

---

# О внемузейной деятельности музеев

Museum Extension. Проверено: 5 марта 1948 года

Александр Федорович Котс

Хорошо известно, как в музейной практике последних лет все чаще раздаются пожелания о расширении ее деятельности за пределами музейных стен, о выездах музейцев на заводы и колхозы в целях популяризации научных знаний или привлечения внимания к музеям, стимуляции их посещения, путем публичных лекций и устройства Выставок, так называемых «Передвижек».

Вряд ли нужно говорить, что самая идея широчайшего обслуживания широких масс за узкими пределами музея, с привлечением работников последних, представляется глубоко ценной, жизненной и неотложной и однако лишь при том неукоснительном условии, что работа данного Музея на «периферии» не осуществляется бы ценой снижения его работы в «центре», чтобы эти «выездные» сессии не проводились бы за счет «стационарных», основных работ на территории Музея.

Эта основная, стационарная работа разными музеями проводится по разному, в зависимости от ближайших целей, от характера экспонатуры и состава посетителей, то с выдвиганием «выставочных» элементов, то с упором на музейно-полноценные объекты «вечной» экспозиции.

Вот почему, поставленные перед неожиданной задачей <sup>1</sup> вынести свою работу за пределы своих стен, различные музеи вынуждены будут отнестись к этой задаче далеко не одинаково.

Сотрудники «Музеев-Выставок» по типу нашего **Литературного** Музея, издавна привыкшие работать с облегченной «**выставочной**» экспонатурой, без труда сменяемой, и быстро создаваемой, не затруднятся изготовить нужное число «походных» портативных «Выставок», для выездов на предприятия. И самый тип такой экспонатуры, в большей своей части плоскостной, в виде таблиц, плакатов, фото, схем и диаграмм, в высокой мере облегчит подбор и перевозку и организацию на месте этих «передвижек». Равным образом, и самый стиль даваемых объяснений (разъяснения литературных памятников) и характер демонстраторов — сильно упрощает технику такой работы на «периферии».

Допуская даже, что для проведения этих выездных работ пришлось бы «снять» на время из музея несколько работников (экскурсоводов-демонстраторов) для «переноски» их на предприятия — особого ущерба для музея в целом это временное сокращение его рабочей силы в центры не произведет, поскольку проводящаяся **стационарная** работа только заменилась бы аналогичной **выездной** работой. И хотя доходчивость последней неизбежно уступает первой, самая возможность приобщения к ней лиц, иначе незатронутых Музеем, может оправдать эту работу на периферии. Повторяем, для музеев «выставочного типа», каковым является литературный и другие, «Передвижки-выставки» настолько тесно примыкают к основной работе названных «музеев», что действительная рациональность их не может вызывать сомнения.

Несравненно более запутанной и сложной представляется проблема «Музеум-экстеншен», там, где речь идет о подлинном музее, а не о «Музее-Выставке». Возьмем Зоологический музей в Москве. Как полноценный, подлинный музей, располагающий стабильной экспозицией из постоянных, «вечных» экспонатов, (т.е. сохраняющих свое научное значение на все последующие времена!) Музей этот заведомо не может отдавать для «передвижек-Выставок» эту стабильную свою экспонатуру.

И понятно почему: Не говоря уже о сотнях ценных и порою уникальных препаратах, не могущих быть изъятыми из экспозиции без порчи или гибели самих объектов и без явного вреда для стационарного обслуживания посетителей Музея, вся экспонатура этого последнего является настолько цельной и органической, что вынимать отдельные предметы для показываний их вне музея угрожало бы полнейшей дезорганизацией работы в выставочных залах.

Но не лучше разрешался бы вопрос путем **дублирования** части экспонатов для использования этих дублетов вне музея. И понятно почему. За невозможностью закупки этих экспонатов, препаратов и картин на стороне в готовом виде, приходилось бы приняться за их фабрикацию в стенах Музея и за счет текущей основной его работы. Вместо выправления пробелов в выставочных залах приходилось бы заботиться

---

<sup>1</sup> Неожиданно, ибо из самой сущности понятия «Музея» это новое понятие «Museum Extension» также мало вытекает, как понятие «University Extension» — из понятия Университета, будучи лишь дополнительно привнесено в процессе демократизации наук.

о фабрикации **ненужных** для Музея, но **необходимых** для обслуживания «передвижек» экспонатов, т.е. превратиться в мастерскую для изготовления наглядных пособий — учреждение почтенное, необходимое, но не имеющее отношения ни к Музею, ни к Университету.

Но сомнительное вообще такое превращение Музея в Мастерскую для изготовления учебно-показательных пособий, а музейцев — в странствующих лекторов, может явиться угрожающим при увлечении этим полезным делом.

