
К методике работы лектора-экскурсовода (методологические вехи и путёвки)

Доклад на Конференции Музейных Работников летом 1943 года. Проверено: февраль 1948 года

Александр Федорович Котс

Выступая со своим докладом я начну с того, что вообще не принято: с саморекомендации.

Я выступаю здесь сегодня, не как Музеолог с полувековым музейным стажем, и не как профессор Зоологии и Дарвинизма (основатель ее первой кафедры в России) и не как Директор и как основатель **Дарвиновского Музея**.

Выступаю я в самой ответственной музейной роли, как.. **экскурсовод**, как долголетний практик в области **ведения экскурсий**.

В пояснение и оправдание этой моей претензии — считать себя не только основателем Музея и его Директором, но и **экскурсоводом**, я позволю себе указать, что на моем практическом текущем «личном» Счете числится до **четверти миллиона** лично мной обслуженных музейных зрителей.

Обычно принято считать, что «нравственные истины обратимы».

Истину, которую я здесь намерен отстоять, отчасти можно отнести к моральным и однако же — необратимым. Эту истину я сформулировал бы следующим образом:

Не каждый экскурсовод обязан быть Директором Музея, но каждый подлинный «директор» (т.е. «направитель») массового Музея должен быть при случае экскурсоводом, т.е. должен знать, **как оптимально хорошо, умело провести на практике экскурсию с организованным музейным зрителем**.

И как ни мало принято такое утверждение — его нетрудно доказать последующим нашим рассуждением.

Не легко найти другую область умственной культуры, столь же благодарную, столь же ответственную, как живое слово, обращенное в музейном зале к группе экскурсантов.

Но едва ли можно указать другое место применения живого слова, где последнее так часто слышится как «не живое»!

Грустное противоречие в себе — эта «живая — не живая речь» в самом живом и жизненно-полезном деле.

В чем разгадка этого разрыва, где его причины и тем самым способы его предотвращения?

Перед нами три проблемы: Диагноза, Профилактики и Излечения недугов и несовершенств музейно-лекционной практики — этого жизненного нерва просветительской работы массового современного Музея.

Начинаем с диагноза.

В чем главные и всего чаще наблюдаемые недостатки лектора-экскурсовода?

Отвечая на вопрос, приходится начать издалека.

Как и во всякой массовой общественной работе роль музейца-групповода и его успех зависят от наличия целого ряда обстоятельств, над которыми он сам не властен.

К этим внешним, объективным факторам относятся:

1. Дисгармонический состав музейной группы, ее качественная разнородность: плачущий младенец на руках уставшей матери способен перекрыть своими воплями самое яркое живое слово лектора-экскурсовода.

2. Усталость группы: утомленные от беготни по городу и посещения других музеев экскурсанты больше ищут освоения стульев, чем полезных знаний.
3. Теснота Музея: вынужденные пробиваться через толпы прочих посетителей участники подобной группы всего больше озабочены одним: — не потерять из вида групповода и друг — друга.
4. Непомерная величина Музея: чтобы обойти до сотни (а порой и свыше сотни!) зал Музея не хватает никакого энтузиазма!
5. Экспозиционная загруженность: необходимость охватить глазами тысячи предметов притупляет восприимчивость ума и глаза.
6. Несовершенства экспозиции: вещная перегрузка и неполноценность, монотонность, многозначность, непрозрачность, бесструктурность, миниатюризизм, гигантизм, повторяемость, неадекватность внешней показательности и идейной значимости, изобилие этикетажа и его невразумительность, не говоря о множестве технических несовершенств, касающихся самого состава экспонатов и витража.

Совершенно очевидно, что указанные затруднения могут ослабить и свести «на нет» самые лучшие намерения, старания, таланты лектора-экскурсовода, также мало властного их изменить, как виртуоз-пианист не в силах повлиять на качество рояля, на состав концертной публики или на акустические свойства залы.

Но допустим, что указанные недостатки выражены слабо, или — что фактически едва ли наблюдается — отсутствуют всецело.

Гарантирует ли это их отсутствие успех работы лектора-экскурсовода?

Ни в малейшей степени, как это явствует хотя бы из того, что та же экспозиция воспринимается весьма различно, т.е. с разной эффективностью, в зависимости от таланта, знания и опыта экскурсовода.

Хорошо известно, что талантливый и опытный пианист или скрипач способны извлекать чарующие звуки даже из посредственного инструмента и что музыкальному тупице не помогут ни Бехштейн, ни Страдивариус. И хотя в области музейной практики мы далеки от совершенства, все же актуальность большинства музеев может быть значительно повышена при улучшении методов обслуживания массового зрителя.

Добиться **полного** успеха **только** этим способом, без радикальных улучшений экспозиции, — нельзя, как невозможно прочитать блестяще лекцию в открытом поле, в детском Ясле, или в переполненном трамвае.

Но достигнуть **относительных** успехов — есть обязанность любого групповода и в любом музее, вопреки всем затруднениям объективного порядка.

И первейшее условие такого улучшения — избегание наиболее заметных, грубых промахов и недосмотров, наблюдаемых обычно в повседневной будничной музейной практике.

Задача нижеследующих строк — дать малоопытным экскурсоводам ряд практических советов в их работе с массовым организованным зрителем в стенах Музея, или, возвращаясь к приведенному сравнению, — показать, как можно даже из посредственного инструмента извлекать возможно большую гармонию и звучность.

И, однако, прежде чем касаться позитивных директив и пожеланий, нам необходимо выяснить важнейшие пробелы и ошибки, наичаще наблюдаемые в практике обслуживания музейных групп.

