

УДК 069:316

ВНЕШНЯЯ СОЦИОКУЛЬТУРНАЯ СРЕДА МУЗЕЯ

Эльна Орлова

Государственный академический университет гуманитарных наук, Москва, Россия

В статье предлагается модель формирования внешней социокультурной среды музея, обеспечивающей эффективность его функционирования. Определяются наиболее значимые для этого партнеры, обосновывается важность поддержания связей с ними, выделяются основные способы конструктивного взаимодействия в контексте установившихся отношений.

Ключевые слова: музей, внешняя среда, партнеры, социальная эффективность, PR.

Формирование и поддержание упорядоченных внешних связей музея – важный аспект существования этой институциональной организации в ее полифункциональности (сохранение культурного наследия, научная работа, просветительство, обучение, рекреация, место публичных встреч), а также преодоления проблемных ситуаций, связанных с динамикой положения музея в социокультурной жизни. Сохранение отношений с партнерами по социальному взаимодействию должно быть постоянной составляющей такой деятельности. В современном обществе, сложном и динамичном, музейные проекты различных типов направленности – политические, религиозные, образовательные, просветительские, развлекательные – могут быть культурно значимыми и социально эффективными только при упорядочении внешних условий их осуществления и контроле над связями с партнерами. Многообразие типов разработок такого рода, их разнонаправленность, различные побуждения к созданию экспозиций обуславливают достаточно высокую степень неопределенности последствий предусмотренного ими содержания. Поэтому так важна рефлексия разработчиков и руководителей их реализации относительно последствий своих решений, связанных не только с результатами, но и способами их достижения и распространения. Соответственно важным аспектом существования музея становится целенаправленное формирование внешней среды, социокультурного контекста, в рамках которых репрезентируются как постоянные экспозиции, так и выставки.

Контроль над внешней средой реализации принимаемых решений имеет достаточно богатую историю. Озабоченность ее упорядоченностью существует в развитых странах со времен активизации целенаправленных модернизационных преобразований. Это проявилось как становление деятельности и профессии, получивших название «связи с общественностью» (public relations), начало которых можно отнести к 1930 гг.

С 1980-х гг. в мире все более заметными становятся новые формы таких связей. В условиях неопределенности, ограниченности ресурсов, сложного и динамичного окружения руководители и участники учреждений культуры, в том числе музеев вынуждены реагировать на внешние запросы и вызовы и решать все более нетривиальные задачи.

Основания упорядочения внешней социокультурной среды музея

В настоящее время существует небольшой, но успешный опыт организационных инноваций, обращенных вовне, на те элементы окружения, которые значимы для целенаправленного решения текущих задач и проблем. К таким инновациям относятся кооперативные стратегии, направленные на формирование устойчивых связей с организациями разного рода, чтобы обмениваться информацией и ресурсами, извлекать взаимную выгоду из компетенции друг друга. Складывающиеся в результате образования носят название «трансорганизационные системы»[5].

Формирование подобных систем позволяет организациям координировать их цели с целями инвесторов, партнеров, пользователей, решать сложные и многомерные задачи. Применительно к музею их можно рассматривать как результат перехода от консервативных оснований организационной музейной культуры к поисково-конструктивным, предполагающим более упорядоченную внешнюю социокультурную среду и кооперативный стиль отношений с возможными партнерами.

Как механизмы контроля над источниками ресурсов, над разработкой и реализацией программных/проектных решений и распространением их результатов эти формы отношений двойственны. Их можно считать рыночными, связанными с торгом и ценообразованием, с одной стороны, и несущими в себе традиционные элементы, связанные с сохранением исторического культурного наследия – с другой. Они также включают в себя механизм для организации ресурсов (художественных, интеллектуальных, технических) через структуры кооперации, формирующиеся в сети связей между музеем и его партнерами.

Упорядочение внешней среды для такой деятельности осуществляется на основаниях, сочетающих структурные и культурно-содержательные начала. В результате образуется тип объединения более высокого уровня, чем единичный музей, и происходит сдвиг от центрирования на нем к акценту на его взаимодействии и коммуникации с партнерами и аудиторией [1]. Разработка музейных программ/проектов определяется не только соображениями получения выгоды (экономическая эффективность), но и возможными последствиями в контексте решения социально значимых проблем и задач, соответствующих культурному статусу музея (социальная эффективность). Таким образом, между функционированием музея и окружением, в котором оно реализуется, формируются структуры типа коалиционных, при которых участвующие в них единицы – представители сходных музеев, искусствоведы, экспозиционеры, историки, социологи искусства или культуры, работники Министерства культуры, парламентарии, спонсоры, представители учебных заведений, общественные активисты - имеют сепаратные идентичности и цели, но периодически используют формальные или неформальные механизмы для совместной выработки решений по поводу экспозиций, имеющих социокультурную значимость. В то же время разрушение связей, не

являющихся актуальными в данный момент, может оказаться непоправимым в случаях, когда они становятся необходимыми.