В самом деле. Оторвать музейных препараторов от их ближайшей основной работы для изготовления одной-другой учебной выставки — еще куда не шло! Но где границы для такого изменения их функций? Почему подобных выставок организовать лишь пару, почему не десять и не тридцать и не триста и в каком объеме, в 10, 20 или 100 экспонатов? Где пределы для такого «выхода Музея на периферию»? Ведь работая над стационарной экспозицией, не трудно очертить примерные границы основной тематики музея и ее экспонатуры и, достав недостававший до того объект, допустим для примера **бегемота**, смонтировав и поместив его в музейном зале, устроители музея могут уже больше не заботиться о «бегемотах», но стараться выправить другие недостатки и пробелы. Но не то при устройении «передвижек-Выставок». Пригодных выставочных помещений, в клубах на заводах или фабриках имеется в одной Москве многие сотни, а в стране бесчисленное множество. Во скольких же комплектах следует изготавливать такие выездные выставки, дублировать музейных «бегемотов», чтобы удовлетворить хотя бы небольшую часть наличных или ожидаемых запросов. И не проще ли, не рациональнее ли поручить эту работу по фабрикованию в массовом масштабе, показательных пособий соответствующим аппаратам фабрик, заводам, обладающим техническими силами и материалом, а работу по организации рассылки лекторов — не лучше ли доверить специальным для того «лекториям», располагающим подбором лекторов для выступления на фабриках и в клубах, опытных в работе с кафедрами, но не обязанных быть одновременно музейцами.

Мы переходим во второму пункту и сомнению, — к вопросу о реальной целесообразности насильственного привлечения к выездным публичным лекциям, к работе с «передвижками» ученых-музеологов.

Является глубоко очевидным, что при существующих условиях, да и при всяких обстоятельствах, гораздо легче отыскать хорошего или хотя бы рядового лектора-пропагандиста для работы в аудитории и с кафедры, чем настоящего, умелого ученого-музейца. Это явствует хотя бы из того, что агитаторов-пропагандистов, и порой блестящих знатоков своего дела, мы встречаем сотнями и тысячами, подлинных же музеологов-ученых — только единицами.

И если далеко не каждый подлинный ученый может быть экскурсоводом при своем Музее, то в еще меньшей степени каждый музейец может быть хорошим лектором-пропагандистом с кафедры и в аудитории. Вот почему снимать ученого специалиста от его музейной и исследовательской работы и насильно вынуждать его к работе лектора-пропагандиста **«нерентабельно»** в материальном и идейном отношениях.

Но еще более сомнительным это, хотя бы лишь частичное, переключение работ Музея на работу «Передвижки» представляется в тех случаях, где сам Музей находится на стадии организации, как то имеет место в отношении Дарвиновского Музея. 40 с лишним лет из года в год, изо дня в день идет строительство Музея, выпускаются из его скромных мастерских оригинальные ценнейшие научные и художественные экспонаты, в виде замечательных скульптур, картин и препаратов, создаваемых на месте небольшой группой преданных работников, ценой громадной траты силы, воли, знания, таланта и сравнительно лишь скромных средств.

Включать и вклинивать в это кипучее строительство Музея привходящие работы по изготовлению учебно-показательных пособий для обслуживания «передвижек», было бы не более «рентабельным», как если бы ученому, всецело занятому созданием капитального научного труда, вменялось бы в обязанность... писать одновременно учебники и издавать «листочки». Или, — если взять другое, более уместное сравнение — как если бы ученого хирурга, занятого разработкой **новых** методов сложнейших операций и проверкой их в самой больнице, вынуждали бы к разездам по московским улицам для оказания «скорой помощи». Конечно, и листочки, и учебники необходимы и, порой, нужнее, чем ученые трактаты, совершенно также, как поломанные руки или ноги жертв уличного движения, более нуждаются в подаче скорой помощи, чем пациенты, приходящие в больницу сами. Несомненно также, что большой ученый в идеале должен быть хорошим популяризатором, а выдающийся хирург полезнее при оказании скорой помощи, чем заурядный лекарь. Но отсюда далеко не следует, чтобы смешение задач и функций, вынуждаемое обстоятельствами, возводилось бы в руководящий принцип, чтобы игнорировалось основное правило и первое условие для продуктивности любой работы — **разделение труда**.

И возвращаясь к Дарвиновскому Музею, можно тем настойчивее апеллировать к этому принципу разделения труда, что именно в его работах это правило нередко нарушалось, вынужденно или добровольно.