Начать необходимо с диагноза этого музейного недомогания, чтобы тем вернее перейти затем к приемам их предупреждения и методам лечения.

Имея целью увидеть воочию симптомы или приступы этих болезней, мы поступим всего лучше, обратившись к их практическому изучению в стенах самих музеев в повседневной их работе с массовым организованным зрителем.

Попробуем примкнуть к одной из этих групп и, оставаясь незамеченным их руководителем, мы попытаемся наглядно ознакомиться с приемами его работ и ее практическим достижениями.

При этом опыте, поскольку нас интересует лишь **методика** работы, мы не будем уточнять характера Музея и его фактического содержания. Это последнее тем менее существенно, что **методические** промахи, нас

занимающие, повторяются с обидной регулярностью в музеях самого различного состава: и в художественных, и в естественно-научных, и в историко-бытовых.

В любом из них можно подметить ряд сомнительных и спорных и заведомо несовершенных методов работы, к рассмотрению которых мы и переходим.

Пример обычной рядовой экскурсии в Музее Массового Типа

1. Группа в сборе, только в ожидании экскурсовода (задержавшегося приходом) разошлась по зале, созерцая стены, посетителей и экспонаты.
2. Появляется руководитель группы и немедленно же приступает к пояснению экспонатов.
3. Сопровождаемый тесной гурьбой участников экскурсий, окруженный плотным их кольцом, ведет он их по залам.
4. Как обычно, в ходе объяснений выделяется часть слушателей, обступивших лектора и оттесняющая от него менее активных членов группы.
5. Соблюдая тишину в музейных залах групповод ведет беседу лишь в пол-голос.
6. стоя перед поясняемым объектом.
7. Соответственно заданию «тематической» экскурсии, внимание зрителей фиксируется лишь на **части** зал и **части** экспонатов: остальная экспозиция обходится молчанием.
8. В ходе объяснения и передвижения по залам темп шагов и речи постепенно ускоряются, особенно к концу осмотра.
9. Чувствуется нарастающее утомление группы, понижение ее внимания.
10. Конец осмотра. «Наше время истекло!» «Позвольте мне проститься с Вами!» заявляет групповод. — «Желающие могут сами досмотреть другие залы!». Групповод уходит.
11. Группа тоже либо устремляется по направлению к выходу, либо пытается хотя бы мельком оглядеть оставшиеся недосмотренными залы.
12. Уставшая после повторного пробега по музейным залам, группа покидает, наконец, Музей.

Мы ознакомились с ведением осмотра, **среднего**, по качеству.

Бесспорно, что бывают и осмотры, более удачные, особенно, когда состав участников музейной группы однороден, групповод — более опытный и интересы группы — более созвучны содержанию Музея и тематике экскурсий.

Но бывают и осмотры, менее успешные: когда экскурсовод — мало-уверенный флегматик, — затерявшись в облепившей его группе, мямлит и лепечет про себя, или, наоборот, когда самоуверенный экскурсовод-сангвиник — силится перекричать руководителей соседних групп и эстафетным бегом носится по залам, увлекая за собой всю группу, вытянутой лентой, озабоченную только чувством страха: — «Как бы не отстать!».

Но повторяем: группа, избранная нами для примера может почитаться «средней» по достоинству работы и в том виде, как она представлена, работа эта словно даже и не вызывает нареканий или критики.

На деле — это далеко не так, и каждый из двенадцати абзацев приведенного здесь очерка «обычного ведения массовой экскурсии» содержит скрытый, а для опытных музейцев — явный, нескрываемый упрек.

- I. Неудачей следует признать самые первые шаги экскурсии в Музее «в ожидании прихода групповода» экскурсанты растеклись по залам, созерцая первые попавшиеся на глаза предметы, лишь напрасно распыляя силы и внимание. Как если бы, взяв книгу, неизвестную по содержанию, читатель стал бы перлюстрировать ее то здесь, то там, вместо того, чтобы прочесть введение и предисловие. Как если бы впервые приступая к чтению **Гетевского «Фауста»** человек бы начал не с Пролога, а с выхватывания случайных строк, будь то «Вальпургиевой ночи», сцены в «Погребке» или у «Ведьмы».

И как в отношении Гетевской трагедии (— а содержание Музея мыслится не менее значительным!) — так и в стенах Музея массового типа, приступать к деталям, опуская с самого начала общую идею — значит подорвать или ослабить смысл и значение целого.

«Борьба с атомизированием мыслей и внимания музейных зрителей» — так можно сформулировать эту ближайшую задачу лектора в стенах Музея.

II. Эту задачу призвано решить «вступительное слово» лектора, четко и ярко поясняющее вкратце назначение и цель Музея, смысл и значение его осмотра: общую идею Учреждения и его задачу.

Но, однако, разве эта общая идея не отражена в самом названии Музея? Да, конечно, но ведь дело и не в том, чтобы напомнить посетителю, в каком Музее он находится.

Задача, цель вступительного слова лектора — дать общую характеристику Музея, основной его структуры, плана и порядка изучения и этим самым дать возможность посетителю заранее учесть свои телесные и умственные силы, свое время и объем внимания.

Поступать обратно, приступить к Музею, к пояснению данного его раздела, не предупредив, какое место и какую часть он занимает в общем комплексе музейных зал — столь же разумно, как читая книгу, не поинтересоваться тем, каков объем ее: в десяток, сто, или быть может, в тысячу страниц.

