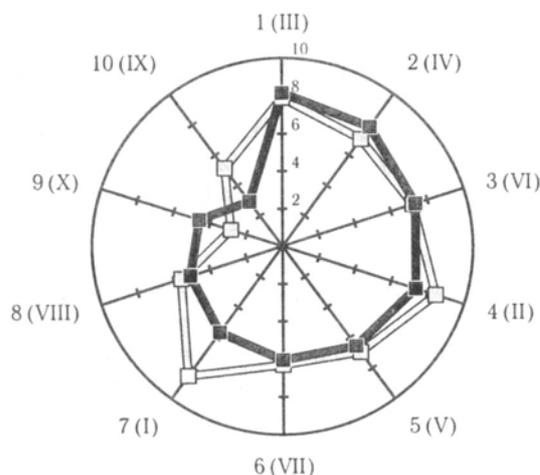
Несколько неожиданной выглядит в этой связи у российских менеджеров, в том числе и музейных руководителей усиленная ориентация на результаты труда, в то время как европейские менеджеры отдают этому качеству лишь шестое место.

Насколько сформировавшаяся система ценностей помогает директорам музеев адаптироваться к рыночным условиям?

Можно предположить, что перевес в системе ценностей «творческого компонента» над амбициозными ценностями и ценностями профессионального роста, может мешать при реализации тактических целей, но в то же время оказаться весьма эффективным для достижения целей долгосрочных. Подобная «полурыночная» ценностная ориентация, однако, может приводить к снижению эффективности при решении собственно менеджерских задач.

График 4^{xxxix}

Сравнение иерархии ценностных ориентации руководителей музейных учреждений Архангельской области и менеджеров культуры Центральной и Восточной Европы^{xl}



№	Наименование ценностей	Ранг
1.	иметь интересную работу, связанную с новыми впечатлениями	III
2.	иметь возможность общаться с разными людьми	IV
3.	видеть конкретные и осязаемые результаты своего труда	VI
4.	дает возможность творить, достичь творческой самореализации	II
5.	приобрести умение выживать в сложных ситуациях	V
6.	обрести внутренний комфорт и самоуважение	VII
7.	расти профессионально в важных для меня сферах деятельности	I
8.	утвердиться в собственных глазах	VIII
9.	повысить свой престиж в глазах «ближнего» и «дальнего» окружения	X
10.	обеспечить пусть слабую, но материальную защиту для моей семьи и близкого окружения	IX

Преобладание «внутренних» ценностей над ценностями «внешними», которое демонстрируют руководители музеев, содержит в себе потенциал как будущих побед, так и будущих поражений.

Ценность творчества действительно является ведущей ценностью для работника культуры, **но для ее менеджера она не может быть достаточной.**

Тревожным является низкое значение престижных амбиций, что, скорее всего, свидетельствует о сниженной динамике карьерного роста у директоров музеев, как, впрочем, и у других менеджеров культуры. Руководители сферы культуры всегда сочетали в себе качества руководителя с личностными особенностями творцов, которые прежде всего стремятся к «чистому творчеству» и не желают считаться с реалиями окружающего мира. Переход к рынку, похоже, приведет и уже приводит к существенной перестройке системы ценностных ориентации.

4. Представления о качествах «успешного менеджера»: ориентиры профессионального развития

Известным ориентиром возможных изменений является образ успешного менеджера в оценках самих руководителей музеев. Именно он, этот образ, позволяет определить, на какие личные качества директора музеев намерены опираться в своей профессиональной деятельности.

Для выяснения образа успешного менеджера директорам музеев был предложен перечень деловых и личностных характеристик, которые надо было без ограничений оценить по 10-балльной шкале. При разработке шкалы мы исходили из того, что нет плохих или хороших качеств. Каждое качество, приведенное в шкале (их было 20), имело два полярных выражения, например, «умение рисковать» и «умение быть осторожным», и так далее.

Подобная конструкция шкалы позволяла избежать «неосознанного притяжения к позитивным качествам». Пара качеств могла располагаться на всем протяжении шкалы, чтобы избежать инструментального искажения. Каждая из характеристик формулировалась в положительном контексте, что позволяло при ранжировании самооценок избавиться от страха «быть хуже других».

Качества были подобраны таким образом, чтобы они не имели «жесткой привязанности» к управленческой деятельности в музейной сфере. Это позволяло в дальнейшем сравнивать данную группу управленцев с любыми другими интересующими нас группами^{xli}. Такое условие для нас было принципиальным, поскольку изучение специфики той или иной профессиональной группы не может происходить без осознания идентичности других, примыкающих к ней профессиональных групп.

В основу выбора качеств были положены два принципа. Во-первых, это были качества, которые по результатам наших предыдущих исследований представлялись для управленцев крайне необходимыми в условиях неопределенности и становления рыночных отношений. Во-вторых, они содержали важные показатели, отражающие личностную специфику: показатели коммуникативной активности, характера конфликтных стратегий, потенциала риска, инновационного потенциала.

В результате ранжирования оценок мы получили перечень качеств, присущих, по мнению директоров, идеальному управленцу. На первое место музейщики, подобно западноевропейским менеджерам, ставят качества, которые можно объединить понятиями «партнерство и коммуникативность».

Случайно ли это?

По мере развития современного музея как социального института, обеспечивающего «пространство общения», особое значение для руководителя такого учреждения приобретают качества именно коммуникативного порядка. Умение интегрировать сторонников, в том числе тех, кто способен финансово поддержать музей, превращается в важный фактор делового и личностного развития директоров. А, значит, сделанный музейными управленцами выбор является не случайным.

Опора прежде всего на комплекс «партнерских и коммуникативных качеств» на фоне хорошо развитого эмоционального понимания своих партнеров и коллег выглядит достаточно рациональным выбором. Четыре высшие позиции в образе успешного менеджера занимают свойства менеджера, способного не только привлечь к себе партнеров, но и эффективно с ними взаимодействовать: *«умение сплотить вокруг себя единомышленников», «умение точно подобрать партнеров, эффективно использовать их деловые качества», «умение поощрять усилия других», «способность к сотрудничеству».*

Однако внутри группы есть расхождения: если, по мнению российских менеджеров (в том числе музейщиков), наиболее важным является *«умение сплотить вокруг себя единомышленников»*, то менеджеры Западной, Восточной и Центральной Европы, напротив, на первое место ставят *«способность к сотрудничеству».*

Почему? Прежде всего, это может объясняться российской спецификой: « В ходе реформ ... макросоциальная трансформация привела к результату, весьма далекому, с точки зрения классической социальной теории, от нормы: индивидуализм без личностной активности и

ответственности, без опоры на прочные социальные связи ... такая макросоциальная среда держится лишь на социальных связях, личных контактах, отношениях «лицом к лицу»: семья, близкие друзья и т. д. Любые безличные институциональные связи вызывают глубокое недоверие»^{xlii}.

Определенную роль играют и традиции музейной жизни. «Круг единомышленников» – это «подлинно «музейная семья», объединяющая как штатных сотрудников, так и окружавших музей людей, близких ему по духу»^{xliii}.

Позицию руководителей музеев разъясняют сами респонденты. Один из них, Игорь Катосов, заместитель директора фонда поддержки и развития музеев Нижегородской области, убежден: «Короля играет свита. У каждого менеджера физические возможности не безграничны. И конечно, необходимо сформировать команду единомышленников, которые всегда подставят плечо, выручат тебя при необходимости. Более того, с такими людьми приятно и вечером собраться».