Не касаясь случаев, когда директору Музея, пишущему эти строки, приходилось «из любви к призванию» проводить из года в год многие тысячи музейных зрителей, или в былые годы — выезжать на фабрики и в лагерь для проведения демонстрационных лекций перед аудиторией рабочих и красноармейцев — можно указать на многие провинциальные музеи (Троицкосавск, Якутск, Петропавловск, Свердловск..), снабжавшихся экспонатами за счет дублетных фондов Дарвиновского Музея, или специально создававшихся им для этих целей.

Хлопотливые и не всегда учитываемые по результатам эти выездные лекции и передвижки-выставки, хотя и отнимали время от работ в самом музее по его строительству, но не затрагивали ни фундаментальной основной экспонатуры, ни работ квалифицированных сотрудников Музея.

Неизбежный в этих случаях урон (вследствие порчи при повторных перевозках) не касался основной экспонатуры музейных фондов, а затрату времени нетрудно было компенсировать усиленной работой самого директора и вынесением ее на внеслужебные часы.

Но совершенно иначе сложился этот «коэффициент полезности» при вовлечении в работу по устройству «Передвижек» крупных производственников мастеров — таксидермистов, скульпторов и живописцев, подлинных строителей Музея. В виде иллюстрации только один пример:

Несколько лет тому назад, поддавшись увлечению устройством Выставок-передвижек, Дарвиновский Музей пытался организовать такую выставку, в виде обширной серии таблиц, имеющих наглядно пояснить основы эволюционного учения и дарвинизма.

Эта серия таблиц, написанная давним и талантливым сотрудником Музея В. Ватагиным потребовала целый год труда и полной остановки всей текущей основной работы этого художника. В итоге — серия таблиц, полезная для школы или Выставки, но совершенно непригодная для экспозиции Музея, по элементарности сюжетов и по технике изготовления.

Является вопрос: насколько это замещение одной тематики другой, писания картин, изготовлением таблиц было оправдано?

Перебывав повторно на различных фабриках и в школах, эта серия таблиц по миновании немногих лет настолько износилась, что дальнейшие ее гастроли вряд ли будут долговечны. Но не в этом дело, а единственно лишь в том, что труд и дарование, потраченные в свое время для изготовления этих таблиц с их эфемерным бытием, погибли навсегда для основной работы нашего художника по созданию замечательных художественно-научных ценностей, в виде оригинальных живописных и скульптурных экспонатов.

В самом деле. Стоит лишь вообразить, что Дарвиновскому Музею предстояло бы решить вопрос: которую из двух тематик следует доверить нашему художнику — учебную ли серию таблиц, ненужную для самого музея, или полноценные картины и скульптуры, столь необходимые ему?

Там — школьные учебные пособия, могущие занять внимание пары тысяч зрителей, лишённые научной ценности и обречённые в течение немногих лет на полную изношенность.

Здесь — ценнейшие и уникальные картины и скульптуры, предназначенные для миллионов зрителей и ряда поколений.

Такова дилемма и, казалось бы, что разрешение ее не представляет затруднений. И если все же Дарвиновский Музей счел себя вынужденным поступиться здравым смыслом, то единственно лишь под давлением упреков, что за теснотой помещения музея большинство картин Ватагина не может быть показано **немедленно** и временно хранится в положении фондов, впредь до получения необходимых стен.

Но вряд ли нужно говорить, что приведенная мотивировка крайне несерьезна. Руководствоваться «скоростью» в ущерб достоинству есть наихудшее из всех решений и в особенности там, где, как в рассматриваемом случае, большая спешность демонстрации таблиц ничем не вызывалась. Между тем допущенное упущение тем более обидно, что немного лет спустя аналогичные таблицы были выпущены Учпедгизом в массовом тираже в исполнении того же самого художника Ватагина и по цене доступной каждой фабрике и школе...

Таково решение дилеммы и его ближайший вывод. Применять до-Гуттенберговский, кустарный труд в XX веке на издание стенных таблиц, ценой утраты для музея подлинных произведений настоящего искусства вряд ли может быть оправдано.

Легко предвидеть возражения сторонников, не в меру ревностных «запросам дня», предпочитающих «синицу» — «журавлю»... Однако, в разбираемом примере «журавли» были не менее реальны, чем «синицы», ибо одинаково возможно было получить из рук Ватагина ценнейшие картины, столь необходимые Музею, и ненужные в его стенах таблицы. И «журавль» и «Синица» были одинаково в руках Музея и последнему недоставало только «неба», т.е. новых и просторных стен, достойных содержанию Музея. Близорукое решение вышеуказанной дилеммы привело к тому, что по прошествии немногих лет, когда в конце истрепятся в своих «гастролях» по фабричным клубам или школам злополучные таблицы, Дарвиновский Музей, лишившись в свое время «журавля», лишится и своей истрепанной «Синицы»; проще и без аллегорий: Музей останется и без картин, и без таблиц.