Поддержание отношений специализированной организации, каковой является музей, на 90% состоит из реальных действий (встреч, обменов информацией, переговоров) и на 10% – из их публичных обсуждений и информирования о них общественности. Иными словами, разработчики экспозиций и ответственные за их реализацию, их партнеры, и посетители образуют определенную сеть в более широком социокультурном пространстве, для которой характерны хотя и не сильные, но более устойчивые внутренние связи, чем за ее пределами [2, 6].

Такие системы как относительно упорядоченная внешняя среда для эффективного функционирования музея распространяются все шире в глобальном масштабе. Они могут носить межинституциональный («трансорганизационный») характер, но могут включать в себя и постоянные межличностные контакты. Так, в сфере технологий и пополнения экспонатов увеличивается количество устойчивых объединений музеев для проведения совместных исследований и разработок. Все большее количество крупных музеев поддерживает связи с иностранными партнерами, используемые для получения доступа к мировому культурному пространству. Государственные учреждения все более нуждаются в координации действий своих соответствующих служб с музеями, чтобы решать с их помощью образовательные и просветительские задачи. Все более развиваются партнерские связи между музеями, общественными и частными структурами при разработке и реализации программ/проектов в таких областях социокультурной жизни, как ревитализация локальных сообществ и городской среды, просветительство, туризм, развлечения.

Целесообразность формирования такой среды по типу трансорганизационных систем связана с их реактивностью по отношению к высококонкурентному и турбулентному окружению, для которого характерны сложность, неопределенность, дефицитность ресурсов. Во-первых, острота социокультурных проблем, разнородность требований общественности, связанных с их определением и направлениями решений, несопоставимость культурных паттернов различных социокультурных групп и сообществ, обуславливают такие модификации экспозиций, которые способствуют повышению чувствительности к социокультурным изменениям, подвижности, эффективности. Во-вторых, возрастание социокультурной неопределенности в связи с высокой изменчивостью окружения, а также релятивизация культурных, в том числе эстетических ценностей, влияет на увеличение многообразия типов организации экспозиций, структурирующих существующие многообразие и динамизм жизненного мира людей. В-третьих, нарастание негативных последствий нерешенных проблем и меняющиеся общественные запросы побуждают музейных работников соотносить качество своих программ с исторически меняющейся социокультурной ситуацией (имеется в виду смена культурных парадигм в глобальном масштабе) и

увеличивать разнообразие соответствующих проектов, ориентированных на различные определения социально значимых проблем, стилистические особенности их решения в разные времена и разными деятелями культуры, группы адресатов. В этих условиях упорядочение внешней среды функционирования музеев обеспечивает им возможности обращаться за соответствующими дополнительными опытом, информацией, ресурсами к партнерам.

Цели и задачи формирования и поддержания внешней среды программной/проектной деятельности музея. Упорядочение отношений с партнерами и общественностью предполагает решение следующих задач:

– Достижение и поддержание эффективного взаимодействия с партнерами. Это подразумевает установление постоянных многосторонних коммуникативных связей, эквивалентного обмена информацией, четкое исполнение взаимных обязательств и договоренностей, ориентация на переговорную стратегию взаимодействия.

– Поддержание социальной эффективности функционирования. Речь идет о том, чтобы принимаемые и реализуемые решения отвечали критериям социальной необходимости, полезности и привлекательности, а общественно значимые цели достигались нормативно приемлемыми средствами.

– Поддержание позитивной репутации музея. Оно обеспечивается достоверным информированием партнеров и общественности о целях музейных программ/проектов, о технических характеристиках и качестве их составляющих, а также соответствием предлагаемых форм организации совместного решения проблемы общепринятым нормативам.

В этой связи необходимы постоянные затраты ресурсов (времени, усилий, финансов) на осуществление соответствующих действий:

– определение внешних агентов, взаимодействие с которыми обеспечивает позицию музейных программ/проектов как социально полезных;

– установление длительных двусторонних взаимно полезных коммуникативных связей с этими агентами;

– выявление и поддержание общих интересов, обеспечивающих взаимовыгодные отношения, основанные на знании и полной правдивой информированности сторон о действиях и намерениях друг друга в связи с целями взаимодействия.

Разветвленность внешних связей зависит от масштабов, содержания функций, аудитории музея, от наличия и качества потенциальных партнеров. Однако идеология, стратегии и методы установления, поддержания и изменения таких связей являются общими, будь то разработки, направленные на репрезентацию художественных, технических достижений, биографических, этнографических особенностей, предметов прикладного искусства и т.п.

Культурные факторы формирования внешней среды музея. В сложных и динамичных современных социокультурных условиях отсутствие целенаправленных и избирательных контактов затрудняет для музейных работников, сотрудничество и взаимоприемлемость с теми, кого так или иначе

затрагивает их деятельность – властные структуры, потенциальные партнеры, общественность. Профессиональное решение такого рода задач важно для установления и поддержания значимых для музея внешних связей с использованием современных культурных факторов: престиж; стиль коммуникации; тип взаимодействия.

Престиж или респектабельность музея определяются не только качеством экспозиций. Существенную роль играют такие культурные факторы, как репутация, традиционное место среди аналогичных единиц, опыт взаимодействия с партнерами и конкурентами. Формирование достойной репутации в рамках значимой социальной среды зависит также от достижения в отношениях с партнерами атмосферы взаимоприемлемости, доверия, готовности к кооперации.

