

**МЕТОДИЧЕСКОЕ
ПОСОБИЕ
ПО РАЗРАБОТКЕ
И РЕАЛИЗАЦИИ
ПРОГРАММ
МЕДИАЦИИ**



GARAGE

СОДЕРЖАНИЕ

- 3 Введение**
- 4 Функции, задачи и виды медиации**
- 9 Кураторская концепция программы медиации**
- 10 Методики разработки и проведения медиации**
- 15 Дневник медиатора**
- 18 Команда и ресурсы для медиации**
- 20 Форма одежды**
- 23 Набор медиаторов на проект**
- 26 Подготовка и обучение медиаторов**
- 31 Бюджет и дополнительные расходы**
- 32 Расписание и формат участия**
- 35 Анонсирование и пиар медиаторских проектов**
- 37 Сбор информации и анализ проекта**
- 41 Заключение**

Введение

Настоящее методическое пособие представляет набор практических действий по разработке и реализации программы медиации. Мы сознательно сделали выбор в пользу инструментария, а не теории, так как нашей целью было поделиться наработанным за восемь лет опытом, который, как мы надеемся, повлияет и на количество, и на качество медиации в России.

Мы понимаем, что медиации, в силу ее экспериментальной природы, претит жесткая методологическая рамка. Однако осмысление опыта через его передачу и последующее обсуждение дает максимально плодотворную почву для развития. Сегодня медиацию можно встретить как в больших столичных институциях, так и в небольших региональных музеях или домах культуры. На наш взгляд, это доказывает востребованность формата, а значит, и необходимость данного методического пособия.

С 2015 года — именно тогда медиация появилась в Музее «Гараж» — это направление деятельности Музея развивалось, менялось, терпело взлеты и падения. В данном пособии мы рассматриваем не только наши достижения на момент 2024 года, но и неудачи, фиксируем работу над ошибками.

Разработка и реализация программ медиации — трудоемкое и энергозатратное дело. Непредсказуемость результата в этом экспериментальном углубленном общении с посетителями может сначала напугать, однако именно присущие медиации живость и динамизм, которые обновляют взгляд на посетителей и взбадривают команду институции, вдохновляют практиков медиации двигаться дальше. Надеемся, что наше пособие станет хорошим подспорьем, чтобы решиться на первый шаг и комфортно осваиваться в этой области. В первой половине пособия рассматриваются теоретические аспекты медиации, во второй — даются практические советы, как запустить программу медиации в вашей институции.

Перед тем как вы начнете чтение, мы бы хотели задать вам два вопроса — так мы делаем на сессиях медиации: «Что для вас медиация?» и «Что вы ждете от этого методического пособия?». Мы предлагаем вам записать ответ и, когда вы закончите знакомство с пособием, сравнить его с вашими впечатлениями. Так вы сможете увидеть, как изменилось ваше понимание практики медиации.

Марина Романова

ФУНКЦИИ, ЗАДАЧИ И ВИДЫ МЕДИАЦИИ

Появление медиации в России

С 1970-х годов медиаторские практики стали активно применяться в европейских художественных институциях, что было связано в том числе с процессом демократизации музеев, который продолжается до сих пор. Медиация стала противостоять традиционной бинарности «учитель — ученик», стремясь к разговору на равных, насколько это возможно. Так как медиация является экспериментальной (раз)образовательной практикой, она постоянно изменяется и переосмысливается.

Впервые медиация в России была применена на Европейской биеннале «Манифеста 10», которая прошла в Государственном Эрмитаже в 2014 году. «Манифеста» — странствующая биеннале, каждый раз она проходит в новой стране и, как правило, в городах, где отсутствует или слабо развита инфраструктура современного искусства. Для того чтобы знакомить локальную аудиторию с новыми художественными практиками, у «Манифесты» существует медиаторская программа, участники которой, проходя специальное обучение, становятся агентами сближения публики и представленных на выставке произведений. Уже на следующий год программы медиации появились в Музее «Гараж» и на Уральской индустриальной биеннале современного искусства (Екатеринбург).

Функции медиации в производстве знания были сформулированы немецкой исследовательницей Кармен Мёрш в ее работе «Время культурной медиации». Она говорит о медиации как о (раз)образовательной практике в широком понимании, выделяя ряд ее функций: транслирование публике миссии институции; воспитание «публики завтрашнего дня»; привлечение аудитории к совместной критике искусства и институций, а также процессов канонизации и просвещения; структурные изменения в культурной институции в результате проведения медиации; расширение привычной функции культурной институции и представление ее, например, в качестве активного участника или инструмента общественных изменений.

В Музее «Гараж» мы определяем медиацию как общение с посетителем в формате диалога на основе искусства, которое инициировано Музеем, но при этом предполагает максимальную свободу от институционального голоса за счет подключения к коммуникации приглашенных ведущих — медиаторов. Медиатор — это своего

рода зритель-энтузиаст, который вне зависимости от возраста, пола или профессии после обучения техникам медиации может вступать во взаимодействие с посетителями. В «Гараже» программы медиации являются частью публичной программы и относятся к отделу просветительских и инклюзивных проектов.

Задачи, которые решает медиация

Для посетителя медиация — это возможность посмотреть на выставку или любой выбранный для медиации объект с новой точки зрения, познакомиться с другими людьми, поделиться своими эмоциями и чувствами; для институции — возможность реализовать нетипичный формат взаимодействия с посетителями: перформативный и художественный критический диалог.

Задачи медиации необязательно реализуются в рамках одной программы, но могут комбинироваться на стадии подготовки или стихийно уже в ходе реализации. Допустим, в одном проекте медиации главной задачей может быть работа с подростковой аудиторией и институциональная критика, в другом — демонстрация ценностей институции широкой аудитории. Это можно осуществить как в рамках выставки, так и вне ее. Например, в 2023 году в «Гараже» не проводились выставочные проекты, поэтому медиация строилась на актуальных для Музея темах. Так, важным направлением медиации стала книга художника из собрания библиотеки, которая на тот момент переехала в основное выставочное пространство. В Музей пришло много новых посетителей, и они стали здесь учиться, работать, читать — в общем, проводить значительную часть своего времени. Каждая сессия медиации включала в себя обсуждение двух книг художника и мастер-класс, на котором участники могли сделать собственную авторскую книгу. Медиации проходили в пространстве, обозреваемом из библиотеки, и каждый заинтересовавшийся посетитель мог присоединиться к сессии.

Также в 2023 году была реализована медиация по видеороботам из медиаархива «Гаража» в компьютерном классе «Ушедший мир». Каждое из этих направлений медиации стремилось стать контактной зоной Музея с посетителем, поддержать связь и быть отправной точкой диалога. Медиаторы вели статистику посещений и фиксировали свои впечатления о прошедших сессиях в дневниках (см. главу «Дневник медиатора»). Полученные данные влияли на ход программы: некоторые медиации продлевались, другие переносились, часть событий была отменена.

В Музее «Гараж» используются три типа взаимодействия с посетителями в рамках программы медиации.

Классическая медиация

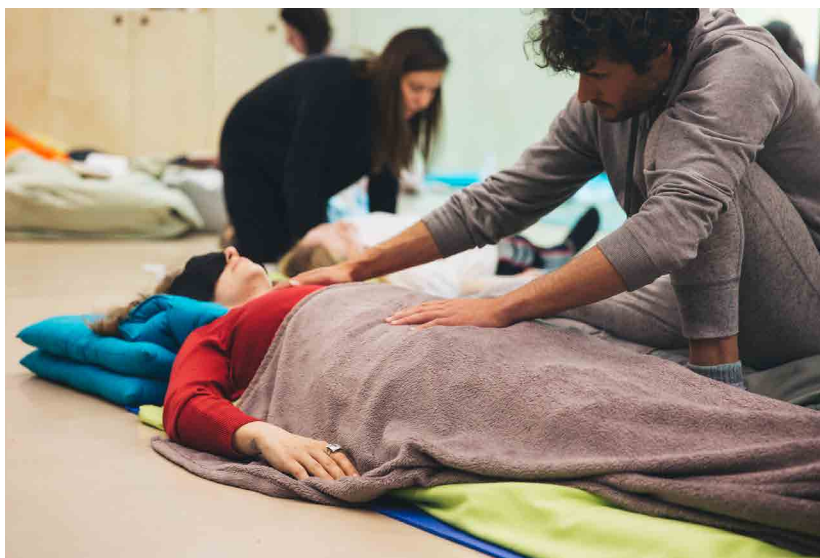
Это общение медиатора с посетителем, нацеленное на создание комфортной, доверительной среды для обмена любыми (в том числе и негативными) мнениями о выставке, проекте, отдельных экспонатах или институции в целом. Данный вид медиации строится на диалоге, отправной точкой которого является искусство или художественная практика. Опираясь на методы активного слушания (задание открытых вопросов, называние собственных эмоций и эмоций собеседника и т. д.), медиатор обсуждает с посетителями основные темы проекта и старается выстроить маршрут осмотра, отталкиваясь от интересов группы. К классической медиации можно отнести первую медиацию в «Гараже» в 2015 году, задача которой была познакомить посетителя с новым зданием Музея в Парке Горького и основными направлениями работы. К этому типу относилась медиация по выставке «Секретники: копание в советском андерграунде. 1966–1985» (2019), основанной на материалах из архива Музея (графические работы, фотографии, различные документы). Интерактивные элементы экспозиции, такие как выдвигаемые ящики, были не очень востребованы зрителями, поэтому было принято решение пригласить медиаторов, которые вдохновляли посетителей на более активный поиск «секретников» выставки.



