



Марина Балашкина,

историк-династиевед,
директор Центра
практической истории,
Москва,
hist_center@mail.ru

Тема этого номера – «Доверие и сообщительность» – возникла благодаря беседе с Владимиром Ильичом Толстым о практиках работы с традиционными пространствами (см. журнал «60 параллель», №4(39), 2010, с. 58). Часто, когда мы представляем опыт своей работы, принято говорить о том, что получается, удаётся. Но любая культурная инициатива – цельная, выношенная – сталкивается с сопротивлением внешней среды – со стороны властей, местного



Владимир Толстой,

директор музея-усадьбы
Л.Н. Толстого «Ясная Поляна»

Доверие – это всегда работа

сообщества, тех, с кем ты живёшь, работаешь... Есть ощущение, что причиной тому – накопившийся опыт недоверия людей другу к другу и особенно к действиям других. Как быть добрым и открытым, но при этом «не съеденным» в современном мире? Почему так важно создавать вокруг себя и своих проектов среду доверия? Об этом наше сегодняшнее интервью с директором музея-усадьбы Л.Н. Толстого «Ясная Поляна» Владимиром Ильичом Толстым.

— Владимир Ильич, у меня как у историка есть ощущение, что тема доверия для представителей рода Толстых — одна из самых важных. И разговор о доверии именно с Вами неслучаен. Какое, на Ваш взгляд, смысл у самого этого слова? И какие действия «доверие» порождает?

— Для того чтобы доверие в обществе существовало, необходим климат доверия, атмосфера доверия. Это касается абсолютно всего: личных отношений людей в семье, отношений руководителя и команды, отношений с властью. В жизни взаимное доверие — это ключевая вещь. Наше общество в принципе изначально настроено на недоверие. Недоверие к новому, недоверие к инициативе, общее неверие в скорыствие: есть ощущение, что если человек или группа людей делают нечто, то за этим стоят какие-то интересы. И эту атмосферу доверия можем создавать только мы сами, преодолевая ежедневно состояние недоверия.

Если вернуться к отношениям между людьми и в семье, то *доверие — прямое следствие любви. Отношения любви подразумевают доверие. Которое нужно осознанно беречь.* Неосторожное движение, слово, насмешка или ирония, непонимание или запрет могут нарушить хрупкую атмосферу доверия в любой момент. Поэтому доверие — это всегда работа. То же самое касается доверия в любой деятельности.

— С чего начиналась Ваша работа по созданию пространства доверия в музее-усадьбе «Ясная Поляна»?

— Я специально в рассуждениях иду от простого к сложному. Хочу сказать, что атмосфера доверия именно так и возникает — с малого, частного. В «Ясной Поляне» я работаю директором уже семнадцатый год. Когда-то я тридцатилетним приехал сюда из Москвы. Попал в очень закрытую атмосферу усадебного коллектива, на тот момент, к сожалению, раздробленного, разрозненного, не очень сплочённого. Их объединяло только общее чувство недоверия ко мне: какой-то, на их взгляд, мальчишка (в то время из ста сотрудников музея две трети были в возрасте 50-60 лет), без какого-то опыта работы в музее, из другой сферы

(журналистика вообще не вызывает у людей доверия), москвич, не местный, не тульский, не яснополянский...

— А Ваша принадлежность к роду Толстых не имела значения при этом?

— Мой приезд в Ясную предвляла почти двухлетняя борьба в газетах за Толстого и против Толстого. Естественно, когда назначение состоялось, был серьёзный элемент нервозности и ожидания каких-то действий от меня. Часть сотрудников встретила меня враждебно, часть — испуганно, хотя были и готовые поддержать. «То, что директор из семьи Толстых, — говорили они, — это хорошо, всё-таки будет связь с семьёй и традицией».