Едва ли нужно говорить, что все изложенные здесь сомнения ни в малейшей мере не правлены против идеи привлечения музеев к «внемузейной массовой работе», за пределами ее стен. Не против основной идеи, а лишь против механического проведения ее ценой непоправимого ущерба для исходной, стационарной, основной работе данного музея.

Есть музеи и «музеи», от руководящих учреждений всесоюзного масштаба и до скромных выставок-музейчиков, едва отграничимых от хороших изб-читален. И насколько безболезненно и просто превращение избача-пропагандиста в выездного лектора, настолько же болезненен быть может такой метаморфоз для крупного новатора-ученого. Не потому, чтобы призвание лектора в народной аудитории снижало ранг ученого, но потому, что самое призвание это может быть, и не быть<sup>2</sup> и превращая механически — ученого в пропагандиста — мы рискуем потерять хорошего ученого ценой получения плохого агитатора.

Однако, самым важным и решающим критерием в вопросе о «рентабельности» (материальной и идейной) устройства «периферийных» выставок и лекций силами музея есть и остается содержание тематики Музея. Если для Литературного Музея удастся так блестяще проводить такие выездные лекции и выставки, то прежде всего потому, что самая экспонатура этого Музея — книги и гравюры, вырезки газет, портреты, фото — более доступны для технического массового размножения, чем экспонаты Дарвиновского Музея — чучела слонов и тигров, капитальные скульптуры и картины. Строго говоря, в музеях историческо-мемориальных, (а ведь к ним относятся отчасти и литературные Музеи!) содержание «передвижек» мало отличается по существу от основной стабильной экспозиции и получается путем дублирования последней, процедуры, относительно легко производимой и в любом масштабе.

Здесь, как и во всякой сфере человеческого творчества, исходным и решающим критерием должно служить начало рационализации и разделения труда. Нерационально было бы основывать при небольших музеях типа «изб-музеев» специальные «лектории» и разделять в этих музейчиках обязанности «внемузейных» и «музейных» лекторов. И тем необходимее создание специальных репродукционных мастерских и лекционных центров в крупных городах и в интересах тех музеев, содержание которых недоступно для мультипликации на месте силами самих сотрудников.

Но даже там, где эту лекционную и репродукционную работу по обслуживанию внемузейных зрителей полезно сохранить за тем или иным музеем; это можно допустить лишь при условии, что расширение его работ не принесет ущерба стационарной, основной работе данного Музея. Без подобной оговорки общее суждение о ценности музея и его работы может оказаться совершенно ложным. И понятно, почему. Организовать беседы-лекции на фабриках или устраивать там передвижки несравненно легче, чем организовать музей и творчески его развертывать. И легче эта первая работа потому, что требования к музейной постоянной экспозиции не те, что к преходящей выставочной: ни картины Репина, ни статую (хотя бы в копии) «Давида» Микель-Анджело, ни подлинные чучела Горилл или слонов вы не включите в передвижку, но, конечно, будете довольствоваться лишь изображениями этих экспонатов на стене или экране. И легко предвидеть (что фактически наблюдается) такое положение, когда, идя по линии меньшего сопротивления, перелагая главное внимание на передвижки-выставки и выездные лекции, **иной музей маскирует тем самым малую успешность основной своей работы в выставочных залах и восхвалявая, афишируя свою работу «на периферии», вне музейных стен, работники таких музеев бессознательно или намеренно замалчивают перебои и застои основной, стационарной деятельности Музея.**

---

<sup>2</sup> как то показывают нам два гениальнейших биолога минувшего столетия: Чарльз Дарвин, невообразимый в положении лектора за кафедрой и Томас Гексли, невообразимый без народной аудитории.

Но, конечно, самая простая экономия людей и средств, должна бы обратить внимание на случаи такой недоговоренности и при оценке тех или иных музеев призывать к настороженности и резкому разграничению двух разбираемых разделов деятельности музея: «амбулаторной» и «стационарной». Без такого различения музейный критик может впасть в грубейшую ошибку, восхваляя лекционно-выставочную работу некоторых музеев, для которых стационарная работа выдохлась и растворилась в выставочно-лекционной и, наоборот, рискуя недооценить музеи, неспособные к такой «подмене» и считающие основной своей работой — творческую разработку методов стационарной экспозиции и создание полноценных стационарных экспонатов.

Можно думать и надеяться, что каждый опытный музейщик и музейный критик не поддастся на подобный промах и не примет часть за целое, оценивая деятельность музея в целом по количеству (даже не по качеству!) устроенных им «Передвижек». Тем не менее для пояснения этой элементарной истины и для неопытных музейщиков будет излишним пояснить ее посредством следующего сравнения.