Медиаторы летней программы медиации. 2023 Фото: Елена Юнина

Перформативная медиация (медиация как художественное высказывание)

Осуществляется по протоколу, разработанному художником и при логистическом участии институции. Коммуникация со зрителем в рамках такой медиации становится способом реализации художественного замысла. Ярким примером является выставка «Безграничный слух» (2018), где медиация была связующим мета-элементом и реализовывала ее постулат о неоднородности посетительского опыта (см. рецензию в газете «Коммерсантъ»). Художники Лендл Барселос, Мириам Лефкофиц и Валентина Дезидери лично отбирали и обучали перформеров-медиаторов, которые затем действовали по художественному сценарию, реализуя практики чувствования (*sensing practices*), разработанные художниками: делали звуковой массаж, гадали на картах таро, угощали чаем или знакомили посетителей с экспериментальными музыкальными инструментами художника Тарека Атуи.



Медиаторы проекта «Безграничный слух». 2018. Фото: Антон Донигов

Модерация

Это бережное отслеживание того, как протекает опыт посещения выставки. Модератор начинает общение, если видит замешательство посетителя или получает прямой запрос на помощь. Цель модерации — обеспечение логистического комфорта (например, координация

потока посетителей в экспозиции) и соблюдение временных рамок сессии. Модератор, как правило, закреплен за определенным произведением или мастер-классом и помогает участникам взаимодействовать с пространством и его наполнением. Таким образом, модератор, как и медиатор, работает в модусе гостеприимства и заботы о посетителе. Например, в проекте «Бюро переводов» (2019), который был посвящен исследованию роли образовательных и гибридных проектов на территории музея и предлагал посетителям необычные образовательные практики, модераторы помогали участникам мастер-классов найти необходимые материалы или даже создавать различные объекты (венки, куклы или маски). Также модератор следит за тем, чтобы расходные материалы всегда были в доступе, а само пространство находилось в рабочем режиме.

Тип медиации (или сочетание различных подходов) зависит от целей и задач конкретного проекта и выбирается по итогам обсуждения с другими сотрудниками. Методики разработки и проведения медиации будут подробно рассмотрены ниже.



Модераторы проекта «Бюро переводов». 2019. Фото: Антон Доников

КУРАТОРСКАЯ КОНЦЕПЦИЯ ПРОГРАММЫ МЕДИАЦИИ

Решение о том, уместна ли медиация в готовящейся выставке, отвечает ли она интонации проекта, архитектурному решению и самому характеру показываемых произведений, принимается куратором выставки и художником или художниками. Некоторые произведения могут быть намеренно герметичны, и тогда медиация вступает в конфликт с художественным замыслом. В некоторых работах, наоборот, взаимодействие с посетителями уже заложено в произведение, и значит, медиация будет нарушать разработанный художником процесс. Если куратор выставки решает, что медиация органично вплетается в драматургию выставки, то он подключает куратора медиации, предоставив ему максимум информации о концепции выставки, ее авторах и целях институции, реализуемых через проект. После этого куратор медиации предлагает формат медиации, отвечающий поставленным задачам, и начинает подготовку программы.

На первом этапе куратору важно понять, какая медиация на проекте нужна и почему. Например, если это художественная выставка, классическая медиация по расписанию может отлично сработать. Если это архивный исторический проект, медиаторы могут, скорее, модерировать и информировать посетителей. Выставочному куратору и куратору программ медиации необходимо работать сообща, и чем раньше будет подключен куратор медиации к проекту, тем успешнее получится выстроить медиаторскую программу.

Время на разработку кураторской концепции медиации может варьироваться в зависимости от целей и задачи институции и проекта, но не может занимать меньше двух месяцев.

Уже сегодня есть прецеденты, когда медиатор становится сокуратором проекта. Глава отдела культурной медиации Городского совета Эль-Прат-де-Люобрегата Кристина Кагельс Торт вошла в состав рабочей группы Европейской биеннале «Манифеста 15», которая пройдет осенью 2024 года в 11 городах провинции Барселона.

МЕТОДИКИ РАЗРАБОТКИ И ПРОВЕДЕНИЯ МЕДИАЦИИ

Не существует единого верного метода проведения медиации, она разрабатывается и адаптируется индивидуально для каждого проекта. В рамках медиации в «Гараже» мы придерживаемся нескольких техник, которые вместе создают запоминающийся опыт соучастия.

Перед началом сессии медиации медиаторы заполняют маршрутный лист, который призван помочь в структурировании встречи. В нем отмечаются ключевые темы выставочного проекта и представленных на нем работ, локации и рассчитывают время на каждую точку медиации, исходя из того, что медиация длится от 45 до 90 минут (за это время можно обсудить три-четыре работы). Однако порядок знакомства с экспозицией и темы из маршрутного листа могут варьироваться в зависимости от интересов группы, занятости выставочного пространства другими посетителями, пришедших медиатору идей и т. д. Чем больше у медиатора вариантов маршрута и предварительно выбранных тем и вопросов для обсуждения, тем легче будет вести тур и реагировать на запросы группы.

Мы также просим медиаторов соблюдать следующую структуру медиации: знакомство, правила участия, вступительный круг, основная часть, подведение итогов, заключительный круг.

Во время **знакомства** группа располагается во входной части экспозиции. Медиатор представляется, а затем объясняет участникам, в чем суть формата медиации. Далее ему необходимо спросить, были ли посетители на медиации в этой или другой институции ранее. Если кто-то был, медиатор предлагает участнику описать формат и поделиться опытом. В данном случае важно сразу включать посетителей в беседу, но делать это органично и без принуждения. Когда группа поделилась своим опытом, ведущий озвучивает определение формата, принятое в этой институции.

Затем медиатор рассказывает **правила участия** в медиации. Вся коммуникация строится на диалоге: участники вправе задавать любые вопросы и высказывать свои суждения, но медиатор оставляет за собой право модерации: если звучат оскорбительные или социально неприемлемые идеи, медиатор не может их оставить незамеченными. Он должен спокойно отреагировать, подчеркнув, что человек услышан, но сообщить, что сам это мнение не разделяет.

К особенно деликатным темам относятся вопросы политики, гендера, сексуальности, национальности, возраста, семейного положения, высказывания о внешности другого человека, вопросы религии, суждения, унижающие достоинство других людей, пренебрежение правами человека, жестокие и агрессивные высказывания, призывающие к разделению, изоляции, уничтожению и т. д.

Также медиатор следит за временем и проговаривает, что у участников есть право уйти в любой момент. Медиатор ответственен за создание комфортной групповой среды, но не должен принуждать к обсуждению тех, кто выбирает слушать и молчать. Соблюдение правил обеспечивает бережность общения.

Далее медиатор может рассказать про свои интересы, мотивацию работы медиатором и любую другую информацию о себе. Затем он просит пришедших сделать, при желании, то же самое. Исходя из полученной информации, медиатор сможет выстроить нарратив наиболее интересным образом. Если посетители отказываются это делать, заставлять их не стоит. Также мы всегда рекомендуем медиатору брать с собой блокнот с ручкой или в крайнем случае смартфон, чтобы записать имена участников тура: обращение к человеку по имени помогает выстроить доверительный контакт. Также мы рекомендуем записывать ключевые идеи участников тура, потому что они могут оказаться полезны и во время самой медиации, и после ее проведения, когда медиатор рассказывает о своих наблюдениях рабочей группе медиации.

Мы также предлагаем медиатору воспользоваться следующим приемом: задать один и тот же вопрос в начале и в завершении тура. Вопрос может звучать так: «Каким цветом вы бы описали свое состояние сейчас и почему?», «Как бы вы описали свое эмоциональное состояние сейчас, до начала тура?», «С какой музыкальной композицией вы бы сравнили свой настрой сейчас и почему?» и т. п. — и, конечно, может адаптироваться под тематику конкретного проекта. Цель этой техники — дать возможность участникам увидеть изменение своих чувств и эмоций, а медиатору — выработать его личный медиаторский почерк и подход. В рамках этого **вступительного круга** задается вопрос, который повторится в самом конце, чтобы выявить динамику изменения состояний участников. Каждый делится своими чувствами по очереди, они не комментируются.

Во время **основной части** у медиатора нет задачи подробно обсудить или рассказать про всю выставку или проект, скорее наоборот. Медиатор совместно с участниками выбирают две-три, максимум четыре работы и подробно их обсуждают, опираясь на непосредственные ощущения. Несмотря на то что медиация это не экскурсия, медиатор должен знать основные этапы творчества художника, название, год создания, технику обсуждаемого произведения, имя куратора проекта. Об этом не обязательно рассказывать специально, но эта информация может пригодиться в ходе беседы. Если участник тура задает вопрос, на который медиатор не знает ответа, он должен открыто об этом сказать. Также медиатор может порекомендовать экскурсию по выставке, которая дает другой фокус, или посоветовать события публичной программы.