Не приступать к осмотру частных, отдельных зал или отдельных экспонатов, не обрисовав их места в общем плане целого — в этом первейшее условие планового и осмысленного изучения какого ни на есть Музея.

Таково **второе** требование, в сущности лишь повторяющее первое, но только в положительной и нормативной форме.

III. Мы переходим к следующему моменту:

«Окруженный тесной гурьбой участников экскурсии».

Опять крупнейший недостаток, но — увы! присущий большинству музейных групп. Общеизвестная картина: экскурсанты, «плотно облепившие» экскурсовода.

В результате — крайнее сужение поля зрения последних: лишь передние ряды их что-то видят, между тем, как расположенные сзади изучают только спины впереди стоящих.

Каждому экскурсоводу хорошо известна эта беспокойная манера слушателей — придвигаться к лектору и жаться к экспонатам, не взирая на настойчивые просьбы «отойти подальше» и не упираться в созерцаемые вещи.

— «Шире! Дальше от меня, от стен, от экспонатов!» то и дело неустанно и настойчиво взываешь к группе.. «Шире полукругом, чтобы каждому все было видно!» Вот Вы — так обращаюсь я к стоящему в задних рядах — «Вы от меня совсем не видны..» Но ведь это значит, что и Вы меня не видите, но значит Вы не видите и экспонатов.. Но ведь цель Музея — зарядить Вас всего прежде **зрительными образами**, и в отсутствии последних объяснения мои бесцельны.

Рациональное, не кучное расположение музейных зрителей особенно необходимо при обслуживании обширных групп во избежание того, что все ведение музейного осмотра приведет к фикции, когда теснясь, толкаясь, надвигаясь друг на друга, зрители напоминают содержимое московского трамвая.

«Пусть» — так говорю я своим слушателям при работе с ними в выставочных залах, основным нашим девизом будет: «самый тесный психический контакт и никакого пространственного!»

«Борьба за расширение „предэкспозиционного плацдарма“!» — так возможно обозначить эту постоянную заботу лектора-экскурсовода за элементарное условие его работы: **видимость экспонатуры**.

Но как раз об этом основном условии совсем не думают руководители экскурсий, позволяющие облеплять себя своею аудиторией, как роем пчел и этим обесмысливать свою работу.

И при виде этой столь обычной сцены — группы слушателей, заслоняющих собой и лектора, и экспонаты, возмущаешься и квинтизмом первого и поведением вторых, не понимающих, насколько сами они виноваты в том, что после окончания осмотра они станут жаловаться: «было плохо видно!»

Здесь уместно беглым образом коснуться очень актуального вопроса об «объеме групп», о том **количестве участников** в каждой отдельной группе, при котором можно обеспечить плодотворную ее работу. Хорошо известно, что последние пытаются свести обычно к норме в 20—30 человек.

Не отрицая пользы этого ограничения, приходится признать условность этой цифры: в такой мере подлинный успех работы лектора музейной группы обусловлен множеством причин и факторов помимо «поголовья», численности аудитории.

Одно лишь можно утверждать, что там, где опытный, умелый лектор справится блестяще с полусотней слушателей, там небрежный, вялый, малоопытный экскурсовод не справится и с десятью за игнорированием правильного размещения зрителей.

IV. Оттеснение (пространственное) менее активной части слушателей — более активной.

В основании этого промаха лежит неправильная установка лектора по отношению к аудитории: невольная ориентировка только на ближайший ее ряд и игнорирование остальных.

Не отрицая, что обычно, в ходе объяснений выделяется ядро более сильных, инициативных зрителей и части, менее активные, должно признать, что это «расслоение» музейных зрителей есть недостаток и прорыв, с которым следует бороться.

Между тем обычно групповод невольно поощряет это расслоение фиксируя свое внимание по преимуществу на впереди стоящих, не пытаясь втягивать в активную работу и стоящих сзади и лишь оттесненных впереди стоящими.

Как будто степень любознательности равнозначна мощности локтей, способности протискиваться сквозь толпу!

Ища причины этого неправильного отношения экскурсовода к зрителям, должно отметить неумение лектора перенести себя на положение слушателей.

Этой неспособностью психически спаяться с аудиторией мы объясняем также ряд последующих ошибок или промахов.

V. «Лектор ведет беседу лишь вполголоса»

Здесь перед нами крайне характерный промах, или, что гораздо хуже — явная небрежность.

Хорошо известно, что обычно начинающие лектора и педагоги, занятые целиком «прядением» своей мысли и боясь прервать ее, невольно забывают о словесной ее форме, или, думая о слове, забывают об «акустике», о том, что речь ведется не в интимной дружеской беседе, но при обращении к «Аудитории».

В итоге этой неспособности координировать мысль и слово или слово с силой голоса, речь, начатая громко, постепенно затихает бессознательно для говорящего, словно забывшего об аудитории.

В основе этого несовершенства речи малоопытного лектора лежит смешение **субъективного и объективного** значения и восприятия живого слова: субъективная его осознанность невольно переносится во вне и мыслится, как объективное осознание слушателем. Проще выражаясь: лектору-экскурсоводу **кажется**, что всякое произнесенное им слово — независимо от силы голоса — дойдет до «потребителя».

Борьба с замедленностью, затиханием речи столь же обязательна, как и с возможностью обратных злоупотреблений: неоправданных форсирований голоса. Полезно помнить, что в такой субливной области, как роль живого слова — нет и быть не может подлинной регламентации и что от внутреннего чувства, такта говорящего зависит в каждом частном случае ударить «те или иные клавиши».