«Сформировать команду единомышленников, наверно, важно, – уточняет Александр Ложкин, исполнительный директор общественной организации «Культурное наследие» (г.Новосибирск). – Но, на мой взгляд, более правильно было бы говорить о совпадении интересов в некоем спектре деятельности. А в этом случае более верным является способность или даже готовность к сотрудничеству».

Еще более решительна позиция директора краеведческого музея г.Тольятти Людмилы Савченко: «Конечно, более важно быть открытым на сотрудничество вообще. Команда единомышленников все-таки закрыта на свои цели. Поэтому для менеджера более важна открытость на сотрудничество. Только открытость на сотрудничество помогла нам организовать и провести музейный пикник или выставку против наркомании. Если бы не наша способность к сотрудничеству, то иначе как бы смогли стать самыми лучшими партнерами музея главный нарколог и главный эколог города».

Роджер Майлз, напротив, убежден: «Чтобы музей работал эффективно, его работники должны четко понимать, чего именно они пытаются достичь своей работой, в чем состоит основное предназначение их музея и его цель. Важно, чтобы в этом вопросе существовало некое единство взглядов. Если сотрудники музея будут пытаться «тянуть его в разные стороны», то это может привести к пустой трате энергии, ресурсов и эмоций»^{xliv}.

Можно поддержать ту или иную позицию, однако нельзя не признать, что они являются действительно ключевыми в системе представлений отечественных музейных директоров и именно они будут определять будущие ориентиры профессионального развития.

Похожей точки зрения придерживаются и некоторые наши европейские респонденты. «То, чему мы учимся на Севере – это сотрудничество, – считает Хиллеви Йеппесен, несколько лет занимающаяся вопросами практического маркетинга в культуре и туризме. – Мы выросли с убеждением, что одиночка силен. Сегодня стало ясно – выживать можно только вместе, путем формирования стратегических союзов. Стратегический союз – это решение об объединении ресурсов, которых всегда не хватает культуре. Это может быть объединение финансов или объединение людей. Суть объединения и его смысл – вместе легче справиться с требуемым объемом работы». Таким образом «ресурс взаимодействия» на пороге третьего тысячелетия превращается в один из важнейших как в сознании респондентов, так и в реальной деятельности.

В десятку важнейших входят также такие качества, как «*умение ставить и решать творческие задачи*», «*умение прощать ошибки других*», «*умение предвидеть ход событий*», «*умение быть отзывчивым на эмоциональное состояние других*» и «*стремление к новизне*».

Наиболее талантливые музейные менеджеры уже в самом начале рыночных преобразований в России осознали необходимость качества предвидения, как одного из ведущих качеств музейного менеджера. Однако такие качества, как «*готовность к любым изменениям*», «*умение рисковать*», «*готовность к риску*», занимают позиции лишь во втором десятке, что свидетельствует о медленном осознании музейными менеджерами важности этих качеств для эффективного управления в условиях рыночных преобразований.

Невысокий рейтинг такого качества, как «готовность к изменениям», «готовность к риску», фактически свидетельствует о том, что музейные менеджеры пока не осознали для себя важности так называемого «менеджмента перемен», который Марк Сагит рассматривает как важнейшую составляющую управленческого профессионализма для музейных менеджеров: «Если нам предстоит руководить (или провести менеджмент) какой-либо переменной, то мы должны быть готовы к вещам незапланированным и неожиданным. Нам нужно владеть определенными стратегиями, которые бы помогли нам прочно устоять на ногах. Руководство или менеджмент перемен подразумевает, что мы в состоянии предусмотреть следующий шаг нашего противника. Если мы это умеем, то мы можем предложить противнику привлекательные для него альтернативы, но при этом вести игру в том

направлении, которое выгодно нам. <...> я лично предпочитаю называть это готовностью на позитивный и продуманный риск»^{xlv}.

Несмотря на то, что риск как условие успешного менеджмента вполне осознается российскими управленцами, менеджеры культуры вообще, и музейные менеджеры в частности, не рассматривают риск как качество, важное для руководителя, и более того, стараются его избегать и минимизировать. Механизмы подобного «страха риска» могут быть различны. Вот какую интерпретацию своего страха риска дает один из достаточно успешных российских музейных менеджеров: «Почему я боюсь рисковать? Наш музей имеет в городе свое имя, хорошее имя. У меня как директора очень хорошая репутация. Много идей, многие из них успешно реализованы. Но некоторые идеи я предъявлять боюсь. Боюсь выглядеть смешной, если вдруг не получится. Вообще сообщество достаточно агрессивно, у нас не очень любят тех, кто успешен. Появляются завистники – и только оступись. Поэтому и боюсь рисковать».

Означает ли тот факт, что менеджеры культуры, не выделяя риск как качество успешного менеджера, в реальности всегда его избегают? Анализ материалов интервью позволяет сделать осторожный вывод: менеджеры культуры вынуждены рисковать, но этот «вынужденный риск» не осознается ими пока как самостоятельное качество менеджера.

Подтверждением такой точки зрения может являться позиция известного российского культуролога и эксперта Владимира Дукельского, которому приходится часто взаимодействовать с музейными менеджерами, и чья оценка, безусловно, является компетентной. В.Ю.Дукельский оценивает ситуацию с риском в сфере культуры следующим образом: «Менеджеры культуры на самом деле готовы к риску, они рискуют. В отличие от менеджеров, например, коммерческой сферы менеджеры культуры в случае неуспеха не лишаются ни должности, ни положения в социуме, ни даже собственной зарплаты. И они рискуют, бросаются в риск безоговорочно, они еще чисты, у них нет такого опыта неудачи. Они рискуют вновь и вновь, даже с теми проектами, которые им не удались...». Изданной оценки следует важный вывод: менеджеры культуры пока не способны соизмерять риск и его последствия, чувствовать меру риска и егосообразность ситуации, но эти качества приобретаются только по мере того, как риск включается в стратегии реального управленческого поведения. В этом случае весьма важную роль начинает играть способность контролировать последствия рискованных решений, что естественно не всегда зависит от усилий самих менеджеров.

Пять из девяти качеств, получивших у директоров музеев «средние» оценки, а именно «наличие оправданного консерватизма, неприятие рискованных решений», «стремление действовать по сложившимся схемам, дающим надежные результаты», «умение длительно и концентрированно работать», «умение быть осторожным», «опора на традиционные подходы», хорошо вписываются в образ «старого директора музея», преуспевавшего до начала рыночных реформ. Тот факт, что они занимают именно средние, а не низкие рейтинговые позиции, позволяет солидаризироваться с некоторыми социологами, которые убеждены, что «человек постсоветского общества надолго останется советским»^{xlvi}, и что в переходный период «новая» ценность включает «старую» как частный случай^{xlvii}.

Весьма показательны представления директоров музеев относительно того, без каких качеств успешный руководитель может вполне обойтись. Из семи качеств – «аутсайдеров» самые низкие значения имеют те, что относятся к практике «осознанного эгоцентризма» и «жесткого санкционирования» – «умение все делать самостоятельно», «умение не забывать о своих интересах», «умение действовать в рамках жестких технологий», «стремление опираться на деловую помощь одного–двух человек», «умение не забывать ошибочные решения и их «авторов», «умение не замечать эмоциональных переживаний других людей» и «умение ставить других «на место» в их ожиданиях признания собственных заслуг».