В ходе общения мы просим медиатора придерживаться нескольких методик и подходов: VTS, фасилитированная дискуссия, сторителлинг, отслеживание групповой динамики и бережное отношение к посетителю.

VTS (*Visual Thinking Strategies*) – это методика, разработанная американскими исследователем Эбигейл Хаусен и искусствоведом Филипом Йенавином, согласно которой ведущий может задавать только три вопроса: 1) что вы здесь видите? 2) что вам это напоминает? 3) что еще вы здесь видите? При этом ведущий не может высказывать свое мнение или давать оценку ответам, он может только перефразировать ответы и повторять эти три вопроса. Реагировать на ответы участников можно только в рамках установленных условий. В России VTS, требующая долгого изучения и погружения, активно применялась и развивалась с 2012 года методистами Русского музея Натальей Иевлевой и Мариной Потаповой. Основную информацию о VTS можно узнать на сайте vtshome.org и там же подать заявку на обучение. Опыт и наработки Русского музея представлены в методическом пособии «Работа со студенческой аудиторией в художественном музее по методике свободной (фасилитированной) дискуссии» (2016).

Во время фасилитированной дискуссии медиатор берет на себя роль ведущего, задающего наводящие и уточняющие вопросы. Вопросы должны быть открытыми, начинающимися с вопросительных слов: почему, зачем, где, как и др., чтобы участник мог выразить свою мысль, избегая односложных ответов «да» и «нет». Во время обсуждения медиатор в первую очередь слушает ответы участников, а не стремится поделиться своим мнением. В этом состоит главное

отличие методик медиации и фасилитированной дискуссии: медиатор может открыто делиться своим мнением, фасилитатор этого делать не должен.

Еще один навык, который может быть полезен как часть медиации, — сторителлинг, способ рассказа истории через сопереживание герою по схеме: предыстория, завязка, развитие сюжета, кульминация, развязка и конец. В ходе тура медиатор может привести в пример сказку, историю из жизни художника, рассказанную по такой схеме, что позволит участникам больше сопереживать представленным на выставке сюжетам.

Другой инструмент медиации — отслеживание групповой динамики. В ходе дискуссии медиатору важно иметь в виду, что он говорит не с каждым участником по отдельности, а обсуждает все коллективно. Для этого необходимо связывать ответы одного участника с другими, обобщать и суммировать сказанное. Уточнять у конкретного участника, согласен ли он с только что озвученным мнением, разделяет ли те же чувства или нет; следить, чтобы в обсуждение мог включиться каждый; останавливать тех, кто говорит слишком долго; адресно обращаться к тем, кто долго молчит. Те, кто молчал во время основного обсуждения, часто отвечают на вопрос «Кто-то еще хочет что-то добавить?». Лучше всего его задавать ближе к завершению темы, перед переходом к следующей части тура или новой работе.

В конце тура важно подвести его **итог**. Медиатор кратко повторяет основные сюжеты, которые обсуждались в группе, и повторяет вопрос, который был в начале, чтобы отметить изменения в групповой динамике и создать ощущение завершенности опыта. Мы также просим медиаторов проанонсировать следующие туры и проекты и предложить пройти анкетирование. Заключительная часть длится 10–15 минут.

Знакомство и правила (10–15 минут)

- Медиатор представляется
- Медиатор спрашивает у участников, был ли кто-то ранее на медиации
- Медиатор кратко рассказывает о формате медиации и проговаривает правила участия
- Участники группы представляются
- Медиатор спрашивает про ожидания от тура и с какой мотивацией пришли
- Медиатор анонсирует длительность тура
- Медиатор задает свой специальный вопрос, который повторит в конце
- Медиатор кратко рассказывает о выставке и институции

Основная часть (40–60 минут)

- Обсуждение первой работы с помощью техники VTS, фасилитации и отслеживания групповой динамики
- Переход-связка
- Обсуждение второй работы с помощью техники VTS, фасилитации и отслеживания групповой динамики
- Переход-связка
- Обсуждение третьей работы с помощью техники VTS, фасилитации и отслеживания групповой динамики

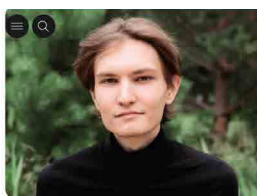
Подведение итогов (10–15 минут)

- Медиатор суммирует информацию, которую группа узнала и обсуждала во время тура
- Медиатор анонсирует другие туры и медиаторские проекты
- Медиатор показывает QR-код и просит заполнить анкету по итогам тура
- Медиатор задает свой специальный вопрос, который задавал в самом начале
- Медиатор благодарит всех за участие и завершает медиацию
- Медиатор просит каждого участника по кругу поделиться впечатлениями, повторяя изначальный вопрос

ДНЕВНИК МЕДИАТОРА

На наш взгляд, результат и процесс в медиации равноценны. Куратор, менеджер и координатор не могут присутствовать на каждой медиации, поэтому только медиатор обладает всей полнотой впечатлений от сессии. Наиболее удобным способом передачи этой информации является дневник медиатора, который должен быть заполнен в течение семи дней после сессии: так воспоминания будут более точными.

Дневник должен заполняться онлайн (например, в *Google Docs*), таким образом к нему получают доступ и администраторы программы, и другие медиаторы (в том числе будущие).



Дневник Виктора Колчина

ТЕКСТ

5 МИНУТ



Дневник Галы Измайловой

ТЕКСТ

5 МИНУТ



Дневник Кати Голощаповой

ТЕКСТ

5 МИНУТ



Дневник Тины Широкоуступ



Дневник Даши Саблиной

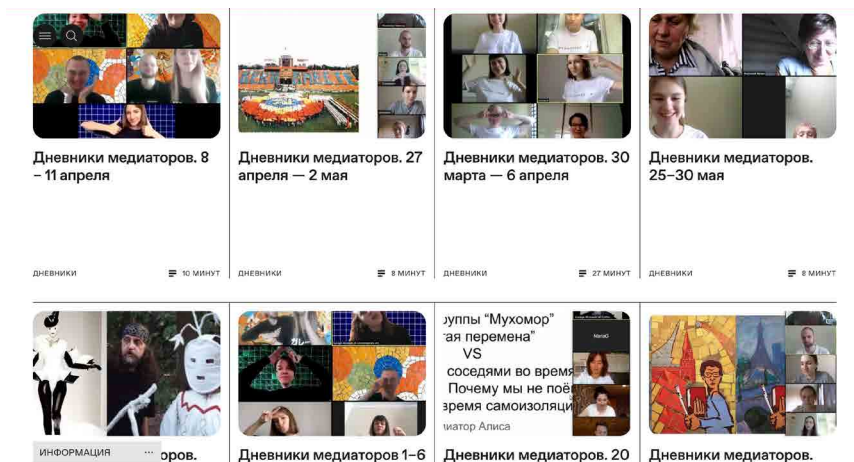


Дневник Алисы Савиной

Дневники медиаторов проекта «Тишина». 2022

Медиатор фиксирует количество участников, информацию о предварительной регистрации на сессии, мотивацию участия и ожидания от медиации, впечатления по итогам сессии. Помимо этого, в дневник может быть включена информация о возрасте, роде занятий, месте проживания участников, если она была предоставлена медиатору.

Затем следует анализ медиаторских техник, которые были использованы (все ли они сработали, какие вопросы медиатора заинтересовали участников, какие темы получили наибольший отклик), и описание маршрута медиации (традиционный или ситуативный).



Дневники медиаторов проекта «Арт-эксперимент. Вы в эфире». 2020

Внештатные ситуации или комментарии (неочевидная трактовка увиденного; провокационные вопросы; примечательные обсуждения между участниками) фиксируются отдельно. Также в дневнике стоит отметить работы, получившие максимальный отклик аудитории.

В случае, когда медиатор ведет цикл сессий с постоянными участниками, в дневнике должна быть отражена динамика группы.

Отдельно медиатор фиксирует свои чувства и эмоции, так как куратору программы важно знать не только реакцию посетителей, но и самих медиаторов. Задача куратора программы — отслеживать впечатления медиаторов о процессе медиации (ровные или, наоборот, нестабильные, приносящие дискомфорт). Для работы с негативным опытом куратору стоит провести встречу с медиатором или со всей командой, при необходимости — с приглашенным специалистом.