Одно лишь можно посоветовать: Не повторяйся, не части и не тяни, соразмеряй свой тон и стиль с составом и объемом аудитории. Так, при обслуживании группы из немногих лиц — уместен тон простой и дружеской беседы и обратно, при работе с полновесной аудиторией из сотен человек уместнее чеканный четкий стиль и лаконизм настоящей лекции.

VI. Та же ошибка, лишь переведенная на **зрительные** образы лежит в основе и другого промаха: манеры начинающих, или — что хуже — нерадетельных — экскурсоводов, объясняя перед группой те или иные экспонаты, становиться к ним лицом, спиной к зрителю и этим самым загромождая от него, отчасти или целиком, показываемые предметы.

Хорошо знакомая картина! Группа экскурсантов перед экспозиционной площадью-стеной или витриной с экспонатами.

Стараясь оставаться незамеченными и боясь отвлечь внимание слушателей Вы подходите к ним с тыла. Большая часть группы к Вам обращена спиной и только «фланговые» — профилем и в «тура-кар» полуотвернуто от Вас.

А где же экскурсовод? Вы ожидаете его увидеть обращенным к группе либо прямо на нее, либо стоящим боком при показывании объекта....

Ничего подобного! От групповода Вам виднеется не «фас», не «профиль», а ...затылок!

Повернувшись к аудитории спиной и глядя сам на поясняемый предмет экскурсовод тем самым прикрывает, загромождает его от зрителей.

В итоге этот поясняемый объект, особенно при незначительных его размерах или помещении на низком уровне от глаз — становится невидимым для группы в большей ее части.

И при виде этой несуразности — когда экскурсовод вместо показывания предмета сам его скрывает (!) — хочется невольно обратиться к незадачливому групповоду с дружеским советом:

— «Быть для Ваших слушателей **ясным** — Вы обязаны, но быть „**прозрачным**“ — Вы при всем желании не сможете!»

Не трудно видеть, что в основе этого нелепого приема превращения демонстратора во временные «ширмы» укрывается все та же ложная психологическая установка, именно смешение субъективного и объективного.

Лектору **кажется**, что раз он сам отлично видит данный экспонат то, значит, и другие также хорошо его увидели. Наивное отождествление себя и аудитории! Как будто цель экскурсовода только в том, чтобы, пройдясь по выставочным залам, лишний раз увидеть **самому** объекты, подлежащие показу!

— «Да поймите же — так хочется сказать таким „эгоцентрически“ настроенным работникам — поймите же, что если для самих участников экскурсий их манеру прикрывать собою экспонаты еще можно оправдать их непривычкой двигаться в музеях, то самим его работникам пора бы научиться этому несложному искусству!»

Заключается оно лишь в том, чтобы предельно выпукляя экспонаты голосом и жестом, минимально прикрывать их собственной своей особой.

Основная и первейшая Ваша задача: устным словом, мимикой и пантомимикой исправить, выравнить, восполнить внешние несовершенства выставочных зал — витража, освещения, скученности экспонатов и других обычных и отчасти неизбежных и неустраняемых промахов или прорывов экспозиции..

А Вы?! Вы лишь усугубляете эти ошибки неумелым и абсурдным Вашим поведением!

VII. Переходим к следующему пробелу или упущению.

В соответствии с задачей «Тематических Экскурсий» групповод фиксирует свое внимание только **на части** зал в каждой зале лишь **на части** экспонатов, обходя **молчанием** смежные объекты.

Ну и что же? спросят нас «А как же быть иначе?» Раз экскурсия лишь «тематическая»? Разве не доказано, что при «сквозных» осмотрах результат только один: большое утомление при малой пользе.

Да, конечно, охватить в один прием все километры зал «музеев- „Левиафанов“» также невозможно, как и все предметы, помещенные в обширной зале, на большой стене, в большой витрине.

Но не в этом дело, а лишь в том, как поступить при вынужденном «избирательном» показе?

Всего чаще групповоды поступают так, как это мы отметили в нашем воображаемом осмотре: Залы и предметы, не включенные в программу изучения, попросту обходятся молчанием при том в буквальном смысле слова: залы пробегаются, объекты опускаются при полном и сознательном молчании лектора-экскурсовода.

Но как раз это сознательное, нарочитое его молчание и вызывает наши возражения.

Понятно, почему. Что достигается этим молчаньем?

Лишь то, что зрители, освобожденные от обязательства внимать экскурсоводу, тем упорнее направят все свое внимание на эти подлежащие «замалчиванию» залы и объекты.

Ведь одно только молчание групповода, игнорирование им определенных зал или предметов, не обязывает аудиторию отвертываться от последних, и молчание лектора не означает, что останутся безгласными и зрители. Напротив, предоставленные временно самим себе отдельные участники экскурсии воспользуются этой паузой, чтобы обменяться мнением по поводу объектов, незатронутых руководителем, толкуя их по своему и часто ложно, т.е. аннулируя тем самым преимущества и ценность «тематической» экскурсии.

Но как же быть? Нельзя же запретить музейным зрителям открыто выражать свои суждения, нельзя регламентировать их взоры и внимание? Конечно, нет! Но тем желательнее и возможнее: **переключить** это внимание и эти взгляды.

Совершается этот процесс переключения таким путем, что концентрируя внимание зрителей лишь на один объект из множества других, и только на одной из зал, из ряда смежных, — лектор в такой степени старается занять, увлечь и захватить внимание зрителей, что все другие смежные объекты кажутся «психически» погашенными, зрительно- неинтересными.