С этой точки зрения особую важность приобретает конструктивный стиль коммуникации с партнерами. Он предполагает необходимость взаимных поддерживающих оценок с разделением двух аспектов суждений: о реальности и о предпочтениях. Первые относятся к выявлению фактов, характеризующих ситуации взаимодействия; вторые – к значимости этих фактов для представителей музея и его партнеров. Иными словами, ценностные суждения придают значение суждениям о фактах. В обычных условиях такие суждения имплицитно содержат оценки, однако они редко рефлексированы и ставятся под вопрос. В отношении установления репутации музея речь идет об оценке эффективности взаимодействия и коммуникации с партнерами и общественностью. Для сторон они становятся механизмами отбора одних типов музейной деятельности и отвержения других. Когда речь идет об их поддерживающей позитивной оценке, предполагается подробное обсуждение с партнерами соответствующих побуждений и содержания.

Позитивный обмен оценками между музейными работниками, партнерами и пользователями имеет для осуществления принимаемых решений о смене постоянной экспозиции или о характере очередной выставки ключевое значение. Дело в том, что у сторон точки зрения обычно расходятся. Поддерживающая коммуникация помогает всем участникам обнаружить области общих интересов и достичь взаимного доверия, необходимых как для удачного партнерства, так и для успешной реализации последующих совместных действий. Можно выделить три типа взаимосвязанных критериев позитивных перспективных оценок:

- взаимных выгод от партнерства;
- типа и степени взаимозависимости в отношениях между музеем, его партнерами и аудиторией;
- основания для кооперации с партнерами в проблемной ситуации.

В отличие от широко распространенных разовых внешних контактов новый тип социокультурной среды с устойчивыми отношениями представляют собой сеть со свободными связями и единицами. Лидерство децентрировано и дисперсно распределяется между музейными работниками, партнерами и

представителями общественности в зависимости от содержания решаемой задачи. В каждом случае речь идет об особой технологии:

Взаимозависимость – автономия. Партнерство может быть основано на частичном участии сторон во взаимодействии через общие цели и специализацию задач. Руководители музея, проявляющие внимание к характеру взаимозависимости, научаются видеть возможности сотрудничества с другими. Это отличает их от носителей бюрократической культуры, которые стремятся поддерживать или получить собственную автономию, сокращая зависимость от других. В последнем случае их внешняя среда характеризуется бедностью, дискретностью контактов и отсутствием устойчивых позитивных связей, основанных на доверии;

Взаимные договоренности – иерархический контроль. Бюрократические структуры базируются на иерархических отношениях «власть-подчинение». В отличие от них отношения, определяемые конструктивной культурной ориентацией, формируются и поддерживаются в полицентричной внешней среде с распределением полномочий между музеем и его партнерами. Руководителям музея, которые предпочитают взаимное приспособление, приходится довольствоваться достаточно слабыми связями с партнерами, которые они могут контролировать лишь частично. Поэтому для них важно достижение договорного порядка относительно целого ряда вопросов: координация и расходование ресурсов, оказание взаимных услуг, реализация решений, структура взаимодействия и пр. В совокупности такие договоры составляют нормативные системы, позволяющие поддерживать структуры и механизмы партнерских связей. Однако для решения всех этих вопросов нужны значительные затраты времени и усилий на неформальные взаимные приспособления и повседневные переговоры [7, 9];

Сотрудничество-соперничество. В рамках бюрократической культуры конкуренция между музеями и разовые контакты с партнерами по решению конкретной задачи считаются единственной базой для отношений с окружением. Поддерживающая и конструктивная их основа предполагает, что можно создать такую внешнюю среду для разработки и реализации экспозиций, где взаимодействующие стороны рассматриваются в качестве потенциально ценных партнеров.

Обширная литература по теории организации свидетельствует, что опыт сотрудничества улучшает реактивность организационных единиц, позволяя их представителям приобретать новые навыки и знания за счет опыта друг друга. Будучи приведенными в действие, они обеспечивают стороны необходимой подвижностью, набором реакций и экспертизой для реагирования на сложность и изменчивость внешних условий. Поддерживающая, конструктивная среда оказывается оптимальной для условий дефицита ресурсов и турбулентного окружения [3, 8].

Бюрократическая культура, для которой характерны уменьшение внешней зависимости музея как организации, повышение степени иерархического контроля внутри нее и со стороны Министерства культуры, жесткая

конкуренция с другими, не обеспечивают музейной деятельности той лабильности, которая необходима, чтобы не утратить социальной значимости под давлением внешней изменчивости. Тогда как конструктивные, поддерживающие партнерские отношения становятся источником дополнительных ресурсов, подвижности, реактивности, позволяя их участникам совместно противостоять вызовам окружения.

Выявление составляющих внешней среды музея. В современных условиях эффективность функционирования музея, может быть достигнута только при тщательном отборе тех внешних сил, которые можно считать необходимыми и достаточными для этого. К таким силам относятся политические, финансовые структуры, партнеры по совместной реализации социально полезных целей, общественность в широком смысле и ее составляющие, в контакте с которыми руководители музея заинтересованы в первую очередь.