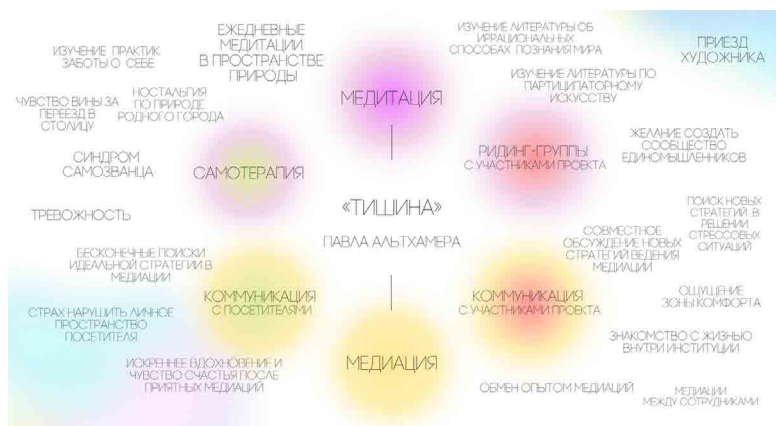
По согласованию с медиаторами мы периодически публикуем выдержки из их дневников на сайте Музея (предварительно убрав персональную информацию об участниках), что позволяет широкой аудитории познакомиться с медиаторами и форматом медиации. Например, в онлайн-медиации по проекту «Секретики» (2020), в центре которого было советское неофициальное искусство, мы предложили двухчастные сессии: они были посвящены выставке и одновременно отзывались на коронавирусные ограничения того времени: «Акционизм арт-группы “Мухоморы” vs нарушение правил карантина», «Исследование круга “ТОТАРТа” vs прогулки вокруг дома»,

«Тунеядство в СССР vs продуктивность во время и после самоизоляции» и т. д. Наша гипотеза заключалась в том, что участники будут заинтересованы в обсуждении реальной жизни, в то время как разговор об искусстве будет инициирован медиатором. Однако оказалось, что большую часть сессий составляли беседы об искусстве. Узнать об этом нам как раз помогли дневники.

Также формат дневника может модифицироваться. Во время проекта «Безграничный слух», где медиация была художественным высказыванием, мы попросили одного из медиаторов — танц-художницу и хореографа Анну Кравченко — написать эссе, основанное на впечатлениях медиаторов об этом необычном, даже с точки зрения медиации, коллективном опыте.



Аня Кравченко. Дневник проекта «Безграничный слух». 2018



Даша Нузецова. Дневник проекта «Тишина». 2022

КОМАНДА И РЕСУРСЫ ДЛЯ МЕДИАЦИИ

В оптимальную команду для программы медиации (по опыту Музея «Гараж») входят куратор, менеджер и координатор. Подготовка медиации включает в себя разработку концепции, поиск лекторов, отбор медиаторов и их обучение, разработку договора, координацию работы, проведение супервизии, выплаты, продвижение проекта и многое другое.

В «Гараже» куратор и менеджер являются штатными сотрудниками, координатор приглашается на время проведения проекта. Часто медиации проходят во внерабочие часы или по выходным, поэтому наличие координатора поможет другим сотрудникам соблюдать баланс работы и отдыха.

Куратор отвечает за видение проекта: вписывает его в институциональную рамку, разрабатывает программу подготовки и концепцию медиации к конкретной выставке или другому событию, ищет художников и лекторов для подготовки медиаторов и разработки форматов самой медиации, поддерживает рабочие связи с коллегами из других отделов.

Менеджер отвечает за реализацию программы: координирует работу медиаторов (расписание и прочее), оформляет договоры, заказывает расходные материалы, составляет бюджет программы, информирует другие отделы о предстоящих событиях.

Координатор находится на площадке во время медиации. Это ближайший человек к медиатору, обладающий правом принимать решения по оперативным вопросам, но который советуется с менеджером и куратором по общим или спорным моментам. К примеру, он может следить за соблюдением расписания, предоставленного менеджером, помогать медиатору в подготовке рабочего пространства; координировать посетителей и отвечать на их вопросы, информировать коллег о предстоящих сессиях и т. д.

Административная команда (куратор, менеджер и координатор) должна обязательно пройти несколько медиаций в качестве участников. По завершении медиаторского проекта координатор помогает куратору и менеджеру в его анализе.

Разумеется, не у всех институций есть возможность собрать команду из трех человек. Однако мы исходим из того, что медиация — это

самостоятельное полноценное направление работы, которое не может быть совмещено с другими направлениями (например, программами для взрослых или подростков) и требует отдельного вознаграждения (финансового или в форме дополнительных выходных дней).

Важно, чтобы все сотрудники, включенные в процесс медиации, проводили еженедельные встречи, на которых обменивались информацией о ходе проекта и обсуждали возникшие вопросы и проблемы. Аналогичные встречи необходимо также проводить с медиаторами (один-два раза в месяц): это поможет узнать запросы друг к другу и получить обратную связь.

ФОРМА ОДЕЖДЫ

Форма — важный визуальный и концептуальный элемент в работе медиатора. На каждом проекте куратор вместе с командой решает, будет ли у медиаторов форма и как она будет выглядеть. Именно благодаря форме медиатора могут идентифицировать не только участники сессий, но также посетители и сотрудники институции. Наличие формы зависит от вводных проекта: кураторской концепции, локации, параллельных событий (экскурсии, мастер-классы и т. д.). Форма медиатора должна отличаться от формы других сотрудников.

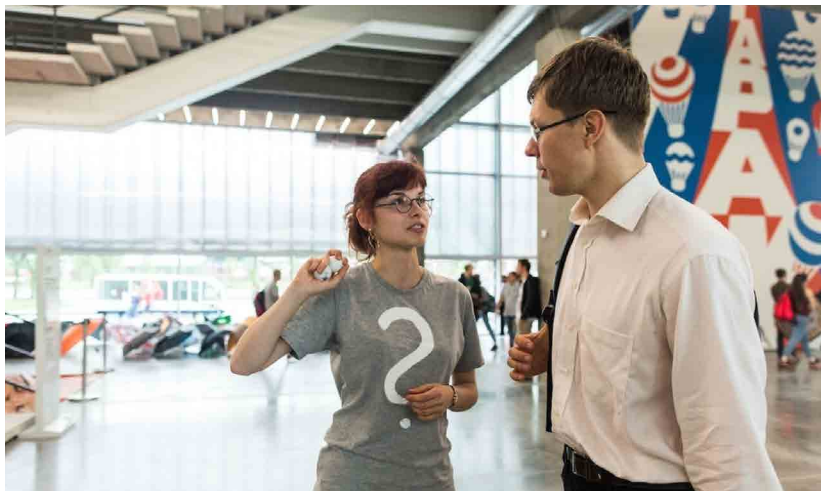


Форма медиаторов летней программы медиации. 2023

Форма может являться и знаком принадлежности к институции, и принадлежности к художественному процессу, будь то специально разработанный костюм или его элемент. Вопрос, необходима ли форма для медиаторов, Музей «Гараж» решал во время запуска первой медиации к открытию нового здания. С одной стороны, концептуально наличие формы институционализировало высказывания медиаторов, а их задача была обратной — дать собственное мнение, проявить свою агентность. С другой стороны, медиаторов, работавших по всему зданию, было сложно опознать без формы, а ведь медиация стала новым видом взаимодействия с посетителями. В итоге было принято решение сделать форму, на которой буквально, текстом на спине анонсировался новый герой Музея — медиатор.

Форма соответствует визуальному языку текущего проекта. К открытию здания символом медиации был выбран знак вопроса — как своего рода продолжение проекта Риркрита Тиравани «Завтра — это

вопрос?», который, в свою очередь, отсылал к работам чехословацкого художника-концептуалиста Юлиуса Коллера. Коллер часто использовал знак вопроса во время своих публичных акций, нанося его на различные поверхности, и его отношение к искусству как к свободной, иногда ироничной, иногда игровой коммуникации созвучно духу медиации. Таким образом, существование медиаторов в «Гараже» маркировалось как органичное развитие деятельности Музея.



Форма медиаторов для проекта «Завтра — это вопрос?». 2015



Форма медиаторов для проекта «Завтра — это вопрос?». 2015

В форме медиаторов других проектов «Гаража» акцент делался на утилитарности и удобстве, к ее созданию привлекались штатные дизайнеры Музея. С 2018 года стандартная форма медиатора включает в себя однотонные брендовые футболки или свитшоты, а также поясные или холщовые сумки. В некоторых случаях форма дополняется многоразовыми бутылками для воды или головными уборами от солнца. Некоторые из этих предметов также продаются в магазине Музея.



Форма медиаторов для проекта «Тишина». 2022

НАБОР МЕДИАТОРОВ НА ПРОЕКТ

Самый простой способ набрать команду — разместить вакансию онлайн, в которой необходимо указать условия, срок обучения и работы, а также любую другую информацию, которую вы можете предоставить на этом этапе. Помимо этого, можно сделать серию рассылок по волонтерам, стажерам, дружественным сообществам музея (подростки, люди третьего возраста), вузам. Площадок для анонса должно быть несколько: это позволит привлечь к опен-коллу людей с разным бэкграундом.

Важно, чтобы набор шел только через опен-колл (даже если вы лично приглашаете друзей и знакомых): это позволит сохранить равные возможности и условия для всех. Поиск кандидатов занимает четыре-пять недель, из которых две отведены собеседованиям и выбору кандидатов.

Например, анонс опен-колла Музея «Гараж» для медиаторов в 2023 году выглядел так.

Опен-колл на участие в программе медиации

Медиация — это способ обсуждения искусства посредством критического диалога посетителя музея и медиатора. Если вы любите общаться с людьми, задавать критические вопросы и проявляете живой интерес к культуре и современному искусству — этот опен-колл для вас.