И равным образом, переходя из залы в залу, в частности по залам, не включенным в план «идейного маршрута», групповод поступит правильнее, если он **не прекратит беседы**, но займет внимание слушателей, дополняя пояснения прошлого, или предваряя, заполняя и увязывая вещные и территориальные прорывы или неувязки зал и экспозиции.

Возможно, что в отдельных случаях нашему лектору и не удастся в полной мере справиться с этой задачей — отвести внимание зрителей от подлежащих «погашению» зал и экспонатов. И однако, даже лишь частичная успешность в этом деле может оправдать попытку: сохранить большую дельность впечатления от Музея в целом.

Будем помнить, что то самое достоинство живого слова лектора, которое способствует идейному акценту, выпуклению **нужных** экспонатов, та же самая живая речь может содействовать и достижению обратного эффекта: умственному погашению **ненужных** экспонатов, их психическому устранению при **данном** комплексе даваемых объяснений.

Будем помнить, что как раз в этой возможности при помощи живого слова бесконечно маневрировать: менять удельный вес, идейно-внутреннюю ценность каждого предмета экспозиции, смотря по теме и составу аудитории, — в этой возможности тот же объект то выделить, то погасить живую речь и умелым жестом — заключается громадное преимущество работы опытного лектора над содержанием печатного путеводителя, над мертвым, одинаковым для всех этикетажем...

Тем обиднее бывает видеть, как несовершенно пользуются этим благодарным средством большинство экскурсоводов.

Тем досаднее бывает видеть сцены, столь обычные в музейной практике, когда в стенах Музея объяснения лектора прерываются томительными паузами и переходами из зала в зал, сопровождаемые лишь шуршанием ног да обывательскими репликами экскурсантов, хаотически воспринимающих десятки, сотни образов, случайно оказавшихся в их поле зрения, не поясненных, но и не «погашенных» стараниями лектора.

Но продолжаем далее наши сомнения...

Перед нами — новый пункт: «Темп объяснений и движения по залам повышается по мере приближения к концу осмотра.»

Тоже хорошо знакомая картина! Начинается осмотр первых зал с замедленного шага и размеренного слова, чтобы завершится эстафетным бегом и скороговоркой. Начинается экскурсия с «Анданте», а кончается в «Аллегро».

Но в отличие от «Патетической Сонаты» эта смена темпов вызывается не нарастанием пафоса, но неумением экскурсовода уложиться в жестко-установленное для осмотра время: тоже хорошо знакомая ошибка молодых неопытных преподавателей — манера их «затягивать» уроки.

Но бескровное (— сравнительно —) для класса или аудитории это «зачитывание» в Музее отзывается весьма болезненно на проведении экскурсии при ограниченности времени и «амбулантном» методе работы. В результате: комкание объяснения последних зал, обычно наиболее ответственных.

И в самом деле. Что сказали бы о декламаторе или чтеце, которые не рассчитав положенного срока, вздумали бы «наверстать» упущенное время, ускоряя темпы чтения!

Но почему же сходная манера лектора в музее более приемлема?

Известно, что причины этого «зачитывания» — самые разнообразные, но вытекают главным образом из нерасчетливости времени и неумения координировать, располагать по времени тематику и вещный материал. Лектор чрезмерно углубляется в детали при осмотре первых зал и на последующие не хватает времени и сил: идейные «заряды» израсходованы с самого начала и для заключения «патронов» не хватает. Это — при фиксированном, жестком сроке продолжительности лекции, при лимитированности времени для лектора и экскурсантов.

Но бывает и другое. Длительность осмотра внешне мало ограничена. Сами участники экскурсии и лектор не торопятся, готовы «принакинуть» к установленному сроку полчаса и более и все же групповод не управляет, не может уложиться в срок. Причина — лекторский «эгоцентризм», неумение вовремя, где можно, сократить беседу, опустить излишние детали, чтобы сэкономить силы аудитории для «финиша», для заключительных разделов. Выражаясь образно, мешает в этих случаях не недостаток «патронов», но избыток таковых.

В итоге — массовое, нерасчетливое выпускание зарядов, из которых часть заведомо не попадает в цель.

А результат еще грустнее предыдущего. Там — по причине недостатка времени — лишь «кривобокость» изложения, «гипертрофия» первых зал и обескровливание последних. Зрители недополучили должного в идейном отношении, не пострадав физически.

Не то — в последнем случае: В наличии избыток времени и сил, но самый их излишек оказался не на пользу лектору и аудитории.

Вся лекция загружена, затянута, гипертрофия общая, сплошная, при которой слушатели пострадали и идейно, и телесно, унося с собой томление умственное и усталость мышечную.

VIИЗнезаметно для себя мы подошли к другому пункту нашей критики: мы разумеем — «возрастающее утомление лектора и экскурсантов».

Не касаясь утомления первого, рассмотрим важную проблему: «утомляемости зрителей».

И в самом деле. Перед нами «Смертный Грех» музеев и экскурсоводов: при нормальной постановке дела, т.е. правильной организации Музея и его работников, организованный музейный зритель вверенный руководителю, **не должен уставать**.

Понятно, почему. Усталость экскурсанта (если только он уже не прибыл обессиленным в Музей..) есть верный признак, что в организации музея и его обслуживании групповодом дело обстоит «не ладно».

Что сказали бы о театральной постановке, при которой зритель стал бы говорить, что «по причине утомления он не мог следить за содержанием последних актов.»