Именно эти качества и имеют самые низкие рейтинги в общем ряду качеств образа успешного менеджера. По-прежнему отечественные руководители музеев предпочитают управлять, опираясь на «гуманные технологии» и избегать «жестких и индивидуализированных решений».

Итак, несмотря на то, что исследование позволяет говорить о том, что процесс переосмысления новых качеств, необходимых для работы в рыночных условиях, и формирование их идут пока медленно, они все-таки идут. Руководители музеев к настоящему времени отказались от «старого образа» своей профессии, но новый только еще создают.

5. Представления о профессии: сравнительный анализ

Известный американский социолог Пол ДиМаджио предлагает следующее определение профессионализма: «Социологи определяют «профессионализм» как разновидность самоорганизации, которая позволяет практикам, овладевшим профессией, отстаивать важность их вклада в общее дело и легитимность принимаемых ими решений. То, что называется «профессиональным проектом», включает в себя несколько направлений: развитие практиками познавательной основы для специализации (это представляется уникальным и трудно поддается изучению); совершенствование университетских программ, проводимое профессионалами, что позволяет контролировать выдачу свидетельств практикам; возникновение ассоциаций профессионалов и установление единого стандарта по допуску людей к практической работе; а также выработка и воплощение в жизнь этических норм; и, наконец, создание некоторой автономии профессионалов от тех организаций, в которых они работают.

С этой точки зрения, профессионализм имеет две стороны: одну – идеологическую и познавательную, другую – поведенческую и организационную. Роль первой состоит в установлении легитимности профессиональных требований к властям, органам самоуправления и экспертизы. Перечень положений, связанных с этой стороной профессионализма, обычно включает в себя:

- требования к властям, основанные на знаниях и опыте;
- заключение о важности университетских обучающих программ, дающих необходимые рекомендации для вступления в сферу деятельности;
- убеждение, что опыт, необходимый в профессиональной деятельности, не может быть приобретен только формальными способами;
- убеждение, что профессиональные стандарты лучше смогут выработать и воплотить в жизнь профессионалы в других сферах деятельности;
- обязательное соблюдение этих профессиональных стандартов, распространяющих свое влияние на готовность поставить общее благо выше специфических интересов служебной организации, в случае, когда эти интересы не совпадают;
- принятие в члены сообщества профессионалов, как тех, кто называет себя «космополитами», так и так называемых «оседлых/местных».

Роль второй стороны – поведенческой и организационной – состоит в создании такой структуры, в рамках которой профессионалы могли бы взаимодействовать между собой, узнавать о новых достижениях в своих отраслях культуры, укреплять репутацию, которая поможет им добиться профессионального успеха и сделать вклад в общественное одобрение их профессиональных требований к властям и органам экспертизы. Компонентами этой стороны являются:

- участие в профессиональной деятельности и организациях, особенно на региональном и государственном уровне;
- чтение периодики и других материалов, имеющих отношение к профессии и практической стороне ее деятельности;
- приобретение университетской подготовки для осуществления на практике профессиональных знаний;
- посещение профессиональных: конференций и подобных собраний;
- сохранение тесных связей и дружеских отношений с профессионалами из других организаций»^{xlviii}.

На основе этих концептуальных обобщений ДиМаджио разработал несколько перечней вопросов, имеющих отношение к проблеме профессионализма, которые и предложил руководителям учреждений культуры. Кроме концептуальных схем, вопросы были составлены на основе сообщений, публиковавшихся на страницах профессиональной периодики, и дискуссий с менеджерами и отличались в зависимости от сферы деятельности. Они были проверены управленцами, теми, кто определяет культурную политику, и служебным персоналом учреждений культуры. В отдельных случаях вопросы для выяснения мнений были смоделированы по образцу стандартных вопросов, использованных в других исследованиях проблемы профессионализма. Исследователь из США опрашивал руководителей четырех подотраслей культуры – музейщиков, директоров художественных агентств, оркестров и менеджеров театров. Нас в данном случае в первую очередь интересует позиция руководителей музейных учреждений.

Сравнительный анализ данных американских менеджеров музеев и российских музейных руководителей вскрыл некоторые парадоксальные тенденции, описанию которых и будет посвящено последующее изложение.

Посещение конференций, по мнению ДиМаджио, является активной формой профессиональной деятельности. Если остановиться на особенностях поведенческого профессионализма, свойственного американским музейным менеджерам в таком аспекте, как частота посещения профессиональных конференций, и сравнить полученные показатели с результатами ответов российских менеджеров музеев, то можно констатировать *наличие высокой активности менеджеров музеев как с американской, так и с российской стороны по такому параметру профессионализм, а как посещение конференций*.

Как отмечает ДиМаджио, характер посещения конференций меняется в зависимости от отрасли культуры и отчасти зависит от их количества и частоты проведения конференций. Так, около двух третей директоров музеев сообщили о том, что посещали собрания американской ассоциации музеев. Также почти две трети музейных руководителей посетили не менее одного ежегодного собрания ассоциации директоров художественных музеев, и почти половина приняла участие в работе региональной ассоциации музеев.

Это позволило сделать ДиМаджио следующий вывод: руководители музейных учреждений США активно посещали конференции, что давало им возможность совершенствовать свое профессиональное мастерство и расширять профессиональные связи.

Наше исследование вскрыло также высокий уровень активности музейных директоров по параметру посещения конференций. Только 5% респондентов за последние пять лет ни разу не посещали научных, научно-практических конференций или семинаров, связанных с музейной деятельностью. Остальные ответы распределились следующим образом.

Из 95% музейных руководителей, посещавших семинары и конференции, треть проявляла повышенную активность, при этом каждый второй из них (17% ответивших положительно) ежегодно участвовал более чем в одном подобном мероприятии, другая половина (17%) за пятилетие посетила не менее четырех профессиональных конференций или семинаров. Еще 44% музейных руководителей бывали на конференциях не реже чем раз в два года, и лишь каждый пятый из респондентов (22%) в течение последних пяти лет посетил только одно мероприятие.

Это были как научные/научно-практические конференции (55%), так и проектные семинары/тренинги (45%). 53% директоров посещали и то, и другое. При этом только 26% посещали только научные/научно-практические конференции; а 21% – только проектные семинары/тренинги. Любопытно отметить, что именно те руководители, которые не принимали участия в проектных семинарах/тренингах, в числе главных проблем развития музейной сферы называли проблему «отсутствия необходимых форм обучения современным технологиям музейного менеджмента». Они же «не верят в возможность получения финансовой поддержки от Института «Открытое общество» и, как правило, не собираются подавать заявку на участие в конкурсах фонда Сороса либо каких-то других фондов.

Интенсивность посещения конференций и семинаров/тренингов у российских музейных менеджеров даже выше, чем у их коллег из США, однако это может объясняться тем, что за последнее десятилетие в целом возрос уровень сетевых коммуникаций, что не позволяет достоверно сравнивать результаты середины 1980-х годов с данными 2000 года. Однако тенденция широкого участия руководителей музейной сферы в профессиональных конференциях свидетельствует о высокой готовности российских менеджеров культуры к освоению нового и развитию прежнего профессионализма.

Как отмечает ДиМаджио, **чтение периодики** является также важной, хотя и более пассивной формой профессиональной деятельности.