Известно, что решающим критерием успеха фабрики или Музея — возрастание и повышение качества **продукции**. Никакие привходящие, подсобные успехи и достижения, не отражающиеся на производстве, не способны изменить оценки.

Но однако естественно спросить, что разуметь под термином: «продукция» в музее? и сравнима ли продукция Музея с таковою Фабрики?

Лишь в самых редких случаях и в форме, лишь весьма условной, можно провести это сравнение довольно близко, там, где в музее существуют подлинные мастерские для изготовления оригинальных новых экспонатов, ценных именно как таковые, независимо от способов их экспозиции. Так именно оно имеет место в Дарвиновском Музее, в мастерских которого из года в год — полвека, силами самих сотрудников, за месячную зарплату без какой либо доплаты создаются чучела слонов и львов, руками первоклассных мастеров.

Но едва ли нужно говорить, что приведенные примеры крайне нетипичны и не приложимы в практике огромнейшего большинства музеев, деятельность которых выражается не столько в создании предметно-новых экспонатов, сколько в их приобретении со стороны и в группировке уже существующих отдельных экспонатов, в их музейном оформлении и претворении для посетителей. Короче, ценность и достоинство продукции огромнейшего большинства музеев выражается не столько в созидании в стенах музея тех или иных научных и художественных экспонатов, сколько в их подборе и использовании для широких масс, короче в экспозиционной и экскурсионной деятельности и при том в двойной форме — в помещении самих музеев и посредством выездов — устройством Выставок и лекций на «Передвижках».

Но является вопрос: эту вторую, выездную, выставочную работу большинства музеев, с чем можно было бы сравнить ее в заводской практике?

Мы полагаем, всего ближе было бы сравнить ее с работами по оборудованию **новых** корпусов завода в качестве **филиалов**.

И там, и здесь, при оборудовании филиалов фабрики или музейного филиала речь идет не столько о создании новых, сколько о монтаже, установке уже существующих машин и экспонатов, установки их «для производственной» работы **вне** завода, **вне** музея.

Но допустим, соревнуются между собою два завода или два музея. Оба заняты монтажом, оборудованием **своих** стен. Как сопоставить и сравнить успех работы каждого из них?

Я полагаю, первое условие сравнения: учет количества рабочих, занятых монтажом, сложности монтажа и реальный результат работы: эффективности продукции машин и экспонатов.

Но допустим далее, что работа наших двух музеев или фабрик происходит одновременно в двойной плоскости: помимо основной работы **на музейной или фабричной базе** параллельно производится работа и **на стороне**.

Допустим данные две фабрики или завода обязались оборудовать своими силами свои филиалы; заключили соответствующий договор. Приходит срок. Является вопрос: насколько каждая из фабрик справилась с этой задачей?

Предположим, каждая из фабрик сможет указать на некую определенную работу, выполненную на периферии? Но является вопрос. **Насколько эта деятельность на периферии сказалась отрицательно на основной работе в центре?** Сколько рабочих было перекинуто заводом на периферию? Ведь одно из двух: или работа на периферии не сказалась отрицательно на центре. Это значит, что для основной текущей деятельности центра был избыток, был излишек служащих, что штаты данной фабрики или завода были дуты, производственный же план занижен. Либо — достижения на периферии были куплены ценою понижения работы центра и является вопрос о целесообразности такого раздвоения и распыления рабочих сил.

А теперь приложим сказанное к практике музеев. Перед нами два музея. Дело не в названиях. Дело в принципе, принципиальной установке. Два Музея: «А» и «Б».

Оба музея соревнуются между собою в работе. Имеются и договоры с рядом пунктов, предусмотрен и учет работы, по прошествии довольно длительного срока (именно трех лет). Имеются и указания на достижения: прочитанные лекции, организованные выставки на фабриках, экскурсии в Музеи, консультации. Имеются и цифры — выставленных экспонатов, посещаемости выставок. Но первое, что хочется спросить: **а какова живая сила, тот живой состав, что переброшен был на эти фабрики, на эти выставки и консультации? и в какой мере эти силы, брошенные на периферию, не понизили текущую работу в центре на музейной базе?** Ведь не будь этой работы на периферии, эти самые сотрудники Музея выполняли бы определенную работу по музею? Кто же заменял их в этой их работе?

