

Jan Dolák

Muzeologie pro nemuzeology

Vysokoškolská skripta



MUZEOLÓGIA
& KULTÚRNE
DEDIČSTVO, o.z.

Bratislava 2019

Autor: PhDr. Jan Dolák, Ph.D.

Recenzenti: Prof. PhDr. Pavol Tišliar, Ph.D.
PhDr. Peter Maráky

Jazyková korektura: Mgr. Monika Mikulášková



Vydavateľ: Muzeológia a kultúrne dedičstvo, o.z.

Bratislava 2019

ISBN 978-80-89881-15-4

Obsah

1. Úvod	5
2. Základní pojmy	7
3. Sbírkotvorná činnosť	11
3.1. Človek a veci	11
3.1.1. Proč lidé sbírají?	12
3.1.2. Vztahy k věcem	13
3.2. Selekcce	14
3.2.1. Obecně k selekci	14
3.2.2. Sbíratelství versus sbírkotvorná činnosť	15
3.2.3. Muzealizační proces v příkladech	16
3.2.4. Předmět sbírkotvorné činnosti	16
3.2.5. Muzejní předmět (objekt)	17
3.2.6. Sbírkotvorný proces, hlediska a metody	18
3.2.7. Sbírkotvorný proces	19
3.2.8. Plán sbírky	21
3.3. Tezaurace	21
3.3.1. Obecně k tezuraci	21
3.3.2. Vědecké zpracování a vyhodnocování sbírek	25
3.3.3. Zákon Slovenské republiky č. 206/2009 Z. z.	26
3.3.4. Režim zacházení se sbírkou	27
3.3.5. Digitalizace sbírek	28
3.4. Trendy ve sbírkotvorné činnosti	30
4. Muzejní prezentace	31
4.1. Obecně k prezentaci	31
4.2. Prezentační formy	31
4.3. Texty	35
4.4. Muzejní prostředí	36
4.5. Realizace expozice	39
4.6. Moderní technika	43
4.7. Adresát, návštěvník muzea	43
4.8. Muzejně - výstavní kritika	47
4.9. Směry a tendence muzejní prezentace	48

5. Muzejní management a marketing	51
5.1. Management	51
5.1.1. Obecně k managementu	51
5.1.2. Dějiny a periodizace oboru	53
5.1.3. Osobnost manažera	53
5.1.4. Vedení muzea	55
5.1.5. Vedení skupin	57
5.1.6. Vedení jednotlivců	59
5.2. Marketing	63
5.2.1. Marketingový mix	63
5.2.2. SWOT analýza	69
5.2.3. Marketingový průzkum	70
5.2.4. Jaký by pracovník marketingového oddělení měl být?	71
Použitá literatura	73

1. Úvod

Vážení čtenáři,

předložená vysokoškolská skripta jsou určena především pro studenty předmětu Muzeologie pro nemuzeology Filozofické fakulty Univerzity Komenského v Bratislavě. Domníváme se, že mohou být užitečným vodítkem v oblasti muzeologie i pro případné zájemce o obor, studenty příbuzných oborů či dokonce pro muzejní praktiky či pracovníky příslušných úřadů. Na Univerzitě Komenského v Bratislavě navštěvují tyto přednášky studenti historie, estetiky, etnologie, žurnalistiky, archeologie apod. Je velmi pravděpodobné, že po absolvování školy se tyto lidé setkají s muzejní problematikou, budou o muzeích psát, rozhodovat o nich jako pracovníci úřadů různých stupňů, budou pracovat v rámci turistického ruchu či přímo v muzeích. Proto není již dnes od věci se seznámit s tajemným světem muzeí, nahlédnout do vnitřního chodu těchto institucí či dokonce se zamyslet nad některými základními teoretickými postuláty muzejní práce. Není jednoduché zúžit veškerou problematiku muzeologie do dvouhodinových přednášek jednou týdně v rámci jednoho semestru a tedy do tohoto nerozsáhlého učebního textu. Proto jsme zúžili celou muzeologii na tři základní bloky: sbírkotvornou činnost, prezentační činnost a management a marketing muzeí. Jde nepochybně o zjednodušení na všech úrovních. Text nepokrývá problematiku muzeologie ani v celé šíři (horizontální pohled), ale nemůže jít ani mimořádně do hloubky (vertikální pohled). Na konci skript je však uvedena další rozšiřující literatura pro ty, které muzeologie zaujala hlouběji.

2. Základní pojmy

Muzealita

Předmět, (ale i celá terénní situace - archeologická, paleontologická apod.), který člověk vyjímá z univerza a chrání ho proti přirozenosti změny a zániku, má pro člověka, pro jeho kulturu, nějakou hodnotu či význam. Pro tuto hodnotu používáme termín muzealita, což je hodnota smyslově konkrétní stránky skutečnosti, která má pro společnost takový poznávací a hodnotový význam, že je v objektivním společném zájmu uchovat proti přirozenosti změny a zániku její nositele a uplatnit je z hlediska této nové kvality ve vědecko-poznávacím a kulturotvorném procesu.

Muzeálie (sbírkový předmět)

Věcný, nezprostředkovaný nositel muzeality, většinou uložený v muzeu, můžeme nazvat muzeálií, což většina autorů ztotožňuje s pojmem muzejní sbírkový předmět. Muzejní sbírkový předmět je pracovním prostředkem muzea.

Muzealizace

Muzejní sbírkový předmět vniká muzealizací, tj. procesem odborných aktivit, kterým se předmět muzejní povahy mimo muzeum mění na sbírkový doklad jako součást muzejních sbírek.

Muzejnictví

Mujejnictví je celá oblast muzejní činnosti, jak po stránce teoretické, tak i praktické. Patří sem tedy nejen muzea a galerie, ale i teoretická pracoviště zaměřená na muzeologii a kulturní dědictví či příslušné úřady a jejich části řešící praktické či metodické otázky muzeí. Patří sem i příslušná metodická centra. Pro mezinárodní komunikaci není šťastné, že pro tento výraz obtížně hledáme ekvivalent v angličtině či francouzštině.

Muzeologie

Muzeologie obecná: Vědecká disciplína, jejímž předmětem je poznávání muzeality, jejího vydělování a specifické úlohy ve společnosti. Předmětem muzeologie není muzeum, tak jako předmětem pedagogiky není škola, ale vzdělávací proces. Předmětem lékařství také není nemocnice, ale procesy vedoucí k udržení či obnovení lidského zdraví. Muzeologie není nauka o muzeáliích, tak jako teorie knihovnictví není jen naukou o knize.

Muzeologie speciální: vzniká při integraci obecně muzeologického a oborového přístupu ke konkrétní skutečnosti. Uplatňuje se v relaci k jednotlivým oborovým typům muzeí (etnomuzeologie, archeomuzeologie atd.).

Aplikovaná muzeologie (muzeografie): Zabývá se metodami a technikami práce v muzeu, je orientována k praxi: není však s praxí identická. Jedná se rovněž o poznávací proces. Není však zcela autonomní, protože na jedné straně se opírá o muzeologické poznatky, na druhé straně využívá poznatky různých vědních oborů, technik, technologií i řemeslných dovedností.

Muzeologie je vědou finální, nikoli vědou kauzální. Využívá tedy poznatky jiných věd (archeologie, etnologie, kulturologie, teorie komunikace apod.) a spolu s vlastní teoretickouází se zabývá svým předmětem zkoumání, má vlastní metodologii a jazyk.

Kulturní dědictví

Vše, co člověk dělá mimo své biologické funkce, je projevem **lidské kultury**. Jde o soubor norem, kterým se lidské jednání řídí a soubor hodnot, na něž se ve svém jednání orientuje. Z toho vše, co chceme trvale uchovat, chránit a využívat, je **dědictví**. Dědictví má a bude mít řadu podob a forem. Jsou to nejen budovy, cenné lokality, předměty, ale i zvyky, obyčeje, tradice apod. Z dědictví je pak část uchovávána v **muzeích**. **Kulturní dědictví** má podle J. Beneše tyto významy (faktory):

Kultivační – umožňuje rozvoj člověka jako osobnosti, a to nejen ve sféře rozumové, ale především citové.

Identifikační – dává prostředí osobitý ráz, odlišný od charakteru jiných prostředí.

Integrační – začleňuje jedince do pospolitosti tak, aby tuto příslušnost mohl osobně prožívat, nejen vnějškově manifestovat.

Reprezentační – prokazuje přínos dané pospolitosti všelidské kultuře, čímž vyvolává respekt a úctu jiných pospolitostí ve světě, kde existuje různorodost kultur jako dochované a žádoucí bohatství lidstva.

Ekonomický – přináší národnímu hospodářství příjmy z turistického ruchu.

Společnost nevytváří a priori kulturní dědictví (heritage), ale odkaz (legacy, bequest), ze kterého můžeme v budoucnosti vytvořit (vyselektovat) dědictví. Jinými slovy, vše kolem nás je odkaz, ze kterého my vyjímáme to, co považujeme za dědictví. A „naše dědictví“ je vlastně odkaz, který budou následující generace prověřovat, co z něj převezmou jako dědictví a co ne. Zatímco u řady objektů si tím můžeme být jistí (Bratislavský hrad) u některých možná ne. Jednou ze zásadních otázek dneška je, zda onu selekci má vytvářet spíše úzký okruh specialistů či velice široká veřejnost. Z. Z. Stránský se snažil překlenout jisté nejasnosti v terminologii

dědictví zavedením pojmů **naturfakt** (hmotný výtvar přírody), **artefakt** (hmotný výtvar člověka) a **mentefakt** (projev duševních pochodů člověka).

Muzeum

V mezinárodním prostředí je nejužívanější definice muzea podle ICOM: „Muzeum je stálá nevýdělečná instituce ve službách společnosti a jejího rozvoje, otevřená veřejnosti, která získává, uchovává, zkoumá, zprostředkuje a vystavuje hmotné a nehmotné dědictví lidstva, za účelem vzdělání, studia a potěšení.“ Slovenská legislativa definuje muzeum takto: „Múzeum je špecializovaná právnická osoba alebo organizačný útvar právnickej osoby, ktoré na základe prieskumu a vedeckého výskumu v súlade so svojím zameraním a špecializáciou nadobúda predmety kultúrnej hodnoty, ktoré jako sbierkové predmety odborne spravuje, vedecky skúma a sprístupňuje verejnosti najmä na účely štúdia, poznávania, vzdelávania a estetického zážitku špecifickými prostriedkami múzejnej komunikácie.“

Muzeum je jakási „konzerva paměti“, paměťová instituce, kam si ukládáme, kdo jsme, odkud a kam jdeme. Musí mít vybalancovanou funkci dokumentační a komunikační.

Sbírkový fond

Jde o konkrétní **soustavu muzeálií**. Podle slovenské legislativy jsou sbírkové předměty soustřeďovány ve sbírkách (např. entomologická, etnologická apod.). Soustava sbírek pak v muzeu tvoří sbírkový fond.

Vyřazování (skartace)

Vyřazování je především **vylučování** sbírkových předmětů ze soustavy muzejního fondu. Je to i proces **nepřijetí** potenciálních sbírkových předmětů. Např. při geologických či archeologických výzkumech už na lokalitě rozhodujeme, co do sbírek přijmeme a co ne. Což neznamená automaticky zničeno, ale třeba znovu pochováno (zahrabáno) do země či využito jinak než jako sbírkový předmět.

Exponát

Je to muzeálie vytypovaná jako **komunikační prostředek** – médium.

Ekomuzeum

Ekomuzeum se snaží dokumentovat přírodu a společnost na daném teritoriu za přímé účasti komunity. Zahrnuje památkový, přírodovědný i historický aspekt. Zabývá se sbíráním, dokumentováním, zkoumáním, konzervováním a prezentováním **přírodní a kulturní situace**. Ekomuzeum je tedy „kulturní instituce zajišťující soustavně na daném teritoriu za účasti obyvatelstva funkci výzkumu, ochrany prezentace a hodnocení souboru přírodních a kulturních

hodnot reprezentujících prostředí a s tím související způsob života“. Na Slovensku jde o nepřilíš frekventovaný pojem.

Nová muzeologie

Ekomuzejnictví, stejně jako tzv. **neighbourhood museums, community museums, kritická muzeologie** jsou součástí tzv. **nové muzeologie**, vzniknuvší na počátku 70. let jako odraz hlubokých změn západní společnosti. Tato zařízení se soustřeďují především na sociální funkce muzea, inkluzi návštěvníka apod. Ekomuzea a jejich „příbuzní“ se tedy zabývají dokumentací a hlavně prezentací přírody a společnosti, jsou těsně svázána s určitým teritoriem. Často vznikají v bývalých průmyslových čtvrtích nebo naopak na venkově zpřístupňují staré hamry, mlýny apod. Někdy celá území na venkově jsou považována za ekomuzea.

3. Sbírkotvorná činnost

3.1 Člověk a věci

Člověk se odpradávná snaží odpovídat na základní existenční otázky o sobě a o světě, který ho obklopuje. Osvojování si hodnot provázelo i obklopování se věcmi. Antropologové rádi uvádějí, že dnešní průměrný člověk nosí v hlavě asi tolik informací jako domorodec dávné kultury. Na rozdíl od domorodce dnes máme přístup ke skladům informací, uchovaných v písemné či jiné formě, těmito sklady mohou být i předměty a díky moderním technologiím mohou být jejich zobrazení dostupné odkudkoliv. Člověka tedy od samotných počátků provázely věci. Právě užíváním předmětů, následně jejich cílenou výrobou, se postupně odlišoval od říše zvířat. Člověk si začal vyrábět nástroje, zbraně, oděv apod. ze zcela utilitárních důvodů, aby přežil. V pravěku lze předpokládat existenci osobního majetku – např. oděv, lovecké trofeje, šperk. Člověk hromadí lovecké trofeje či začíná vyrábět věci (nejrůznější talismany, fetiše, amulety, píšťaly, bubínky apod.). Postupně, již v pravěku, se člověk začíná projevovat výtvarně, obklopuje se věcmi, které bezprostředně „nepotřebuje“ a svoji jinakost, odlišnost chce a potřebuje ukázat jiným. Zde začíná cosi, co můžeme nazvat **protosběratelstvím**. Jedná se i o pokusy zaznamenávání jistých událostí, tedy o konzervaci paměti, což můžeme bezpečně doložit nejpozději pro období starověku (např. Mezopotámie, Čína). V antice již existuje řada sbírek, ba přímo sběratelů, římské legie ukazovaly na zvláštních nosítkách předměty získané z dobytých území. Pro následující období, v Evropě charakterizované pěstováním křesťanského univerza, je typické budování sbírek církevního charakteru světskými i církevními činiteli. Církevní poklady při chrámech a kláštorech pak byly předváděny při významných událostech, jejich držitelé se museli zabývat i základními principy konzervace. Právě tyto tezaury můžeme považovat za sbírky, či dokonce za **protomuzea**, neboť shromažďují „věci navíc“, tedy něco, co věřící bezprostředně k vykonávání náboženského obřadu nepotřebuje. Tyto kolekce samozřejmě podporovaly víru, křesťanské univerzum, ale obsahovaly v nejednom případě předměty zcela nenáboženské (viz například kosti mamuta údajně zavěšené nad portálem v katedrále sv. Štěpána ve Vídni či uzda Cidova koně v katedrále Seville).

Výrazně odlišné zaměření pak má **sběratelství v renesanci a manýrismu**, s akcentem na světskost, kromě umění jsou sbírány přírodniny apod. Člověk sice ke sběratelství přistupuje s návratem k antické racionalitě, ale vyjadřuje jím i dezorientaci z nových poznatků o uspořádání světa (objevy nových světadílů, přeměna Země na pouhý bod ve vesmíru). Doba osvícenství pak přináší potřebu pěstování vědy, zkoumání podmínek pro zemědělství, vodních a dalších přírodních

zdrojů, v centru pozornosti je i soudobá technika. Jinde vznikala muzea jako doklady úspěšného rozvoje impéria (např. The British Museum v Londýně). Vědecké obory, potažmo sbírky, získávají svoji klasifikaci (Carl Linné). Existence sbírek, potřeba jejich vystavování a využívání při vzdělávání pak vedly k zakládání prvních skutečných muzeí, jako ryze praktických zařízení.

Obkloповání se věcmi můžeme u lidí z celého světa **dokladovat i v dnešní době**. Nosíme si domů písek z pláže, na které jsme prožili příjemné okamžiky, hromadíme fotky z dovolené, nimrodi mají dům plný loveckých trofejí, sportovci vytvářejí svoje síně tradic apod. Přitom ani tak nejde o vlastní cenu, respektive o všeobecně uznávanou hodnotu, těchto předmětů. Zlaté medaile obsahují minimum drahého kovu, většina trofejí je průměrná, písek z pláže či naše fotky jsou zcela neprodejná. Jde nám o to, co je „za nimi“. Jedná se o jistý druh materializace světa. Jde o osobní prožitek, vzpomínku, paměť na něco. Většinou si zcela přirozeně chceme pamatovat spíše to dobré než to zlé, proto i tyto kolekce nejsou zrcadlem našeho života, jsou spíše reflexivní, akcentují naše úspěchy.

3.1.1 Proč lidé sbírají?

Odborníci hovoří v této souvislosti o sběratelském instinktu, který může být rozebírán z hlediska věku, pohlaví, sexuální orientace atd. Důvody a přístupy v rámci sběratelství mohou být velmi rozdílné. Mezi víceméně náhodným soustředěním několika věcí a muzejní sbírkou je řada mezistupňů, hranice mezi nimi budou často nepevné a nejasné. Když někdo náhodně narazí v tisku na kuchařský recept, tak si ho vystříhne a uloží, někdy podle něj i vaří. Jde o **uvědomělou**, ale nikoli **cílevědomou** sběratelskou činnost. Nepovažujeme tuto činnost za sběratelství, ale spíše za to, co leicesterská profesorka Susan Pierce nazývá „accumulating“, tedy jakési „hromadění“. Sbíráni je podmíněno psychologickými aspekty i třeba sociálně-ekonomickou diferenciací. Jinak sbírá dítě, jinak pubescent a jinak dospělý člověk.