К периодическим изданиям, которые регулярно читают менеджеры культуры США, относятся специализированные информационные бюллетени и журналы (например, бюллетень НАСХА – национальной ассамблеи союза художественных агентств), в которых содержатся статьи по вопросам менеджмента, рассказывается о достижениях в сфере искусства и перемещении служащих внутри каждой отрасли культуры. Другие, такие как «Арт-мэгэзин», особое значение придают нововведениям в искусстве, тогда как третьи большее внимание сосредотачивают на проблемах взаимоотношений между правительством и сферой культуры.

Большая часть руководителей организаций культуры сообщали, что регулярно читают издания своих основных сервисных организаций. Так, более половины директоров регулярно знакомятся с «Новостями музеев» ассоциации художественных музеев, более четверти являются постоянными читателями «Арт-бюллетеня».

По-иному распределились пристрастия американских менеджеров относительно изданий, предлагающих общий обзор событий в сфере искусства. Так, если примерно половина директоров

художественных агентств регулярно читают «Искусство Америки»; то руководителей музеев такие издания, как «Калчурал Пост» и «Артс Рипортин Сервис», интересовали в значительно меньшей степени.

Отечественным менеджерам был предложен список, содержащий пятнадцать различных изданий, которые можно разделить на две группы. Прежде всего, это издания методологического характера, содержащие информацию по различным направлениям музейной деятельности: традиционные «Мир музея», «Museum», сборники Информкультуры «Музейное дело и охрана памятников» и НИИ культурологии «На пути к музею XXI века», а также новые издания – вестник ассоциации «Открытый музей» (г. Красноярск) и «Мир и музей» (г. Тула). Вторая группа включала издания, которые могут быть полезны музейщикам для создания экспозиций, разработки научной тематики. В их числе солидные, элитные столичные издания: «Памятники Отечества» и «Наше наследие», такие журналы, как «Живая старина» и «Народное творчество», а также полезные только специалистам профильных музеев – «Вопросы истории» и «Этнографическое обозрение».

Анализ ответов российских музейных менеджеров относительно того, какую периодику вообще и какую профессиональную периодику в частности они читают, дал следующие результаты.

Самым популярным изданием у директоров музеев является журнал «Мир музея», который регулярно читают 68% и изредка – 26% директоров. По мнению экспертов, этот журнал давно уже утратил позицию ведущего для музейной сферы и музейных работников России, превратившись в дорогое, элитное, богато иллюстрированное издание. Директора архангельских музеев отдают ему предпочтение, скорее всего, по традиции.

Следующим по популярности является альманах «Памятники Отечества», который читают 64% (поровну – по 32% и регулярно, и изредка). Лишь немного уступает журнал «Живая старина», который регулярно читают также 32%, а изредка 26% респондентов.

«Museum», журнал, который содержит интереснейшую информацию не только о западных музеях и коллекциях, но также и приоритетах развития музеев в современных условиях, регулярно читают также 32% и изредка 21% архангельских музейных менеджеров.

Пользуются спросом также «Вопросы истории» (58% читают, из них – 21% регулярно) и «Наше наследие» (читают также 58% руководителей, из них 16% – регулярно). Также 16% директоров регулярно читают журнал «Народное творчество» (всего – 53%).

Только половина руководителей музеев области знакомятся с изданием Информкультуры «Музейное дело и охрана памятников» и лишь 16% директоров читают его регулярно. Это тем более неоправданно, что издание содержит реферативно-библиографическую информацию по всем возможным направлениям музейной деятельности и полезно каждому работнику музея.

Более трети руководителей музеев области (37%) сообщили, что читают сборники НИИ культурологии «На пути к музею XXI века», бесспорно лучшее, по мнению внешних экспертов, музейное издание современной России. «Любой из этих сборников необходим директорам музеев и руководителям высшего звена, – считает заместитель директора музея истории г. Санкт-Петербурга Василий Панкратов. – Если им это не интересно, я бы стал распространять силой, как картошку при Екатерине».

16 – 21% респондентам известны новые, издающиеся только первые годы, издания: «Мир и музей» (г. Тула) и вестник ассоциации «Открытый музей» (г. Красноярск). Хотя отношение к этим новым изданиям в профессиональном сообществе далеко не однозначно, нельзя не отметить их регулярные публикации как о жизни провинциальных музеев, так и о путях совершенствования музейной работы.

32% директоров музеев читают «Этнографическое обозрение».

Три четверти директоров (74%) знакомятся с информационным бюллетенем «Экология культуры», который издается комитетом по культуре и туризму администрации Архангельской области. Любопытно, что 71% указали, что делают это регулярно.

По сути дела единственным постоянным источником информации являются областные и районные газеты (их регулярно читают 100% директоров музеев).

Полученные результаты дают основания для заключения, что российские менеджеры музеев в большинстве своем ориентированы на региональные издания. И лишь затем идут известные профессиональные журналы общероссийского масштаба. Обращает на себя внимание то, что почти треть менеджеров не знакомятся с общероссийскими журналами постоянно, что в условиях дефицита информации является плохо объяснимым, если за этим не стоит финансовая невозможность приобрести названные журналы.

О чем свидетельствуют вскрытые тенденции? Много это или мало, когда 70% директоров помечают в ответах, что они периодически знакомятся с профессиональной литературой?

Если сравнивать полученные характеристики читательской активности у российских музейных руководителей с американскими менеджерами, то это достаточно высокие показатели, однако насколько достоверны высказанные позиции, определить трудно. Вполне вероятно, что российские менеджеры музеев просто завышают свою профессиональную активность, но если признать, что их ответы близки к реальной ситуации, то можно с удовлетворением отметить высокий уровень информационной заинтересованности работников музеев, что, видимо, является следствием активного поиска новых схем и методов, необходимых для работы в новых условиях.

Дружеские взаимоотношения. Профессиональная деятельность, по убеждению ДиМаджио, занимает большую часть личного времени и сил. Именно поэтому в свою анкету он включил вопрос: «Сколько человек из числа пяти ваших самых близких друзей работают вместе с вами в одной отрасли культуры?»

Полученные ответы были весьма показательны и позволили убедиться, как сильно менеджеры культуры различаются между собой. Так, более 40% опрошенных ДиМаджио руководителей постоянно действующих театров указали, что трое из пяти их ближайших друзей работают с ними в одной отрасли культуры, и только каждый десятый не смог назвать ни одного из близких друзей, кто бы работал вместе с ним. Напротив, у музейщиков только четверть из числа всех участников опроса отметила, что трое из пяти самых близких друзей были их коллегами, а 40% респондентов так и не нашли среди коллег ни одного близкого друга.

Это позволяет говорить об определенном «профессиональном одиночестве» музейных менеджеров по сравнению с другими менеджерами культуры. Подтверждение такой позиции можно встретить и у других исследователей. «Директор галереи Тейт, – сообщает Ш.Сьючи, – убежден, что директора нередко одиноки в своей работе, и рядом с ними всего один – два человека, с которыми они могли бы поделиться мыслями»^{xlix}.

Хотя, по оценке ДиМаджио, уровень дружеских связей и другие показатели поведенческого профессионализма у работников музейной сферы довольно высоки, они могут в сильной степени зависеть от масштабов музея, причем разнонаправленно.

Так, в США директора крупных музеев имеют тенденцию к сокращению чтения широкого спектра периодической литературы по профилю своей деятельности и в меньшей степени обзаводятся друзьями, работающими в музейной отрасли, чем это делают их коллеги из числа директоров небольших музеев. Вероятно то, что руководители крупных музеев настолько хорошо интегрированы в сферу деятельности своей отрасли, что не испытывают потребности в чтении, чтобы быть в курсе событий. Но возможно и другое – университетское изучение вопросов истории искусства сформировало более тесные профессиональные связи среди директоров небольших музеев (многие из которых являются университетскими музеями), чем среди руководителей крупных учреждений.