Музей «Гараж» объявляет опен-колл на участие в программе медиации, которая пройдет с мая по июль. Медиация позволяет посетителям стать соучастниками художественных процессов и подробнее узнать о деятельности Музея «Гараж». В этом году медиация будет строиться на переосмыслении истории зданий Музея (павильон «Времена года», Образовательный центр, мастерские на ВДНХ) и Дома Наркомфина, а также на взаимодействии с художниками и личных медиаторских инициативах.

Подготовительные занятия состоятся в марте и апреле. Будущие медиаторы будут встречаться с сотрудниками Музея и художниками, прослушают цикл лекций и семинаров, по итогам которых разработают свои проекты по трем локациям Музея: павильон «Времена года», мастерские художников на ВДНХ и Дом Наркомфина. Обучение будет проходить по вечерам в будние дни и выходные.

Для участия необходимо ответить на вопросы и написать эссе на одну из предложенных тем до 17 марта включительно. Результаты будут объявлены до 21 марта.

Анкета на позицию медиатора состоит из формальных вопросов (пол, возраст, образование и т. д.) и открытых тематических. Пример анкеты можно найти в конце этой главы.

В 2023 году мы просили участников рассказать о своих любимых кинорежиссерах, подкастах, фильмах — это помогло нам понять общность культурных координат и составить предварительные портреты кандидатов.

Также мы просили написать небольшое эссе на одну из предложенных тем. Так мы смогли увидеть позиции кандидатов, их манеру излагать мысли и аргументацию, что в дальнейшем помогло определиться с выбором.

При отборе необходимо смотреть на соблюдение кандидатами сроков подачи заявок и отсеять заявки участников, которые не смогут присутствовать на большей части проекта.

Собеседование может проходить лично или онлайн и длиться 15–30 минут. В нем могут участвовать не только куратор программы медиации, но и менеджер, координатор или опытный медиатор.

На собеседовании необходимо узнать причины, по которым кандидат решил откликнуться на вакансию, оценить его коммуникационные навыки и манеру общения. В свою очередь необходимо рассказать об особенностях обучения и специфике медиации и последующей работы и ответить на вопросы. Отбирая медиаторов, мы стараемся соблюдать гендерный и возрастной баланс, чтобы медиаторы были носителями разного опыта, агентности и интересов.

В нашей практике были случаи, когда мы предлагали кандидату податься на другие открытые вакансии в Музее (например, на менеджерские позиции) или, если цель медиатора начать профессиональную музейную карьеру, стать волонтером.

По окончании раунда собеседований необходимо разослать письма об успешном прохождении конкурса с просьбой подтвердить готовность участвовать в проекте и письма с отказом. После этого можно начинать работу над проектом!

Анкета 2023 года для участия в опен-колле программы медиации Музея «Гараж»

- Ваши имя и фамилия
- Возраст
- Будете ли вы в Москве с марта по апрель на время проведения обучения?
- Будете ли вы в Москве с мая по июль на время проведения самой медиации?
- Расскажите про ваши хобби и интересы
- Какая выставка за последние пять месяцев вам запомнилась? Чем и почему?
- Какую роль в вашей жизни играет искусство?
- Какую роль в вашей жизни играет современное искусство?
- Любите ли вы общаться с людьми или скорее испытываете при этом дискомфорт?
- Какую музыку вы любите слушать? Какую роль она играет в вашей жизни?
- Какой у вас любимый подкаст и почему?
- Часто ли вы ходите в театр?
- Есть ли у вас любимый театральный режиссер? Кто и почему?
- Чем вам нравится или не нравится Музей «Гараж»?

Напишите эссе (до 6000 знаков с пробелами) на одну из предложенных тем:

1. Зачем людям нужно искусство в 2023 году?
2. Зачем мне нужно (или не нужно) искусство в 2023 году?
3. Зачем люди продолжают общаться, если часто мы не слышим другого и не готовы вставать на чужую позицию?
4. Фигура другого. О какой или для какой уязвимой группы вы бы сделали художественный проект и почему?
5. Обсуждать или молчать? Какие, на ваш взгляд, плюсы и минусы медиации по современному искусству существуют и почему?

ПОДГОТОВКА И ОБУЧЕНИЕ МЕДИАТОРОВ

На обучение медиаторов необходимо закладывать два-три месяца.

Контентную подготовку можно разделить на несколько блоков: знакомство с институцией, основа истории искусства, освоение навыков и практик медиации, изучение выставки и ее контекста, разработка собственного маршрута и тестовая медиация.

В ходе **знакомства с институцией** куратор программы медиации или приглашенные сотрудники рассказывают историю ее возникновения, основные проекты и направления деятельности, а также задачи конкретной медиаторской программы. Чем четче задачи будут сформулированы, тем лучше медиатор будет понимать вектор своей работы. Обычно это занимает одну или две встречи.

В «Гараже» мы также проводим встречи с сотрудниками инклюзивного отдела (специфика работы с людьми с инвалидностью), отдела по работе с аудиторией (институциональные принципы взаимодействия с посетителями) и службой безопасности.

Количество встреч, посвященных **истории искусства**, зависит от знаний медиаторов и специфики выставки. Для медиаторов, которые являются студентами или выпускниками профильных вузов или уже работают в области культуры, такие встречи можно не проводить или свести к минимуму. Для медиаторов без таких знаний можно собрать материалы по теме и подготовить несколько встреч с искусствоведами, в том числе из других музеев. Формат подобных встреч должен быть семинарским: это поможет развить навыки работы с информацией и самостоятельного исследования и анализа.

Помимо этого, медиаторы должны знать ключевые тексты, связанные с вопросами критической педагогики и вопросами медиации. Обычно мы знакомимся с ними в формате ридинг-группы (то есть с последующим обсуждением). Среди этих текстов: сборник Кармен Мерш «Время культурной медиации», статья Марии Линд «Зачем медиировать искусство», книги Паулу Фрейере «Педагогика угнетенных» и Жака Рансьера «Невежественный учитель». Также необходимо отслеживать новые публикации. Так, в 2020 году вышел сборник *статей «Образовательный разворот. Кто еще производит знания в культуре?»* по итогам симпозиума 2-го Кураторского форума, организованного Северо-Западным филиалом ГМИИ им. А. С. Пушкина. На момент публикации данного пособия

это самый свежий интернациональный сборник на русском языке, проблематизирующий медиацию и образовательные практики.

Важный практический инструмент — «*Дневник медиатора*» *Европейской биеннале «Манифеста 10»*. Он представляет собой набор практических инструментов, которые позволяют раскрывать смыслы работ с разных сторон как самостоятельно, так и работая в группе. Например, в одном из разделов подробно излагается техника радиального мышления, предлагающая рассматривать каждое произведение искусства посредством девяти открытых вопросов («Какие иконографические образы я вижу?», «О чем я думаю в первую очередь, когда смотрю на это произведение?», «Как это произведение взаимодействует с другими произведениями и окружающей архитектурой?» и т. д.), которые помогают собрать различные ассоциации и факты.

Еще одна важная техника, которую мы обсуждаем и частично стараемся применять на медиации, — *Visual Thinking Strategies (VTS)*; подробнее о ней рассказано в главе «Методики проведения и разработки медиации»). Мы также выделяем несколько занятий на работу с телом в пространстве выставки. Для проведения таких встреч мы приглашаем перформеров и тренеров, которые готовят спикеров к публичным выступлениям. Они показывают медиаторам, как можно расслабить тело в стрессовой ситуации, как держаться перед группой, как работать с голосом, чтобы не напрягать связки, и пр. Медиаторам важно уметь раскрепощаться и чувствовать себя уверенно в компании незнакомых людей, поэтому мы создаем ситуации для отработки полученных навыков. Последние туры-репетиции мы стараемся проводить уже в самой экспозиции, уделяя особое внимание положению тела медиатора относительно слушателей.

Следующий этап — **изучение выставки**. Медиаторы читают кураторский текст, встречаются с куратором и менеджером проекта, при возможности с художниками — участниками выставки. Далее мы распределяем между медиаторами работы или темы выставки, при этом участники обсуждения могут предложить свои идеи, которые финализируются совместно. По выбранным темам составляются смысловые карты, основанные на практике радиального мышления (его также можно отрабатывать на любых других произведениях искусства), которые могут принимать любую форму (презентация, текстовый файл, рукописный документ и т. д.). Затем эти материалы могут быть выгружены в облачное хранилище, чтобы все участники программы медиации имели к ним доступ. Помимо глубокого погру-

жения в тему, здесь также проявляется командное взаимодействие, что влияет на создание доверительной товарищеской атмосферы.

Две-три встречи могут быть посвящены занятиям со специалистом по выстраиванию групповой динамики, то есть налаживанию связи между посетителями сессий и модерированию самого диалога.

После медиаторы разрабатывают **свои маршруты** и методики работы, заполняют маршрутный лист и делают тестовые медиации (одна-две недели), на которых также отрабатываются различные сценарии (взаимодействие с посетителем-провокатором, экспертом, ребенком и т. д.). Важно оценить не только знания медиатора о представленных произведениях или его умения управлять группой, но и его реакцию на нестандартное и неочевидное поведение.