Sběratelem byl i zakladatel psychoanalýzy **Sigmund Freud**. Freud nesystematizoval svou sbírku, nešlo mu také o její komplexnost a universálnost. Sbírkou však sloužila a napomáhala k jeho psychoanalytické práci. *Někteří autoři spatřují ve sběratelství projev „nervové vášně“ a z toho vyvozují, že sběratel je vlastně chorý člověk.* Americký muzeolog **Russel W. Belk** připomíná výsledky svého průzkumu, který ukázal, že asi 40% amerických sběratelů se domnívá, že jsou „donuceni sbírat“, jsou „posedlí sbíráním“, zatímco přes 70% se považuje za „oběť“ tohoto zvláštního instinktu či koníčku. Tuto psychickou zátěž sběratelství akcentoval také postmoderní filosof **Jean Baudrillard**.

Domníváme se, že u řady autorů příliš strhává jejich pozornost psychologická stránka sběratelství. Měli bychom proto brát v úvahu a hodnotit i jeho kulturní rozměr. Je to jistě projev subjektů, ale právě z tvořivosti subjektů se rodí kulturní skutečnost.

Básník, skladatel, vědec jsou také „oběťmi“, také mají pocity, že jsou něčím donucováni k tvořivé činnosti. Je v případě těchto tvůrců něco v nepořádku s jejich psychikou? Sběratelskou vášň tedy chápeme jako projev kreativity. Nemůžeme ovšem přehlížet, že sběratelství nese sebou mnohdy i velmi negativní projev. Tendence mít, vlastnit, transformována (zejména v oblasti umění) do pekuniární roviny, vede mnohdy nejen k podvodům a krádežím, ale i zločinům. Přesto bychom měli mít stále na zřeteli pozitivní působení sběratelství v kontextu rozporného vývoje společnosti. Sběratelé se mohou angažovat ve vývoji umění, na záchraně kulturních statků, svými odkazy obohacovat kulturní instituce a tak se spolupodílet na rozvoji umění i kultury, ale i na profilování kulturního vědomí společnosti.

Je nepochybné, že řada sběratelských aktivit je spojena s naším ritem, spiritualitou či náboženským cítěním. **Středověk v Evropě** byl v mnoha případech spojen s pěstováním křesťanského univerza, které se projevovalo hromaděním chrámových pokladů (např. Praha, Ostřihom), kolekci při významných klášterech, či sbíráním soukromých osob, zejména z řad panovníků (Karel IV.) a šlechty. Nepochybně velký vliv na sběratelství měly důvody reprezentativní, které pochopitelně trvají dodnes. Existují též rozdíly mezi muži a ženami, jak v přístupu k celkové tvorbě sbírky, tak k tématům sbírání i oblíbenosti materiálů. Podle některých autorů lze rozlišit kolekce i podle sexuální orientace sbírajících osob.

3.1.2 Vztahy k věcem

Postoj k realitě si vytváříme na trojím základě:

- gnozeologickém: Získáváme poznatky o skutečnosti (nauka o poznání).
- axiologickém: Poznatky hodnotíme podle svého žebříčku hodnot, ne vše je pro nás stejně významné (nauka o hodnotách).
- ontologickém: Poznání dáváme do souvislosti s lidským bytím (nauka o bytí).

Sbírkový předmět je konkrétní svědectví o skutečnosti s uplatněním gnozeologických, axiologických a ontologických aspektů – jde o posun z užitkové do kulturní roviny.

Ve vztahu k věcem se můžeme setkat s dvěma extrémy:

Zbožštění věcí, jako by věci samy mohly být smyslem života a při jejich hojnosti schopny zajistit člověku štěstí. Tento přístup je v dnešní konzumní společnosti dosti běžný. Zejména u velmi bohatých lidí se setkáváme s takovým počtem osobních automobilů, šatstva a dalšího spotřebního zboží, že prostě nemohou být fyzicky všechny užívány. Ve filozofické rovině se touto problematikou zabýval již **Erich Fromm** a vlastně podstatu problému vyjádřil již v názvu své knihy *Mít nebo být?* Tedy na jedné straně je opravdové bytí, život, na druhé straně pak vlastnění.

Druhým extrémem je **nepochopení věcí**, jejich podceňování, zneuznávání. V tomto případě jde o nepochopení samotných základů muzealizačních procesů, jde o odsouzení přirozených lidských vazeb na předmět, vazeb z estetických či obecně paměťových důvodů.

Podle Josefa Beneše si k věcem utváříme:

1. Vztahy racionálně podložené.
2. Vztahy emotivně podložené.

3.2 Selekcce

3.2.1 Obecně k selekci

Zjednodušeně můžeme napsat, že muzeum rovná se sbírka. Ale co to vlastně sbírka je? Z mnoha více či méně přesných definic můžeme vybrat tu, která tvrdí, že sbírka jsou věci, které patří k sobě. Právě ono „patření k sobě“ vytváří ze souboru věcí sbírku. Jestliže chci vytvořit sbírku mincí, vydaných Slovenskou republikou od roku x do roku y, pak jde o úkol snadný. Přesně víme, jaké mince byly Slovenskem v tomto období vytvořeny, je nám tedy jasné, co do sbírky patří. Stejná situace je u sbírek známek. Stranou nyní ponecháváme fakt, že do těchto sbírek patří nejen mince či známky, ale i doklady tvorby (např. výtvarné návrhy, tiskařské stroje apod.) či užívání. Zde už onen přesný seznam nemáme. Chápeme zcela jasně, že když jednu minci ztratíme či nezískáme, bude fakticky (nikoli fyzicky) poškozen celý soubor právě svojí nekompletností. V drtivé většině případů však muzea takovýto „seznam“ nemají. Nelze předem stanovit, co přesně do naší kolekce, dokladující dobu bronzovou či vznik Československa, patří a co ne. Zde je třeba vycházet z hlubokých znalostí oborových ale i muzeologických, tedy z pojmání sbírky jako živého organismu, který soustavně měníme ve vyšší kvalitu. Kurátor tedy musí umět „vidět svět skrze předměty“.

U sbírkových kolekcí je třeba rozlišovat, proč a jak vznikly. Většinou jde o předměty **in fondo**, tedy v proměnlivém systému, ve fondu. Někdy je tomu však jinak. Pokud se nám zachovalo například původní vybavení zámku, třeba i s doklady sběratelské činnosti šlechtice (řekněme zbrojnice), potom chceme tyto celky udržovat v původním stavu, jako doklady zcela konkrétního dobového bydlení a sběratelství zcela konkrétní osoby. Tyto kolekce udržujeme v původním stavu, bylo by proti logice je jakkoli doplňovat, maximálně o předměty, které zde prokazatelně byly a nějakými cestami se dostaly jinam. V tomto případě jde o soubory **in situ** a z hlediska selekcce jsou uzavřené.

Muzejní dokumentace může být v extrémních případech:

- široká a mělká, potom slouží především výchovným cílům,
- nebo úzká a hluboká, potom slouží především výzkumným cílům.

Muzejní akvizice má nepochybně i svůj sociální aspekt. Kontakt lidí s jejich

„vlastním“ muzeem je pro ně velmi důležitý. Muzea tedy jsou skutečně místy „zemřelých věcí“ (Michel Foucault), jakýmsi metasvětlem (Z. Z. Stránský). Muzea jsou místy věcí, u kterých skončilo původní poslání a využití, striktně chápáno jsou na nesprávném, respektive spíše na nepřirozeném místě. Známky v poštovním muzeu už nebudou nalepeny na obálky, autobus v technickém muzeu bude převážet lidi jen zřídkakdy. Předměty v muzeu však žijí nový, odlišný, „reinkarnovaný“ život. Slouží jako doklady, svědci minulosti a vysvětlení historie. Z předmětů k užívání se staly kulturními statky, zhmotnělou pamětí. Věci nebezpečné jsou zde neutralizované, ať už jde o nebezpečná zvířata, jedovaté hady či zbraně. Předměty jsou „odžité“, samy o sobě neškodí. Také jejich interpretace a zasazení do souvislosti je v naprosté většině případů prováděna na úrovni dnešního poznání archeologie, geologie, historie, herpetologie apod. Nepochybně slouží jako nezastupitelné prameny vědních oborů, ale současně se nabízejí i jako nezastupitelné komunikační prostředky. Jak poutavě, přitažlivě a srozumitelně muzea své sbírky komunikují, je již otázka zcela jiná, a to ryze muzeologická.

Páteř slovenského muzejnictví tvoří **muzea tzv. vlastivědného typu**, kam kromě městských a krajských (regionálních) muzeí můžeme zařadit i třeba Slovenské národní muzeum.

Specializace vlastivědných muzeí, aby netrpěly stereotypem (podle Jiřího Žalmana):

- vazba na region, případně na stávající sbírkový fond
- účelnost z hlediska společenské potřeby
- koordinovanost pracovního programu s podobně zaměřenými muzei, aby nedocházelo k dublování či překrývání
- schopnost záměr důsledně a na odborné úrovni uskutečňovat jak v rovině sbírkotvorné, tak i rovině prezentační.

Regionální muzea by měla být regionálními dokumentačními, vědeckovýzkumnými, informačními a kulturními centry. Druhým základním typem jsou pak muzea specializovaná: muzea technická, literární, vojenská, muzea umění apod.

3.2.2 Sběratelství versus sbírkotvorná činnost

Prosté sběratelství a sbírkotvorná činnost muzeí není, respektive by nemělo *být totéž*. Sběrateli jde o samu věc jako takovou, v její funkci i druhové rozmanitosti. Naproti tomu muzejní přístup se zaměřuje jen na takové objekty, které mohou být svědky a nositeli autentického svědectví přírodních či kulturních fenoménů a jsou součástí obecného poznávacího a hodnotového zájmu. Nejedná se o objekty jako takové, ale pouze o objekty, které reprezentují přírodní či kulturní skutečnost, tj. mají kognitivní, a tím významový, *přesah*. Rozdíl mezi sběratelstvím a *muzealizací*

spočívá v tom, že v prvním případě se jedná o věc jako takovou (kult věci), zatímco v druhém případě o zastupování, reprezentaci fenoménu, něčeho co je za věcí či „meta-věc“. Sběratel tedy říká: „Já chci mít tuto věc“. Kdežto člověk provádějící muzealizaci říká: „Chci dokumentovat slavnostní jízdu parním vláčkem, jak to udělám?“

3.2.3 Muzealizační proces v příkladech

Docent Stránský na svých přednáškách uváděl následující příklad: Byli jsme svědky náhodného nálezu starého komplexně zachovaného obchodu. Přítomný historik neprojevil o nic zájem, dva historici umění byli ochotni v krajním případě vzít zavěšenou mořskou pannu s váhami a etnograf velké struhadlo na zelí. Náš návrh na uchování celku vzbudil u přítomných jen podiv. Akce skončila tak, jak si přáli „specialisté“.

Můžeme hovořit o názorném nedostatku muzeologických znalostí oborových specialistů. Vybavení onoho obchodu by bylo unikátem, minimálně po stránce komunikační. Názorně by dokládalo a vysvětlovalo zajímavou skutečnost (starý obchod), i když možná ani jedna jednotlivost neměla valnou hodnotu z hlediska historie, umění či etnologie. Pokládáme tento příklad za doklad toho, že i oborový specialista by měl při práci v terénu myslet i muzeologicky.

Druhým, neméně závažným momentem, je posuzování toho, v jaké míře a šíři je objekt reprezentantem sledovaného fenoménu. Např. dva tanky z téže doby, z nichž jeden se nezúčastnil bojů a druhý byl zasažen, mají rozdílný poznatkový význam. Jinak řečeno: informační míra a rozsah druhého je širší než prvního. Záleží ovšem na tom, zda se nám jedná o svědka výroby nebo bojů.

Je nepochybné, že muzeologie má blízko k informačním vědám. Muzejní rovina je však postavená na ontologické, informační a gnozeologické shodě. Zatímco informatice jde prioritně o informace a nositel informace ji příliš nezajímá, v muzeologii je právě nositel informace (sbírkový předmět) ve středu pozornosti.

3.2.4 Předmět sbírkotvorné činnosti

Co vlastně může být v muzeu? Lépe řečeno: co může být předmětem sbírkotvorné činnosti? Správná odpověď je: cokoli. V muzeu může být úplně všechno, všechny výtvořiny člověka či přírody, takže narážíme na soustavný problém – vybrat málo z mnoha. Práce muzejníka je v tomto obtížnější než třeba knihovníka či archiváře. Pracovník městské knihovny sleduje současnou vydavatelskou produkci a z ní vybírá, co zakoupí do fondu. Archivář přijímá spisovou agendu vzniklou z činnosti státních, regionálních a městských orgánů, případně činností fyzických a právnických osob. Tedy podstatnou část (výběr) toho, co přijde do archivu, vytváří někdo jiný. Muzeum je však v jiné situaci. Jeho „vydavatelstvím“ je vlastně vše, co příroda a člověk kdy vytvořili. Tato situace klade na muzea větší nároky z hlediska uložení, evidence, konzervátorských (uchovávacích) aktivit a deskripce fondu,

včetně počítačových programů. Zatímco v archívech jsou především papírové dokumenty a v knihovnách knihy, v muzeu je kromě těchto materiálů vlastně vše. Je očividné, že jinak evidujeme, popisujeme a ukládáme archeologický materiál, jinak mikroskopického broučka a jinak lokomotivu. Muzejní dokumentace má jako pracovní prostředky autentické výtvořiny přírody a člověka s průvodní dokumentací, která je často velmi rozdílná. Zatímco u předmětů z organické přírody je nezbytné v souvislosti se sběrem zaznamenat místo, čas, terén, počasí apod., u umění dokladujeme autora, použitou techniku atd. Vyjmeme-li předmět z původního prostředí, musíme o něm pořídit průvodní dokumentaci. Důležitá je pro doložení vztahových momentů selektovaných dokumentů. Druhotná dokumentace je pak pořizována následně v rámci katalogizačních procesů. V ní je obsaženo celé hodnocení sbírkového předmětu, zachycujeme v ní svůj poznávací proces. V druhotné dokumentaci zachycujeme vše, co jsme o předmětu zjistili, všechny použité konzervátorské postupy apod. Sbírkotvornou činností tedy nechápeme jen samotný výběr předmětu do muzea, ale všechny aktivity spojené s tvorbou sbírky, tedy i tezaurační procesy (evidence, ukládání, konzervace), ale také vyřazování z fondu.

3.2.5 Muzejní předmět (objekt)

Muzejní předmět samotný může být pojímán z více úhlů, zejména jako **dokument, sémiotický znak a zároveň jako nositel a zdroj informací**. Jako dokument označujeme záměrně vytvořený záznam něčeho, např. kroniku, středověkou listinu apod. Momentální názor slovenských zákonodárců na základní premisy uspořádání státu vedl k přijetí Ústavy Slovenské republiky, která pak byla zaznamenána v písemné formě na papíře, ale klidně mohl být její text vytesán do skály. Toto je pořízení dokumentu. Středověký hrnčír vyráběl džbán pro nabrání vody, nikoli jako dokument. Dokumentem se ona mísa stává až dnes v rámci archeologických sbírek, kdy je dokladem (zástupcem) života ve středověku a její pomocí život ve středověku dokumentujeme. Avšak jak pro muzeologii, tak pro dokumentalistiku je charakteristický **moment uchování**. Sběratelská intence člověka vede k uchování věcí, jež nemusejí být prvoplánově uchovány jako doklad něčeho, záznam něčeho, ale jako věc sama za sebe. Zatímco informatice více dbají na samotný obsah informace a nezáleží jim tolik na zdroji sdělení, teorie komunikace si naopak více všímá přenosových mechanismů.

Předmět nikdy není sám. **Izolovaný předmět je hypotetická konstrukce**. Předmět není nikdy prožíván ve vakuu, ale vždy existuje jako součást něčeho. Vždy existuje v relaci k ostatním předmětům a dalším elementům ve svém prostředí. Izolovat předmět z jakékoli fyzické a sociální vazby a ptát se, co znamená, je stejně nesmyslné nebo redukční, jako izolovat slovo ve větě, knize nebo přednášce, a ptát se co znamená. Problematikou muzejního předmětu a jeho **pravdivosti** se nejednou

zabýval polský muzeolog **Jerzy Swiecimski**. Obtížně můžeme hovořit o pravdě v případě obrazu, který znázorňuje zjevnou nepravdu, stejně jako u obrazu, který autor třeba jen dokončil či dokonce jen signoval. Také předmět restaurovaný je stále považovaný za „autentický“, přestože to zcela úplně není pravda. Každý předmět má svoji vlastní pravdu, ať už jsme schopni ji rozeznat či ne. Obraz Rembrandta zůstane obrazem Rembrandta, ať už my to víme či ne. V tomto případě by vlastně nepravda vůbec nebyla možná, protože neexistuje, může se objevit vlastně jen v přidáných informacích k předmětu, v jeho deskripci. Tyto informace nemají k předmětu žádný vztah, nijak ho nemohou ovlivnit. Individuální pravda předmětu může být nalezena v jeho morfologii (tvar, látka) nebo původu (zmíněný obraz Rembrandta). Pojímání muzejního předmětu pouze jako zdroje informací odmítl vícekrát nejen Z. Z. Stránský, tímto zjednodušením by byla podle Stránského upřena předmětu osobitost a jeho právo na existenci. Někdy se setkáváme s poněkud křečovitými pokusy o dělení sbírek, např. na „výstavní“ a „rezervní“, tedy kombinovat výchovnou a systémovou strategii v dělení muzejních sbírek na tři části: výstavní, depozitární, depozitární otevřenou veřejnosti. Domníváme se, že nabízené „trídílné muzeum“ by bylo komunikačním nonsensem, a to z hlediska organizačního (např. evidenčního), ba dokonce i z hlediska jednotlivých věd v muzeu pěstovaných. Určit předem, který předmět bude prezentován, který bude v depozitáři a který bude v depozitáři otevřeném veřejnosti (sic) je nemožné.