Обратившись вновь к российской выборке, видим, что у каждого третьего из ответивших руководителей музея вместе с ним в сфере культуры не работают ни одного из близких друзей. Зато у другой трети наших директоров вместе с ними в сфере культуры работает от четырех и более близких друзей.

Те, у кого более трех друзей работает с ними в одной сфере, более активно посещают научные конференции и семинары (все они участвовали в специальных тренингах) и более активно читают литературу, при этом самыми популярными у них являются издания: «Мир музея», «Вопросы истории», «Museum» и «Живая старина».

Интересно, что именно эта категория руководителей составляет основную долю тех, кто регулярно читает «Вопросы истории» и «Museum», также как и издания Информкультуры «Музейное дело и охрана памятников», и НИИ культурологии «На пути к музею XXI века». Они же являются теми, кому известны вестник ассоциации «Открытый музей» (г.Красноярск) и «Мир и музей» (г.Тула).

Отличает представителей этой группы и характер оценок ключевых проблем в музейной сфере.

В частности, те, у кого более трех друзей работает с ними в одной сфере, большее внимание обращают на «отсутствие эффективной государственной политики» а также на «не достаточную разработанность правового статуса музея». В большей степени, нежели иные музейные менеджеры, они склонны признать и «определенный консерватизм музейных работников».

Таким образом, анализ профессионального поведения российских музейных менеджеров показал, что они не меньше своих американских коллег активны в посещении конференций,

достаточно интенсивно читают профессиональную периодику и не более американских менеджеров «одинок в своей профессии». Менеджеры, которые имеют большее число дружеских связей, отличаются меньшим консерватизмом представлений по сравнению с другими музейными менеджерами.

Известное повторение тенденций у российских менеджеров в сравнении с американскими по параметру профессионального поведения, однако, не означает, что схожие тенденции могут наблюдаться и в *системе профессиональных представлений* относительно своей профессии, которую ДиМаджио квалифицирует как *позиционный профессионализм* или профессиональные отношения.

Развивая понимание позиционного профессионализма, ДиМаджио следующим образом характеризует его основные компоненты.

Профессиональное отношение характеризуется строгим соблюдением утвержденных требований к деятельности как отдельных практиков, так и профессионального сообщества в целом. По отношению к личности профессионализм включает в себя следующие компоненты: акцент на знаниях и опыте, что является основой авторитета; утверждение принципов альтруизма, бескорыстия или патриотизма; стремление к более успешному продвижению по служебной лестнице посредством профессиональной деятельности в нескольких организациях. По отношению к профессиональному сообществу в целом профессионализм подразумевает верность профессиональному сообществу и его стандартам, которые должны быть поставлены выше лояльности по отношению к отдельному работодателю; представления о необходимости коллективных действий профессионалов с целью соблюдения профессиональных этических норм; а также убежденность в необходимости использования профессиональных ассоциаций в целях повышения законных требований профессионалов к широкой общественности и особым избирателям, включая правительство¹. Эти параметры профессиональных представлений измерялись с помощью специально разработанных вопросников, предложенных ДиМаджио.

Следует отметить, что все вопросы были направлены на то, чтобы определить отношение респондентов только к профессионализму в сфере управления, а не к художественному профессионализму или профессионализму, присущему ученым. Опрашивались вновь руководители четырех различных подотраслей культуры – музейщики, директора художественных агентств, оркестров и менеджеры театров.

Опишем некоторые данные социологических опросов, полученные как в исследованиях ДиМаджио, так и в российских исследованиях, и сравним результаты между собой.

Критерии подбора администраторов. В ходе опроса респондентам предлагали определить критерии подбора главного руководителя для организации, подобной той, в которой работают респонденты, как «важный», «отчасти важный» или «очень важный». Примерные ответы американских менеджеров культуры были похожи между собой.

Несмотря на различия в целях и структурах организаций во всех четырех секторах культуры, уровень единодушия относительно того, что нужно, чтобы стать хорошим менеджером, был высоким. Респонденты указали, что выберут себе замену из числа тех, кто имеет практический опыт управления, обладает тактом, изысканностью и стилем, а также способностью составить бюджет, кто способен высоко оценить труд артистов или художественных экспертов, которыми он руководят. Ни у кого из респондентов не вызывало беспокойства ни отсутствие у кандидатов на должность стажа работы в отрасли в целом, ни то, получили ли они соответствующую подготовку в сфере управления или обладали ли опытом преподавательской работы в данной отрасли культуры.

Директорам музеев Архангельской области нами был предложен идентичный опросник, обобщенные ответы на который представлены в *таблице 3*.

Таблица 3

Критерии выбора главного руководителя, признанные «очень важными» (в %)

Критерии	Россия (Архангельск)		США	
	№ 1	№2	№3	№4
Понимание музейного дела	1	79,0%	3	64,2%
Опыт работы в музее	2	63,0%	7	34,7%
Эрудиция	3	58,0%	6	45,2%
Установка на достижение поставленной цели	4	53,0%	9	26,8%
Личная способность руководителя привлекать	5	37,0%	5	49,6%

денежные средства				
Соответствующая подготовка в сфере управления	6	32,0%	11	8,9%
Умение составить бюджет	7-9	26,0%	4	56,5%
Знание маркетинга	7-9	26,0%		
Способность руководителя добиваться грантов	7-9	26,0%	8	28,5%
Опыт в менеджменте ^{li}	10	21,0%	2	85,6%
Тактичность, утонченность и стиль	11	16,0%	1	88,7%
Обучение или опыт работы в сфере музейного образования	12	11,0%	10	12,2%

Примечание:

- 1 – ранг критерия по оценке директоров музеев Архангельской области;
- 2 – доля директоров музеев Архангельской области, оценивших критерий как «очень важный»;
- 3 – ранг критерия по оценке директоров музеев США по данным ДиМаджио;
- 4 – доля директоров музеев США, которые согласно исследованию ДиМаджио оценили критерий как «очень важный».

При сравнении мнения руководителей музеев Архангельской области и США о качествах, значимых для руководителя музея, выявилось существенное расхождение.

Если у американцев на первой позиции стоит *«тактичность, утонченность и стиль»*, то наши руководители отводят этому критерию предпоследнее место. На второй позиции у директоров музеев США – *«опыт в менеджменте»*, у наших руководителей этот критерий – десятый. Наоборот, второй «очень важный», по мнению директоров музеев Архангельской области, критерий – *«опыт работы в музее»*, у американцев занимает позицию во второй половине списка – седьмой по значимости.

Соответственно, такой критерий, как *«умение составить бюджет»*, занимает у руководителей музеев США четвертую позицию, тогда как наши менеджеры отводят ему седьмое – девятое место. Практически два из трех американцев полагают этот критерий «очень важным», у наших музейщиков это соотношение составляет один из четырех. Российские музейные руководители по-прежнему убеждены, что составить бюджет музея – далеко не самое главное качество руководителя.

Наверное, нет необходимости комментировать эти данные, они достаточно хорошо схватывают разницу в представлениях и не оставляют сомнения в том, кто в этой ситуации оказывается в выигрыше. Справедливости ради отметим, однако, что и руководители ирландских музеев задачу формирования бюджета также относят ко второй группе задач музейного менеджера, хотя, конечно, не столь низко, как наши директора^{lii}.