Медиаторы должны быть предупреждены, что итоговая медиация может быть не принята и потребует дополнительной подготовки и повторной сдачи. Решение об успешности тестового тура должно приниматься коллективно куратором и менеджером программы медиации, другими сотрудниками и самими медиаторами.

Получение обратной связи является неотъемлемой и постоянной практикой в медиации. Она должна быть сформулирована чутко и конструктивно: необходимо оценивать работу человека, а не самого человека; критика должна строиться согласно заранее озвученным критериям и указывать на способы позитивных изменений. После прогона группа наблюдателей обменивается своими впечатлениями, фиксирует их письменно (см. «Лист обратной связи» в конце этой главы) и дает свой отзыв. В зависимости от количества медиаторов это может занять несколько дней.

Но на самом деле, обучение медиации не заканчивается никогда: для успешной работы медиатор должен регулярно посещать медиации коллег, выставки и культурные проекты в других институциях, следить за новостями и знакомиться с теоретическими текстами.

Маршрутный лист медиатора

Где стою: локация + формат/ название работы	Про что говорю: тема, ключевые слова	Что говорю: сюда пишем текст	Тайминг: сколько времени закладываю

Лист обратной связи

Имя медиатора, тема медиации (если есть): _____

Имя и должность наблюдателя: _____

Дата: _____

Критерии оценки проведения тура

Каждый пункт оценивается по шкале от 1 до 10

(где 10 – максимальное соответствие критериям оценки)

1. Медиатор провел ясное приветствие и знакомство с группой: поздоровался, назвал свое имя, познакомился с участниками, обозначил тему и продолжительность тура.
2. Основная часть тура: медиатор вел живой диалог с участниками. Задавал вопросы, уделял внимание групповой динамике.
3. Смыслы работ раскрыты, основная информация о выставке, художнике, исторической личности, архитектурной постройке рассказана.
4. Медиатор выстроил стройный логичный рассказ.
5. Медиатор придумал смысловые переходы между работами, а не просто говорил «идем дальше», «переходим к следующей работе».
6. Медиатор смог справиться со сложными посетителями, не вышел из себя, сохранил спокойствие, не допустил конфликтов.
7. Группе понравился тур, участникам было интересно, они задавали вопросы медиатору.
8. Завершение тура: медиатор попрощался с группой, подвел итоги тура, пригласил на следующую медиацию.

Примечания

БЮДЖЕТ И ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ РАСХОДЫ

Бюджет – важный фактор любого проекта, который влияет на то, насколько масштабно может быть реализовано видение куратора (например, на количество медиаторов и медиаторских сессий). Основной расходной статьей программ медиации являются гонорары медиаторов. В зависимости от договоренностей, это может быть фиксированная сумма в месяц или оплата по количеству проведенных медиаций.

Помимо этого, может потребоваться оплата сторонних специалистов, которые будут помогать медиаторам во время обучения (см. главу «Подготовка и обучение»). Еще одной статьей расходов может стать фото- (портреты медиаторов в рабочей форме, документация сессий) и видеосъемка (см. главу «Анонсирование и пиар медиаторских проектов»).

Также в бюджет необходимо включить стоимость формы медиаторов (см. главу «Форма одежды») и расходы на бакалею и легкие закуски – при продолжительном рабочем дне возможность перекусить на площадке отлично сказывается на рабочем настроении, лояльности и командном духе. Другой статьей расходов может стать неформальная встреча с напитками и закусками в течение проекта (если он длится более трех месяцев): это возможность для медиаторов познакомиться друг с другом ближе и в то же время инструмент обратной связи, позволяющей узнать о возможных проблемах и поделиться полученным опытом.

И, конечно, должна быть сумма на непредвиденные расходы: так, для выставки «Безграничный слух» нам понадобились лечебные травы и карты таро, которые были приобретены буквально за несколько дней до начала медиации.

РАСПИСАНИЕ И ФОРМАТ УЧАСТИЯ

Расписание медиаторов составляется на месяц. Медиаторы могут присутствовать в выставочном пространстве постоянно или проводить медиации по расписанию. Выбор формата зависит от задач институции и бюджета. Наш опыт показывает, что медиация по расписанию более оптимальна: в этом случае и посетители, и медиатор подготовлены к сессии, что благоприятно влияет на взаимодействие всех участников процесса. График работы выстраивается исходя из пожеланий медиаторов и нужд институции.

В форс-мажорных ситуациях, когда медиатор не может выйти на работу, мы просим его как можно раньше самостоятельно найти замену среди других медиаторов или оповестить менеджера программы (в идеале — не позднее чем за 12 часов; это также можно зафиксировать в договоре). В ситуации день в день проблема решается индивидуально: координатор, менеджер или куратор сами проводят медиацию, переносят ее или отменяют, оповестив об этом зарегистрировавшихся посетителей.

В конкретных проектах может требоваться постоянное присутствие медиаторов, в этом случае их работа идет посменно. В практике «Гаража» таким проектом стал *«Безграничный слух»*, в котором медиация являлась художественным произведением.

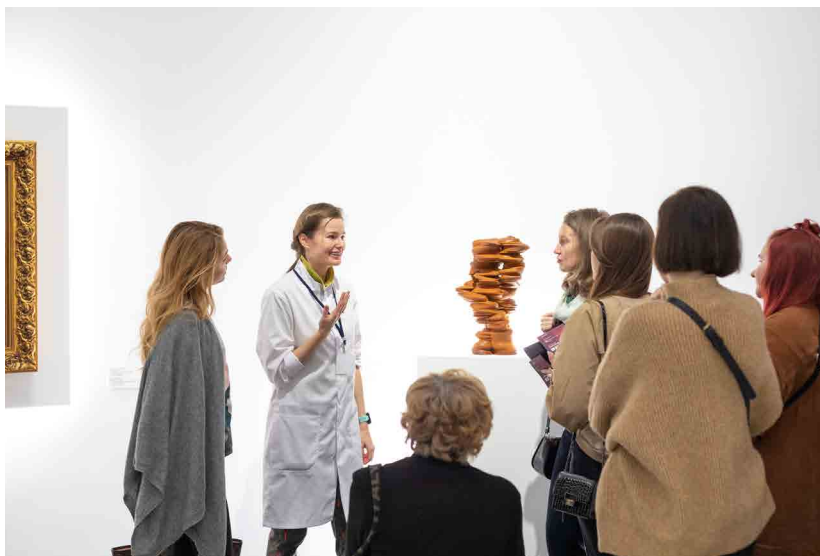
В анонсе проекта указывалось: «Посещение выставки не гарантирует прохождение медиации» — медиаторы сами решали, с кем начинать общение. Также медиаторы осуществляли *«практики чувствования»* — гадание на картах таро, прогулки по Музею и Парку Горького вслепую и т. д. Одновременно в экспозиции находилось от двух до четырех медиаторов. Зрители, ставшие участниками этих медиаций, оставляли положительные отзывы — они не ожидали столь индивидуального погружения. Однако для тех, кто не был приглашен к участию, такая «дефицитная» форма показалась слишком радикальной: некоторые отказывались принимать ее как намеренно созданную ситуацию, подразумевающую неоднородность опыта посещения проекта, и оставляли жалобы, что повлекло за собой — по согласованию с художниками — появление дополнительных сеансов групповой медиации, которые заранее анонсировались.

В каждую смену должен быть заложен перерыв — например, получасовой. При этом необходимо отстроить правила присутствия на рабочем месте: один или несколько медиаторов должны быть

всегда в зале. На свою сессию медиатору лучше всего приходить на несколько минут раньше и уходить на пять-десять минут позже, чтобы кратко передать дела и информацию по обстановке на площадке. При нарушении каких-либо договоренностей их необходимо снова обсудить, чтобы избежать недопонимания.