3.2.6 Sbírkotvorný proces, hlediska a metody

Tvorba sbírky závisí především na záměrném přijímání vybraných předmětů do sbírkového fondu. Tento přístup „muzejního sbírání“ v sobě zahrnuje vědecký aspekt, který je rozdílný od pouhého sběratelství, jak jsme si objasnili dříve. Selektce je výběr něčeho z celku, u muzeí je to záměrné zjišťování a výběr těch předmětů z reality, které jsou potenciaálními nositeli muzeality. Selektce má primární poznávací funkci, jejím předmětem je identifikace potenciálních nositelů muzeality a odhalení předpokladů jejich vyčlenění z existenční, případně nálezové situace.

Základní přístupy můžeme rozdělit na selektci pasivní (daleko nejčastější) a aktivní. Při **pasivní selektci** (dokumentaci) dokumentujeme jen to, co se dochovalo. Avšak „sít dějin“ není objektivní, nezachovalo se vždy to nejhodnotnější a podstatné. Jde o dokumentování relikvů, toho, co se díky látkové podstatě uchovalo. S relikvy se často nesetkáváme v původním prostředí, jde tedy o pasivní přístup. Např. archeolog, který si sám od sebe vybere lokalitu pro svůj výzkum, musí pasivně přijímat to, co zde v hmotné podobě zbylo. V podstatě vždy by chtěl něčeho najít více, a hlavně vždy by chtěl najít i něco jiného. To platí i pro všechny další vědní obory v muzeu zastoupené.

Aktivní selektce je možná pouze při muzealizaci současnosti, můžeme sami vybrat co je vhodné (dobré) dokumentovat, provádíme komplexní průvodní

dokumentaci. Můžeme provést zachycení počátků, vrcholu i konce jevu. Tento aktivní přístup je realizován v přímé existenci dokumentovaného jevu. Umožňuje dokumentovat i jevy které se věcně nefixují (divadlo, shromáždění apod.). Existuje vždy to, co je dokumentováno a to, čím je to dokumentováno, tedy jev a dokument jsou dvě oddělitelné, samostatné skutečnosti. A právě tento vztah jevu a jeho dokumentu je rozhodující pro selektci. To, zda ona konkrétní věc je či není dokumentem, do jaké míry je svědectvím zkoumaného jevu, nezáleží na ní samé, ale na tom, jak dalece zprostředkovává svědectví o jevu. Právě aktivní selektce je odpovědí na jeden z nejrozšířenějších omylů, že do muzea patří až takový předmět, který je dostatečně starý či opotřebený. Kromě často formálního důrazu na dokumentaci současnosti v bývalých socialistických zemích se touto problematikou důkladně zabýval švédský program SAMDOK (1977-2011).

Kritéria selektce předmětů podle SAMDOK:

- Frekvence (co nejběžnější).
- Progresivnosti (výjimečné předměty).
- Oblasti (fyzická souvislost skupiny předmětů).
- Působivosti (předměty mají afektivní, fetišistickou a rituální hodnotu, příkladem jsou předměty spojené s osobní minulostí).
- Reprezentativnosti (reprezentant jako zástupce – např. nejdůležitější část stroje).
- Formy (forma předmětu může ovlivnit muzeum při jeho získávání, tedy jeho stav, rozměry a či trvanlivost. Přednost bychom měli dávat těm předmětům, kterým hrozí nebezpečí zániku).
- Za zásadní považujeme právě první dvě kritéria, tedy frekvence a výjimečnosti.

Úkolem muzeí je nepochybně komplexní dokumentace. Pokud přijmeme tezi, že muzeum umění sbírá významné estetické objekty, pak někde musí být dokumentovány i objekty méně esteticky významné, ba dokonce i brak, pokud ovlivňovaly výrazně prostředí a způsob života. Příznějme, že život společnosti většinou neovlivňuje ani tak vysoké umění jako spíše umění průměrné či dokonce výrazně podprůměrné. Platí to o všech sférách života. Určité předměty byly často symboly doby (dederonové košile, dámské prádlo ze syntetických materiálů, antikoncepční pilulka) a tudíž by neměly v muzejních sbírkách chybět.

3.2.7 Sbírkotvorný proces

- Josef Beneš píše o třech **fázích selekčního procesu**:
- Přípravná: plánování, orientace v literatuře, kritické zhodnocení muzejní sbírky, určení naléhavosti apod.
- Průzkumná: orientace v terénu, pohovory s kronikáři a místními znalci,

zjištění stavu vybraných lokalit apod.

- Realizační: vlastní sbírání, pořízení průvodní dokumentace, zapsání předmětů do evidence, sepsání závěrečné zprávy z výzkumu.

Formy akvizice (akcese) předmětů jsou následující:

- Sběr: nejčastější u archeologie a přírodních věd.
- Dar: časté jsou dary bezcenných předmětů, někdy i velmi vzácných.
- Odkaz: jde vlastně o jinou formu daru.
- Výměna: mezi muzei.
- Převod: předmět nemění majitele, může jít např. o převod předmětů v majetku města na muzeum, jehož zřizovatelem je právě město. Sem do této kategorie patří i případ, kdy stát převádí např. archeologické nálezy na samosprávný kraj a ten je převádí na muzeum, které zřizuje.
- Koupě: zvláštním způsobem je koupě na dražbě.

Důvody k deakcesi (vyřazení) jsou následující:

- Rozpad materiální podstaty: předmět fyzicky dožil, není možné či vhodné ho restaurovat.
- Chybějící či ztracená dokumentace.
- Chybějící relevance v rámci sbírky jako celku. Předmět sbírku nezhodnocuje.
- Nedostatečné možnosti konzervování, zpracování, zpřístupnění.
- Zkvalitnění sbírkového fondu hodnotnějšími předměty.
- Změna sbírkového programu (vzácné).

Muzea nesmí vyřazovat sbírkové předměty pro získání volného prostoru či peněz, z politických důvodů či v důsledku módních směrů. Nejčastěji musíme vyřazovat z důvodů zanedbání, když předmět fyzicky dožil, je tedy **neupotřebitelný**. Předmět je pak nejčastěji komisionálně zničen, případně jeho části mohou sloužit jako náhradní díly pro restaurování jiných předmětů. Někdy je předmět přebytečný, tedy je v dobrém fyzickém stavu, ale nezhodnocuje náš fond. Můžeme ho vyměnit za jiný, či si ponechat, ale pouze v „nesbírkovém režimu“. Vyvázání sbírkového předmětu z přísného režimu zákona o sbírkách znamená, že se stává majetkem stejného druhu jako vše ostatní, co muzeum užívá. Je třeba ho podřídit běžným pravidlům hospodaření (např. každoroční inventarizace), ale je možné ho i prodat.

V praxi může dojít k dvěma extrémům. Buď se hromadí obrovské množství materiálu nad možnosti muzea, nebo se sbírá úzký okruh věcí, které zajímají příslušného kurátora. Základním pravidlem je získávat raději celky (holistický přístup) než množství jednotlivostí.

Mnoho skutečností je lépe dokumentováno obrazovým nebo textovým materiálem než předměty. Často originální předmět nahrazujeme něčím jiným, nějakým substitutem, a to z mnoha důvodů. Předmět může být příliš velký (lod',

letadlo), z málo trvanlivých materiálů (mléčné výrobky) apod. Pro naše účely bude postačující následující dělení.

- Faksimile – nejvěrnější napodobenina originálu zhotovená za použití moderních technologií (technika, chemie apod.) ze stejného materiálu jako originál.
- Kopie – víceméně věrná napodobenina ze stejného či podobného materiálu zhotovená stejnou nebo podobnou technikou.
- Imitace – kopie zhotovená z podobného, ale často levnějšího materiálu.
- Reprodukce – rozmožená díla s použitím jiného materiálu a jinou technikou.
- Replika – volné napodobení originálu.

3.2.8 Plán sbírky

Proti živelnému a nepromyšlenému hromadění sbírkových předmětů se muzea mohou bránit vytvořením vlastního plánu tvorby sbírky. Plán sbírky má být přehledem o složení a významu sbírky. Jelikož jde o plán řízení sbírky, musí být součástí celého plánu řízení muzea. Plán je určen nejen pro pracovníky muzea, ale i nadřízené orgány, badatele, partnerské organizace, případně sponzory apod. Plán napomáhá při stanovení pozice muzea vůči příbuzným institucím, usnadňuje provádění zápůjček a využívání objektů, udává, ve kterých částech sbírky je nutná hlubší registrace, zpracování či průzkum, stanovuje priority v konzervování a restaurování. Plán by měl jasně definovat cíle muzea v oblasti tvorby sbírky, tedy tematický, regionální a časový záměr. Jednou z nejsložitějších pasáží plánu je stanovení vlastní pozice muzea k jiným podobně zaměřeným institucím. To může vést k určité úpravě profilu muzea, respektive změně priorit. Plán by měl začít popisem vzniku sbírky, její historií, proč a kým byla vlastně vytvořena. V mnoha případech budou původní záměry zakladatelů muzea odlišné od těch současných. Toto poznání může osvětlit dřívější zařazení některých předmětů, z dnešního pohledu nelogické.

3.3 Tezaurace

3.3.1 Obecně k tezauraci

Pod pojmem tezaurace chápeme veškerou uchovávací a zhodnocovací činnost muzei. Začíná zapsáním předmětu do prvostupňové evidence, po kterém následují procesy konzervátorské, zkoumání předmětu, jeho ukládání a ochrana atd. Pokud vyjdeme z původního významu slova *tezauros*, jde o „tvorbu pokladu“. V rámci tezaurace předměty soustředíme a tím je dáváme do nových vzájemných vztahů a omezujeme destrukční působení různých faktorů. Hlavní metodologickou základnu zde tvoří deskripce a klasifikace, snaha proniknout k podstatě soustředěných objektů. Jde o otevřený systém permanentního vyhodnocování sbírkového fondu včetně vyřazování. Právě zde probíhá druhotná selekce, tedy neustále prověřování,

zda předmět do naší sbírky patří či ne. V tezauru (ve sbírce) jsou vedle sebe velmi často předměty velmi cenné, i předměty samy o sobě málo hodnotné. Musejí však dohromady tvořit logický celek, „patřit k sobě“ a tím přinášet novou „přidanou hodnotu“. Skica obrazu je sama o sobě nemnoho významná, ale spolu s obrazem dokladuje, jak se představa malíře během tvorby změnila, zda obraz vznikl brzy nebo naopak s časovým odstupem od pořízení skici apod. To je poznání, které nám izolované předměty „skica“ a „obraz“ neposkytnou. A právě v soustředování věcí, které patří k sobě, je jádro promyšlené, odborné tvorby sbírky. Důležitým aspektem je, do jaké míry je možné uchovávat jen určité části (aspekty) předmětu nebo původního nositele dokonce nahradit nositelem zprostředkujícím. Důležité je si uvědomit, kdy a proč se „nahrazující“ předměty, vyrobené vlastními silami či dodavatelsky, mohou sami stát sbírkovými předměty. Někdy vytváříme v dílnách modely, repliky, pořizujeme sbírkové fotografie, zvukové nahrávky, filmy apod., které se v jistých podmínkách mohou stát sbírkovými předměty. U modelů třeba hub, které slouží vlastně jen k prezentačním účelům, bychom nad jejich zařazením do sbírky váhali.

V rámci selekčního procesu spolu s výběrem předmětu do sbírky pořizujeme průvodní dokumentaci. Ján Kautman v souvislosti s přírodninami správně píše, že „pokial nie známa lokalita a čas nadobudnutia, ktoré nie je možné spätne generovať, je zbierkový predmet z vedeckého hľadiska prakticky bezcenný“. Poté je nutná druhotná dokumentace, což je fixace tezauračního procesu. Tezaurace musí posuzovat, do jaké míry je nutné uchovávat nositele muzeality v selektovaném stavu, což není myslitelné bez náležitého zachycení získaných údajů. Zákon č. 206/2009 Z.z. stanovuje pouze nezbytné minimum potřebných údajů o předmětu, tedy co záznam **musí** mít, nikoli co **má** mít. Smyslem práce muzea není jen formální předávání sbírkových předmětů následujícím generacím, ale musíme předávat tyto předměty srozumitelné a využitelné. To bez náležité pozornosti věnované evidenci nelze realizovat. Evidence není dvojí ale dvoustupňová, což má na Slovensku dlouhou tradici. Pracovník muzea vyjímá předměty, u kterých **předpokládá**, že zhodnotí sbírku. V případě náročných terénních výzkumů (třeba archeologických) je možnost důkladného zkoumání předmětu přímo na místě velmi omezena. Kurátor by měl mít dost času na pečlivé zhodnocení, zda získaný předmět do sbírky zařadí či ne. Poté pořizuje prvostupňovou (chronologickou) evidenci předmětu. V přírůstkové knize pak jsou chronologicky zapisovány přírůstky jako třeba kroje, střepy, stroje či kytky. V tomto okamžiku začíná běžet dvouletá lhůta, během které kurátor předmět vědecky zkoumá, porovnává ho s podobnými předměty už do sbírky zařazenými apod. Zařazením předmětu do druhostupňové evidence, kterou je katalogizace, dochází ke konečnému (v tomto okamžiku) rozhodnutí, že předmět sbírku zhodnocuje a patří do ní. Předměty nepovažované za zhodnocující sbírku, ať už před prvním či druhým stupněm evidence, mohou

být vyřazeny nebo ponechány v muzeu v doprovodné dokumentaci, sloužící třeba pro studijní účely, jako náhradní díly, jako předměty určené pouze pro prezentační či muzeopedagogické aktivity. Doprovodná dokumentace je nesmírně důležitá pro správné pochopení předmětu, ale zároveň umožňuje s tímto materiálem zacházet méně striktně než se skutečným sbírkovým předmětem. K obrazu krajinky můžeme pořídit současnou fotografii stejného místa, která by byla sama o sobě celkem nevýznamná, ale v souhrě s obrazem má svůj přínos. V doprovodné dokumentaci mohou být torza podobných předmětů jako je sbírkový předmět, tato torza mohou sloužit jako náhradní díly, mohou být zkoumána destruktivními metodami, což sbírkový předmět v žádném případě ne. Např. etnografické muzeum má jistě ve sbírce hrábě, ale vlastně stejné hrábě visí na stěně venkovského objektu v muzeu v přírodě (ne příliš přesně – ve skanzenu), tedy jsou vystaveny nepřízní počasí a více hrozí jejich poškození, případně ztráta. Zatímco první hrábě jsou sbírkovým předmětem, druhé máme evidovány jen v doprovodné evidenci a v případě nutnosti si na onu stěnu pořídíme hrábě nové. Značné problémy v praxi tvoří tzv. srovnávací materiál, který by po prozkoumání měl být buď vyřazen, nebo maximálně zařazen do doprovodné evidence.

Chronologická evidence tedy naplňuje všechny požadavky majetkoprávní, tedy evidence zřizovatelova majetku. Snad nadbytečně, ale přesto upozorňujeme, že z logiky věci můžeme do přírůstkové knihy zapisovat pouze předměty ve vlastnictví zřizovatele. Katalogizace zase naplňuje požadavky sbírkotvorné evidence, jejíž kvalita má pro naši schopnost rozpoznat muzealitu zásadní význam. V některých muzeích dochází bezprostředně po zapsání do prvního stupně k zapsání do druhého stupně (katalogizace), což rozhodně nelze uvítat. Důležitou součástí akvizice je i průvodní dokumentace (způsob nabytí předmětu, údaje o osobnosti dárce, příběh navázaný na předmět apod.). Tyto údaje by měly být včleněny to evidence nebo by na ně měl být pořízen alespoň odkaz. Kurátor v mnoha případech váhá, má dilema, zda předmět do sbírky zařadit či ne a často volí cestu zařazení, jaksi „preventivně“, aby předmět „zachránil“ a jeho další posouzení odkládá či přímo ponechává na příštích generacích kurátorů. Ovšem vyřazování pro přebytečnost je akt administrativně náročný a vyžaduje důkladnou znalost celé sbírky.

Zatímco výměna předmětů mezi muzei jednoho zřizovatele by neměla být problémem, výměna mezi ostatními muzei naráží na neochotu se vzdát přebytečného předmětu v hodnotě třeba 100 eur ve prospěch žádoucího předmětu, ale jen v ceně 10 eur. Jiným problémem, dosud uspokojivě legislativně nevyřešeným, je otázka, zda je evidence sbírkových předmětů v plné šíři veřejně přístupným systémem. Z logiky věci, muzea jsou většinou financována z veřejných rozpočtů, sbírky jsou veřejným statkem, ano. Daňový poplatník je vlastně „majitelem“ nejen sbírek, ale všech údajů o nich. V evidenci však nacházíme citlivé údaje (např. jméno a bydliště dárce) takže zveřejnění příslušných údajů by mohlo dokonce vést k ohrožení

těchto osob, například krádeží. Muzea tedy musí plně respektovat slovenský zákon č. 18/2018 Z. z. o ochraně osobních údajů a evropskou směrnici o *General Data Protection Regulation* platnou od května 2018.