В то же время определилось и некоторое мягкое сближение позиций: третий, по мнению руководителей музеев США, критерий *«понимание музейного дела»* у наших менеджеров на первом месте.

Пятую позицию и у них, и у нас занимает критерий *«личная способность руководителя привлекать денежные средства»*, хотя у американцев «очень важным» этот критерий считает почти каждый второй директор, а у нас – только каждый третий.

Мягкое несовпадение наблюдается также по таким критериям, как *«эрудиция»* (по мнению россиян, это качество занимает третью позицию, американцев – лишь шестую) и *«установка на достижение поставленной цели»*: у нас этот критерий в оценках четвертый, у директоров музеев США – лишь девятый.

Интересно проследить изменение точки зрения американских менеджеров в зависимости от возраста и стажа работы.

Согласно ДиМаджио, среди недавно вступивших в должность директоров музеев в США, большинство (более 50%) не отдали предпочтение *«эрудиции»* как «очень важному» критерию при выборе кандидата на должность директора, в то время как они же достаточно высоко оценили соответствующее *«обучение в сфере управления»*.

«Молодые» директора американских музеев неуклонно придавали повышенное значение таким качествам, как *«наличие у руководителя способностей привлекать дополнительные денежные средства»* и *«умение составлять бюджет»*, а более 50% из числа молодых руководителей среди важных критериев назвали *«установку на достижение поставленной цели»* (это вдвое больше, чем в самой старшей возрастной группе, и в пять раз больше, чем в средней возрастной группе).

Две трети из числа недавно вступивших в должность руководителей ответили более важное место научной и кураторской подготовке руководителей, нежели подготовке в сфере управления, зато в самой старшей возрастной группе таких респондентов было более 90%^{liii}.

Если вновь вернуться к российской выборке и сравнить позиции российских экспертов и директоров музеев двух стран (таблица 4), увидим, что только по двум позициям наблюдаются значительные межстрановые различия. Это означает, что точка зрения отечественных музейных директоров и экспертов имеет больше совпадений, чем позиции российских и американских руководителей музеев.

Прежде всего, речь идет о *тактичности, утонченности и стиле*, а также об *умении составить бюджет*. Более мягкие совпадения между первыми двумя группами наблюдаются по критериям «установка на достижение поставленной цели» и соответствующая «подготовка в сфере управления» на фоне серьезного расхождения в видении значимости этих проблем музейными менеджерами США. Относительно необходимости *управленческого опыта и опыта работы в музее* точка зрения отечественных экспертов и руководителей музеев практически совпадает.

Это позволяет говорить о том, что не все различия между американскими и российскими директорами музеев обусловлены меньшим опытом работы наших менеджеров в условиях рынка. Вполне вероятно, что выявленные расхождения есть результат также межстрановых различий, которые имеют социокультурный характер. Так, повышенное требование американских руководителей музеев к тактичности, утонченности и стилю может восприниматься российскими менеджерами как излишнее эстетство, плохо сочетающееся с «трудной жизнью» отечественных музеев. Для американских руководителей с их повышенной чувствительностью к конкуренции, тот же критерий может выступать показателем уникальности, неповторимости музея, его особого профессионализма, помогающего выживать в конкурентной среде. Общая приземленность российских музейных руководителей еще раз показывает, в каких жестких условиях нашим отечественным музеям приходится выживать.

Музеи как государственные и муниципальные учреждения по своей организационной структуре продолжают оставаться бюрократическими институтами. В результате, несмотря на изменившиеся экономические условия, они продолжают быть ориентированными во «внутрь» и только на себя. Это отражается в том, что навыки и способности, предпочтительные для менеджеров музеев, прежде всего, такие, как поиск финансовых источников, управление проектами, остаются для музейных менеджеров пока недостаточно осмысленными. Высокий уровень стереотипизации мышления не позволяет увидеть за дефицитом финансов, прежде всего *дефицит представлений* о том, как эти финансы можно и нужно находить.

Таблица 4

Сравнительный анализ критериев выбора главного руководителя экспертами и музейными менеджерами России и США

Критерии	Эксперты		Директоры музеев России		Директоры музеев США	
	№1	№2	№3	№4	№5	№6
Установка на достижение поставленной цели	1	80,0%	4	53,0%	9	26,8%
Соответствующая подготовка в сфере управления	2-3	70,0%	6	32,0%	11	8,9%
Умение составить бюджет	6-9	30,0%	7-9	26,0%	4	56,5%
Опыт в менеджменте	2-3	70,0%	10	21,0%	2	85,6%
Понимание музейного дела	4	60,0%	1	79,0%	3	64,2%
Личная способность руководителя привлекать денежные средства	6-9	30,0%	5	37,0%	5	49,6%
Способность руководителя добиваться грантов	6-9	30,0%	7-9	26,0%	8	28,5%
Знание маркетинга	5	50,0%	7-9	26,0%	—	
Тактичность, утонченность и стиль	10-11	20,0%	11	16,0%	1	88,7%
Эрудиция	10-11	20,0%	3	58,0%	6	45,2%
Обучение или опыт работы в сфере музейного образования	12	10,0%	12	11,0%	10	12,2%
Опыт работы в музее	6-9	30,0%	2	63,0%	7	34,7%

Примечание:

1 – ранг критерия по оценке российских экспертов;

2 – доля российских экспертов, оценивших критерий как «очень важный»;

- 3 – ранг критерия по оценке директоров музеев Архангельской области;
- 4 – доля директоров музеев Архангельской области, оценивших критерий как «очень важный»;
- 5 – ранг критерия по оценке директоров музеев США, по данным ДиМаджио;
- 6 – доля директоров музеев США, которые согласно исследованию ДиМаджио оценили критерий как «очень важный».

Продолжает сохраняться устойчивый страх перед обращением в фонды и организации за ресурсами, хотя большинство музейных менеджеров осознают неизбежность и необходимость подобных шагов. Отказ в финансировании представленных на конкурс заявок рождает не желание добиться результата в будущем, а хроническую неуверенность в правильности своих шагов. Так образуется замкнутый круг, вырваться из которого достаточно сложно. Образ конкурентной борьбы остается скорее образом завтрашнего дня, нежели насущной необходимостью ради выживания.

Доминирующими продолжают оставаться представления, согласно которым основные проблемы музейной сферы располагаются во «вне», а не внутри музея. В то же время фактору внутреннего менеджмента и его роли в общей эффективности деятельности музея по-прежнему отводится незначительное место.

Одновременно отчетливо прослеживается тенденция расслоения управленческого поведения музейных менеджеров, которая приводит к выделению среди них групп лидеров и аутсайдеров. Попадание в лидеры обеспечивается пока за счет формирования опережающих представлений об эффективности тех или иных шагов, хотя нельзя не признать, что некоторые музеи добились позитивных результатов в деле привлечения дополнительных ресурсов. Отметим, однако, что эти достижения еще не стали устойчивыми и характеризуют не всю группу менеджеров, а лишь отдельных ее представителей.

Образ профессионального музейного менеджера в восприятии руководителей музеев позволяет говорить о том, что понимание необходимости овладения новыми качествами для выживания и развития в рыночных условиях постепенно приходит, однако оно пока еще недостаточно отражается на управленческом поведении. Расхождения в оценках между российскими экспертами и директорами музейных учреждений Архангельской области свидетельствует в пользу гипотезы, согласно которой овладение рыночными технологиями сдерживается, в первую очередь, «повышенным консерватизмом» музейных работников, который является оправданным для музейных специалистов, но не может быть определяющим качеством музейных менеджеров.