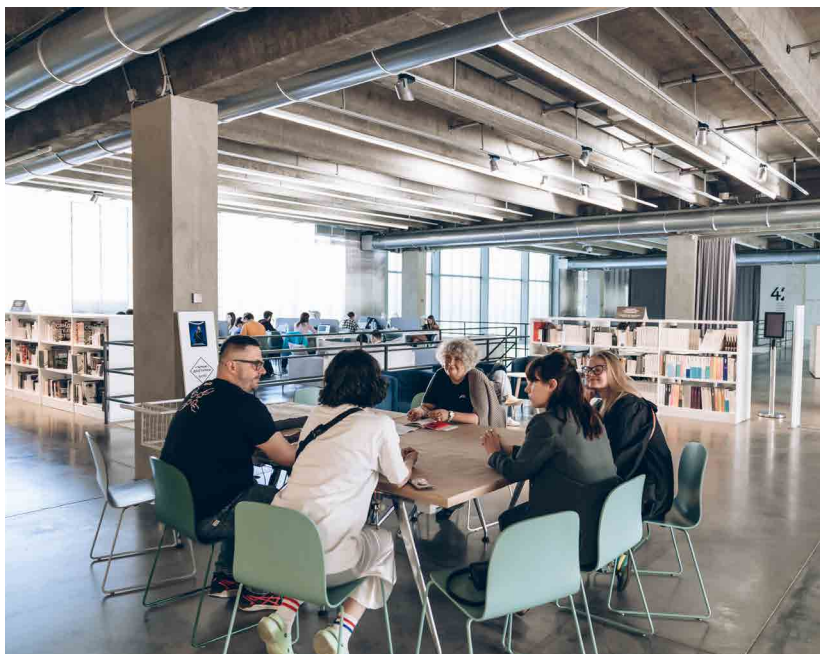
Модераторы проекта «Арт-эксперимент. Вы в эфире». 2020. Фото: Антон Донигов



Модераторы проекта «Арт-эксперимент. Вы в эфире». 2020. Фото: Антон Донигов

Продолжительность и количество медиаторских сессий также должны быть рассчитаны из целей проекта. Например, в краткосрочном новогоднем проекте «Арт-эксперимент. Вы в эфире» (2020) ежедневно проходили 11 сессий по полтора часа каждая. Это была модерация с элементами медиации ввиду специфики проекта (участие было платным, а сценарий тура был поминутно распisan). Но при этом в летней программе медиации 2023 года медиация выстраивалась в других условиях (она проходила в невыставочных пространствах), поэтому сессии проходили реже и могли длиться всего час.

Также стоит наладить взаимодействие с другими отделами, например, пригласить сотрудников на тестовые или проходящие медиации и получить их отзывы. Особенно важно обсудить медиации с экскурсоводами: необходимо обозначить, что медиация не является заменой экскурсиям, это другой формат. Цели и задачи медиации и экскурсионной программы разнятся, поэтому конкуренции между ними быть не может. Каждый формат может считаться дополнением другого, так как закрывает разные потребности посетителей: получение конкретных знаний и информации в случае экскурсии и получение впечатлений и общение в случае медиации.



Медиаторы летней программы медиации. 2023. Фото: Ольга Гага

АНОНСИРОВАНИЕ И ПИАР МЕДИАТОРСКИХ ПРОЕКТОВ

Продвижение программы медиации — важный этап реализации проекта. Выделим несколько нюансов, которые могут быть учтены в пиар-кампании.

Медиация — экспериментальная практика, потому в анонсе программы важно описать посетительский опыт: что будет происходить с участником во время сессии.

В основе медиации лежит ценность личного общения и субъективный опыт посетителей, поэтому при продвижении проекта стоит подробнее остановиться на медиаторах — их историях и жизненном опыте. В «Гараже» мы проводим фотосъемку медиаторов, которая публикуется на сайте Музея с короткими биографическими справками.



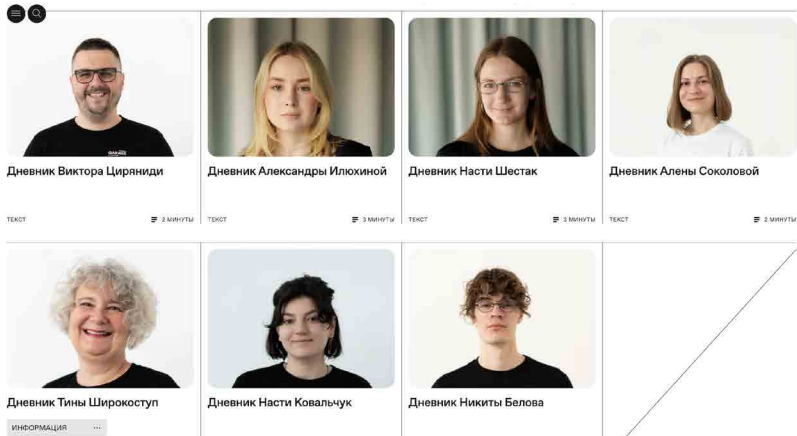
Медиаторы и дневники летней программы медиации 2023

Перейти к событию
Программа медиации

СОБЫТИЯ



Также в названии событий мы делаем акцент на авторском характере сессий и именах медиаторов («Медиация в компьютерном классе с Александрой Илюхиной», «Медиация по проекту Ганны Зубковой с Настей Ковальчук» и т. д.). Это важное отличие от, например, анонса экскурсии, где акцент делается на событии, а не на ведущем.



По итогам программы может быть смонтирован небольшой видеоролик из записей двух-трех медиаций и комментариев самих медиаторов. Такое видео может быть использовано в анонсировании дальнейших сессий и в то же время будет важным архивным свидетельством. Пример нашего ролика можно найти по [ССЫЛКЕ](#).

СБОР ИНФОРМАЦИИ И АНАЛИЗ ПРОЕКТА

Кто и почему придет на медиацию? Какую ценность выставка будет представлять для посетителей? В чем важность проекта для институции? В какое время посетителей может быть больше и почему? Эти и другие вопросы помогут выстроить стратегию медиаторской программы, повлиять на расписание и выбор медиаторов.

Музеям нужна обратная связь — она помогает узнать, оправдались ли прогнозы, и при необходимости скорректировать программу. Ее можно получить с помощью качественных методов сбора и обработки информации, это:

- 1) анкетирование;
- 2) включенное наблюдение;
- 3) контент-анализ социальных сетей и книги отзывов.

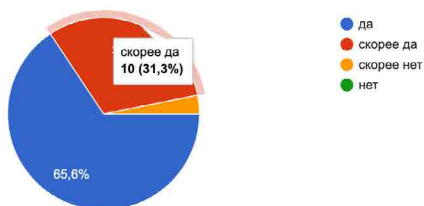
Анкета предлагается посетителям после сессий. В «Гараже» мы используем электронные анкеты, доступ к которым можно получить через QR-код. Для тех, кто не смог заполнить анкету в день медиации, мы делаем рассылку, в которой благодарим за участие и также просим заполнить анкету. Стандартная конверсия — треть адресатов, тем не менее это важный источник информации. Так, например, мы узнали, что большая часть участников медиаций — любители искусства, а не профессиональная аудитория.

Включенное наблюдение — это впечатления медиаторов о сессиях, которые они фиксируют в дневниках (см. главу «Дневники медиаторов»), а также впечатления сотрудников, работающих с посетителями (кассиры, служба безопасности, администраторы, гиды, педагоги).

Анализ социальных сетей и книги отзывов позволяет узнать реакцию посетителей на конкретные сессии. Как правило, положительные оценки привлекают к медиации новых участников, а отрицательные — влияют на программную сетку. Во время проекта «Безграничный слух» мы узнали от сотрудников стойки информации и медиаторов, а также из социальных сетей и книги отзывов, что предложенный художниками формат индивидуальной медиации, которая оказалась недоступной для большинства посетителей, у многих вызвал раздражение. Для решения этой проблемы в расписание были добавлены коллективные сессии по выходным дням, куда гарантированно мог попасть каждый посетитель, купивший билет. Годом позже мы внесли коррективы в работу

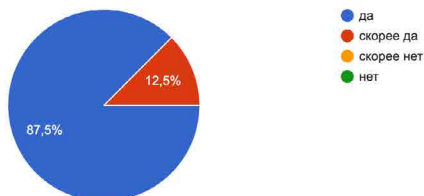
Мне было интересно слушать других участников

32 ответа



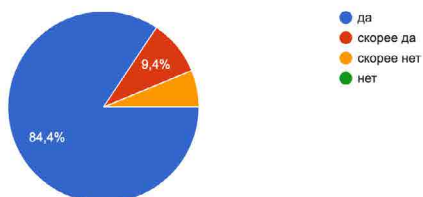
На ваш взгляд, медиация является продуктивным способом знакомства с произведениями искусства?

32 ответа



После медиации ваш индекс лояльности к "Гаражу" повысился?

32 ответа



Результаты опроса по итогам участия в онлайн-медиации. 2020

выставки «Секретики»: оказалось, что посетителям довольно сложно разобраться в многоуровневой структуре выставки, поэтому мы срочно развернули медиаторскую программу, которая делала знакомство с выставкой более комфортным.

Разумеется, предложенные механизмы сбора данных не единственные. Посетителям третьего возраста может быть непривычно заполнять анкету онлайн, и для них стоит подготовить ее в распечатанном виде или предложить пройти глубинное интервью.

Один из главных вопросов, который стоит перед менеджментом программы медиации: «Что мы не видим / что мы упускаем?»

Постоянный поиск ответов поможет сделать медиацию привлекательной для разной аудитории.

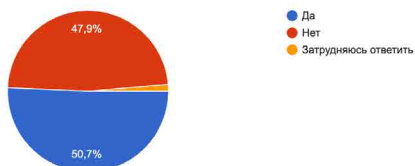
Подробнее узнать о том, как корректно составить анкеты исходя из интересов вашей институции, можно в «Руководстве по исследованиям музея», подготовленном Политехническим музеем в Москве.



Результаты опроса по итогам участия в летней программе медиации. 2023

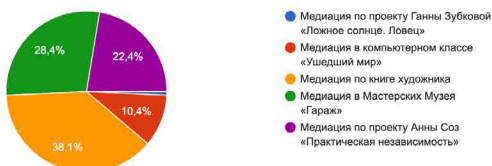
Бывали ли вы на медиации в «Гараже» или других институциях ранее?