Мне однозначно не хотелось потакать одним, бороться с другими, давать пустые обещания третьим. Я стал знакомиться с людьми, стараясь донести до их сознания свою изначальную позицию: всё, что было до сегодняшнего дня, совершенно не имеет значения. И их кляузы (а войдя в свой кабинет, совершенно пустой в тот момент, обнаружил только пачки каких-то компроматов, жалоб друг на друга прежнему руководству) я не буду рассматривать принципиально: это отвлекает от работы, уводит в совершенно другое русло. Нам просто нужно вместе работать, и для успеха необходимы две вещи: профессионализм и порядочность. Я имел свои представления о том, как двигаться вперёд, и для меня было важно опираться на опыт людей, проработавших в музее много лет. Во главу отношений я ставил человеческую порядочность.

— С какого проекта Вы начали работу в «Ясной Поляне»?

— Практически сразу мы занялись подготовкой серьёзной выставки, посвящённой 150-летию со дня рождения Софьи Андреевны Толстой. Это было очень тяжело для меня. Существует стереотип отношения к ней, и он не во всём справедлив. А уж для меня Лев Николаевич — прапрадедушка, а Софья Андреевна — прапрабабушка. И я не могу принять ситуацию, когда их противопоставляют друг другу. Софья Андреевна помимо того, что полвека была женой Льва Николаевича, родила ему 13 детей,

воспитала внуков и на своих плечах держала Ясную Поляну, после смерти Толстого сделала всё, чтобы его наследие было сохранено. Это феноменальный человеческий и гражданский труд.

Очень трудно было преодолевать устоявшиеся представления. Я собирал людей, чтобы обсудить рабочие моменты, но, как правило, если одна сотрудница высказывала свою точку зрения, то вторая, какой бы ни была эта точка зрения, высказывала противоположную. Речь шла даже не о борьбе содержательных позиций. А просто о межличностной борьбе. В итоге я взял на себя ответственность сказать: выставка будет проходить вот так и так, а ваша задача — помочь это реализовать. На тот момент это было единственным выходом.

Доверие – это всегда работа



— А как же тогда быть с доверием?

— Вот об этом я и хочу сказать: доверие не может жить в атмосфере межличностных конфликтов. В этом случае всю ответственность лидеру нужно брать на себя, вести всех за собой, даже, может быть, и против внутренней воли коллектива.

Первые несколько лет меня справедливо упрекали в том, что я всё стараюсь делать сам, что я не делегирую полномочия. Ситуация этого не позволяла — все тянули воз в разные стороны, как знаменитые лебедь, рак и щука. Я говорил, что наступит время, и я с радостью буду отдавать эту возможность. Потом в нашу команду начали приходить новые люди, атмосфера постепенно становилась менее агрессивной.

1.

2.

1. Совещание с губернатором Тульской области. Ясная Поляна. 18 декабря 2009 г.

2. Летние сборы в «Ясной Поляне» детского открытого общественного движения «Муравейное Братство».

Для меня было очень важно создавать преемственность, чтобы были представители и старой советской музейной школы, и молодёжь. Главное — не спешить. Что-то серьёзное можно выстроить, когда ты думаешь на 20-30 лет вперёд, тогда можно ставить какие-то серьёзные цели и к ним спокойно, последовательно идти. Сохранение стабильности всегда важнее перетрясок. Я за эволюцию, а не за систему революции. Реформирование тоже должно носить эволюционный характер. Любые радикальные изменения редко доводят до добра. И почти никогда не способствуют доверию: человек психологически так устроен, что любые встряски и перемены заставляют его напрягаться. Когда человек в напряжении, о доверии речи быть не может.

В «Ясной Поляне» последние два-три года мне стало намного легче, потому что этот процесс делегирования стал абсолютно естественным. Если 15 лет назад я не мог на сутки оставить усадьбу, ждал какого-то подвоха, то в прошлом году я позволял себе уезжать по

делам в Москву по пять раз в месяц. Я внутренне уверен, что механизм жизни в музее налажен, все люди знают, что нужно делать, чтобы его поддерживать, и более того (и это самое ценное!), люди перестают бояться брать на себя ответственность, выдвигать свои инициативы. Пятнадцать лет на это понадобилось. Это кропотливый эволюционный процесс. То же самое происходит и в обратную сторону. Сотрудникам, возможно, не очень нравятся мои частые отлучки, им могут казаться лишними какие-то нагрузки, которые я на себя беру помимо «Ясной Поляны». Но понимая, что конечной целью я ставлю создание благоприятных условий для музея-усадьбы, они с доверием относятся к моим «чуждествам».