Но как часто именно осмотры заключительных, последних зал Музея застаёт музейных зрителей, уставшими до полного изнеможения, в то время как сам лектор продолжает говорить, словно задавшись целью довести их до бесчувствия.

Таким не в меру говорливым групповодам хочется не говорить, а крикнуть: «Да поймите же, что Вашей необузданной болтливостью Вы угрожаете свести „на нет“ всю пользу проведенной Вами же работы! Разве Вы не чувствуете полную протрацию ваших „заговоренных“ слушателей, жаждущих лишь одного: Конца осмотра и возможности прийти в себя от непосильной дозы поднесенной им духовной пищи.»

Этим незадачливым говорунам полезно знать, что легче долго говорить, чем долго слушать. Там, где обычный «лекционный час» проходит незамеченным для лектора, там тот же час для слушателей граничит с «перегрузкой». Исходить, поэтому, из неусталости самого лектора и заключать отсюда об отсутствии усталости у группы — есть грубейшая ошибка.

Избежать ее возможно только, исходя обратно, из оценки самочувствия и поведения аудитории. Уметь почувствовать первые признаки усталости и тут же на ходу содействовать их устранению; — все время быть в теснейшем умственном контакте с аудиторией, готовым каждую минуту «сжать» беседу или оживить ее то острым лаконичным словом, то уместной шуткой.

Возвращаясь к прежнему сравнению, вообразим, что театральный зритель после окончания спектакля заявил, что он «устал» и «утомился»... Жалобы такого рода прозвучали бы убийственно для режиссеров и артистов.

Совершенно также жалобы музейных зрителей на «переутомление» ставит под сомнение всю постановку данного Музея в целом.

Цель Музея — повышение у посетителя духовной бодрости, душевного подъема, а на деле получается лишь раздражение и усталость: величайшее из зол в работе мысли, в мире чувства.

IX.К сожалению, два последующих пункта не содействуют искоренению указанного зла.

Мы разумеем здесь самый конец экскурсии, манеру расставания лектора с музейным зрителем.

Обыкновенно, как это мы видели в нашем «примерном» (а на деле далеко не «образцовом»!) случае, экскурсовод, взглянув на часовую стрелку, руководствуется ею при прощании с аудиторией: «Ну, время наше истекло! На этом Вы позвольте мне закончить!» заключает лектор объяснения, нередко прерывая их среди одной из зал или на пояснении отдельных экспонатов.

«А Итог? а выводы? а заключение? а завершающие обобщения?»

Об этих выводах или итогах посетители Музея всего чаще ничего не узнают. Вернее говоря, судить об этих выводах предоставляется самим участникам экскурсии по выходе из стен Музея.

Что же удивительного, если большинство музейных посетителей либо совсем воздерживается от выводов, либо — что чаще — ограничивается суммарным взглядом, мало отличимым от формального названия Музея.

В результате: содержание последнего, как целостного организма, остается неосознанным, рискуя показаться рядовому массовому зрителю, как здание без купола, как статуя без головы.

Ища причины этой сдержанности, этой тактики не доводить музейные осмотры до конца, приостанавливая их на «полуслове» трудно воздержаться от предположения, что самим экскурсоводам эта общая идея и оправданность всей их работы — не ясны.

Будь оно иначе — сам лектор вряд ли отказался бы от самой благодарной и ответственной задачи — завершения своей работы парой заключительных аккордов!

X. И, как будто с тем, чтобы всецело предоставить рядового зрителя во власти хаотических разрозненных идей и образов, звучит последнее напутствие неопытных экскурсоводов: «Остальные залы — при желании — Вы сможете и сами осмотреть!»

Совет — увы! обычно выполняемый, хотя бы частью аудитории, еще стоящей на ногах и ..с соответствующей эффективностью.

Усталые физически, настроенные на «финал», пытаются эти поддавшиеся на призыв небрежности и неразумия, самостоятельно пройтись, вернее, пробежать по залам, частью уже ранее затронутым, частью совсем невиданным.

А результат? Полнейшее смешение всех зароненных ранее идей и образов и растворение их в массе новых, еще более атомистически воспринятых. И в этом хаосе «идейного калейдоскопа» потонули те немногие связующие нити или обобщения, которые запомнились от тематического объяснения.

В итоге — «мнимо-тематический» осмотр только части зал, на деле заменился самым подлинным «сквозным» осмотром в самой неразумной его форме, оставляющей в умах у зрителей подобие «умственного сквозняка».

Вот почему из двух — увы! — весьма различных реплик, раздающихся по окончании музейного осмотра, лектору-экскурсоводу в той же мере должно избегать одну, как горячо приветствовать другую:

Нежелательная реплика: «Досмотрим сами! остальные залы! Ведь второй раз мы не соберемся!»

Реплика желательная: «Обязательно придем еще раз и еще раз и хотелось бы иметь того же лектора-экскурсовода!»

К сожалению, эта вторая реплика музейных зрителей обычно раздается реже первой и «эмоциональный тонус» большинства участников экскурсии при выходе из стен Музея лишь содействует этой последней.

XI. Возвращаясь еще раз к сравнению Музея и Театра, здесь уместно вспомнить о словах большого мастера сценического творчества К.С. **Станиславского**, считавшего одной из основных задач театра доставлять «минуты радости и украшения жизни».

Но, однако, почему же сходные же пожелания не уместны и при посещении музеев? Или назначение последних так уже несходно с таковым театра?