Josef Beneš uváděl pět základních činností v rámci tezaurace:

1. Systematizace sbírek – každý předmět má své místo v odpovídajícím depozitáři.

2. Evidence sbírek.

3. Muzealizace sbírek – zhodnocovací proces tvorbou nových informací, zejména při katalogizaci.

4. Konzervační zásahy.

5. Systematizace údajů o sbírkách – včlenění všech informací třeba do paměti počítače.

Nic z toho nelze vypustit. K Benešově dělení dodáváme:

Ad 1: Na rozdíl od archivů a knihoven mají muzea daleko větší problémy s uložením velmi různorodého materiálu. Depozitáře můžeme diferencovat různě, např. podle sbírkových pracovišť. Máme tak depozitář historie, přírodovědný apod. Konzervátoři upřednostňují diferenciaci podle materiálu, tedy depozitáře kovu, keramiky, dřeva apod. Je očividné, že sklenice se ukládají jinak než motýli a potřebují jiné vybavení depozitáře, jinou teplotu, vlhkost apod. Někdy diferencujeme podle hodnoty předmětu s akcentem na potřeby bezpečnosti. Drahé kovy jsou v trezoru, prvotisky v ochranném pouzdru v ohnivzdorné skříni apod. V každém depozitáři musí být zajištěna ochrana před světlem, před biologickými škůdci, před prachem, požárem, vloupáním a krádeží před škodami při manipulaci apod. V depozitáři je třeba zabránit kolísání teploty a vlhkosti. Při práci v depozitářích je třeba nešetřit obalovým materiálem, na kterém z praktických důvodů mohou být uvedena evidenční čísla usnadňující orientaci.

Ad 2: Každé muzeum je mimo jiné sklad a bez řádné evidence nemůže pracovat. Povinnosti spojené s evidencí vyplývají z obecně platných předpisů aplikovaných na podmínky muzea. Chronologická evidence je dokladem o převzetí věci do hospodaření muzea, má konstitutivní charakter, z věci se stává sbírkový předmět podléhající zvláštním předpisům. Kniha je autentizovaná, svázaná, s očíslovanými stranami, s úředním razítkem, je uveden počet stran knihy apod. Záznamy nelze zrušit ani začernovat, lze je však doplňovat a aktualizovat při zachování všech dříve zapsaných údajů.

Jisté problémy mohou způsobovat jiné způsoby evidence, než je evidence sbírková. Máme na mysli především knihovnictví. V nejednom případě došlo k tomu, že všechny knihy v muzeu byly evidovány společně, takže v jedné evidenci se setkaly historické tisky spolu s brožurou momentálně platných daňových předpisů, s fakticky spotřebním materiálem. Historické tisky takto vedené nejsou sbírkovými předměty. Evidenci těchto dvou naprosto odlišných kategorií z hlediska majetku a

legislativy, sbírkový předmět a běžná kniha, je nezbytné striktně oddělit.

Evidenci je třeba chápat jako nástroj práce se sbírkami a jejich využívání, nikoli jen jako „nutné zlo“, či dokonce jenom jako „zlo“. Dříve muzejníci chápali prvostupňovou a zejména druhostupňovou (psaní karet) evidenci jako pracovní náplň pro zimní měsíce, což samozřejmě byla jen hra na evidenci. Formální vyplňování karet nemělo větší smysl. Z bezpečnostních důvodů (krádež, živelná pohroma apod.) je nezbytné uchovávat první a druhý stupeň evidence odděleně.

Ad 3: Muzealizace předmětu – viz přechozí kapitoly.

Ad 4: Konzervace, restaurování, preparace.

Konzervováním rozumíme soubor opatření a zásahů, jimiž se zajišťuje stávající hmota objektu a odpovídající vzhled. Jde o zabránění další degradaci předmětu. Je logické, že největší pozornost bychom měli věnovat prevenci, tedy realizovat takové podmínky uložení předmětu, aby k jeho poškozování nedocházelo, respektive aby tyto procesy byly co nejpomalejší. Jde o nastavení vhodných světelných, teplotních, vlhkostních podmínek, ochrana proti biologickým škůdcům, co největší prachutěsnost apod. Těmto aktivitám se někdy říká preventivní konzervace, lépe pak preventivní ochrana. **Restaurování** je náročnější zásah, jde většinou o zajištění původního tvaru a podoby předmětu. Nutno předeslat, že hranice mezi konzervováním a restaurováním nemusí být striktně definovatelná. Poměrně rozsáhlé diskuse jsou vedeny nad cílem, smyslem konzervátorských zásahů. Většinou předměty nechceme vracet do podoby těsně po dokončení a ponecháváme jim jistou přirozenou „patinu“, kterou získaly svým používáním, tedy i špinavý předmět s různými dekoracemi může mít silnější výpověď než rádooby „původní originál“.

Preparování je trvalá úprava, konzervace přírodniny.

Ad 5: Systematizace údajů o sbírkách. Dnes snad každé muzeum využívá výpočetní techniku, která je při systematizaci sbírek nenahraditelná.

Domníváme se, že právě v rámci tezauračních procesů je moderní technika dosud využívána nedostatečně. „V době, keď pomaly už aj babky na trhovisku majú tovar označený čiarovým kódom, my maľujeme na zbierkové predmety signatúry. Dochádzku na pracovisko nám kontroluje RFID (Radio Frequency Identification Device) systém, no príchod a odchod z depozitára a pohyb zbierok zapisujeme guľičkovým perom do ošúpaného zošita.“ povzdechl si nedávno Ján Jurkovič.

3.3.2 Vědecké zpracování a vyhodnocování sbírek

Muzea sehrála v minulosti významnou roli i při vzniku řady vědních oborů, zejména tím, že ukládala a třídila hmotné prameny a vytvářela tak podmínky pro budování systematiky vědních disciplín (etnografie, archeologie, mineralogie apod.). Rozvoj vědy však odsunul muzea směrem k okrajům, neboť dnešní muzea skutečně jen málokdy můžeme označit za skutečná vědecká centra, svým měřitelným vědeckým výkonem většinou nemohou soupeřit s vysokými školami

či ústavy akademie věd. Proto argumenty odborníků z největších muzeí, že oni dělají vědu a na tvorbu sbírky nebo její prezentaci nemají čas, jsou neudržitelné. Na druhou stranu je třeba konstatovat, že i to nejmenší muzeum je v základní rovině odborným centrem, největší muzea jsou pak místy, jejichž vědeckou produkci musí znát i pracovníci vysokých škol či akademie věd. Bohužel dnes otázka odborné činnosti muzeí není frekventovaným tématem ani muzeologické produkce ani domácího kulturně-vzdělávacího diskurzu. Otázky vědeckého výzkumu regionů nevycházejí z jednotné metodické koncepce, nýbrž z jednotlivostí každodenní nesjednocené praxe. Základní, dosud nerozřešenou otázkou, je vztah mezi formami a obsahem vědeckého výzkumu v muzeích a formami a obsahem vědeckých úloh realizovaných v ostatních vědeckých institucích. Nevyřešeným problémem je vztah muzeí jako dokumentačních center se středisky ostatních vědeckých institucí. Práce muzejního etnologa či archeologa v terénu se mnoho neliší od práce jejich kolegů na vysoké škole. Zatímco odborník z univerzity musí přidávat ke vědě i nezbytný pedagogický výkon, pracovník muzea musí přidávat aspekty promyšlené tvorby sbírky a jejího odkomunikování veřejnosti. Muzea se obtížně dostávají k finančním zdrojům z grantů na vědeckou činnost, jejichž kritéria bývají postavena pro muzejní práci nepříznivě. Muzea někdy setrvávají ve vlastivědném pojetí muzejní praxe a snaží se vytvářet komplexní „obraz vlasti“. Polyhistorismus dnes není udržitelný v žádné formě. Plány a organizace vědeckovýzkumné činnosti muzeí bývají převzaty z vědeckovýzkumné základny, tedy z mimo-muzejní sféry.

Může vlastně muzeologie zhodnocením předmětu z hlediska kulturního statku a výchovně vzdělávacího prostředku přinést něco navíc, co vědní disciplíny samy nepokrývají a zajišťovat nemohou? Tyto možnosti muzeologie jsou právě v hodnocení sbírkového předmětu. Žádná disciplína se nezabývá sbírkovým předmětem jako nezastupitelnou kulturní hodnotou. Jednotlivé vědní disciplíny mají zájem na jeho odborné exploataci, ale ne vždy jeho trvalém uchování. Žádná jiná vědní disciplína se nezabývá působením předmětu na návštěvníka.

3.3.3 Zákon Slovenské republiky č. 206/2009 Z. z.

Na Slovensku platí č. 206/2009 Z. z. o múzeách a o galériách a o ochrane predmetov kultúrnej hodnoty a zmene zákona Slovenskej národnej rady č. 372/1990 Z. z. o prestupkov v znení neskorších predpisov v znení zákona č. 38/2014 Z. z. (dále jen zákon) který je dnes hlavním předpisem pro muzea a galerie na Slovensku. Byl upřesněn prováděcím předpisem – výnosem *MKS SR MK-2544/2015-110/11648* z 10. 8. 2015.

Zákon vysvětluje základní pojmy, práva a povinnosti muzeí i příslušných úřadů, frekvenci revize fondu, která závisí na jeho velikosti, řeší vývoz sbírkových předmětů do zahraničí apod. Zákon zpřesňuje bezpečnost a odbornou ochranou

sbírkových předmětů, dále pak vědecko-výzkumnou činnost muzeí a zpřístupňování sbírkových předmětů a sbírek.

Evidence sbírkových předmětů je jedna, ale dvoustupňová. Předmět se tedy nejprve запиše do chronologické evidence v knize přírůstků. První předmět tedy dostane číslo ve tvaru rok/pořadové číslo, tedy např. 2019/1. Poslední předmět zapsaný v tomto roce pak má číslo 2019/x. Následně je třeba tento předmět převést do vnitřního systému rozčlenění sbírek, tedy do II. stupně evidence, kterým je katalogizace. Ta se provádí nejpozději do dvou let po zapsání předmětu do evidence I. stupně. V praxi to vypadá tak, že např. židle zapsaná pod číslem chronologické evidence 2018/1 je převedena do katalogizace pod číslo NA 362, tedy do sbírky nábytku, kde dosud bylo 361 čísel a zmíněná židle dostane následující číslo 362. Na sbírkový předmět nelze zřídit záložní právo nebo ho jinak zatížit, předmět nepodléhá exekuci či konkurzu.

Na tomto místě považujeme za důležité upozornit na zásadní skutečnost. Vedle zákona č. 206/2009 Z. z. Slovensko přijalo též zákon o památkovém fondu. Slovenské památky můžeme rozdělit na nemovitě (hrad Strečno) a movitě (vzácný obraz v nějakém kostele). Tyto památky mají svoje evidenční číslo a nakládá se s nimi podle zákona o památkovém fondu. Předměty v muzeu tedy nejsou dle litery zákona památky a je s nimi nakládáno podle zákona č. 206/2009 Z. z. Někdy se může stát, že se „památkou“ ocitne v muzejních sbírkách. Pak má evidenční číslo podle obou zákonů a nakládá se s ní podle zákona o památkovém fondu.

3.3.4 Režim zacházení se sbírkou

Žádný celostátní předpis nemůže postihnout více, než jsou základní principy zacházení se sbírkovými předměty. Proto je nutné, aby si muzeum stanovilo vlastním předpisem, nařízením ředitele, způsob aplikující obecné předpisy na konkrétní podmínky muzea. Součástí předpisu je i badatelský řád, depozitární režim, podmínky vývozu předmětů do zahraničí, podmínky výpůjček a zápůjček, podmínky deponátů, podrobnosti pro provádění inventarizací předmětů, kdo a jak provádí evidenci předmětů, systém hlášení změn, systém vnitřních kontrol, kdo a jak smí autentizovat přírůstkové knihy a katalogizační záznamy apod. Jasně stanoveno by mělo být užívání některých specifických sbírkových předmětů, např. hudebních nástrojů, předvádění původní funkce strojů (např. jízda historickými automobily), omezená doba vystavování pro některé předměty apod. Stejně tak badatelský řád stanovuje, které předměty zpřístupňujeme pouze v badatelně a které v depozitáři, jaká se vede písemná agenda spojená s badateli apod.

Důležitým předpisem je i **depozitární režim**, tedy provoz depozitáře, který stanovuje lokaci depozitářů, jejich ochranu, klíčový režim, pohyb osob po depozitářích, zejména těch, které v muzeu nepracují apod. Musí být stanoveno, jak postupovat při mimořádných událostech, jak se třeba noční ostraha dostane ke

klíčům, kdo přístup k nim pečetí, jaká se vede administrativa spojená se vstupem do depozitáře při mimořádné události apod. Každý depozitář musí být pravidelně kontrolován, tj. neporušenost zabezpečení (např. mříž), neporušenost sbírkových předmětů, musí být stanoveny limitní fyzikální veličiny prostředí a stav vlhkosti a teploty musí být pravidelně zaznamenávány, je třeba určit, jakými technickými prostředky jsou zaznamenávány atd. Každý správce depozitáře, ať už je to kurátor či speciálně pro tyto účely vyčleněná osoba, musí mít předem jasně stanoveno, které předměty je třeba přednostně zachraňovat v případě mimořádné situace, třeba povodně či požáru.

3.3.5 Digitalizace sbírek

Problematika digitalizace sbírkových předmětů je dnes jednou z nejčastěji skloňovaných otázek, přesto jsou otázky s tímto spojené, dosud řešeny nedostatečně, a to především z pohledu muzeologického. Předem konstatujeme, že ve sféře prezentace (expozice, výstavy, muzejněpedagogické programy apod.), jsou moderní technologie, včetně těch digitálních, velmi vítané a pokud jsou organickou součástí scénáře, nemůžeme mít proti jejich užití žádné námítky. Nám však jde o posouzení digitalizace v rámci selekčních a (především) tezauračních procesů, tedy o digitalizaci „do zásoby“, nikoli pro okamžité použití.

Často se objevuje názor, že digitalizací jsou v širším slova smyslu i textové databáze s popisy. Těžko s tímto názorem polemizovat a těžko proti takovéto digitalizaci něco namítat. Nutnost mít všechny sbírkové předměty co nejlépe podchyceny v PC, přepsat všechny karty druhého stupně evidence do PC, prostě slovenská muzea nemine. V oblasti muzejnictví však za digitalizaci považujeme spíše nějaký druh vizualizace předmětu (foto, 3D projekce apod.) doplněný textem.

Muzeologii by přednostně měly zajímat **problémy selekce**, tedy jak, co a podle jakých **kritérií** budeme předměty pro digitalizaci vybírat a zda za ideální stav považovat stoprocentní vizualizaci všech sbírkových fondů.

Digitalizace má řadu nesporných pozitiv v rámci **vnitřního** chodu instituce. Její aplikací muzea lépe komunikují mezi sebou i se svými badateli. Když je předmět ukraden či zničen, zůstanou nám alespoň podklady pro vytvoření věrné repliky apod. Těžko najdeme nějaká proti v této oblasti. Významným, pozitivním trendem současnosti je mobilita sbírek. I zde nám digitalizace nemálo napomáhá. Z hlediska kvantitativního však zpřístupnění fyzicky existujících muzejních sbírek mimo vlastní instituci nebude nikdy příliš masivní.

Pokud však čteme preambule zásadních mezinárodních i národních projektů v oblasti digitalizace, většinou se dočteme, že cílem není nějaká lepší komunikace mezi muzei, ale cíle jsou daleko ambicióznější. Je to vzdělanostní, konkurenceschopná společnost. Pokud tyto věty budeme brát vážně, nikoli jen jako nějaké úvodní floskule, pak cílem digitalizace je komunikace směrem „**ven z muzeí**“.

Na prvním místě je otázka sémiotická, znalost znakových systémů. Pokud archivy či knihovny digitalizují své fondy a zveřejní je třeba dálkovým přístupem, těžko něco namítat. Zveřejňují texty a uživatel, pokud zná ono písmo a jazyk, zná i kód k tomuto sdělení. Pro knihovníka by bylo absurdní uvažovat o digitalizaci knihy tak, že zveřejní fotku titulní strany se stručným popisem o počtu stran vydavatel, překladatel apod. Knihovník chce zveřejnit veškerý text, dokument, programově utvořený záznam, tedy pouští čtenáře „dovnitř předmětu“ a čtenář díky své znalosti nekonečného množství kombinací nemnoha písmenek slovenské abecedy (písmena jsou spojována do slov a vět), je schopen celý text přečíst a na své úrovni i porozumět. Dosti podobně lze vidět sbírky umění. Většina uměleckých děl byla vytvořena, aby přímo komunikovala s nahlížejícím, s návštěvníkem, aby mu něco sdělovala. Jsou sami o sobě komunikanty. Většina sbírek našich muzeí však má jiný charakter. Tvůrce středověké nádoby či příroda, která stvořila broučka, se nesnažili o nějakou komunikaci s návštěvníkem muzea, nevytvářeli exponát, nevytvářeli ani sdělení fixované slovy a větami v knize. Kódy k porozumění velké části našich sbírkových fondů jsou laikovi obtížně dostupné.

Slovensko přistoupilo k digitalizaci sbírek velmi razantně, a to především ambiciózními projekty *Digitálne muzeum*, *Digitálna galéria* a *Slovakiana*, k jejichž zevrubnému vyhodnocení však dosud nedošlo. Někteří se domnívají, že za mnoho peněz je málo kultury. Ján Jurkovič dokonce prohlásil, že projektem *Digitálne múzeum* jsme řekli B, aniž jsme dostatečně formulovali A.