— **Как выстраивались отношения с тульскими региональными элитами?**

— Мой приход был ударом для местных властей, потому что «Ясная Поляна» долгое время до этого была вотчиной тульского руководства. Они ставили



сюда своих людей. Было большое внутреннее напряжение. Тульские власти опасались, что я начну крушить незаконно построенные коттеджи на территории охранной зоны вокруг музея-усадьбы.

Как раз в этом году на Рождество в усадьбе собирались тульские промышленники, и мы вспоминали наши первые контакты. Это сейчас происходит, например, назначение губернатора из Москвы в Самарскую область, начинаются кадровые перетряски. А в середине 1990-х региональные элиты были очень монолитные, они знали друг друга ещё с комсомола, вместе поднимались по карьерной лестнице, друг друга подтягивали. Появиться чужому человеку на их поле было сложно. В моей жизни к тому времени уже был опыт появления

Доверие – это всегда работа



«новеньким» на чужом «поле». Самым первым опытом был переход из одной школы в другую. А новенького нередко встречают враждебно. И я с этим столкнулся в свои 15 лет. Завоевание доверия коллектива в абсолютно новой для тебя среде – важный и сложный процесс.

Теперь, имея большой опыт в этой работе, я могу сказать, что средства создания пространства доверительных отношений универсальны. В Туле понадобилось то же самое, что и когда-то в школе.

– Как построить доверительные отношения?

– Это возможно только в деятельности, к которой применимы общечеловеческие правила сосуществования.

1.

1. В.И. Толстой с участниками конференции «Социально-экономическое развитие территории на основе гуманитарных ресурсов». Июнь 2004 г.

Быть последовательным, предсказуемым, люди должны знать, чего от тебя ожидать — это тоже один из важных элементов возникновения доверия.

Никого ни о чём не просить без необходимости, не впадать ни в какую зависимость от людей. Отвечать за свои слова. Не льстить и не лебезить перед самым высоким начальством. Тут очень важно не попасть в вольчью стаю и не стать её частью. Часто интуиция помогает, точный анализ ситуации. Словом, всегда оставаться самим собой. Делать дело.

Я могу сказать без ложной скромности, что из чужака в тульском обществе благодаря «Ясной Поляне» и нашей деятельности в ней я постепенно превратился в одного из лидеров общественного мнения.

— А каким образом развиваются отношения между музеем-усадьбой «Ясная Поляна» и деревней Ясная Поляна?

— Хороший вопрос. Я не задумывался об этом, но вопрос доверия здесь ключевой. Когда я пришёл сюда, отношение жителей к нам действительно было враждебным. Администрация музея запрещала практически всё, что можно было запретить по отношению к усадьбе. Деревенским детям и детям из детдома не разрешалось кататься на коньках по застывшему усадебному пруду, а летом купаться в нём. Жителям, у которых были коровы и козы, не позволялось косить траву на наших полянах. Сады музея-усадьбы были огорожены колючей проволокой!

Музей-усадьба благодаря такой политике воспринимался каким-то другим миром, совершенно замкнутым, загороженным, чужим. Естественно, проламывали дыры в заборах, воровали яблоки. С самого первого дня я понял эту ошибку. Уж где-где, а в Ясной Поляне жить с соседями закрыто было бы совершенно неправильно. Л.Н. Толстой никогда не враждовал с крестьянами. Конечно, Софья Андреевна следила за тем, чтобы не наносился урон, не уничтожался лес, но Лев Николаевич даже этим как-то мучился, старался быть максимально открытым. Первое, что мы сделали, — это сняли колючую проволоку, начали устраивать рождественские праздники в усадь-

бе и приглашать на них жителей деревни, учились, насколько возможно, открываться. Не может быть абсолютной вседозволенности, но должны быть чёткие правила, должен быть диалог. Если ты человеку объясняешь, что есть какой-то предел, то, как правило, это срабатывает лучше, чем любые запрещающие меры.