Разве цель Музея, современного Музея массового типа заключается не в том, чтобы служить рассадником познаний в увлекательной и красочной общедоступной форме, доставлять «минуты радости» и «украшения жизни»?

Или, обращаясь к меткой фразе, сказанной другим талантливым новатором театра, мы напомним требование **Вахтангова**, так горячо и так настойчиво им предъявлявшееся к спектаклю, требование «радостного», «праздничного» настроения от артистов, заражения им театральных зрителей.

Но то же «праздничное настроение», та же радость приобщения к идейному познанию в прекрасной, увлекательной или хотя бы эстетичной форме — разве это требование не является в такой же мере обязательным и для Музея?

Доставлять серьезное, продуманное знание в оправе светлой радости и красоты — не в этом ли задача всякого музейного осмотра?

И как каждая сценическая постановка в убеждении **Вахтангова** должна быть обязательно овеяна идейной радостью, также и каждая экскурсия в Музее массового типа может быть оправдана лишь при условии и в обстановке «праздничного», бодрого и радостного настроения музейных зрителей и лектора.

Если поэтому этот последний, расставаясь с группой, застаёт ее не в состоянии духовного подъема, не с глазами радостного вдохновения, но в положении людей, физически измотанных, с потухшим взглядом и усталой речью — то экскурсию должно считать как «неудачную», а лектора-экскурсовода, как не справившегося с важнейшей, основной своей задачей.

Таковы **двенадцать** пунктов, давших повод нашему сомнению, нашей критике и нашему раздумью.

Мы старались показать, что техника обслуживания массовых организованных зрителей в той форме, как она обычно практикуется в музеях и при том не вызывая явных нареканий, — мало совершенна и полна ошибок, резко понижающих доходчивость осмотров.

К этим промахам и упущениям в методике показа должно отнести:

- I. Растекание музейных зрителей по залам **до** прихода лектора-экскурсовода, распыление внимания посетителей до приступания к идейно-связанному изучению Музея.
- II. Приступание лектора-экскурсовода прямо к пояснению отдельных экспонатов или зал, не предполагавши предварительного очерка Музея в целом, без программно-перспективной схемы предстоящего осмотра, его целей и задач.
- III. Скученность музейных зрителей, их надвигание на лектора и загораживание поля зрения, несоблюдение требований «предэкспозиционного плацдарма».
- IV. Фиксация внимания лектора только на слушателей, впереди стоящих, игнорирование стоящих сзади, неумение втягивать в работу менее инициативную часть группы.
- V. Плохая слышимость экскурсовода, вследствие дурной привычки говорить вполголоса, скороговоркой или, стоя, обращенным к зрителям спиной.
- VI. Недостаточная видимость для слушателей части экспонатов в силу скученности зрителей и загораживания самим лектором-экскурсоводом.
- VII. Неумение последнего пользоваться «Методом психического погашения» излишних, невключенных в план осмотра, экспонатов.
- VIII. Неравномерность темпов речи и движения по залам, замедление вначале, ускорение к концу. Отсутствие умения укладывать осмотры в жестко-ограниченные сроки времени.
- IX. Утомление музейных зрителей и неумение экскурсовода вовремя распознать симптомы такового, нежелание бороться с этой утомляемостью.
- X. Опущение заключительных «ретроспективных» обобщающих итогов, «заключительного слова», резюмирующего значение и цель Музея и даваемых им знаний.
- XI. Поощрение самотечного рассеивания зрителей по залам после окончания планового осмотра: превращение «тематической» экскурсии в «сквозную» и при том самого вредного и архаического типа.
- XII. Забывание экскурсоводом основного назначения музеев массового типа: приобщения широких масс к полезным нормативным знаниям в предельно увлекательной занятой форме, — привнесением «радостного», «праздничного» настроения.

Таковы **двенадцать** основных пробелов, наичаще наблюдаемых в практической работе массовых музеев.

И переходя от «негативов» к «позитивам» можно соответственные коррективы или пожелания отлить в **двенадцать** следующих афоризмов, обращенных к лектору-экскурсоводу.

I. Не запаздывай приходом к группе! В ожидании тебя эта последняя успеет хвататься столько хаотичных образов, что ты рискуешь принося ей умственную пищу, натолкнуться на «испорченные аппетиты».

Неразумно предлагать гигиеничные рационы людям с засоренными желудками.

II. Не забывай музейно-лекционной «увертюры»! Начинай с характеристики Музея в целом, указания его объема, плана и порядка предстоящего осмотра.

Неразумно ставить слушателей в положение людей, которые, сядя за стол, не знают, сколько блюд им предстоит усвоить.

III. Помни постоянно о рефлексе зрителей наваливаться на тебя и о необходимости «самозащиты», о развитии в себе обратного рефлекса — отдаления слушателей от себя.

Пусть твоим лозунгом сближения с музейной аудиторией будет девиз: «Контакт психический — предельный, но пространственного — никакого!»

IV. Помни, что обслуживаешь ты группу в целом, а не только тех, которые случайно оказались впереди.

Не смешивай активность мышечную (применение локтей) и интеллектуальную (пытливость мысли).

V. Помни, что усилий голоса, достаточных для конфиденциальной дружеской беседы или сообщения секретов, совершенно недостаточно для лекции в Музее, для которой одинаково неприменимы вялый шепот и гремящая скороговорка.

VI. Не делай вид, что недосмотренное зрителем, ты можешь хорошо увидеть «за него». Не прикрывай собою экспонатов! Если в обиходной жизни мало принято стоять спиной к собеседнику, то еще менее — в музеях, ибо посещают их не для того, чтобы глядеть на спины их сотрудников.