В формировании целесообразных дифференциальных связей с окружением ключевую роль играет установление определенности в отношении сторон: взаимных прав и обязанностей; критериев оценки качества взаимодействия и его результатов; критических ситуаций, требующих полной взаимной лояльности. Соблюдение подобного рода принципов возможно только при многосторонней коммуникации. Ее поддержание предполагает специальную затрату усилий, во-первых, на оценку и корректировку отношений с партнерами; во-вторых, на информирование общественности о музее и его стратегии. Так, для успешной реализации программы, относящейся к области просвещения, нужны связи с источниками финансирования, историками, социологами, представителями учебных заведений, средствами массовой информации; с государственными и общественными организациями; оценки со стороны общественного мнения. Работа в этом направлении служит выявлению и предупреждению конфликтных ситуаций, связанных с тем, что какие-то экспозиции могут не вызвать интереса со стороны потенциальных спонсоров либо вызвать негативную реакцию со стороны властных структур и определенных групп общественности.

Благоприятная упорядоченная внешняя среда для музейной деятельности складывается из отношений с рядом разнородных институциональных структур:

– партнеры по решению конкретной проблемы или задачи. Например, для разработчиков новой экспозиции это эксперты-представители таких наук, как история, искусствоведение, социология искусства или культуры, право, экономика, потенциальные спонсоры; для реализации просветительских и рекреационных (в том числе связанных с туризмом) программ/проектов – библиотеки, социальнонаучные организации, учебные заведения, средства массовой информации. В любом случае следует привлекать компетентных представителей общественности;

– властные структуры, значимые, с одной стороны, для определения политической конъюнктуры, детерминирующей направление предлагаемых музеем программы/проекта, а с другой – для обеспечения возможностей

лоббировать интересы, связанные с музейной деятельностью и запросами аудитории;

– финансовые круги как источники ресурсов для реализации принимаемых решений;

– представители общественности, которые участвуют в реализации музейных мероприятий либо в качестве посетителей, либо как актив музея; такого рода отношения следует строить дифференциально, т.е. с выделением ключевых групп адресатов, исходя из их интересов и уровня культурной компетентности;

– средства массовой информации, оповещающие общественность о реализуемых музейных программе/проекте: сообщение об их целях и адресатах, реклама мероприятий и результатов их осуществления, создание имиджа и поддержание репутации музея.

Средствами осуществления такого рода деятельности может служить мониторинг:

- социокультурной конъюнктуры, т.е. периодическое отслеживание результатов реализации музейных программы/проекта с точки зрения социальной привлекательности, т.е. отношения к ним различных потенциальных и реальных социокультурных групп, значимых для музея;

- общественного мнения, что обеспечивает осведомленность музейных работников об отношении групп-адресатов и общественности к предложенной экспозиции;

- возможных областей расширения внешних связей, с одной стороны, и затруднений в отношениях с внешней средой – с другой.

Стадии формирования внешней среды музея. Формирование внешней среды для реализации социокультурных программ/проектов можно рассматривать в свете общей модели планирования изменений в трансорганизационных системах [4].

Определение потенциальных партнеров. Это обычно требует тщательного изучения окружения и интенсивных коммуникаций с различными организациями и лицами для обнаружения потенциальных составляющих внешней среды музейной деятельности. Затем необходимо собрать о них нужную информацию. Для отбора партнеров можно выделить следующие критерии:

–технические: внешняя среда формируется для более эффективной реализации принимаемых решений, поэтому потенциальные составляющие оцениваются с точки зрения соответствия этой цели их экспертного и ресурсного потенциала;

– политические: ее составляют организации и группы общественности, имеющие общие интересы и обладающие возможностями поддерживать союзников и активно конкурировать с соперниками; тогда она контролируется с точки зрения достаточности ресурсов, информации, правовых оснований, связанных с музейной деятельностью;

– социальные: компоненты среды оцениваются с социокультурной точки зрения: статус, квалифицированность персонала, совместимость целей и ценностных ориентаций. Следует подчеркнуть, что к социальным критериям обращаются только после оценки потенциальных партнеров в соответствии с техническими и политическими критериями.

Установление конвенциональных принципов взаимодействия. После выделения потенциальных единиц, которые могут составить внешнюю среду для музея, желательно собрать их вместе, чтобы обсудить, насколько возможна и желательна согласованность действий. Достижение конвенциональности обычно подразумевает интенсивную межличностную коммуникацию между руководителями музея, их потенциальными партнерами и компетентными представителями общественности. Это обеспечивает взаимную оценку и договоренности, необходимые для того, чтобы начать согласовывать общие интересы и возможности их реализации.

На этой стадии формирования внешней среды музея потенциальные партнеры имеют различные точки зрения на цели музейной деятельности. Связи между ними либо отсутствуют, либо являются слабыми и неустойчивыми. Это ограничивает способы преодоления разногласий и затрудняет достижение взаимоприемлемых договоренностей между музейными работниками, их различными партнерами и предполагаемой аудиторией. Следовательно, работники музея должны занять активную позицию при согласовании точек зрения и действий, связанных с реализацией дальнейших совместных решений, преодолении или смягчении разногласий. Достижение консенсуса относительно оснований, результатов, эффективности взаимодействий с партнерами и представителями общественности помогает установлению взаимных прав, обязанностей, ожиданий, легитимизируя тем самым внешнюю среду реализации будущих решений как устойчивую область согласованных действий.