— Как ответила деревня?

— Конечно, сразу доверие не может возникнуть. Но с каждым нашим шагом навстречу местные жители видят, что это долгосрочная политика. Мы стали поддерживать в местном сообществе возможность индивидуальной предпринимательской деятельности, производство сувениров, стали поддерживать местных художников.

Здесь отдельно хочу сказать про наш детский сад. Когда он возник, и стали в первую очередь принимать детей из деревни Ясная Поляна и детей сотрудников музея, через них начали дружить родители. Вырастает будущий оплот, будущие друзья Ясной Поляны. Для них усадьба навсегда превратится из казённого учреждения в место, где они играли детьми, сажали деревья, приходили в конюшню. Это их мир. И в этом залог добрых отношений между музеем и деревней.

Вынашиваются планы по поводу яснополянской гимназии. Мне кажется важным использовать культурный ландшафт музеев-заповедников в качестве базы для образовательной деятельности. И я вновь и вновь вношу предложения обеспечить юридическую возможность создания таких единичных образовательных комплексов. При существующих законах и ведомственном подходе это невозможно. Я сторонник того, чтобы любая модель, из каких бы частей не состояла, имела единый центр управления и целостность. Да, могут быть музеи федеральные и региональные, школы частные и государственные, но они должны быть между собой взаимосвязаны, слажены. Мы попечители школы, но этот статус сегодня не даёт никаких возможностей. Попечительский совет возмразился, что-то решил и разошёлся, а школа продолжает жить как прежде. Мне пока не удаётся убедить директора и учителей школы, с которыми у нас прекрасные личные отношения, что часть занятий, по природоведению, например, нужно здесь проводить.

— А что мешает?

— Лень. Надо же собрать детей, куда-то перейти. Никаких сложностей никто для себя не хочет. Но если бы я управлял этой школой, я бы выстроил эту ситуацию, чтобы было так, а не иначе. Изучать птиц и листочки можно по учебнику, но когда они за окном, рядом есть — грустно и глупо. Поэтому я и хочу юридической целостности, чтобы эта система работала так, как она должна работать. Чтобы никакие частные факторы не влияли на системность подхода. А это возможно только в ситуации прямого управления. Был момент, когда стали вымарывать из уставов разного вида деятельности. Мне говорят: пусть детский сад будет самостоятельным

Доверие — это всегда работа

дошкольным муниципальным учреждением, пусть ваши мастера создадут артель, будут у вас арендовать площадь. Как только это случится, начнётся разрушение, потому что на следующий же день издательский дом перестанет издавать то, что он издаёт сейчас. Как только он станет экономически зависимым от рыночных условий (вместо следования законам жизни в пространстве, которое создаёт музей), он тут же перестанет издавать научную и другую необходимую нам литературу и начнёт выпускать какие-нибудь этикетки для мороженого. Я сторонник того, чтобы, где это возможно, выстраивать многофункциональные центрхолдинговые структуры с управлением из одного

центра и чётко поставленными задачами. Тогда можно, подкрепляя одно другим, двигаться вперёд.

— **Доверие может существовать не только на межличностном уровне, оно требует и хорошо выстроенной структуры управления.**

— По крайней мере, это моё личное убеждение, мой личный опыт. На самом деле мне было бы интересно беспристрастно сторонне проанализировать всё. Может быть, даже не сейчас, дай Бог, ещё лет пятнадцать отработать, получить и проанализировать длинный опыт. Мне кажется, он любопытен с разных точек зрения: психологии отношений, экономики, самое главное — отложенных результатов. В течение этого времени мы вроде бы поступательно движемся, хотя, всегда есть какие-то ключевые моменты перехода, когда один этап сменяется другим. Такими знаковыми событиями стали открытие железнодорожной станции, детского сада, возникновение гостиничного комплекса и издательского дома. Ужасно стыдно мне, что так медленно развивается Крапивна, что не так быстро происходят изменения в Никольско-Вяземском, в Пирогово.