Помни об афоризме: Должно домогаться «ясности», но невозможно сделаться «прозрачным»!

VII. Не налагай невольно на себя обета молчания, проходя по залам или обводя глазами по объектам, не включенным в русло объяснений, но наоборот, старайся оживленной речью отвлекать внимание аудитории от «лишних» зал и образов, путем психического переключения внимания зрителей на образы и мысли, связанные с темами осмотра.

Гнусный афоризм о значении слова, как «орудия скрывания мыслей» может быть оправдан лишь в музейной обстановке.

VIII. Не завершай музейного осмотра «пулеметным языком» и «эстафетным бегом». Не уподобляйся неразумным ездокам, которые заганивают лошадей задолго до прихода к финишу. Умей соразмерять четыре вещи: Время, Тему, Экспозицию и силы Аудитории.

На повторяйся, не тяни и помни: недосказанное в **два** часа ты не доскажешь и в **четыре**!

IX. Бойся смертного греха музейщиков и экскурсоводов: утомить музейных зрителей! При первых признаках усталости старайся разогнать ее испытанными средствами борьбы со скукой, добытыми арсеналом кафедр и сцены: бодрой речью, острым словом, темпераментом и тембром.

X. Помни о музейно-лекционном **эпилоге**! Как нельзя оставить статую без головы и здание — без крыши — также неразумно отпускать экскурсию из стен Музея без идейно-обобщающих итогов.

Помни, что без этих завершающих «аккордов» виденное зрителем рискует сохраниться в его памяти мозаикой разрозненных картин и образов, собрать которые в «идейно-целом» рядовому зрителю обыкновенно не под силу.

Пусть же в практике музейного осмотра **эпилог** переключается с **прологом**, как залог идейно-целостного усвоения полученного знания.

XI. Не поощряй тенденции малосознательных музейных зрителей — по окончании тематической экскурсии еще раз оббегать Музей, имея целью «доглядеть» разделы или экспонаты, не включенные в осмотр.

Помни, что в основе этих «самотеков» укрывается всегда моменты недовольства групповодом.

Все равно, как если бы, по окончании народного обеда, приготовленного опытными гастрономами, сытые гости принялись бы за прихваченные самодельные закуски.

XII Каждая экскурсия в Музее, каждый выход лектора пусть протекают в обстановке «Праздничности» и «идейной Радости».

Пусть каждый групповой осмотр каждого Музея будет «Праздником» для их участников, а их прием в стенах Музея — «Праздником» для лектора и групповода.

Помни, что музеи массового типа — **не** профессиональные музеи, посещение которых протекает в обаятельном порядке и воспринимается как часть «Учебы».

Массовый Музей — музей **факультативный**, добровольных посещений, направляются в него лишь люди по свободному влечению и интересу, всего чаще в праздничные дни для получения полезных знаний в увлекательной оправе, в форме радостного развлечения.

Так не лишайте же наших музейных зрителей их «радостного праздничного дня!»

Вот в каком виде представляются главнейшие ошибки или упущения в музейно-лекционной практике, источники, причины их происхождения и простейшие пути и средства их искоренения.

Таковы главнейшие поправки или пожелания, направленные к повышению качества работы молодых и малоопытных экскурсоводов при обслуживании организованных зрителей в музеях массового типа.

Хорошо известные и только часто забываемые эти правила и коррективы разумеется еще не гарантируют полной успешности этой работы: будучи **необходимыми** эти двенадцать требований **недостаточны** завися в свою очередь от ряда факторов или условий, о которых мельком говорилось выше.

И заканчивая свой доклад, я вижу себя вынужденным заключить его одной цитатой и одной надеждой.

Хорошо известно, что в науке, как и в человеческом быту ошибки или промахи воспринимаются острее, чем успехи или достижения.

Но что сказать о лекторе или докладчике, избравшем темой своего доклада самую **методику** доходчивости устных выступлений.

Станьте в положение такого лектора, ратующего битый час за «увлекательность» живого слова, а на деле усыпившего своим же выступлением свою же аудиторию! своих же слушателей!

Не сравнимо ли такое выступление лектора и методиста с положением врача, который, защищая свои методы лечения, тут же, на глазах присутствующих, этими своими методами уморил бы своего больного!

Эту мысль об особенной ответственности выступлений лекторов на темы лекционной практики Вы разрешите мне конкретно пояснить одним биографическим примером.

В заключительной главе своих известных мемуаров **Герберт Спенсер** останавливается на тех приемах или методах, которыми необходимо пользоваться при писании автобиографий: мудрые и золотые правила, достойные хвалы и подражания — сжатость, краткость, опущение всего излишнего и концентрация на том, что связано с идейным ростом человека и его призванием.

Но — Увы! — все эти правила стоят в самом кричащем, тягостном противоречии с характером и стилем **Спенсеровой** Автобиографии: настолько нудно-монотонно и тягуче-вяло-тускло-мелочно-болтливо это изложение!

Полный разрыв слова и дела! Безупречные, прекрасные принципы и полнейшее их игнорирование самим автором этих принципов в собственном своем труде.

Не претендуя ни в малейшей степени на самое далекое сопоставление моего очередного скромного труда с продукцией гиганта мысли, автора **Синтетической Философии**, — позвольте думать и надеяться, что я не уподобился великому мыслителю в этой его погрешности: что возвещаемые мною «нормы» и «принципы» лекционной и музейной практики, — не слишком разошлись с характером и стилем моего доклада!