Говоря короче: невозможно оценить работу каждого из двух музеев на периферии, не учтя одновременно и работы основной их базы. Можно без труда вообразить такое положение: один музей сосредоточил главное внимание на этой передвижке, перекинул лучшие свои силы и ресурсы, но понизил этим самым деятельность в музейских своих стенах. А другой, пытаясь совместить работы в центре и на периферии, достигает меньшего успеха передвижкой, но не понижает, а напротив повышает темп, размах работы и в своих музейных залах. Совершенно ясно, что условия работы этих двух музеев будут не эквивалентны.

Среди доводов в защиту приведения выставок и лекций вне музея приходилось слышать и такое мнение, что вынесения части деятельности музея на «периферию» может разрешить вопрос о «тесноте музейных стен» — этого общего недуга почти всех музеев. «Не хватает места для развертывания экспозиции и большого приема посетителей — организуйте выездные лекции и передвижки вне музейных стен! Этим самым вы их разгрузите от экспонатуры и от зрителей и временно ослабите загруженность музейных стен вещами и людьми!»...

Но вразумительное лишь на первый взгляд для немусейца, это предложение на деле мало убедительно.

И в самом деле. Никакой разгрузки указанным приемом не достигнуть и по той причине, что громоздкие объекты, всего более стесняющие помещение — многометровые картины, капитальные таксидермические препараты (чучела слонов и зубров) и монументальные скульптуры все равно не могут быть использованы вне музея из-за их непортативности. Напротив, легкие и плоскостные экспонаты — фото, карты и таблицы, копии картин, гравюры или мелкие объемные объекты не обременяют территорию музея. Говоря короче: вывозимы только негромоздкие объекты, не загромождающие экспозицию, а те, что загружают помещение музея — не доступны вывозу.

Но еще менее указанным «советом» достигается разгрузка стен музея от наплыва посетителей. Преданный совет на жалобы о недостатке площади Музея для широкого приема посетителей — отправить самим музейцам к этим зрителям, совет этот рискует привести к последствиям, обратным ожидаемым. И в самом деле. Мысленно перенесемся в положение обывателя, стесненного жилплощадью, не позволяющей ему устраивать приемы для гостей. Что бы сказал подобный обыватель, если бы на его жалобы о тесноте его квартиры, он услышал бы совет: «перенесите собрание гостей к ...самим гостям!», т.е. ходить к знакомым, а не принимать их у себя. Легко предвидеть, что такое «разрешение» вопроса в лучшем случае могло бы оказаться только временным, ибо согласно правилам житейского приличия, идущий в гости обязуется тем самым, рано или поздно, пригласить гостей к себе в количестве гораздо большем, чем то было бы до получения «фатального» совета. Результат, как видим, прямо противоположный ожидаемому: вместо отведения гостей от дома — их усиленный наплыв.

Но спрашивается, не то же ли и в практике музеев при попытке их содействовать «разгрузке» зрителей устройством выездных гастролей и разыскивая самих зрителей: в отличие от «обывательских визитов» самая задача этих выездов музейцев к «населению» — завербовать как «потребителя», привлечь к последующему посещению Музея, т.е. пригласить к себе людей, дотоле неохваченных музеем. Положение как

видим еще менее приятное, чем в случае воображаемого обывателя. Этот последний, обойдя знакомых, может и не пригласить их к себе на дом, мотивируя стесненностью своей жилплощади. Недоумения обиженных гостей не выйдут за пределы «обывательского мира».

Но не то с музейцем, посетившим «потребителей» — без приглашения в Музей со ссылкой на несовершенство его стен. Недоумения людей, захваченных рассказами о музее и однако отстраняемых от посещения его, за теснотой помещения, не подействует престижу ни музея, ни людей и органов, ответственных за состояние культурных учреждений и за подлинную доступность их для широких масс.

Однако, и помимо этих эмпирических препятствий, мысль о расширении площади музеев через вынесение части их работы из музейных стен — страдает в отношении логики. Является глубоко очевидным, что объем, характер, форма и отчасти содержание работы, проводимой на стабильной полноценной экспозиции в самом музее и аналогичная лишь по названию тематика работа в аудитории, или на временной гастрольной выставке, **совсем различны** и ни в коей степени не могут заменить друг друга. Утверждать обратное могли бы только люди активно сами не работавшие ни в музейных залах, ни в народных аудиториях.

С таким же правом можно было бы на жалобы Директора Зоологического Сада об отсутствии свободных мест для размещения животных, посоветовать устроить ряд «кочующих зверинцев» для разъездов с ними по окраинам города и для показа их помимо Сада.

Но, позвольте, хочется сказать подобному советчику, ведь дело не в показе тех или иных животных, а в научной, идеологической их группировке, целиком зависящей от их пространственного размещения, от площади, от кубатуры помещения. И заменять «систему» экспозиции показыванием отдельной его части — это в сущности немногим лучше, чем знакомство с человеком заменить пожатием его руки, а посещение здания — показом части его мебели.