Управленческий профессионализм музейных менеджеров не стал пока доминирующей ценностью, а без переосмысления его именно как профессиональной ценности, движение по овладению профессиональными управленческими навыками вряд ли будет эффективным.

Сравнение активности профессиональной деятельности музейных менеджеров США и России позволяет говорить о том, что российские музейные менеджеры не только не уступают американским по таким показателям как посещение конференций и чтение профессиональной периодической литературы, но даже превосходят их.

Одновременно исследование вскрывает серьезное несовпадение в критериях профессионализма руководителей музейных учреждений России и США, что, однако, может трактоваться не как замедленное профессиональное научение российских менеджеров работе в условиях рынка, а, прежде всего, как ментальные различия, существующие у этих групп менеджеров.

Российским музейным менеджерам, находящимся в поиске нового профессионализма, который предполагает теперь не только глубокое знание музейного дела, но и формирование особых управленческих навыков, сегодня очень трудно. Им необходимо не только обеспечить выживание своих учреждений, но перестроить собственную деятельность и деятельность своих сотрудников и управленческих команд. Но как ни парадоксально, искусство выживания музея с каждым днем будет все больше зависеть от управленческого профессионализма, так что это все более сближающиеся задачи, от решения которых зависит завтрашнее состояние музейной сферы Архангельской области.

Безусловно, данное исследование охватывает только один регион и выводы можно считать предварительными и требующими дополнительной проверки. Однако для Архангельской области выборка представительна, что позволяет нам настаивать на сделанных заключениях.

Заключение

Процессы, происходящие сегодня с менеджерами культуры вообще и музейными менеджерами, в частности, нельзя оценивать однозначно. Юрки Кангас, организатор и с 1966 года бессменный директор фестиваля джаза в г.Пори (Финляндия), отмечает; «Специфика менеджеров культуры России – в том, что им приходится работать в условиях хаоса, постоянной неопределенности.

Западный менеджер культуры, наоборот, работает в условиях хорошо отлаженной системы, он должен иметь план действий не менее чем на десять лет вперед. В современной России это невозможно. Хорошо, если есть планирование на год, но ведь этого мало. Зато российские менеджеры обладают колоссальным творческим потенциалом».

В настоящее время директора музеев ищут новые модели адаптации для своих организаций. Процесс этот, однако, совершается пока весьма хаотично и непоследовательно. Ценностные ориентации руководителей музеев самым причудливым образом сочетают в себе ценности «нового рыночного» и доперестроечного времени.

Как следует из результатов проведенного нами исследования, общий вектор развития руководителей музейных учреждений позволяет говорить о постепенном формировании музейных менеджеров «нового поколения», что совпадает с общемировыми тенденциями. «Новое тысячелетие ставит новые задачи», – говорит член международного комитета по музейному менеджменту Ширин Сьючи, – «...» существуют большие разночтения в понимании этих задач. Но несмотря на это, «гибридный директор» «гибридного музея» нового тысячелетия должен осознавать, что его деятельность может эффективно осуществляться при опоре на четыре важнейшие составляющие: сложность, ответственность, способность и творчество»^{liv}.

В будущем, как считает американский исследователь Дж. Р. Глейзер, основные требования к первым лицам музеев «будут касаться этики и профессионализма». Нам кажется, что эта позиция верна и для российских руководителей музеев. Как верно убеждение автора в том, что неизменными качествами, необходимыми для успеха на музейном поприще, всегда будут оставаться «заинтересованность, преданность делу и страстное желание следовать поставленным целям и добиваться выполнения стоящих перед музеем задач»^{lv}.

ⁱ Крейн А. Записки музейного работника // Советский музей. – 1990. – № 1. – С. 42.

ⁱⁱ Доморошенов С. «Временный» директор, почетный гражданин // Правда Севера. – Архангельск. – 3 февраля 2000 г.

ⁱⁱⁱ Сьючи Ш. Подготовка музейных директоров нового тысячелетия // Экология культуры. – Архангельск. – 1999. – № 5. – С. 58.

^{iv} Сьючи Ш. Подготовка музейных директоров нового тысячелетия // Экология культуры. – Архангельск. – 1999. – № 5. – С. 58.

^v Майлз Р. Как музеи научились мобилизовать внутренние ресурсы. Десятилетие перемен в музейном секторе Великобритании // Музеи в период перемен. – СПб.: Контрфорс, 1997. – С. 31.

^{vi} Сагит М. Менеджмент в период перемен, или от «А» к «С» и снова к «В» // Музеи в период перемен. – СПб.: Контрфорс, 1997. – С. 133.

^{vii} Сьючи Ш. Подготовка музейных директоров нового тысячелетия // Экология культуры. – Архангельск. – 1999. – № 5. – С. 59.

^{viii} Респондентам предлагалось по пятибалльной системе оценить значимость проблем, с которыми музеи сталкивались в предыдущем году, при этом оценка 5 баллов соответствовала наивысшей значимости, а оценка в 1 балл свидетельствовала о самой низкой значимости проблемы.

^{ix} Опрос проводился дважды в 1999 и 2000 годах. В 1999 году в качестве респондентов выступили двадцать руководителей государственных и муниципальных музеев Архангельской области, которые представляют более 80% всего контингента руководителей музейных учреждений региона. В 2000 году на анкету ответили девятнадцать руководителей музеев Архангельской области (из 22), или 86% всего музейного директорского корпуса.

^x В 2000 году свое мнение высказали также десять экспертов, среди них – три специалиста Министерства культуры Российской Федерации, два исследователя лаборатории музейного проектирования НИИ культурологии Министерства культуры Российской Федерации и РАН, три специалиста комитета по культуре и туризму администрации Архангельской области, работник обкома профсоюза работников культуры и представитель программы «Культура» Института «Открытое общество» (фонд Сороса).

^{xi} Сам по себе консерватизм музейных работников является сопровождающей характеристикой их деятельности. С этим согласны многие, например директор Соловецкого музея М.В.Лопаткин убежден: «Работник музея по определению должен быть консервативен – ведь одной из главных его функций является охранительная. Директор, менеджер – это уже другое дело. Директор музея – это навигатор, но и ему следует ясно понимать суть музея. Директор – это особая музейная профессия. Тех, кто сочетает «рыночные подходы» и понимание сути музея, – увы, очень и очень немного».