Při digitalizaci však není problémem jen vizualizace stávajících sbírkových předmětů a následné zpřístupnění v PC či dálkovým přístupem pomocí internetu. Nejde ani jen o žádoucí využití digitálních technologií při přepisu starších zvukových či filmových nahrávek, ani o převedení záběrů na křehkých skleněných fotonegativech do uživatelsky příjemnější podoby, která svědčí i ochraně vlastních desek. Řada otázek vyvstává při pořizování a uchovávání toho, co je „digital born“, tedy digitálně se už narodilo. Z hlediska muzealizace k výrazným změnám nedochází. Před třiceti lety jsme navštívili pláž, na památku si odvezli trochu písku a pláž si vyfotili. Dnes děláme totéž. Z hlediska pořízených produktů však došlo ke změně. Zatímco písek je pořád stejný, před třiceti lety jsme pořídili negativ, následně pozitiv, což mohlo být v muzeu vedeno v doprovodné evidenci, ale i jako sbírkové předměty. Dnešním fotoaparátem jsme vytvořili „množinu bitových posloupností“, ukrytou kdesi v počítači.

Problémem je otázka, zda tyto digitální objekty, tedy ony „množiny bitových posloupností“, považovat či nepovažovat za regulérní sbírkové předměty. Podle stávající slovenské legislativy ne.

3.4 Trendy ve sbírkotvorné činnosti

Některé současné trendy jsme nastílni již v předchozích kapitolách. Jde o problematiku dokumentace současnosti, menšin, marginalizovaných skupin, vypořádání se s otázkami digitalizace apod. Značný je rozvoj univerzitních muzeí, dodejme, že to bohužel není případ Slovenska. Klíčem změn je sociální inkluze (začlenění). Demokratické muzeum (D. Fleming) je inkluzivní muzeum (R. Sandell). Participující návštěvník je tedy přesouván z předního stadia (expoze, vzdělávání) i do zadní fáze, stadia, úseku (dokumentace, konzervace, sbírání) činností muzea. V první dekádě 21. století jsou nové paradigmatické přístupy vidět v redefinování dědictví, v kooperaci, v sítích, v nových organizačních modelech a participaci nejrozličnějších komunit. Klíčovým konceptem je pak sdílená odpovědnost (shared responsibility). Signifikantní v tomto směru je kniha Ch. Leadbeatera a P. Millera s názvem *Pro-Am revolution*, kde zkratka *Pro* znamená slovo profesionál a zkratka *Am* znamená slovo amatér. Tedy objevuje se nový (žádaný?) sociální hybrid, profesionální amatér a amatérský profesionál. J. Howe v tomto směru používá termíny crowdsourcing nebo wisdom of the crowd, které bychom mohli přeložit jako vědění davu, společné vědění. Časté je užívání termínu zdrojová komunita, tedy společenství lidí, kterým dědictví původně patřilo a uživatelská komunita, tyto termíny jsou pak spojovány do současné společnosti (contemporary community). Podle autorů současné užití internetu stírá hranice mezi zdrojovou a současnou komunitou. Participace (včetně té na vědeckém výzkumu) může mít podle N. Simon čtyři základní formy: vklad (sběr dat), spolupráce (podíl nejen na sběru dat ale i analýze výsledků), spolutvorba (veřejnost vytváří pod vedením odborníků přímo testy otázek určené pro veřejnost) a hostování. Např. dokumentace současnosti je právě fundamentální oblastí, kde je participace veřejnosti mimořádně vítána. Značný prostor je věnován tzv. topographical turn, tedy většímu akcentu na krajinu, na místa, kde památky vznikly či jsou umístěny, tedy na urbánní a rurální kontext.

Významný akcent je dnes kladem na otázky etiky práce muzeí se sbírkou. Jedná se o množství otázek spojených třeba s lidskými ostatky či kdo je vlastně zdrojová komunita, tedy kdo je oprávněný za ni hovořit. Mimořádně aktuální jsou pak otázky spojené s restitucemi a repatriacemi sbírek.

4. Muzejní prezentace

4.1 Obecně k prezentaci

Žádné muzeum nebylo založeno proto, aby něco sbíralo a následně chránilo. Muzeum musí mít smysl, tedy být užitečné pro společnost. Právě v odkomunikování sbírek a údajů o sbírkách spatřujeme finální produkt muzea, v jehož realizaci se poslání muzea realizuje. Činíme tak mnoha způsoby: muzeopedagogickými aktivitami, zveřejňováním sbírek v katalogích, na webu, odbornými či popularizačními přednáškami, tematickými workshopy apod. Hlavním komunikačním kanálem muzeí jsou však jeho výstavy a expoze a na jejich tvorbu se soustředíme v této kapitole.

Muzejní prezentace je integrací vědeckého (pojmového) a uměleckého (obrazového, estetického) myšlení. Muzeum je jako ledovec. Většina toho, co má, je ukryta před zraky veřejnosti. Proto je tolik důležité pečlivě vybírat to nejhodnější pro expoziční využití a pokud možno co nejčastěji expoze měnit. Při tvorbě expoze může dojít ke dvěma extrémům:

- Orientace na objekty – bez interpretativních informací, jako sbírka váz či keramiky doma na polici.
- Orientace na informace – kde předměty buď nejsou vůbec, nebo mají minimální význam. Tento druh prezentace závisí na textech a grafice jako kniha.

Základním pilířem muzejní komunikace je sbírkový předmět (muzeálie), jako nezastupitelný zdroj nejen informací, ale i přímého působení na návštěvníka. Při tvorbě expoze nám jde nikoli o seřazení věcí v prostoru podle nějakých časových kritérií, ale o komplexní představení dané tematiky. Nejde tedy o řazení podle vědeckého systému, ale ani o komponování souborů věcí do esteticky působivých celků. Spíše než **vědeckou** informaci bychom se měli snažit odhalit **kulturní** informaci, tzv. idea approach.

4.2 Prezentační formy

Základní, nejvlastnější formou muzejní prezentace je **expoze**. Jaké jsou její hlavní rysy?

- komunikuje obsahové jádro tezauru, tím se ztotožňuje se základním dokumentačním zaměřením ústavu, má kompendiální charakter,
- není pouhým ukazováním sbírkových fondů, ale přináší explikaci poznané skutečnosti,
- je to zvláštní druh názorného sdělování, který je postaven na autentických

- dokladech, sbírkový předmět se po pečlivém výběru stává exponátem,
- je to forma dlouhodobá.

Výstava je pak prezentační forma vytvářená zpravidla na kratší dobu, může pružněji reagovat na aktuální situaci být dokonce i putovní. Putovní výstava pak musí mít speciální design (pro použití v různých typech prostoru), jsou na ni kladeny zvláštní právní, konzervátorské a bezpečnostní požadavky. Základním problémem je, kromě převozu někdy choulostivých předmětů, hlavně instalace ve zcela jiných podmínkách, což může vážně nabourávat základní myšlenky tvůrců výstavy. Na druhé straně při prezentaci výstavy jinde může dojít k jejímu rozšíření o nové předměty či sdělení s vazbou na region či zaměření zapůjčitele, a tak výstava dostává nové dimenze, novou „přidanou hodnotu“. Je spíše na škodu, že putovních výstav je u nás poměrně málo. Proto prostory pro výstavy by se měly vyznačovat otevřeností struktury, prostorovou flexibilitou, zdrženlivostí a univerzálností výrazu. Přesně odlišovat „dlouhodobost“ a „krátkodobost“ by bylo scholastické, nicméně za jakýsi orientační časový předěl mezi expozicí a výstavou můžeme považovat dva roky trvání.

V praxi se pak můžeme setkat se dvěma extrémy. Výstava narychlo připravená, trvající třeba jen dva, tři týdny, špatně propagovaná, tj. s minimálním dopadem na veřejnost. Opačným extrémem je pak „věčná“ expozice, vytvořená před čtyřiceti a více lety, která s malými nebo dokonce žádnými inovacemi přežívá do dnešních dnů. Taková forma prezentace dnes již nemůže uspokojovat ani po stránce odborné ani muzeologické, ani z pohledu muzejního výtvarníka, pedagoga apod. Zatímco stálá expozice musí v sobě zahrnovat přístup vědecký, popularizační i oddychový, u výstavy můžeme akcentovat pouze jeden či dva tyto prvky, právě s ohledem na očekávané publikum. Tvorba expozice i výstavy je závislá na odborných znalostech, ale v určité míře i na nadání. Podstata tvorby pak spočívá na schopnostech „vizualizovat myšlené“.

Podle Josefa Beneše muzejní prezentace v sobě zahrnuje:

- vědecký aspekt (často přeceňováno)
- komunikační aspekt
- muzeologický aspekt
- výtvarně-technický aspekt
- provozně-bezpečnostní aspekt

Podle Jerzy Swecimskeho často dochází k hypertrofii některých aspektů:

- vědecká – výstava je pojata jako vědecká encyklopedie s výrazně naučným záměrem. Je přeplněna exponáty a doplňkovými informacemi
- estetická – vysoce estetická kvalita exponátů je imperativem, který nepřipouští jejich „upozadování“ nějakými doprovodnými texty, maketami,

modely, tedy racionálních informací

- artistická (dekorativistická) – samoučelné výstavní prvky, které jako by stály na prvním místě veškerého snažení
- didaktická – výrazně potlačená forma sdělení, přeplněný školní kabinet
- atraktivistická – výběr i upořádání předmětů je zcela podřízeno dramtizaci, což je podpořené technickými a scénickými prvky, je zde mnoho samoučelných světél, zvuků či pohybů, důraz na senzací

Kvantita předmětů na výstavě je velmi frekventovaným tématem odborných diskusí, neexistuje jednotný názor, neexistuje jednotná metodika či dokonce norma. Zde je třeba rozlišovat dva základní přístupy. Někdy je nutná multiplikačnost. Hromadný nálezný mincí není pro návštěvníka zdrojem poučení o detailech ražby ani o spektru používaných mincí v dané době na daném místě. Je to poklad, je to vyjádření nejistoty například válečných vřav, které nutily majitele ukrýt své peníze a jen náznakově si můžeme představit další, zřejmě neblahé osudy této osoby. Zde je třeba vystavovat velké množství mincí, pokud možno úplný poklad jako autentické svědectví. Na druhé straně pak stojí nekonečné řady střepů, seker, motýlů apod., tedy předmětů, které vlastně nikdy spolu nebyly a jejichž vystavování ve velkých sériích přináší jen minimum užitku. Je třeba si uvědomit, že původní přirozená atraktivita je např. archeologickému či geologickému materiálu, na rozdíl třeba od umění, většinou odepřena, působí nezáživně, zejména pokud je vystavován v stereotypních sériích.

Nejmodernějším prvkem současné tvorby muzejních expozic je ústup od dělení na přírodovědnou, etnografickou, archeologickou apod. Každá expozice má svoji řeč, specifický výstavní projev. Jde o „specifický prostorový artefakt“. Pro vnímání podnětů však musí být návštěvník vybaven určitými schopnostmi. Josef Beneš to přirovnává ke čtení románu ve francouzštině, ke kterému nestačí jen znalost abecedy, ale nezbytná je i znalost francouzštiny. Tedy poselství, které v předmětech vidí specialista, není přímo sdělitelné ve stejné kvalitě i kvantitě laikovi. Nelze interpretovat sbírkový předmět jako výtvar „an sich“, ale jako doklad „pro nás“ s vyjádřením různých vazeb a vztahů, s objasněním okolností a podmínek existence předmětu a jeho role v původním prostředí. Funkce předmětu se mnohdy měnily nebo zanikly, byly typické pro určité prostředí a dobu, jsou pro dnešního člověka nepochopitelné nebo alespoň nejasné.

Interpretace předmětů nemusí být oborově jednoznačná, protože vystavení může sledovat určitý záměr a z tohoto důvodu zdůrazňovat některou složku jeho výpovědi. Z archeologických dokladů třeba šperk může charakterizovat etnikum, zdůrazňovat bohatství, uměleckou zručnost, obchod (třeba i dovoz materiálu), diferenciaci společnosti apod.

Přirozené soubory věcí jsou někdy sestaveny do tzv. dioramat – celků ukazujících výsek historické skutečnosti (třeba tábor lovců mamutů) s částečným využitím originálů a s náznakem původního prostředí. Tento komplet, pokud je dobře vytvořen, má vysokou působivost. Seriózní přístup s využitím náležitého výtvarného ztvárnění zabraňuje nebezpečí panoptikálnosti. Vzhledem k určité archaičnosti muzejních budov je však důležité tento celek (komplex) buď dotáhnout do konce, nebo se o něj vůbec nepokoušet. Jinými požadovanými celky jsou pak interiérové komplexy (např. řemeslnická dílna) či stavební objekty v expozicích v přírodě.

Snad žádné muzeum nedisponuje dostatečným výběrem vlastních originálních exponátů, proto je zcela běžné užívání náhražek (kopií, maket, modelů, odlitek). Je však nutné, aby muzeum takový předmět jako náhražku označilo, neboť zatajování je z hlediska profesionálního neúnosné. Jakékoli náhražky však musí být věrohodné. Je tedy nepřijatelné vystavovat např. zbraně z papíroviny či dřeva, které na první pohled působí nevážně. Na druhé straně nezatajujeme doplnění chybějících dílů (např. nádoby), které dotvářejí celkový tvar, ale jsou odlišeny barevným odstínem od originálu. V muzeologické literatuře se setkáváme s označením některých typů expozic jako period rooms (tedy jakási kopie či model) a jejich dalším dělením na různé typy. Sem bychom mohli zařadit například archeoskanzeny.

Nad „věrností kopií“ by dále mohly být vedeny spory. Jelikož například hygienické podmínky života dříve a dnes jsou zřejmě výrazně odlišné. Dotáhnout představení života třeba v obydlí, kde lidé žili přímo s domácími zvířaty, by jistě bylo záslužné, na druhou stranu by možná všudypřítomný trus odrazil některé návštěvníky.

Věci je třeba vystavovat v přirozené poloze, plakát nejraději na stěně, vázy či zásobnice postavené na dnech apod. Už při přípravě a realizaci expozice musíme myslet na její údržbu, úklid, čištění, snadnost výměny popisek či vadných žárovek apod. To je důležité i pro případnou částečnou či celkovou demontáž, modernizaci apod.

Je žádoucí používat i znaky a symboly (jakési dopravní značky) v podobě náčrtů, kreseb, plánů, map, rekonstrukcí, schémat, diagramů a značek. Kresba archeologické situace je vždy sdílnější než dlouhý text o ní, stejně jako mapka výskytu určitého jevu (třeba specifické kultury) než soupis lokalit. Zde je však třeba dát velice přísně pozor na přejímání těchto znaků z běžné praxe (nálezová zpráva, odborná publikace) bez pečlivého prozkoumání srozumitelnosti pro návštěvníka. Mapky, kde jedinými orientačními body jsou názvy místních kopců, by zamotaly hlavu i nejednomu profesionálovi.

4.3 Texty

Součástí prezentace jsou i texty. Míra jejich kvantity je nesmírně důležitá pro celkové vyznění expozice. Text v expozici by měl být jakousi analogií ilustrace v knize, nikoli naopak. Zatímco v esteticky orientovaných expozicích je textů podle mého názoru málo, velká část expozic jimi spíše plýtvá. Texty musí být nejen věcně správné, ale i jazykově na úrovni a srozumitelné, což často samozřejmostí není.

Je třeba rozlišit slovní sdělení do tří rovin. Tyto roviny je žádoucí graficky či barevně odlišit:

- Základní popisky. Jednoduché sdělení jednou či několika větami. Podá nejzákladnější vysvětlení, návštěvník může pokračovat dál, pokud mu toto sdělení stačí. Ne vždy je naprostá stručnost na místě. Pouhý název „tutuli“ či „situla“ laik nemusí znát.
- Stručný text vysvětlující základní souvislosti, bez kterých by sdělení příslušného panelu či vitríny nebylo úplné.
- Podrobné vysvětlení problematiky s případnými dalšími odkazy pro skutečného zájemce.

Tato poslední (třetí) rovina nemusí být přímo součástí vitríny či panelu, tyto informace mohou být poskytovány prostřednictvím moderní techniky vedle nebo poblíž prezentované skutečnosti. Kromě již klasického PC jsou modernější technikou pro tuto třetí rovinu tzv. Near Field Communication (NFC), tzv. QR kódy, s problémy snad i Radio Frequency Identification Device (RFID) apod., kdy si návštěvník prostřednictvím „chytrého mobilu“ snímá další rozšířené informace. Je třeba si uvědomit, že nadšení z komunikace prostřednictvím mobilů rozhodně nesdílí veškerá populace. Zejména starší lidé neumí tuto techniku používat, na malém displeji mobilu se jim nechce číst texty nebo na ně prostě dobře nevidí.

Textům škodí přílišná odbornost a délka. Je třeba si uvědomit, že podstatná část populace má určité problémy se zrakem, které může krátkodobě zhoršovat únava, špatné osvětlení apod. Používáme proto spíše bezpatkové písmo (Arial, Verdana) než patkové. Text nesmí prosvítat, a pokud je členěn do sloupců, tak maximálně do dvou, od sebe jasně oddělených. Text musí kontrastovat, ideálně černý tisk na bílém pozadí. Bílý tisk na černém pozadí je méně vhodný. Vyhýbáme se příliš tenkým či naopak příliš tučným písmenům. Snažíme se, aby text neobtěžoval obrázek. Nepoužíváme ozdobné písmo či simulaci rukopisu. Velikost písma volíme podle stávajících podmínek. U dobře osvětleného exponátu, ke kterému může návštěvník přijít velmi blízko, může jít o velikost 14, třeba při řádkování 1,5. U vzdálenějších exponátů, třeba za ochranou šňůrou, při horších světelných podmínkách apod., volíme písmo větší.¹ Přednost má rovné písmo před kurzívou znesnadňující čtení.