Познанием части невозможно приобщиться к познанию целого особенно в отрыве от него. Музей есть организм и возможные его несовершенства, связанные с преходящей дисгармонией его усиленного роста можно выправить лишь устраняя местные причины этой временной дисгармоничности, а не ища спасения на стороне.

Большая, и годами слаженная, фабрика или Лаборатория не может должно функционировать за теснотой помещения. Казалось выход лишь один: расширить стены этого последнего. На место этого Вам предлагают — выезжать с аппаратурой по заводам или школам и показывать там опыты, производимые в Лаборатории! Как будто выездные лекции способны заменить научные занятия Лаборатории или работу фабрики! «Zehn Rappen machen keinen Schimmel!» Десять вороных не создадут вам белого коня! Или короче, без сравнения, без аналогий и без Гете: сходные в своих конечных целях — приобщения к культуре широчайших масс, Музеи, Передвижки-выставки и выездные лекции суть совершенно разные и специфические методы культурно-просветительной работы и **не могут быть взаимно замещаемы**, иначе, как ценою нарушения норм элементарной логики, или что тоже — понижением общей продуктивности, «рентабельности» учреждения.

Подведем итоги. Они могут быть сводимы к следующим положениям.

- i. Участие во внемузейной просветительной работе, т.е. за пределами музейных стен — задача, близкая призванию каждого массовика-музейца. Самую идею «вынесения музея из музейных стен» («Museum Extention») должно горячо приветствовать, как абсолютно ценную, необходимую и неотложную. **Дискуссионны только формы и пути ее реализации.**
- ii. Практиковавшаяся до сих пор система привлечения музеев к этой внемузейной деятельности путем организации особых Выставок (так называемых «Передвижек») приложима не ко всем музеям с одинаковым успехом, а нередко лишь ценой определенного ущерба для исходной, основной, стационарной деятельности Музея.
- iii. При учете формы и размеров при учете внемузейной деятельности музеев, должно исходить из крайнего разнообразия этих учреждений:
  - A. По объему: от музеев Левиафанов типа Эрмитажа и до «Изб-музеев».
  - B. По составу экспонатов — плоскостных и портативных, без труда дублируемых и объемных, мало портативных, недоступных репродукции.

- C. По составу персонала — от ученых-музеологов до избачей «пропагандистов».
- D. По характеру экспонатуры — строго стационарной и стабильной («вечной»), или «выставочной», подлежащей постоянной смене.
- E. По способу приобретения экспонатов: массовой продукции, путем покупок или длительного уникального изготовления в самом музее.
- F. По степени законченности экспозиции — нахождения музея в стадии формирования или завершения последней.

Всякая попытка **уравнять** столь разные музеи в отношении их участия во внемузейной просветительной работе представлялась бы ошибочной, поскольку

- iv. Экстенсивность «внемузейной» деятельности музеев разных типов будет соответственно различной: она будет максимальной при экспонатуре «облегченно-выставочного» характера (фото, гравюры и рисунки в копиях, картины, диаграммы и плакаты) минимальной — в случаях объемистых, объемных, уникальных экспонатов (чучела слонов, монументальные скульптуры и многометровые картины).

Говоря иначе, степень экстенсивности использования музейной экспозиции для «Передвижек» — Выставок находится в обратном отношении к музейной ее ценности.

- v. Невозможность массовой мультипликации стабильных, полноценных экспонатов (статуи, картины, крупные таксидермические препараты) — вынудило бы музеи приступить к организации особых мастерских для выработки «облегченных, переносных, выставочных экспонатов» специально для использования их **вне** музея. В результате полное неравенство условий и возможностей работы для «музеев-выставок» и подлинных Музеев. Там — лишь усиление очередной работы по репродуцированию экспозиции музея. Здесь — организация такого производства, заново, помимо основной стационарной деятельности и тормозящего ее.

- vi. Превращение музеев в мастерские для изготовления «переносных выставок» противоречит основному правилу разделения труда. Одно из двух: либо означенные выставки действительно нужны (как оно есть на самом деле!) и тогда работы эти нужно проводить в масштабе государственном, фабричным способом, могущим обслужить миллионы клубов и колхозов. Либо массовое насаждение «Передвижек» не имеется в виду и в этом случае кустарная их фабрикация музеями, в ущерб их основной работе может оказаться нерентабельной, поскольку получив десяток **«выставок»** для пары тысяч зрителей, на пару лет, страна лишится уникальных ценностей, могущих обслужить миллионы зрителей в течение веков...