Организация коммуникации. Определение пространства, ситуаций, механизмов осуществления совместных действий требует от руководителей музея длительных обсуждений с потенциальными партнерами. Они должны взять на себя инициативу в построении системы коммуникации, позволяющей найти устойчивые зоны совместности их интересов. Такая направленность обмена информацией может стать источником новых разделяемых ценностей и идентификаций, связанных со статусом музея в более широком социокультурном контексте, выявления возможностей как представителей музея, так и партнеров, которые без тщательного и конструктивного обсуждения могли бы и не обнаружиться. Она способствует также преодолению неопределенности в отношениях с внешним окружением.

Устанавливая подобные отношения, руководители музея обеспечивают коммуникацию между теми, кто заинтересован в общей социокультурной среде, построенной на принципах поддержки и конструктивности. Им приходится инициировать встречи лицом к лицу для обмена представлениями и преодоления затруднений, связанных с взаимным непониманием. Такие

дискуссии должны быть хорошо организованными с тем, чтобы обеспечить активное участие в них всех приглашенных сторон, совместное решение задач, связанных с поддержанием устойчивых отношений и согласованием интересов. Руководители музея также обеспечивают партнеров необходимой информацией о целях, ресурсах, функциональном потенциале, эффективности реализации музейной деятельности.

Механизмы поддержания отношений. Когда партнеры достигают соглашений относительно установления длительных связей, необходимо выявить механизмы их поддержания. Это подразумевает оценку затрат и выгод, связанных с партнерством, в соответствии с интересами каждой из сторон. Выгоды с социокультурной точки зрения определяются такими различными возможностями, как получение дополнительных ресурсов, причастность к решению музейных и общекультурных проблем и задач, легитимизация новых структур взаимодействия между партнерами и с социальным окружением. Издержки связаны с вкладами партнеров в общее дело тех ресурсов, которые могли бы быть успешно использованы ими самими, или с последствиями неудачных решений. Задача руководителей музея состоит в том, чтобы помочь партнерам реалистично определить или оценить соотношения издержек и выгод.

Необходимо также обсудить с партнерами этические принципы взаимодействия, основы доверия, без которых внешняя среда реализации принимаемых решений не может быть прочной. Надежные связи устанавливаются в ходе межличностных контактов. В то же время развиваются и укрепляются договорные отношения, особенно такие, как «разработчик-исполнитель», «инвестор-получатель инвестиции», «меценат-получатель меценатской поддержки» и т.п.

Организация отношений с партнерами. После такой предварительной подготовки необходимо сформировать базу для регулирования совместной деятельности. Определяются взаимные права и обязанности партнеров, типы ситуаций взаимодействия и классы совместно решаемых задач; институциональные структуры взаимодействия и механизмы их функционирования.

Поскольку внешнюю среду музея можно представить как образование со слабыми и неустойчивыми связями, его руководителям следует иметь особую функциональную единицу для их постоянного мониторинга и поддержания. Взаимные требования сторон могут быть неопределенными или несовпадающими; у партнеров могут быть свои затруднения в отношении стратегии, функциональных ролей, механизмов координации, связанных с взаимодействием. Они могут не знать о перспективных планах, об основаниях принимаемых решений. Руководителям музея приходится предоставлять партнерам всю необходимую информацию и доказывать, что предлагаемые направления действий целесообразны и перспективны для всех сторон. Важно также поддерживать функциональные оперативные связи с каждым из партнеров и общественностью.

Структурирование взаимодействий с партнерами и общественностью обычно начинается с определения требований, связанных с теми аспектами музейной деятельности, которые затрагивают интересы всех участвующих сторон. Партнерам предлагается свое определение ситуации и расстановки сил в ее рамках. Идентификация задачи потенциального объединения и обусловленной ею ситуации взаимодействия позволяет определить типы информации и способы ее переработки, необходимые для совместных действий. Если задача не структурирована, то следует заинтересовать партнеров в ее совместном формулировании. В этом случае осуществляются интенсивные межличностные коммуникации, перерабатываются большие объемы сложной, двусмысленной информации, чтобы понять скрытые факторы, как способствующие, так и препятствующие успешному объединению, и разработать схему совместных действий.

Технология формирования внешней среды музея как организации

Формирование внешней среды музейной деятельности следует осуществлять целенаправленно и квалифицированно. Те, кто этим занимается, должны располагать достаточными знаниями и опытом, чтобы удачно выбрать инвесторов, партнеров, связи с властными структурами и т.п. Они также должны привлечь экспертов для углубленного исследования возможностей и перспектив принимаемых решений; для выявления и предсказания возможных затруднений; определения социально значимых последствий предпринимаемых действий. От их знаний и навыков зависит успешное функционирование музея как в повседневной практике, так и в проблемных ситуациях. Многие руководители учреждений культуры предпочитают сами заниматься внешними связями, а не передавать контроль над ними другому, даже очень квалифицированному лицу. Этим объясняются их неудачи в осуществлении принимаемых решений. При плохо упорядоченной внешней среде они оказываются безадресными. К профессионалам в области внешних организационных связей руководителям следует относиться так же, как и к другим специалистам, чьи функции они выполнять не могут: юристам, бухгалтерам, экспозиционерам, экономистам и т.п.