¹ Základní vodítko, jak psát čitelné texty, najdeme na stránkách Unie nevidících a slabozrakých Slovenska: <https://www.unss.sk/jasna-tlac.php>.

Častou chybou je umístění textů na lesklý či průhledný podklad či obrázkové pozadí. Texty strukturujeme tak, že je zarovnávané vlevo, souborný text je pak vhodné zarovnávat do bloku. Debata, zda užívat spíše činný nebo trpný rod jsou většinou od věci. Při prezentaci často nevíme „kdo to udělal“, kdo byl „činným“. Proto běžně užíváme pro předměty deskripční typu: byl vyroben, užíván, loven apod.

Hlubokým nepochopením scénického pojetí expozice by byla snaha délku textů nějak „optimálně kvantifikovat“. Každá expozice je jiná. Uvádí se, že návštěvník málokdy čte texty delší než 60–65 slov, stejně jako optimální délka promítání filmů (přímo v expozici bez možnosti si sednout) je přibližně do 5 minut.

Nadměrné množství textů návštěvníka vyčerpává, bere mu dopředu chuť, odpoutává ho od autentického sdělení. Je žádoucí komunikovat i s návštěvníky, kteří neumějí slovensky, ale snaha umístit popisky či texty přímo v expozici dvoj, případně trojjazyčně, naráží na některé zásadní problémy. Jednak se celková textáž v expozici zdvojnásobí, případně ztrojnásobí, a zaručit pro všechny čtenáře optimální výšku ve výši očí je v podstatě nemožné. Zde je vhodnější užití přenosných technických zařízení, poskytujících informace v příslušném cizím jazyce.

Častým problémem muzejníků je, že cítí nepřekonatelné nutkání říci „všechno“ nebo alespoň „co nejvíce“. Výsledkem je pak sdělení, že dotyčná věc byla nalezena ve vrstvě A, zatímco druhá ve vrstvě D, případně že ji našel docent ten či onen. Jde o informace z hlediska návštěvníka víceméně podružné, odvádějící jeho pozornost a jemu málo přínášející. Běžný návštěvník o dané lokalitě mnoho neví, natož tak o vrstvách zde nalezených.

4.4 Muzejní prostředí

Muzeum ke své práci potřebuje prostor, a to jak pro svoje sbírky a pracovníky, tak i pro uživatele muzeí. Celkový dojem z návštěvy muzea je dán komplexním působením celého muzejního prostředí, a to jak ve svém makroměřítku (budovy, okolí), tak ve vnitřním provedení (výstavní prostory a příslušenství).

Vznik muzea v dnešním pojetí je spojen především s osvícenstvím, které se snažilo nahradit náboženství vědou, snažilo se vlastním poznáním uchopit svět a ovládnout ho podle zvolených systémů a schémat. Muzea i jejich budovy měla sehrávat roli jakýchsi „chrámů vědy“. Tomu odpovídala i zvolená architektura, často klasicistní či novorenesanční, charakteristická svojí monumentalitou, symetrií, vysokým řádem, honosnými pantheonami, tympanony s oslavnými výjevy apod. Budova byla součástí úsilí o ovládnutí věcí (kultur). Muzea tak do vínku dostala jisté elitářství, místy až sakralizaci, kterého se pak dlouho, a to často nedůsledně, musela zbavovat. Muzea sehrávala významnou roli při vývoji regionálního a potažmo národního uvědomování, stávala se tedy i „chrámy národovectví“. Dnes

muzea usilují být spíše „chrámy volného času“, „paláci zábavy“, možná i „chrámy komunikace“, opět se všemi výhodami i nastraženými pastmi.

Snahou dnešního muzea je integrace do sociální a urbaní struktury města, často přímo do profánních zón. Někdy expozice jakoby vycházela z muzea ven, aby nalákala návštěvníka a připravila ho na přeladění se z rytmu města do rytmu muzea. Stále častěji dochází ke stavební integraci s dalšími institucemi či k integraci kulturních zařízení do administrativních nebo obchodních budov. Některé komerčně zaměřené komplexy se občas snaží nalákat kupující i na akce kulturního, výstavního druhu. Naopak muzea se snaží stále rozšiřovat svoje služby i v nemuzejní oblasti. Kdysi příkré rozdíly mezi nákupním centrem a muzeem se utlumují, což přináší spíše zápory než klady. Některá muzea se sdružují do větších celků, až dochází ke vzniku jakýchsi parků muzeí; vzniká tak nová urbaní kvalita.

Na Slovensku stále existuje rozšířený omyl, že čím je budova archaičtější (bývalý zámek, hrad, klášter, radnice) tím je vhodnější pro potřeby muzea. Opak bývá pravdou. Budova tohoto typu je sice divácky atraktivní, působí jako „exponát“ sama o sobě a bývá umístěna na dobrém místě. Na druhé straně většinou brání správnému uložení sbírek, neumožňuje například bezbariérové přístupy, stavební úpravy jsou okleštěny rozhodnutím orgánů památkové péče. Obtížné je zde vybudovat náležité zázemí pro návštěvníky, ba dokonce mnohdy i pro vlastní pracovníky. Budovat konzervátorskou dílnu – chemickou laboratoř – třeba v renesančním objektu je mimořádně náročné, mnohdy nemožné. Z hlediska námi sledované tematiky však brání umístění muzeí do těchto historických objektů především moderní působivé prezentaci sbírkového fondu. Obtížné je docílení optimálních světelných a teplotních podmínek, jinak krásná gotická klenba je od věci při prezentaci pravěku apod. Novostaveb či generálních přestaveb pro muzejní účely je minimálně a často díky nepromyšlené koncepci hned po kolaudaci nastává období dalších přestaveb a dostaveb.

V historických objektech se tvůrce muzejních expozic často dostává do schizofrenní situace. Na jedné straně chce vybudovat moderní, pravdivou (a přitom atraktivní) expozici, na druhé straně považuje potlačení historizujících prvků budovy (pilastry, malby apod.) za svatokrádežné. V těchto případech je vhodné prosadit dočasné potlačení nežádoucích architektonických prvků. Nemáme tím na mysli stavební úpravy, které by narážely na odpor orgánů památkové péče a byly by konečnými obecně nekulturní, ale odvážnější řešení architekta expozice vytvořením umělých podhledů snižujících stropy, zamaskování některých prvků fundem apod. Vysoké sály historizujících budov jsou nevhodné i pro vnímání předmětů drobných, které se jakoby ztrácejí v obrovském prostoru a při prezentaci nevyčníkají požadovaným způsobem.

Optimální je realizovat vhodný nástup do expozice (vstupní hala se šatnou, sociálním zařízením, prodejnou suvenýrů apod.). Flexibilita sálů, střídání malých

a velkých prostor, vnitřní členění výstavních prostor, střídání barevnosti sálů apod. zamezuje únavě.

Při prezentační činnosti je důležitým prvkem způsob a intenzita osvětlení. Světlo je v rámci muzeí snad nejdiskutovanějším parametrem. Nutná je diferenciace osvětlení podle vystavených exponátů, způsobu jejich naaranžování i jako prvek oživení bránící únavě. Je nutné skloubit požadavky na intenzitu osvětlení exponátů (většinou spíše méně) a požadavky vidět jak exponáty, tak i přiložené texty. Světlo nesmí návštěvníkovi svítit přímo do očí, musí mít optimální intenzitu atd. Skloubení těchto požadavků je někdy mimořádně složité. Doporučované hodnoty závisí na druhu vystaveného materiálu. Jelikož většina expozic prezentuje různorodý materiál a princip ochrany předmětu je vždy nadřazen požadavkům prezentace, pak musíme osvětlovat na úroveň toho nejcitlivějšího materiálu. Intenzita osvětlení výrazně ovlivňuje proces stárnutí. Z fyziologického hlediska je lepší denní světlo. Umělé osvětlení se snadněji reguluje a zároveň umožňuje usměrnění spektrálního složení a tím i lepší ochranu exponátů. Můžeme volit osvětlení seshora, z boku, šikmo seshora (diagonální). Přirozenost tohoto osvětlení je dána zákonitostmi přírody (slunce, měsíc), na které jsme po tisíciletí zvyklí. Bohužel, občas se setkáváme s „revolučním“ osvětlením zespodu, což způsobuje nezvyklé stíny a je celkově nevyhovující. Při osvětlení používáme celou škálu teplých i studených (ty druhé jsou preferovány odbornou literaturou) svítidel, světlo rozptýlené či naopak bodově soustředěné na skupinu exponátů, osvětlení celé místnosti či jednotlivé vitríny apod. Nejde však jen o světlo jako technologický parametr. Světelná pohoda prostředí má vliv na namáhání zraku. Pro lidské oko je obtížná adaptace při přechodu ze světla do tmy a opačně (někdy i několik minut). Je třeba se proto vyvarovat extrémů a snažit se o pozvolné přechody. Světlo působí jako jeden z nejvýznamnějších faktorů poškozujících sbírky, proto musíme používat celou řadu opatření (žaluzie či závěsy na oknech, použití filtrů přímo na světelných zdrojích, ochranné filtry na skle potlačující ultrafialové a infračervené záření). V případě radikální odlišnosti požadavků na osvětlení předmětů (citlivý je zejména papír a textil) a požadavků návštěvníka je možné ponechat exponáty v příšeří, ale veškeré doprovodné informace (texty) prezentovat mimo, například vedle vitríny s exponátem, s větší intenzitou světelného záření.

Důležitými faktory jsou i teplota a relativní vlhkost, pro exponáty jsou optimální konstantní podmínky s co nejmenšími výkyvy. Specializované vitríny s klimatizací sice existují, ale ve většině případů jsou mimo finanční možnosti muzeí. Udržovaná výše teploty a vlhkosti závisí na typu materiálu, pro teplotu zhruba 18 stupňů s povoleným kolísáním 2–3 stupně, pro relativní vlhkost 55–60 %. Nezanedbatelné je kolísání během roku, předem musíme počítat s tepelnými zisky ze světla. Dnešní technika však umožňuje celkem bezproblémový monitoring teploty a vlhkosti po dobu celého roku. Klimatizace je optimálním způsobem k zajištění tolik

potřebného čerstvého vzduchu a ochraně prostředí od prachu. Jiné požadavky jsou kladeny na možnost pohybu návštěvníka, jiné pak na pohyb (výkon práce) zaměstnanců. Proto by prostory pro návštěvníky a zaměstnance měly od sebe být raději odděleny.

Důležitým prvkem je úzkostlivá čistota veškerého muzejního prostředí, tento všeobecný požadavek je proto tak důležitý, že v očích veřejnosti stále přetrvává ustálený názor, že muzea jsou zaprášenými skladišti se zatuchlým vzduchem, hřbitovy.

Návštěva expozice je poměrně namáhavá a únavná duševní i fyzická činnost. Proplétání se mezi vitrínami, nepravidelné postávání, přerušování chůze a pak zrychlování je zřetelně více vysilující než pravidelná chůze po stejnou dobu v přírodě. Důležitým faktorem v muzeu je únava. Úspěšné muzeum je takové, kterému se podaří minimalizovat pocit únavy. To znamená odstranit vyčerpávající dumání a přemítání, bolest nohou atd. a nahradit je radostí z objevování a rozumně „dávkovým“ poznáváním a odpočinkem. K minimalizování pocitu únavy přispívá stejným dílem jak architektura muzea, tak instalace výstavy. Instalace může přispět příslibem příjemného zážitku. Expozice by měla kdykoliv návštěvníkovi umožnit bezproblémový a nekomplikovaný odchod.

Pokud máme expozici ve více patrech, pak je velmi vhodný výtah a postavení prohlídkové trasy tak, aby se sestupovalo se shora dolů. Nabídka možnosti se posadit, občerstvit je samozřejmostí. Národní muzeum v Reykjavíku dokonce nabízí možnost využití tzv. Rest room, kde se návštěvník (třeba malé dítě) může i vyspat.

Muzejní scénárista musí přemýšlet o nejrůznějších rozdílech mezi návštěvníky a jejich potřebami. V ideálním případě si návštěvník může své „místo odpočinku“ udělat kdekoli. Mám na mysli např. děti, které si svoji lehkou stoličku nosí s sebou. Zatímco třeba v jihokorejských či čínských muzeích je zcela běžné zapůjčení si invalidních vozíků či „golfového kočárku“ pro dítě (samozřejmě zdarma), u nás jsme se s tímto přístupem dosud neseťkali, přestože finančně či organizačně by nepředstavoval velký problém. Někdy je vedena diskuse o (ne)vhodnosti umístování květin do interiérů, což je obecně značný problém.

4.5 Realizace expozice

Základní přístupy k realizaci expozice:

- památkový – uplatňující soubor věcí v původním uspořádání s maximální vazbou na původní prostředí, imperativem je autenticita, vystavování in situ buď s minimem textů a dalších doprovodných informací či zcela bez nich.
- muzejní – imperativem je autentické svědectví originálního dokladu, ale v umělém muzejním prostředí, vhodně komponovaný výklad vztahů a vazeb historického procesu.

- galerijní – předkládání jednotlivých děl vysoké kvality jako absolutizovaných hodnot mimo prostor a čas, bez vysvětlování vazeb na původní prostředí a funkci, bez doplňkových materiálů, imperativem je estetická kvalita vystavených děl.

Jiné dělení expozic:

- galerijní přístup – vystavení „krásných“ předmětů, zvýraznění individuality předmětu.
- didaktický přístup – předměty doplněné mapkami, nákresy texty, někdy i moderní technikou apod. (naprostá většina stávajících expozic).
- theatristický přístup – jsou to expozice snažící se v muzeu o přístup „in situ“ – časté užití dioramat apod.
- asociativní přístup – poměrně vzácné.
- multimediální show.

Důležitá je už správná volba samotného názvu výstavy či expozice. Doby tradičních názvů – archeologická expozice – pomalu mizí. Někdy je možné použít vzletnější název, originální, upoutávající, zejména u krátkodobých forem, raději však vždy s podtitulkem vyjadřujícím podstatu vystavovaného tématu. Název však nesmí být příliš dlouhý a plný cizích slov. U stálých expozic bychom raději doporučovali konzervativnější, tedy více didaktické názvy.

Prezentace srovnávacího materiálu je možná, ale ne vždy nutná. Pokud svoji situaci (téma) srovnáváme s jinými lokalitami či nálezy, je lepší, když jsou prostorově či výtvarným pojetím zřetelně odlišeny od hlavního tématu. Prezentační aktivity muzea, a to jakékoli, včetně muzejních programů, přednášek, besed apod. nemusí být ani vzdáleně zrcadlovým odrazem složení sbírky. Při koncipování návrhu (projektu) výstavního počínu musíme zhodnotit, zda pro zamýšlený účel máme dostatečné prostory, sbírky v náležitém fyzickém stavu, přiměřený čas na realizaci, pracovníky na přípravu i realizaci akce, výstavní zařízení a potřebnou techniku (i pro logistické potřeby).

Vlastní realizace je pak členěna do několika fází, pro které se vžil pojmy:

- ideový námět
- libreto (někdy též úvodní scénář)
- scénář
- technický scénář.

Představují vyjádření povahy a zaměření výstavy nejen z hlediska obsahu, ale i z hlediska formy, výstavního projevu. Všechny tyto kroky by měly mít své písemné vyjádření, což se však ve většině případů neděje. Tyto písemné projevy jsou z administrativního pohledu považovány za tvůrčí až uměleckou činnost podléhající autorskému právu a bývají i honorovány. U externích scénáristů v

podstatě vždy, u zaměstnanců muzea zcela výjimečně. Prvním krokem je vytvoření námětu výstavy, což je program, cíl muzejního sdělení. Řeší se zde prostorové i základní finanční náležitosti. Dalším krokem je pak libreto: interpretace tématu a jeho dokumentační selekce, základní výběr exponátů, výkladových prostředků a techniky. Scénář je pak pojmán jako definitivní popis koncepce muzejní prezentace a způsob globálního scénování z hlediska komunikačního cíle. Scénář, termín nikoli náhodou převzatý z oblasti divadelní či filmové tvorby, není literární dílo, nemá uměleckou hodnotu tohoto druhu. Scénář analyzuje cíle, prostředky a předpoklady připravované akce i strukturu expozice. Zejména při větších akcích je nezbytný technický scénář jako detailní popis celé prezentace, prostorové a výtvarné řešení jako přímý podklad pro realizaci, jdoucí až do detailních informací, např. požadovaný způsob ukotvení nadrozměrných předmětů, použitá technika při adjustaci, textáž, typ a velikost písma apod. Zatímco scénář i technický scénář musí být velmi pečlivě připraven při větší akci realizované dodavatelskou firmou, při menší výstavní akci často realizované svépomocí může mít scénář poměrně nenáročný charakter a dílo je operativně dotvářeno i v průběhu aranžování.