Быть может, самым правильным решением этого несложного вопроса представлялась бы такая постановка дела, при которой роль музеев ограничивалась бы идейной разработкой темы и подбором материала для **«Примерной»** Выставки, как образца для массовой мультипликации. Эту последнюю, именно массовую репродукцию, должно вверить особым фабрикам, распределение комплектов выставок — транспортно-агентурным центрам, наконец, подбор и направление «странствующих лекторов» центральным «Лекториям», — всецело ведающим лекционной деятельностью на местах.

Не трудно видеть, что из этих четырех разделов только первый, (да и то необязательно!) имеет отношение к музейной практике, тогда как остальные три ни мало не причастны к ней...

- vii. При оценке и регламентации программ или работ музеев нужно обязательно учитывать **всю** деятельность учреждений, четко различая **стационарную** и **внемузейную** работу, в форме Выставок, публичных лекций и других приемов **внемузейной** массовой работы.

Без такого разделения верное суждение о работе данного Музея в целом **невозможно**. Совершенно мыслимо (и часто наблюдается на практике!), что некоторые музеи, действуя по линии наименьшего сопротивления, перелагают главное внимание на «Выставки» и лекции, маскируя тем самым малую успешность основной своей работы в выставочных залах.

- viii. Лишь условно допустимая — при обязательности **неснижения** работы в выставочных залах — массовая фабрикация «выставочных пособий» оказалась бы особенно фатальной для музеев, находящихся



на стадии усиленного роста. Вынужденные работать «на два фронта» над созданием полноценных экспонатов для себя и легковесных, переносных для «походных» выставок — эти музеи рисковали бы разбить свое внимание, не переуспев ни там, ни здесь.

Полезно помнить, что устройство передвижных Выставок — задача несравненно более простая, чем организация Музея и гораздо менее ответственная, именно поскольку Передвижки-Выставки заведомо недолговечны (пара лет!), а полноценные музеи призваны переживать века.

- ix. Говоря о двух разделах деятельности Музея **стационарной** (на стабильных экспонатах в выставочных залах и **амбулантной** (выездные лекции и Передвижки) следует признать их несравнимость, неэквивалентность и взаимную **незамещаемость**. Предполагать, что малосовершенную работу в выставочных залах можно скомпенсировать перенесением части работ на фабрики и клубы — столь же реально, как пытаться заменить сценическую постановку в театральных стенах — монологами отдельных исполнителей с эстрады клуба, или заменяя выполнение квартетного ансамбля — сольным выступлением отдельного его участника.

Каждый из них, этих обоих методов работы совершенно специфичен в своем вещном оформлении и требованиях, предъявляемых к исполнителям.

- x. Представляется бесспорным, что прекрасный лектор может и не быть музейцем, и обратно, самый опытный музейец может оказаться никуда не годным лектором, из-за отсутствия влечения, и внешних данных, к лекционной массовой работе.

Именно в культурно-просветительной работе более, чем где либо успех ее зависит от **призвания** к работе, от эмоциональных факторов, которые нельзя регламентировать. И потому «бросать» на лекционную работу всех сотрудников Музея, не считаясь с их голосовыми данными, их специальным кругом интереса, опытом, влечениями и дарованиями — способны только люди, чуждые науки и музеев и музейной массовой работы, люди, не желающие понять, что как во всякой сфере человеческого творчества, так и в музейном деле, **знания** не могут заменить **призвания**, и что если первые доступны насаждению путем декретов, то второе.... **никогда**.

- xi. Каждый массовик-музейец, а тем более ответственный руководитель каждого музея массового типа должен быть не только знатоком предметов, отражаемых в музее, но и мастером в ведении культ-массовой работы, помня, что «исходная», важнейшая работа массовых музеев — есть работа массово-культурно-просветительная, опирающаяся на науку и созвучная запросам современности.

Однако, именно такое выдвигание на первый план культ-массовой работы каждого музея массового типа и сознание ее ответственности запрещает всякую неясность в планировке и регламентации работ музеев, — то формальное определение ее задач, когда за лозунгом или призывом к «вынесению части работ из музейных стен» — музеи незаметно переносят внемузейные принципы или установки и на стационарные работы (наводняя залы легковесной «выставочной» экспонатурой!), или превращаясь в мастерские для изготовления легковесных выставочных экспонатов, «Разделение Труда» — элементарный, основной принцип научной рационализации работы — нарушается особенно легко и часто именно в музейной практике, и всего чаще, именно, в вопросе о соотношении работы «внемузейной» — и «музейной».

Без строжайшего и четкого разграничения этих двух разделов, абсолютно разных по задачам, по составу потребителя, по методам работы, эффективности ее и по доступности ее учета, невозможно ни планирование работ Музеев, ни проверка таковых, ни справедливая конкретная оценка их фактических, реальных достижений.