Когда за решение этих вопросов отвечает группа сотрудников музея, необходимо, чтобы у нее были подходящие человеческие и профессиональные качества, а также высокий статус. Ее руководитель должен иметь прямой выход на высшую администрацию музея, доступ к самой конфиденциальной информации о его делах, о реальных и потенциальных внешних связях.

Присутствие ведущего специалиста по внешним связям необходимо на всех обсуждениях, связанных с разработкой и реализацией музейных программ/проектов. Владение информацией о готовящихся, еще не принятых решениях, позволяет оценить их вероятные последствия применительно к ключевым для данной ситуации партнерам. А знание не только о содержании, но и о причинах принятия определенных решений дает возможность компетентно разъяснять общественности эту политику.

Применительно к учреждениям культуры названия руководителей службы внешних связей многочисленны: директор по вопросам связей с общественностью, руководитель службы информации, советник по вопросам связей с общественностью, директор по вопросам общественных отношений, управляющий отделом пропаганды. Различны и функции, выполняемые этими людьми – от простого информирования общественности об организации и рекламы ее продукции до полноценной работы по поддержанию ее внешней среды в упорядоченном состоянии. Все это можно отнести и к организации музейной деятельности.

Задачи специалистов по связям с общественностью. Специалистам по внешним связям приходится решать два основных класса задач. Во-первых, установить и поддерживать контакты с несколькими типами социальных групп – участниками разработки и реализации музейных программ/проектов, деловыми партнерами, властными структурами, представителями общественности. Координация интересов и сотрудничество с этими группами является важным условием успешного функционирования музея. Следует подчеркнуть, что отнюдь не достаточно отношения руководителей музея с внешней средой, базирующегося на спорадических контактах, межличностных отношениях, случайных публичных мероприятиях. В современных условиях такого рода деятельность должна осуществляться профессионалами, умеющими постоянно и планомерно работать с людьми, отслеживать и анализировать конъюнктуру спроса-предложения в отношении музейной деятельности.

Во-вторых, четко определить приоритетность задач. Нередко музейные работники предпочитают осуществлять проекты, приносящие быстрые внешние результаты. Они более ориентируются на социальную привлекательность, нежели на социальную полезность или необходимость. Как правило, такая позиция не может обеспечить систематичность в постоянном функционировании музея, поскольку предпринимаемые действия оказываются в зависимости от случайных конъюнктурных колебаний и не вносят вклада в решение текущих культурных проблем. Более эффективным является построение стратегии в соответствии с общим определением функций музея в обозримой перспективе, а в ее рамках – выделение приоритетных задач. При этом порядок решений может не быть жестко регламентированным и подвергаться периодическому пересмотру. Регулирование внешних связей приобретает в этом случае систематичность, поскольку подчиняется общей стратегической программе.

Упорядочение внешней среды музейной деятельности не может быть достигнуто только путем регулирования связей с общественностью. Такая работа должна быть дополнена механизмами мониторинга внешней среды, социокультурных запросов и реакций на принимаемые решения, мерами, направленными на поддержание устойчивых отношений с деловыми партнерами и вышестоящими организациями.

Кто осуществляет упорядочение внешней среды программной/проектной деятельности. В мировой практике сложилось две институциональные формы осуществления деятельности по упорядочению внешней среды реализации программных/проектных решений: соответствующая функциональная единица в рамках организации и специальные независимые агентства.

Обычно при серьезных прикладных разработках, осуществляемых высококвалифицированными специалистами с солидной репутацией, используются обе формы. Специальная функциональная единица нужна для постоянной работы по поддержанию внешних отношений и решению связанных с ними задач, посильных для ее сотрудников. К услугам независимых агентств руководство прибегает, во-первых, на стадии формирования и упорядоченной внешней среды; во-вторых, при возникновении таких задач во внешних отношениях, для решения которых не хватает собственной компетентности. При недостаточной профессиональной подготовке специалистов PR в современной России музеем целесообразно иметь собственную функциональную единицу связей с общественностью. Она будет полезна в отношении как к проектам, круг внешних связей которых достаточно узок, так и к крупномасштабной программе, имеющей разветвленную сеть партнеров и вызывающей внимание и интерес у широкой общественности.

Преимущества собственной функциональной единицы:

- штатные сотрудники, участвующие в организации внешней среды музея заинтересованы в его стабильном положении, поскольку от этого зависит их благополучие;
- они имеют четкое представление о степени конфиденциальности информации, используемой в ходе функционирования музея, и о дифференциации тех, кому следует ее передавать и в какой форме;
- положение полноправного персонала позволяет им понимать смысл того, что происходит в музее, и на этом основании решать внешние задачи построения и поддержания его внешней среды;
- собственная функциональная единица дает возможность осуществлять постоянный мониторинг внешней среды и отношений с ее нужными составляющими;
- при недостаточности усилий собственной службы можно привлекать внешних консультантов, но в ограниченных масштабах и с большой осторожностью из-за существующего недостатка квалифицированных специалистов.