Ani velká muzea nemívají zaměstnance, který by se zabýval jen scénáristikou. Tvůrcem scénářů expozic pak je v naprosté většině případů kurátor, jehož teoretická průprava pro prezentaci bývá nevelká, v mnoha případech tento zaměstnanec neměl možnost si své schopnosti ke zvládnutí zadaných úkolů ověřit ani předchozí praxí. Tvorba muzejního scénáře je většinou kolektivní dílo; členové týmu pak podléhají pravidlům projektového řízení. Za celkovou realizaci výstavy zodpovídá garant. V projektovém týmu je na prvním místě třeba jmenovat autora námětu (ideového záměru), scénáristu. Ruku v ruce s ním pracuje oborový specialista, případně další experti, interní i externí. Důležitými členy týmu jsou pak dokumentátor, architekt, hlavní výtvarník spolu se svým týmem, aranžér, fotograf, produkční (někdy označovaný jako komisař výstavy), pracovníci technické projekce, propagační pracovník případně další. Zvláštní místo pak sehrávají lidé zodpovědní za tvorbu, umístění a fungování zařízení pracujících s nejmodernějšími technologiemi. Přesné značení všech členů tohoto realizačního týmu se v muzeologické literatuře liší podle jednotlivých „škol“, v praxi dokonce muzeum od muzea a bylo by poněkud scholastické rigidně trvat na tom či onom označení. Je však třeba sledovat všechny prvky (činnosti) při tvorbě scénáře, které jsou nezastupitelné, a vynechání některého z nich pak způsobuje značné problémy při realizaci výstavy nebo dokonce brání jejímu optimálnímu vyznění. Scénář logicky musí procházet náležitou oponenturou, která posoudí, jak se ho scénáristovi podařilo realizovat z hlediska celkového záměru, z hlediska oborové správnosti, ale i z hlediska muzeologického (komunikační potenciál expozice).

Na práci scénáristy navazuje činnost dalších specialistů. Architekt navrhne výtvarné prostorové rozvržení expozice, přičemž je limitován scénářem,

prostorem a v neposlední řadě též rozpočtem celé akce. Navrhuje rozmístění jednotlivých prvků v prostoru, barevné řešení, způsob cirkulace návštěvníků, dílenské výkresy atypických prvků apod. Na práci scénáristy a architekta navazuje grafik, který navrhne formu textů a popisek a jejich umístění, grafické doplňky a dekorace. Aranžér pak jednotlivé prvky rozmístí ve vitrínách, případně ve volném prostoru. Případné spory uvnitř týmu pak musí řešit produkční, který dohlíží na vlastní realizaci, sleduje časové harmonogramy i čerpání rozpočtu. Používali bychom typizovaný muzejní mobiliář a nedochází-li k výrazným úpravám výstavního prostoru, často se obejdeme bez služeb externího architekta.

Je vinou nedostatečného muzeologického vzdělání muzejních kurátorů, ale i jejich neumění prosadit své názory, že velmi často v „souboji“ muzejního odborníka a výtvarníka (zejména z externích zdrojů) nedochází k dialektickému střetu vedoucímu k nové hodnotě, ale výtvarník prostě vítězí. Pak samoučelné výtvarné triky přehlušují zamýšlené sdělení, expozice je show za každou cenu, hlavní role případně výstavnímu podání, grafice, samoučelným solitérům, které jsou však málokdy levné. Expozice pak vypadá jako prezentace v obchodním domě. Někdy si dokonce výtvarníci neuvědomí, že život expozice je počítán na roky, kdežto jejich obvyklá činnost na veletrzích či v obchodních domech je směřována na daleko kratší dobu a diví se reklamacím svého díla po nedlouhé době.

Nikoliv bezvýznamná je ochrana exponátů před krádeží, mechanickým poškozením, faktory poškozujícími předměty (vlhkost, světlo, biologičtí škůdci), ochrana proti ohni. Na stejné, ne-li větší úrovni stojí ochrana návštěvníků proti úrazu.

Tak jako kniha je členěna na kapitoly, což usnadňuje vstřebání pouhého textu, obdobné je i členění expozičního výrazu. Na druhé straně by návštěvník měl mít i povědomí o celku, o vazbách a vztazích. Jde tedy o vzájemnou vazbu integrace a separace v rámci pojetí expozice.

Mezi smysly, na které působí naše výstavní počiny, je na prvním místě zrak. Josef Beneš odhaduje jeho podíl až na 90 % všech přijímaných informací, na druhém místě je sluch. Zatím nedostatečně využívaným smyslem je hmat. Některé předměty nesebírkové povahy mohou být dotýkány, využívány v celé řadě edukativních programů a v případě potřeby nebo nehody i zničeny. Zapojení dalších smyslů, tedy čichu a chuti, je též vítané.

Dnešní lidé, a netýká se to jen mladé generace, mají tzv. attention span limited, tedy časovou omezenost soustředění se. Tyto psychologické jemnosti je třeba brát na zřetel i při muzejní práci. Co nezaujme na první dojem a nedokáže udržet soustředěnou pozornost návštěvníka, má jen malou naději na úspěch.

Výše popsané tedy můžeme shrnout do několika poznámek: Preferovat celky před jednotlivostmi, vystavení volné před krytým (ve vitríně), viditelnost je nutná, nebo alespoň vhodná ze všech stran, preferovat vystavení spíše vertikální před

horizontálním (kvůli očím, pohledu), 80–220 cm od podlahy, ve vzájemných vazbách, přirozená poloha věci, vhodná etiketáž, pokoušet se o změny v prohlídkové trase (proti stereotypu), dramatické podání tématu.

4.6 Moderní technika

Můžeme konstatovat, že užívání a zavádění nových moderních technik a technologií v rámci prezentace bylo muzejníky většinou vítáno. Ať už šlo nejprve o magnetofony, filmy, později o promítání diapozitivů, užívání polyekránů a videoprojektorů, užívání stereoprojekce, hologramů apod., či dnešní, třeba digitální technologie. Samozřejmě výrazným limitujícím prvkem byly z počátku vysoké pořizovací náklady. K většímu zapojení těchto prvků dochází zhruba od 60. let 20. století. Většinový názor muzeologů na moderní techniku lze shrnout asi takto: je to mimořádně vítaný pomocník v jakékoli prezentační činnosti, nesmí však být samoučelný a stát se hlavním prostředkem muzejní promluvy. Muzea potřebují moderní technologie, nikoli však technologickou doktrínu.

Z hlediska užití techniky můžeme expozice dělit na zcela statické a dynamické. Ty druhé pak je možno dělit na tři stupně:

- automatické – využití třeba filmové smyčky na videu, tzv. nekonečná smyčka.
- operované (řízené) – tj. ty které mohou být jednorázově aktivovány uživatelem.
- interaktivní – vtahují návštěvníka do jistého druhu dialogu.

Třetí jmenované pak můžeme dále dělit na simulační, jejichž mód dovoluje mnohonásobné (nekonečné) množství řešení a výukové – s předurčenou předpokládanou šíří „dialogu“.

Užití moderních technologií v expozici by mělo být pouze doplňkem sloužícím k vysvětlení toho, co prostřednictvím autentika není možné.

4.7 Adresát, návštěvník muzea

Koho muzea svojí prezentační aktivitou vlastně oslovují? Některé výstavní počiny jsou směřovány k úžeji stanovené skupině návštěvníků (děti, senioři apod.), ale většinou tomu tak není. Návštěvník procházející expozice individuálně musí být směřován tak přirozeně, že si to ani sám neuvědomí, pestrost řešení expozice zajišťuje biologicky rytmizovanou cirkulaci. Expozice by měla ponechat návštěvníkovi jistou možnost volby, možnost někde být déle, někde krátce, aniž by ztratil potřebné souvislosti. Nemůžeme návštěvníka vystavovat pocitům neuspořádanosti, nepřehlednosti, nezvladatelnosti po stránce množství či odbornosti prezentovaného, pocitům labyrintu. Žádoucí je aktivizace návštěvníka, tj. zvrátit jeho představu, se kterou přišel, že vše mu bude předestřeno bez

práce. Aktivizaci můžeme realizovat prostřednictvím samoobslužných map, nejrůznějšími doplňkovými materiály apod. V některých muzeích návštěvník, aby něco viděl, tak si musí otevřít zásuvku či skříň apod. Jiným způsobem je pak promítání doplňkových filmů či audiovizuálních programů, realizace programů spočívajících v hledání konkrétních údajů, jejichž konečný souhrn vede k „objevu“ něčeho. Někdy můžeme vést návštěvníka k hledání záměrně vytvořených chyb. Nejaktivnější je pak vtáhnout návštěvníka v prostorách k tomu určených k vlastní aktivní, často manuální činnosti. Tyto aktivity zdaleka nejsou určeny pouze pro děti a mládež. Mají-li návštěvníci možnost vidět např. výrobní proces nějakého pravěkého nástroje nebo ještě lépe si ho sami zkusit, jsou vtaženi „do věci“ daleko více a lépe než prostřednictvím sebelepšího výkladu či prohlížení exponátů. Anglicky psaná odborná literatury používá pro tento přístup termín participatory exhibit a pokud v muzeu nejsou pro tyto aktivity podmínky denně, je dobré takové dílny (workshopy) či předvádění pořádat alespoň nárazově.

Zcela klíčovým rozhodnutím je, zda umožníme návštěvníkovi individuální prohlídku (v naprosté většině případů se tak děje), nebo jej donutíme chodit s průvodcem ve skupině (hrady, kaštiely apod.). Průvodcovské slovo podává informace pro návštěvníka pohodlněji. Na druhé straně však každý návštěvník má zcela individuální potřebu tu či onu část expozice projít rychleji nebo naopak. Pak bývá často jakoby „znásilněn“ průvodcem, který ho nutí odejít od zajímavého exponátu dříve nebo naopak zůstat déle v méně atraktivní části expozice. Dochází často, zejména u větších skupin, k časovému nesouladu mezi tím, co říká průvodce a na co se právě návštěvník dívá. K optimálnímu vyznění pak nenapomáhá ani značně kolísavá úroveň muzejních průvodců. Jejich výběru a školení je velmi často věnována nevelká pozornost z hlediska muzejního managementu, což je výrazná ztráta. Průvodce je často jediná osoba („prodavač našeho zboží“), se kterou se návštěvník v muzeu setká a dokáže svým přístupem buď nadchnout, anebo velmi často zhatit sebelepší ideje scénáristy či výtvarníka. Z tohoto pohledu je potom systém individuálních prohlídek více doporučení hodný. Vtipnou, bohužel založenou na realitě, diferenciaci (typologii) muzejních dozorců expozic podala Karla Hofmanová:

- aktivní stopař – je za vámi vždy a všude, běda se vracet či na něco sáhnout.
- aktivní poučovatel – za každou cenu vám vše chce osobně vysvětlit; jste-li slušně vychovaní, dozvíte se celou historii muzea, obce, okresu i rodiny zmíněného dozorce.
- pasivní dozorce – spí nebo čte, běda se na něco zeptat.
- pasivní vyháněč návštěvníků – dává najevo, že návštěvník je nevitáný host, který ho ruší od dělání si manikúry.
- aktivní vyháněč návštěvníků – má sbalenou tašku dávno před koncem provozní doby, neustále vám sděluje, že muzeum bude už brzy zavírat.

Upřednostňovat tedy individuální či skupinové návštěvy muzeí? Názory odborníků se liší, praktické muzejnictví z pochopitelných důvodů (provozních, ekonomických) zcela jasně upřednostňuje skupinové návštěvy.

Jací lidé tedy do muzeí především chodí? Anglicky psaná literatura někdy užívá rozlišování návštěvníků muzeí na tři skupiny:

- visitor – příležitostný návštěvník
- attender – pravidelný návštěvník
- user – uživatel muzea, člověk, který muzeem skutečně potřebuje ke svému životu.

Zajímavé dělení návštěvníků přináší americký teoretik v oblasti vzdělávání David A. Kolb,

a to podle jejich specifických stylů učení se:

- dreamer (snílek) – má velkou schopnost imaginace, nejlépe se učí investigací a interakcí, hledá a kombinuje nejrůznější nápady a návrhy.
- deliberator (přemýšlivý) – hledá nezbytná fakta a informace pro konceptuální porozumění objektu, je zaměřen na logická spojení.
- decider (rozhodný) – inklinuje k typu poznání od teorie k objevu, tedy zkoumá, jak věci fungují v praxi. Jeho zásadní otázkou je: Jak to pracuje? Koncentruje se na praktické věci a rád zkouší metody.
- doer (jednající) – muž či žena činu, rád dělá věci po svém. Jeho zásadní otázkou je: Co by se mohlo stát, když? Chce být aktivně zaměstnán, hledá akci, troufá si riskovat. Má rád(a) vzrušení, krizi, soutěžení a změny.

Interakce muzeum – návštěvník bývá někdy označována nelíbezným slovem edutainment, což je složenina anglických slov education (vzdělávání) a entertainment (zábava). Z Kolbovy teorie však plyne, že každá expozice by měla (alespoň v některých svých částech) poskytovat informace pro porozumění objektů, prostor pro vyzkoušení si „jak to funguje“, prostor pro imaginaci, interakci, kombinaci i soutěžení. Toto zjištění však v pravém slova smyslu nemůžeme považovat za revoluční, tj. zcela nové.

Ladislav Kesner, s odkazem na zahraniční literaturu, uvádí, že návštěvník muzea se od celkové populace odlišuje tím, že:

- je vzdělanější
- má vyšší příjmy
- má vyšší sociální status (vyšší střední třída, manažeři, inteligence, studenti)
- podíl žen převažuje nad muži
- etnické skupiny jsou jen marginálně zastoupeny.

Sociální potřeby hrají zřejmě nejdůležitější roli při návštěvě muzea. Většina

muzejních návštěvníků upřednostňuje návštěvu s rodinou, s přítelem nebo jako část skupiny, důležitý je komfort, pohodlí. Někdy je nepohodlí vybíráno (sport, dobrovolnická pomoc handicapovaným), ale to neplatí v muzeu, nebo jen zřídka (například návštěvy podzemních dolů). Na druhou stranu je nutno podtrhnout, že kvalitní systém orientace, příjemný muzejní personál, klimatizace apod. samy o sobě nestačí, když je návštěvník zastrašen obsahem či jazykem expozice. Cítí se hloupě a po krátké chvíli opouští muzeum, aby se nikdy nevrátil.

Američan Pete Conroy tvrdí, že:

- velké a pohyblivé předměty jsou prohlíženy déle,
- nové nebo speciální objekty přitahují více pozornosti,
- některé specifické vlastnosti předmětu jsou předmětem hlubšího zájmu, nebezpečné věci, mláďata, hodnotné předměty.

Tendencemi v chování lidí se zabýval David Dean. Podle něj jsou tyto tendence sdíleny většinou lidí, někdy jsou ovlivněny, modifikovány kulturními a sociálními zvyklostmi:

- Lidé v novém prostředí vykoučí na levou stranu a točí se tedy doprava okolo výstavní místnosti, což zřejmě souvisí s většinou praváků ve společnosti.
- Pokud si mají vybrat ze dvou dveří vedle sebe – vyberou si pravé dveře, nejvíce pozornosti věnují začátku expozice, závěru pak méně
- Čím blíže jsou lidé východu, tím méně věnují pozornost exponátům.
- Lidé podvědomě touží uniknout z pasti, proto preferují viditelný východ.
- Ta část exhibice, která je nejkratším směrem k východu, je nejvíce preferovaná.

Zejména v západních kulturách je zřetelná preference seřazení nábytku podél stěn, centrum je pocíťováno jako transakční prostor, orientální kultury se více zaměřují na centrum.

- V západních kulturách je preferován úhel místností 90 či 45 stupňů.
- Upřednostňování světla před tmou, světlých barev před tmavými.
- Průměrná maximální pozornost dospělých je 30 minut.

Působnost výstav nejčastěji ověřujeme pozorováním návštěvníků, cílenými dotazy a anketami pomocí dotazníků. Úskalím však při této metodě je rozdílná schopnost lidí vyplňovat dotazníky, stejně jako rozdílná schopnost vyjadřovat svoje pocity slovně.

Podle výzkumů 42% Slováků navštíví muzeum alespoň jednou ročně, což je evropský průměr, jedná se o nerozpínavý trh, více do muzeí chodí obyvatelé měst než vesnic. Internet osloví dvě třetiny návštěvníků, nad 50% návštěvníků přichází na základě informací od známých, 60% z nich osloví plakáty. Existuje výrazné

sepjetí s návštěvníky knihoven – vhodná je propagace muzea v knihovnách. Aktivně provozovaný sport uvádí nadpoloviční většina návštěvníků, u mladých lidí dokonce dvě třetiny (např. cykloturistika).

4.8 Muzejně - výstavní kritika

Tvorba expozic je komplikována skutečností, že na Slovensku neexistuje výstavní kritika na odborné bázi. Kritika je mnohdy apriorně odmítána, a to především ze dvou důvodů:

- Kritika je zbytečná, upozorňuje na nedostatky, o kterých sami víme, ale nemůžeme je z různých (subjektivních či objektivních) příčin odstranit.
- Kritika je potenciálně nebezpečná, neboť na nedostatky upozorňuje nejen muzejníky, ale i veřejnost, včetně zřizovatelů, poskytovatelů účelových grantů apod.

Přítom synonymem pro slovo kritika je vlastně posudek, což vychází z významu řeckého slova *krinein* – posuzovat. Kritik by měl rozebírat aktuálnost vědeckých skutečností předkládaných návštěvníkovi, stupeň úspěšnosti modelačních procesů, interpretaci i způsob řízení (alespoň částečný) asociativních procesů v hlavách návštěvníků. Kritikou muzejní výstavní tvorby je tedy „odborné posouzení (zhodnocení) obsahové náplně a prezentační formy konkrétní (muzejní) výstavy“. Základní formy kritiky muzejní výstavní tvorby jsou:

- anotace – krátké informativní texty zveřejněné ve veřejných médiích, vzácněji v odborném tisku. Často jsou plné slov jako „nejhodnotnější“, „nejstarší“ apod.
- recenze – poskytnutí aktuální informace, nepostrádá již jisté hodnotící prvky; v praxi často anotace doplněná na závěr jedním nebo dvěma jakoby hodnotícími odstavci
- kritika – text tohoto, v jiných oborech (hudba, film, divadlo, literatura) rozvinutého, literárního útvaru by měl výstavní projekt popisovat a hodnotit v rozsáhlých souvislostech a s jistým časovým odstupem. V oblasti muzejnictví mimořádně vzácné.