73 ответа



Выберите, в какой программе вы приняли участие:

134 ответа



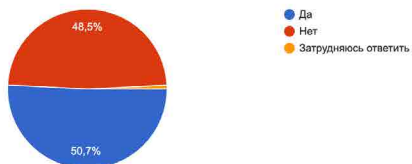
Какие чувства вы испытали от процесса участия в медиации?

134 ответа

Положительные
Восторг
Интерес
Радость
Смешанные

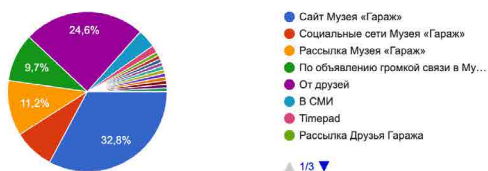
Бывали ли вы на медиации в «Гараже» или других институциях ранее?

134 ответа



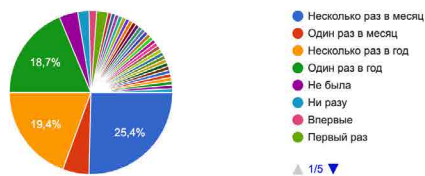
Как вы узнали о медиации?

134 ответа



Как часто вы бывали в Музее «Гараж» за последний год?

134 ответа



Как бы вы описали свое отношение к Музею «Гараж»?

134 ответа

Положительное
Люблю
Положительно
Хорошее
Одно из любимых мест

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Вы завершили чтение, и теперь мы возвращаемся к вопросам: «Что для вас медиация?» и «Вы получили от этого методического пособия то, что ожидали?».

Мы осознаем, что многое в этом методическом пособии актуально на момент публикации, то есть на весну 2024 года. Будущее непредсказуемо, но мы уверены, что медиация и культурное посредничество будут развиваться несмотря ни на что. Самое главное — сохранять имеющиеся связи между людьми и создавать новые. Медиация — один из способов это делать.

Медиация — это горизонтальная практика, которая развивается только во взаимодействии с другими: коллегами, художниками, посетителями. Поэтому мы будем рады услышать ваши комментарии и ответы на предложенные нами вопросы. Мы будем ждать ваши сообщения по адресу mediators@garagemca.org (пожалуйста, укажите в теме письма «Методическое пособие»). На связи!

БИО



Марина Романова (род. Москва, 1995) — педагог, куратор программ медиации Музея современного искусства «Гараж». Работает в Музее с 2015 года, сначала как экскурсовод (2015–2018), затем как менеджер публичной программы (2018–2023). Окончила факультет коммуникации, медиа и дизайна Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» по направлению «Политическая журналистика» (2016) и кафедру музеологии факультета истории искусств Российского государственного гуманитарного университета (Москва) по направлению «Социокультурные проекты» (2022). Выпускница «Школы медиации» под кураторством Дарьи Маликовой (Екатеринбург, 2021). Автор социокультурных проектов и подкастов, связанных с арт-медиацией, ведущая занятий для детей и подростков в благотворительном фонде «Шалаш».

БЛАГОДАРНОСТИ

Я хотела бы выразить признательность своим коллегам по всему миру, повлиявшим на качество и количество партисипаторных музейных практик в России, и лично Дарье Маликовой, Алексею Григорьевичу Бойко, Наталье Иевлевой, Марине Потаповой, Наталье Гомберг, Анастасии Шипициной, Дарье Дягелец, Светлане Лучниковой, Любове Шмыковой, Яне Кличук, Жоан Монбарон, Марии Линд, Кармен Мёрш, Алине Белишкиной, Александру Иванову, Дарье Агаповой, Дарье Бочарниковой, Марии Сарычевой, Елизавете Калужской, Дарье Болдыревой, Анастасии Шестак, Полине Вологдиной, Анастасии Мишиной, Анне Панфилец, Дарье Пасичник, Арине Олюниной, Максиму Зайцеву, Екатерине Воронович, Сергею Кочкурову и Соне Межеричер.

Я также хотела бы поблагодарить команду Европейской биеннале современного искусства «Манифеста», которая в 2014 году — впервые в России — развернула медиаторскую программу на «Манифесте 10» и Школе медиации Уральской индустриальной биеннале современного искусства, за систематическое осмысление практики медиации. И, конечно же, я очень признательна медиаторам, модераторам и участникам Молодежной команды Музея «Гараж», которые активно работали с художниками и посетителями, рефлексировали о медиаторской практике и давали обратную связь.

БИБЛИОГРАФИЯ

1. Бишоп К. Искусственный ад. Партиципаторное искусство и политика зрительства. М.: V–A–C Press, 2018.
2. Бойко А. Медиаторы? Экскурсоводы? Педагоги? // Музей и музейщики: проблемы профессионального образования: Материалы международной конференции 14–15 ноября 2014. СПб.: Издательство Государственного Эрмитажа, 2015.
3. Кличук Я. Арт-медиация после экскурсоведения // Музей и музейщики: проблемы профессионального образования: Материалы международной конференции 14–15 ноября 2014. СПб.: Издательство Государственного Эрмитажа, 2015.
4. Конончук Л. Не беда, если там было слишком много саморефлексии. О медиации в музейной скорлупке. URL: <https://syg.ma/@lera-kononchuk/nie-bieda-iesli-tam-bylo-slishkom-mnogho-samoriefleksii-o-miediatsii-v-muzieinoi-skorlupkie>.
5. Что такое арт-медиация? URL: <http://m10.manifesta.org/ru/education/art-mediation/index.html>.
6. Маликова Д. Зрительский опыт и медиация: работа с ожиданиями и отношением посетителей // Что-то новое и необычное: аудитория современного искусства в крупных городах России. М.; Екатеринбург: Кабинетный ученый, Екатеринбургская академия современного искусства, 2018.
7. Музееведческая мысль в России XVIII–XX веков. Сборник документов и материалов. М.: Этерна, 2010.
8. Работа со студенческой аудиторией в художественном музее по методике свободной (фасилитированной) дискуссии: методическое пособие / сост. Иевлева Н. В., Потапова М. В. СПб.: Издательство Политехнического университета, 2016.
9. Рансьер Ж. Невежественный учитель. М.: Музей современного искусства «Гараж», 2023.
10. Стэндинг Г. Прекариат: новый опасный класс. М.: Ад Маргинем Пресс, 2014.

11. Фрейре П. Педагогика угнетенных. М.: КоЛибри, Азбука-Аттикус, 2018.
12. Berry N., Mayer S., eds. Museum education: History, theory, and practice. Reston, VA: The National Art Education Association, 1989.
13. Doering Z., Pekarik A. Questioning the entrance narrative // Journal of Museum Education. 21 (3). 1996.
14. Geertz C. Thick Description: Towards an Interpretive theory of culture // The Interpretation of Cultures. 3–31. Basic Books, 1973.
15. Graham J., Graziano V., Kelly S. The Educational Turn // Art: Rewriting the Hidden Curriculum. Performance Research. 21, no. 6. November 2016.
16. Falk J., Dierking L. The Museum Experience Revisited. Walnut Creek, Left Coast Press, 2013.
17. Lind M. Why Mediate Art? // Hoffman J. (ed.) Ten Fundamental Questions of Curating. Milan: Mousse Publishing, 2013.
18. Mersch C., Fürstenberg S., Chrusciel A. Time for Cultural Mediation. URL: <http://www.kulturvermittlung.ch/zeit-fuer-vermittlung>.
19. Simon N. The participatory museum. URL: <http://www.participatorymuseum.org/read>.
20. Sternfeld N. Inside the Post-Representative Museum // Contemporary Curating and Museum Education. transcript: Verlag, 2016.
21. Sternfeld N. Unglamorous Tasks: What Can Education Learn from Its Political Traditions? // e-flux journal, issue 14. URL: <https://www.eflux.com/journal/14/61302/unglamorous-tasks-what-can-education-learnfrom-its-political-traditions>.
22. Small Z. A New Definition of “Museum” Sparks International Debate. Hyperallergic. URL: <https://hyperallergic.com/513858/icommmuseumdefinition>.

МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ ПО РАЗРАБОТКЕ И РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММ МЕДИАЦИИ

**Музей современного
искусства «Гараж»**

**Отдел просветительских
и инклюзивных проектов**

Люда Лучкова, руководитель
Марина Романова, куратор
программ медиации
Евгения Иванова, продюсер
Полина Штукина, продюсер
Маша Щекочихина, методист
Александра Кокшарова,
специалист

**Куратор публичной
программы**
Анастасия Митюшина

Контакты
mediators@garagemca.org

Автор текста
Марина Романова

Научная редатура
Анастасия Митюшина

Редактура
Александр Извеков

Корректурa
Александра Демченко
Марина Сидакова

Координация
Анна Иванова

Дизайн
Дарья Осипова

Все использованные
фотографии принадлежат
Музею современного искусства
«Гараж», если не указано иное.

© Музей современного
искусства «Гараж», 2024
Все права защищены
ISBN 978-5-6051716-2-1