Недостатки собственной функциональной единицы:

- работу сотрудников приходится оплачивать постоянно вне зависимости от остроты надобности в их услугах;
- профессиональная компетентность сотрудников, как правило, не соответствует мировым стандартам, но это же сегодня относится к отечественным специалистам PR;

- сотрудники зависимы от администрации музея, что может помешать им быть объективными в диагнозе ситуации и в рекомендациях.

Из приведенных аргументов следует, что сотрудники должны иметь дело с любым типом музейных программ/проектов, с характером их реализации, масштабом, степенью охвата внешних партнеров и общественности. Для рекомендаций относительно действий при затруднениях, обусловленных отношениями с окружением, можно обратиться к помощи компетентных партнеров.

Но даже крупные музеи, имеющие собственные PR-единицы, могут столкнуться с такими затруднениями, кратковременными, редко возникающими или чрезвычайными обстоятельствами, когда собственных сил оказывается недостаточно. В таких случаях следует искать компетентного консультанта. То же относится к ситуациям, выходящим за рамки возможностей сотрудников. Например, если речь идет о серьезной работе с правительственными кругами или об ответственном представлении программы или результатов ее реализации в средствах массовой информации, лучше воспользоваться услугами солидного посредника. Сотрудники должны иметь список таких лиц, связи, знания и навыки которых не вызывают сомнений и которым можно доверять в подобных ситуациях.

Функциональная единица PR обладает совокупностью необходимых характеристик.

Во-первых, она должна быть минимальной по составу штата и оргтехнике – телефакс, телекс, компьютеры, копировальная техника. Основная часть расходов отдела используется для зарплаты сотрудникам, которая обычно достаточно высока и соизмерима с уровнем среднего и высшего менеджмента.

Во-вторых, взаимозаменяемость функций сотрудников. В отличие от других профессий работники, занятые связями с общественностью, должны обладать разнообразными навыками. Поэтому такой отдел в музее не имеет высокой степени структурной дифференциации и состоит из небольшого количества специалистов широкого профиля. Это делает их работу гибкой и легко переключаемой на решение разнородных задач.

В-третьих, надежность сотрудников. Прежде всего речь идет о высокой квалификации работников отдела, поскольку от их деятельности зависят прочность и эффективность отношений музея с деловыми партнерами и общественностью. Далее, необходима максимальная лояльность к нему и идентификация с его целями. Эти профессиональные требования обусловлены постоянными контактами с конфиденциальной информацией. Наконец, темпы работы нередко бывают напряженными и не оставляют времени для проверки ее результатов руководством музея. Поэтому высокая профессиональная ответственность – необходимое качество каждого сотрудника отдела.

Наличие в рамках музея структуры, занимающейся внешними связями, повышает эффективность его функционирования. Со стороны руководства это предполагает необходимость тщательного разъяснения остальным сотрудникам назначения такой единицы, решаемых с ее помощью задач. Тогда

минимизируется вероятность того, что ее станут загружать работой не по назначению.

В настоящее время, особенно в России, сложилась тенденция отождествлять деятельность по упорядочению внешней среды организации, или связей с общественностью с работой специалистов по рекламе и связям с прессой. Это ограниченное представление. Недостаточное внимание к постоянному поддержанию отношений с партнерами, спонсорами, властными структурами, научными и образовательными организациями и общественностью существенно затрудняет социально эффективную музейную деятельность.

В рамках музея PR-технологии многообразны и предполагают:

- изучение общественного мнения;
- исследования в области статистики и конъюнктуры;
- обеспечение представления музейных достижений в средствах массовой информации;
- установление связей с властными структурами;
- налаживание отношений с научной и образовательной сферами;
- установление связей с финансовыми кругами;
- установление международных связей и отношений;
- организация общественной активности музея.

Круг профессиональных возможностей специалистов в области связей с общественностью можно очертить следующим образом:

1. Поддержание репутации музея:

- создание позитивного имиджа музейной деятельности;
- реклама, паблисити, продвижение решений, предлагаемых общественности;
- содействие поддержанию взаимного уважения между работниками музея и его партнерами, а также их социальной ответственности;

2. Формирование внешней среды музея:

- установление и поддержание многосторонних коммуникативных связей руководителей музея с партнерами и значимыми группами общественности;
- содействие формированию взаимовыгодных отношений с партнерами, и общественностью;
- изучение и формирование общественного мнения и ожиданий в отношении мероприятий, осуществляемых на базе музея, и его деятельности в целом;
- выявление возможных тенденций в сфере общественных запросов и социально значимых последствий реализации музейной деятельности.

3. Формирование отношений между музеем и его партнерами:

- содействие формированию доброжелательных отношений между сотрудниками музея и партнерами;
- приведение в соответствие личных интересов партнеров с целями музейной деятельности;

- формирование позитивной конструктивной среды взаимодействия; предотвращение конфликтов, смягчение напряженности, облегчение взаимопонимания между работниками музея и партнерами;
- привлечение квалифицированных консультантов;
- привлечение новых категорий посетителей.