- ^{xii} Стенограмма дискуссии «О концепции развития отрасли культуры в 2000–2002–2005 годах» // Ориентиры культурной политики. – 1999. – № 10. – С. 27.
- ^{xiii} Гольшев А.И. Социально-культурная жизнь региона. На примере Псковской области. – Псков: Изд-во областного центра народного творчества, 1999. – № 10. – С. 159.
- ^{xiv} Никишин Н.А. Музей в глобальных сетях электронных коммуникаций // Музей и новые технологии – М.: Прогресс-Традиция, 1999. – С. 182.
- ^{xv} Манжурина Т., Подрук В., Потифорова М. Посетитель в умном пространстве. О преодолении иллюзий, здравом смысле, постижении маркетинга и добросовестном отношении к неприятным фактам // Мир музея. – 1997. – №6. – С. 12.
- ^{xvi} Clancy P. Skills and Competencies: The Cultural Manager // From Maestro to Manager. Critical Issues in Arts & Culture Management / edited by Marian Fitzgibbon & Anna Kelly. – Dublin: Oak Tree Press. – 1997. – P. 359.
- ^{xvii} См.: Крейн А. Записки музейного работника // Советский музей. – 1989. – №6. – С. 41.
- ^{xviii} DiMaggio P. Managers of the Arts. Seven Locks Press, Washington. – 1987. – P. 52–67.
- ^{xix} Clancy P. Skills and Competencies: The Cultural Manager // From Maestro to Manager. Critical Issues in Arts & Culture Management / edited by Marian Fitzgibbon & Anna Kelly – Dublin: Oak Tree Press. – 1997. – P. 344.
- ^{xx} Clancy P. Skills and Competencies: The Cultural Manager // From Maestro to Manager. Critical Issues in Arts & Culture Management / edited by Marian Fitzgibbon & Anna Kelly – Dublin: Oak Tree Press. – 1997. – P. 355.
- ^{xxi} Clancy P. Skills and Competencies: The Cultural Manager // From Maestro to Manager. Critical Issues in Arts & Culture Management / edited by Marian Fitzgibbon & Anna Kelly – Dublin: Oak Tree Press. – 1997. – P. 355.
- ^{xxii} Всего в 1998 – 1999 годах нами проанкетировано 100 менеджеров культуры из разных регионов России, преимущественно из территорий Северо-запада (среди них – 20 руководителей муниципальных организаций культуры Архангельской области (1998), а также 20 менеджеров культуры из Сербии, Польши, Македонии, Чехии, Литвы и других стран Центральной и Восточной Европы (1999).
- ^{xxiii} Динамика ценностей населения реформируемой России / Отв. ред. Лапин Н.И., Беляева Л.А. – М.: Эдиториад УРСС, 1996. – С. 14.
- ^{xxiv} Маслоу А.Г. Дальние пределы человеческой психики. – СПб.: «Евразия», 1999. – С. 163
- ^{xxv} Маслоу А.Г. Дальние пределы человеческой психики. – СПб.: «Евразия», 1999. – С. 162.
- ^{xxvi} Всего в Архангельской области в 1999 году было 23 государственных и муниципальных музея.
- ^{xxvii} Всего было проведено свыше 20 интервью с менеджерами музеев из восьми регионов России.
- ^{xxviii} Магун В.С. Российские трудовые ценности в сравнительной перспективе // Социологические чтения. – № 2 – М.: Институт Социологии РАН, 1997. – С. 134–177.
- ^{xxix} См.: Clancy P. Skills and Competencies: The Cultural Manager // From Maestro to Manager. Critical Issues in Arts & Culture Management / edited by Marian Fitzgibbon & Anna Kelly – Dublin: Oak Tree Press. – 1997. – P. 3.
- ^{xxx} Глейзер Дж. Р. Музейные профессии в Соединенных Штатах: отсутствие системы // Международный журнал «Museum». – 1994. – № 180. – С. 19.
- ^{xxxi} Синглтон Р. Подготовка музейных кадров и ее совершенствование // Международный журнал «Museum». – 1988. – № 156. – С. 5.
- ^{xxxii} Востряков Л. Администраторы и менеджеры культуры региона на пороге XXI века: переосмысление происходящих перемен // Экология культуры. – Архангельск. – 1999. – № 4. – С. 54–62.
- ^{xxxiii} Бойлан П. Дж. Роль международного совета музеев в повышении квалификации музейных кадров // Международный журнал «Museum». – 1988. – № 156. – С. 10.
- ^{xxxiv} См.: Востряков Л. Администраторы и менеджеры культуры региона на пороге XXI века: переосмысление происходящих перемен // Экология культуры. – Архангельск. – 1999. – № 4. – С. 54.
- ^{xxxv} На графике арабскими цифрами обозначен ранг директоров музеев Архангельской области, римскими – ранг руководителей муниципальных организаций культуры Архангельской области.
- ^{xxxvi} На графике арабскими цифрами обозначен ранг руководителей музейных учреждений Архангельской области, римскими – ранг менеджеров культуры России.

^{xxxvii} Всего в 1998–1999 годах проанкетировано 100 менеджеров культуры, преимущественно из Северо-западных областей Российской Федерации.

^{xxxviii} Тихонова Н. Проектирование в области музейного дела: ретроспективный обзор // Профессиональные ресурсы музейной деятельности. – Вып. 1 – Петрозаводск: Музейное Агентство Республики Карелия, 2000 – С. 18.

^{xxxix} На графике арабскими цифрами обозначен ранг руководителей музейных учреждений Архангельской области, римскими – ранг менеджеров культуры Центральной и Восточной Европы.

^{xl} Всего в 1999 году проанкетировано 20 менеджеров культуры.

^{xli} Всего в 1998–1999 годах нами проанкетировано 100 отечественных менеджеров культуры, преимущественно из Северо-западных территорий России (среди них 20 менеджеров музейных учреждений Архангельской области, 1999) и 60 европейских (в том числе 20 менеджеров культуры из стран Центральной и Восточной Европы, 1999), а также администраторы культуры тех же регионов.

^{xlii} См.: Дискин И. Российская модель социальной трансформации // Pro et Contra. – М. – 1999. – Том 4. – № 3. – С. 33–34.

^{xliii} Размустова Т. Требуется личность... // Советский музей. – 1991. – № 3. – С.4–5.

^{xliv} Майлз Р. Как музеи научились мобилизовать внутренние ресурсы. Десятилетие перемен в музейном секторе Великобритании // Музеи в период перемен – СПб.: Контрфорс, 1997. – С. 31.

^{xliv} Сагит М. Менеджмент в период перемен, или от «А» к «С» и снова к «В» // Музеи в период перемен – СПб.: Контрфорс, 1997. – С. 134 – 135.

^{xlvi} Советский простой человек: опыт социального портрета на рубеже 90-х гг. / Под ред. Ю.А.Левады – М.: Мировой океан, 1993. – С. 265.

^{xlvii} Динамика ценностей населения реформируемой России / Отв. ред. Н.И.Лапин, Л.А.Беляева – М.: Эдиториад УРСС, 1996. – С. 45.

^{xlviii} DiMaggio P. Managers of the Arts. Seven Locks Press. Washington. – 1987. – P. 52–67.

^{xlix} Сьючи Ш. Подготовка музейных директоров нового тысячелетия // Экология культуры – Архангельск. – 1999. – № 5. – С. 62.

^l DiMaggio P. Managers of the Arts. Seven Locks Press. Washington. – 1987. – P. 52–67.

^{li} ДиМаджио обследовал руководителей организаций культуры в четырех различных ее подотраслях, при этом в опрос директоров музеев критерий «знание маркетинга» включен не был. Мы же с разрешения автора воспользовались полной анкетой, применявшейся исследователем.

^{lii} См.: Clancy P. Skills and Competencies: The Cultural Manager // From Maestro to Manager. Critical Issues in Arts & Culture Management / edited by Marian Fitzgibbon & Anna Kelly – Dublin: Oak Tree Press. – 1997. – P. 358.

^{liii} DiMaggio P. Managers of the Arts. Seven Locks Press. Washington. – 1987. – P. 52–67.

^{liv} Сьючи Ш. Подготовка музейных директоров нового тысячелетия // Экология культуры. – Архангельск. – 1999. – № 5. – С. 62.

^{lv} Глейзер Дж. Р. Музейные профессии в Соединенных Штатах: отсутствие системы // Международный журнал «Museum». – 1994. – № 180. – С. 21.