В этом году я ожидаю два важных события. К лету мы вновь, после многих лет, откроем в деревне Ясная Поляна сельский Дом культуры, который нам передали в руинах. Там обязательно будут концерты и встречи, кинопоказ, театральные постановки, место кружков. И тем не менее для меня это абсолютно музейное учреждение. Мы постараемся создать в нём место творческой жизни для молодёжи, с учётом их интересов, но в некоторых культурных рамках, которые несёт наш музей. Я уверен, что будут приезжать из Щёкина, из Тулы. Мы вообще работаем в масштабе интересов округа, а не только самой графской усадьбы.

Второе событие касается Никольско-Вяземского, которое нам передали уже 15 лет назад. Это очень красивое место, на границе с Орловской областью — родовое имение Толстых. Но я переживал, что мы никак не могли подобраться к созданию принципиально

новой качественной экспозиции. Она была добротная, но давно себя исчерпавшая. Сейчас пробуем представить её себе в современной манере музейного языка, с тем, чтобы пространство, не являющееся мемориальным, получило самостоятельную культурную ценность.

Мы стараемся, чтобы каждый год был отмечен каким-то ярким событием, помимо кропотливой текущей работы. Важно не только держать в голове конечный результат, который не виден пока окружающим, но и отмечать, вместе радоваться тем успехам, которые наша работа на этом пути каждый год приносит.

— Пока мы беседовали, мне пришла одна мысль и одна метафора. То, что можно назвать частным опытом Владимира Ильича Толстого: доверительные отношения нужно выстраивать более-менее стабильно, но при этом создавать

структуру, без неё доверительные отношения могут рано или поздно «накрыться».

— Абсолютно. Доверие — самая хрупкая вещь.

— А метафора такая: паучок ткёт паутину — есть гнёзда-узелки, есть кружки из паутины. И в итоге возникает полотно. Помнится, в своём первом интервью для «60 параллели» Вы привели высказывание Льва Николаевича Толстого: «Россия нуждается в паутине любви». Выходит, Вы следуете этому образу?

— Длинные нити — это путь, а гнёзда — это какие-нибудь события.

Послесловие историка

Пока мы возвращались домой из Ясной Поляны после беседы с Владимиром Ильичом, мне пришли интересные размышления. Мой собеседник видится после этого разговора не просто успешным культурным деятелем, потомком великого писателя. Он сам — феноменальное проявление того, как род разговаривает с миром. Мне, как человеку, работающему над восстановлением семейных историй, возможность такого наблюдения представляется счастьем.

Делюсь с вами своими размышлениями.

Есть известная всем фраза «непротивление злу насилием», которую напрямую связывают с философией Л.Н.Толстого (воспринята им из христианского учения). Сейчас по окончании нашей беседы о доверии с Владимиром Ильичом Толстым мне стал ясной её смысл, не связанный с известным «подставь правую щеку, когда бьют по левой». Смысл — в необходимости внутренней работы по растворению границ человеческого неприятия. «Соз-

дай климат доверия, как более общий контекст над суевой, конкуренцией и т.д., за счёт которого ты в долгосрочной перспективе достигнешь поставленных целей». Смысл фразы тогда вырисовывается как «не отвечай на зло другим злом, а отвечай доверием, созданием доверительной среды».

Род будет живым, когда разные его представители в разных поколениях в практике жизни проявляют одну и ту же смысловую линию. Разумеется, не искусственно, договорившись заранее. А когда общие смыслы «всплывают» в жизненных практиках то Льва Николаевича, то Владимира Ильича, то... Ты вдруг начинаешь понимать, что имеешь дело не с отдельным представителем, а с таким феноменом, как род, ты можешь вступить в культурную коммуникацию с родом через того представителя, который встретился тебе в настоящем. В этом смысле род проявляет свою мысль, свой посыл в усилиях и воле своих представителей, живущих здесь и сейчас. Это удивительное явление культуры и человеческой истории.