При разработке и реализации определенного музейного проекта на самой ранней стадии определяются приоритетные задачи, имеющие отношение к организации внешних связей, и правильно распределяется время их последовательного решения. Вплоть до завершения необходимых совместных действий работа ведется непрерывно с использованием полной и достоверной информации.

Следует, однако, подчеркнуть, что работа в сфере связей с общественностью сама по себе не может заменить высоких показателей социальной эффективности деятельности музея в целом: она в большой степени направлена на выявление недостатков и скрытых затруднений, возникающих при разработке и реализации принимаемых решений. Соответствующие действия направлены на поиски возможностей их преодоления или смягчения.

Обобщая сказанное, можно констатировать, что обычная деятельность в области связей музея с общественностью состоит из четырех различных, но дополняющих друг друга компонент:

- анализ ситуации; изучение потенциальных партнеров и секторов общественности, способствующих эффективной музейной деятельности; определение целей контактов с ними;
- разработка последовательности действий по привлечению внешних агентов к реализации принимаемых решений;
- организация коммуникации между музеем и внешними агентами, способными помочь ему в решении текущих проблем и задач;
- изучение и оценка результатов функционирования музея, корректировка последующих действий.

Заключение

Из всего сказанного следует, что преднамеренное формирование и поддержание внешней среды, значимой для реализации музеями их социокультурных функций, в современных условиях желательно, если не необходимо. Таким образом для них становятся посильными задачи, неразрешимые без посторонней помощи, и они могут:

- быстрее осваивать новые социальные технологии, сферы влияния;
- экономить на разработках, осуществляемых совместно;
- идти на риск в отношении дорогих программ/проектов;
- координировать усилия для более эффективного и быстрого реагирования на внешние изменения;
- сокращать неопределенность окружения, упорядочивая свои разработки и согласовывая их содержание с партнерами, которые выполняют функции компетентных экспертов.

Однако целенаправленное формирование такой среды связано с определенными затруднениями. Прежде всего велики требуемые для этого затраты: денежные вложения, время, квалифицированный персонал, коммуникация. Далее, до сих пор не сложились стереотипные технологии ее создания и поддержания. Кроме того, руководство музеев может не обладать компетентностью, необходимой для управления неиерархическими отношениями. Наконец, в сфере решения проблемы функциональная автономия может оказаться для потенциальных партнеров значимее, чем система сетевых связей. Тем не менее подобные попытки следует предпринимать, поскольку на мировом и отечественном уровне можно найти удачные образцы их осуществления.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Aldrich H. and D. Whetten D. Organization-sets, action-sets and network: making the most of serendipity In: P. Nystrom and W. Starbuck (eds.) Handbook of Organization Design. Vol. 1. London, 1981.
2. Aldrich H., Whetten D. Op.cit. Warren R. The interorganizational field as a focus for investigation // Administrative Science Quarterly. 1967. № 12. – P. 396-419.
3. Cummings T. Designing effective work groups. M: P.Nistern and W.Starbuck (eds.) Handbook of Organizational Behavior. Greenwich, Conn., 1984.
4. Cummings T. Designing effective work groups In: P. Nystorm and W. Starbuck (eds.) Handbook of Organizational Behavior. Greenwich. Coun., 1984.
5. Cummings T. Designing effective work groups In: P. Nystorm and W. Starbuck (eds.) Handbook of Organizational Behavior. Greenwich. Coun., 1984.
6. Emery F., Trist E. The causal texture of organizational environment // Human Relation. 1965. № 18. – P. 21-32.
7. Galbraith F., Kazanjian R. Strategy Implementation: Structure, Systems, and Process, St.Paul, Minn., 1986.
8. Ouchi W. The M-Form Society: How American Teamwork Can Recapture the Competitive Edge. Reading, Moss.
9. Ouchi W., Bolton M. The logic of joint research and development / California, California Management Review, 1988, № 30. – P. 9-33.

ЗОВНІШНЄ СОЦІОКУЛЬТУРНЕ СЕРЕДОВИЩЕ МУЗЕЮ

Ельна Орлова

У статті запропоновано модель формування зовнішнього соціокультурного середовища музею, що забезпечує ефективність його функціонування. Визначені найбільш значущі для цього партнери, обґрунтована важливість підтримки зв'язків з ними, окреслені основні способи конструктивної взаємодії в контексті усталених відносин.

Ключові слова: музей, зовнішнє середовище, партнери, соціальна ефективність, PR.

THE EXTERNAL SOCIAL AND CULTURAL ENVIRONMENT OF A MUSEUM

Elna Orlova

The article deals with the social and cultural environment of a museum. The point at issue is about the importance of the reputation and arrangements with financial institutions and investors for public image of a museum. The author proposes a model of the external socio-cultural environment of a museum, ensuring the effectiveness of its functioning. Author speaks about the most important partners for a museum the importance of maintaining links with them, about the main methods of constructive interaction in the context of established relationships. It also highlighted four different components of museum functioning such as study the museum situation

(for example, study of prospective partner or sphere, determination of the goal), making the sequence of capturing of external agents, organization of the line of communication and results analysis.

Key words: *Museum, external socio-cultural environment , social efficiency, PR.*

Стаття надійшла до редакції 15. 04.2016

Прийнято до публікації 20.06.2016