Pokud se už někde na stránkách tisku nějaká kritika objeví, většinou jde o popis zobrazovaného období (neolit, eneolit apod.). Divadelní kritika se však jen minimálně zabývá obsahem díla, tedy o čem Brechtova *Matka Kuráž a její děti* je. Hlavní pozornost věnuje scénickému pojetí, kostýmům, osvětlení, originalitě či naopak konzervativnosti pojetí díla z hlediska scénáristy a režiséra. To v oblasti muzejní kritiky absentuje. Kritika ukazuje (měla by ukazovat) odborníkům jaké progresivní či naopak záporné prvky výstava představuje. Kritika však slouží i laikům – veřejnosti, která by se mohla (měla) podle kritiky orientovat a vytvářet si

tedy své osobité předporozumění. Kritika je důležitá i pro zřizovatele či případné sponzory.

Podle jakých kritérií vlastně muzejní kritiku realizovat? V českém prostředí jsou již celkem zažitá kritéria soutěže Gloria musealis, pořádaná každoročně Asociací muzeí a galerií České republiky a ministerstvem kultury. Při posuzování expozic porota hodnotí:

- volbu tématu výstavy nebo stálé expozice, a to zejména s přihlédnutím k tomu, jaké nadčasové nebo naopak aktuální poznatky o přírodě nebo společnosti veřejnosti prezentuje,
- způsob interpretace poznatků o přírodě nebo společnosti z hlediska přitažlivosti pro veřejnost nebo pro skupinu návštěvníků, již je výstava určena,
- míru a způsob využívání autentických dokladů (sbírkových předmětů),
- míru a způsob využívání ikonografických prvků, textů a dalších výstavních prostředků pro interpretaci poznatků o přírodě nebo společnosti,
- úroveň výtvarného, scénografického, architektonického a grafického řešení,
- míru a dobu zpřístupnění výstavy veřejnosti,
- způsob propagace výstavy,
- existenci a úroveň doprovodných programů a služeb k výstavě,
- úroveň prostředí v budově, v níž je výstava instalována, úroveň služeb pro návštěvníky poskytovaných muzeem obecně.

Podle vlastních kritérií posuzuje expozice Slovensko.

4.9 Směry a tendence muzejní prezentace

Pokud bychom chtěli co nejstručněji vyjádřit současné moderní trendy muzejního výstavnictví, pak bychom mohli užít slovo kontextuálnost. Tvůrce muzejní expozice si musí uvědomit, že každý náš exponát má rozdílnou komunikační schopnost. Vhodný je posun od vysvětlení (jak rozumět) směrem k instrukci (jak užívat). Téma života třeba v neolitu zdaleka není totéž jako přehlídka nálezů z této doby. Jestliže naše matky neměly jinou možnost jak poznat sekeromlat či bronzovou sekeru než návštěvou muzea, dnes je situace jiná. Internet nám kdekoli nabídne nepřehledné množství fotografií těchto artefaktů i s popisem. Nejjednodušší rada pro muzejní expozice je: předvádět něco jiného než je dostupné na internetu. Expozice, nebo ještě častěji výstavy, jsou často bohužel vlastně odborným textem, článkem či knihou, kde místo obrázků jsou autentické předměty. Jde o chybu nejčastější.

Někdy se dopouštíme chyb už při stanovení našich základních cílů. Namísto představení konkrétní doby v daném regionu prezentujeme třeba dějiny archeologických výzkumů v regionu.

Další častou chybou je snaha „říci co nejvíce“, tedy sdělení, že tento nález je z

hrobu C12 a jiný v hrobu C42. Další chybou je uvádění evidenčních čísel sbírkových předmětů, což je nezbytné při psaní odborného textu, ale zbytečné v expozici.

S tím úzce souvisí tzv. „strach z mála (malosti)“, tedy nadměrné užívání tzv. srovnávacího materiálu. Jakoby námi zvolené téma samo o sobě nestačilo a je nutné je stále srovnávat se skutečnostmi jinde. Např. jednoznačně regionální archeologická expozice v polském Ostrów Lednický „neopomíjí“ pyramidu a končí fotografií Opery v Sydney.

Častou chybou jsou i nevhodné texty. Příliš krátké, většinou však příliš dlouhé a přehnaně odborné. Vyobrazení užívání předmětu (třeba přelenu) může být srozumitelnější více než pouhé jedno slovo či naopak sáhodlouhý text. Je žádoucí používat i znaky a symboly (jakési dopravní značky) v podobě náčrtů, kreseb, plánů, map, rekonstrukcí, schémat, diagramů a značek. Kresba archeologické situace je vždy sdělnější než dlouhý text o ní, stejně jako mapka výskytu určitého jevu (třeba specifické kultury) než soupis lokalit. Zde je však třeba dát velice přísně pozor na přejímání těchto znaků z běžné archeologické praxe (nálezová zpráva, odborná publikace) bez pečlivého prozkoumání srozumitelnosti pro návštěvníka. Stejný důraz na srozumitelnost musí být kladen na další doprovodná sdělení, jako jsou třeba mapy či grafy, které jsou často mechanicky (tedy chybně) přejímány z odborného tisku. Za další neuralgický problém považujeme nevyjasněný vztah k využívání techniky, včetně té nejmodernější. Bolestivou realitou je neexistence fundované výstavní kritiky.

5. Muzejní management a marketing

5.1 Management

5.1.1 Obecně k managementu

Zatímco před třiceti lety byl na Slovensku pojem management celkem vzácný, rychle se stal jakoby všespasitelným. Manažerské literatury, domácí i zahraniční, nacházíme v knihovnách velké množství, její nevýhodou je však mimořádně kolísavá kvalita. Na druhou stranu je třeba si uvědomovat, že jeden ze základních důvodů, proč zkolabovala tzv. socialistická soustava, byl ten fakt, že proti ní stálo vědecké řízení, které vedlo jak výrobní, tak i nonprofitní sféru k mnohem lepším výsledkům. V literatuře věnované managementu byly nejprve do nevýrobní sféry automaticky (tj. ne úplně správně) implantovány přístupy z podnikatelské sféry, později dochází k prvním souhrnným kompendiím zaměřeným obecně na nonprofitní sféru a později k mnoha článkům ba dokonce prvním monografiím zaměřeným na sféru muzeí.

Tápání v této oblasti je viditelné při nekonečných (ve své podstatě plochých) diskusích, zda má být v čele muzea odborník (znalec sbírek) či dobrý manažer a marketér (člověk s praxí v řízení, případně vystudovaný v oborech zaměřených na řízení lidí).

Ředitel, podle našeho názoru, „sedí na židli“ o třech nohách. Musí:

- umět udržovat **institucionální zdraví** muzea (ekonomika, personalistika, znalost legislativy, zápůjčky, výpůjčky, pronájmy...),
- umět jednat s lidmi (**komunikace**),
- vědět, o čem muzeem vlastně je (**mission statement**).

V naprosté většině konkurzů každému kandidátovi něco chybí. Ale ona „trojnožka“ se musí viklat co nejméně. Jedna sebedelší noha nenahradí krátkost těch ostatních. Je třeba tedy upřednostnit „průměr“ před tím, kdo má jednu nohu sebedelší, ale „viklá se“ na dvou výrazně kratších nohách. Je viditelné, že bez základních znalostí funkce a poslání muzea, muzeografie či přímo muzeologie, je cesta muzejního ředitele přetěžká.

Celkově lze práci v muzeích označit za málo efektivní. Na vině jsou nejasně definované pravomoci a zodpovědnosti jednotlivých pracovníků, chybějící nebo špatně nastavený systém hodnocení, absence motivace apod. Dále je to nevhodné pracovní prostředí, neodpovídající nástroje nebo jejich nedostatečné využití, prodlevy, opakování dílčích činností – např. nejasné toky dokumentů, vícenásobná kontrola apod. Když už nějaké priority stanovíme, tak je nedodržíme, nebo se stanovují cíle, ale ne konkrétní. Přestože naše muzea zaměstnávají velké množství

mimořádně schopných a pracovitých lidí, v nejednom případě se stávají jakými sociálními zařízeními a pracují (lépe řečeno jsou zde zaměstnání) i lidé, kteří by neměli v soukromém sektoru sebemenší naději na úspěch.

Muzejní manažeři často příliš neplánují, nezabývají se tím, co bude nebo by mohlo být. Vždyť naléhavých úkolů je právě nyní tak mnoho, telefony zvoní, máily přicházejí, do kanceláře stále někdo přichází řešit většinou banality atd. To jsou úkoly, jejichž splnění je okamžitě vidět a lidé milují odškrtnutí úkolů. V tomto případě manažer platí velkou daň za zahlcení operativními drobnostmi. Manažer by se však měl zaměřit na strategické úkoly a ne hasit drobné požáry.

Hierarchie potřeb úzce souvisí s motivací, a proto musíme rozpoznat dosaženu úroveň potřeb svých pracovníků. Manažer musí soustavně sledovat, na které příčce tzv. **Maslowovy pyramidy** se jeho pracovník nachází.

Na nejspodnější, základní „kostce“ pyramidy se nachází:

1. **Fyziologické** potřeby, přežití, metabolismus (přijímání potravy), reprodukce. Kdo má hlad, nemá cenu slovně oceňovat jeho zásluhy nebo upozorňovat, že pracuje v podniku s výborným mezinárodním renomé. S tím souvisí délka pracovní doby, hygienické podmínky na pracovišti, namáhavost práce apod.

Dalšími, vyššími „kostkami“ jsou:

2. Potřeby **jistoty a bezpečí**. Jsou aktuální např. u pracovníků, kteří nemají dosud dobré kvalifikační či profesní předpoklady, pro které by je zaměstnavatel preferoval, u osob jinak profesně ohrožených, se smlouvou na dobu určitou apod.

3. **Sociální** potřeby – potřeba přátelství a přijetí, příslušnost, dobré mezilidské vztahy, dobrá komunikace s vedoucími, spravedlivá participace na dosažených výsledcích.

4. Potřeba **požívat vážnost**, do komunity nejen patříme, ale chceme zde vyniknout. Ptáme se: Uznávají ostatní mou výjimečnost nebo alespoň důstojnost?

5. Potřeba **seberealizace**. Práce je pro takto postavené lidi koníčkem. Takové pracovníky nebrzdíme striktními byrokratickými pravidly.

Podmínky pro fungování muzea:

Vnější podmínky: Stav společnosti a politiky, legislativa, dodavatelsko-odběratelské vztahy apod.

Vnitřní podmínky: Lidé, budovy, vybavení, technika, stav sbírek a jejich evidence apod.

Základní **předpoklady dobře fungujícího** muzea. Muzeum musí mít:

- musí mít objektivně zdůvodnitelný cíl a program potřebný pro společnost,
- funkční organizační strukturu, dobrou komunikaci nahoru i dolů,
- efektivnost práce, zaměstnávat lidi identifikující se s jeho programem, překonávat odstředivé tendence, poskytnout profesionální aparaturu,
- organizační i informačně otevřený systém,
- bezkonfliktní vztah k příbuzným institucím (jiná muzea, galerie, knihovny,

osvětová střediska apod.)

- usilovat o prosazení sama sebe, dosažení prestiže je existenční záležitostí.

Důležitá je práce s vlivovými skupinami, tzv. **stakeholders**, kterým poskytujeme nadstandardní péči a získáváme podporu, včetně té finanční.

- funkcionářská veřejnost,
- zájmové skupiny (kroužky při muzeu, zájmové organizace apod.),
- sponzoři i potenciální,
- návštěvníci, uživatelé, poskytujeme standardní služby, ale na co nejvyšší úrovni,
- obchodní partneři (mohou se z nich vyvinout i sponzoři),
- partneři z příbuzných oblastí činnosti (knihovny, kina, případně univerzity apod.).

5.1.2 Dějiny a periodizace oboru

Za zakladatele managementu je považován Frederick W. Taylor, autor knihy *Principles of Scientific Management* (1911). Zabýval se efektivností výroby, zvýšením produktivity dosahujeme vyšších mezd a vyšších zisků. Grafickými metodami pro potřeby plánování a kontroly se zabýval Henry L. Grantt. K teoretikům managementu patří i manželé Frank a Lillian Gilbrethovi. On řešil efektivnost, ona pak lidské aspekty práce. Významnou postavou byl i Francouz Henri Fayol, který rozlišoval 14 principů managementu: od dělby práce, přes pravomoc a odpovědnost až po jednotný duch. Fayol byl první, který dělil management na: **plánování** (dlouhodobé – 10 let a více, střednědobé – 5 let, krátkodobé – 1 rok), **organizování**, **vedení**, **kontrolu**. Za zakladatele moderního managementu je považován George Elton Mayo, který se mimo jiné zabýval pracovními podmínkami. V československém prostředí stojí za zmínku Tomáš Baťa.

Periodizace dějin managementu:

1. Konec 19. až počátek 20. století.
2. Do konce 2. sv. války.
3. Do konce 80. let 20 století (spojeno s nástupem moderní techniky, moderních komunikačních technologií).
4. Současnost.

5.1.3 Osobnost manažera

Dobrý manažer muzea by měl mít celou řadu požadovaných vlastností a schopností, přitom jeho průprava je většinou mizivá, odpovědnost velká a finanční ohodnocení zase o tolik nepřevyšuje ne-manažerské pozice. Proto jde o často odmítané povolání. Měl by být zkušený psycholog, protože proces řízení je často procesem konfliktů. Měl by umět říkat nepřijemné věci a nepopudit si lidi proti

sobě a být vždy osobním příkladem. Musí tedy chválit veřejně, ale vytýkat jen mezi čtyřma očima. Pro dobrého manažera je charakteristické umění naslouchat i mluvit, nadhled a stále porovnávání okamžitých úkolů s konečnými cíli. Musí umět lidi motivovat, přičemž ekonomové přeceňují finanční stimuly, psychologové zase jiné formy odměny. Při kontrole (nenásilnou formou) musí být ochotný přijímat návrhy na zlepšení, poskytovat všechny potřebné informace a neztratit schopnost sebereflexe. U některých manažerů se setkáváme s **dvěma extrémny**:

Požadování stále nových a nových analýz (nebezpečné zkrácení doby na řešení problému).

Rozhodování bez komunikace s lidmi (nebezpečí nesprávného rozhodnutí).

Manažer musí umět přiznat své chyby a najít tu **správnou**, ale i **možnou** cestu řešení problémů. Ne všechny správné cesty jsou právě nyní možné. Lidé musí věřit, že nápady manažera jsou reálné. Tím, že je někdo jmenován do funkce, získává autorita delegovanou. Pro přijetí kolektivem si však manažer musí vypěstovat i autoritu přirozenou, založenou na jeho schopnostech, vlastnostech, chování apod. Nelze však podceňovat ani autoritu delegovanou. Pracovník musí vědět, že jeho prvním nadřízeným je vedoucí oddělení a s ním řešit většinu problémů. Vedoucí oddělení, jehož podřízení stejně skoro vše řeší s náměstkem, se ocitá v postavení velmi jednoduchém.

Dělení **manažerských stylů (přístupů)** je několikero, my využijeme základní dělení manažerů podle jejich zaměření na přístup k úkolům a lidem na straně jedné a míry zaměření manažera na vlastní osobu a na formální (procesní) aspekty řízení na straně druhé. Pak nám vyjdou čtyři základní styly řízení:

Direktivní: Zde je vysoká citlivost manažera vůči úkolům, tedy věcnému aspektu činnosti, a citlivost vůči vlastní osobě a pozici. Při tomto způsobu rozhoduje manažer, hlavními kritérii je plnění úkolů a udržování respektu. Jde o styl velmi běžný. Zejména nezkušený, či svojí pozicí nejistý, lidé volí tento styl dosti často. Tento manažer požaduje plnění úkolů, což je nepochybně pozitivní. Příliš však nenaslouchá svým podřízeným a o jejich skutečné problémy se příliš nezajímá. V případě krizové situace muzea nelze tento přístup odmítnout.

Formální: Zde je zvýšená pozornost manažera k vlastní osobě a k procesním formalitám. Jde o řízení na efekt, formální pořádek množství výkazů a formulářů dusí efektivitu, skrývá nedostatečnou dynamiku, velmi časté ve státní právě či při řízení některých vysokých škol. V tomto případě je také požadována loajalita k osobě manažera, ale o skutečný výkon příliš nejde. V takovémto muzeu najdeme dostatečné množství administrativních úkonů, které „kryjí“ „rozhodnutí“ manažera, ale o skutečný výkon, efektivitu instituce, až tolik nejde.

Liberální: Jde o tzv. „přátelský“ přístup, charakteristický zbrklým nabízením práv a odpovědnosti podřízeným. Tento styl nevyžaduje vysokou míru loajalnosti k osobě manažera, ale nepřináší ani výkon. Lidé nepřipraveni na odpovědnost

zpravidla rychle vytvoří velký chaos, po kterém následuje systém byrokratických formalit, které mají dotýčnou osobu chránit před nařčením, že něco však neudělala či nehlásila (podobné formálnímu řízení). Liberální manažer je zpočátku oblíbený, Pracuje rádoby „manažersky“, nemá však dobré výsledky, takže jeho styl se brzy obrací proti němu a mění se ve formální či direktivní. Časté v neziskovém sektoru.

Týmové: Zvýšená pozornost je věnována úkolům, ale i lidem, manažer má dostatek pochopení pro mezilidské vztahy, ale nezapomíná na cíle a úkoly. Forma není klíčová, do pozadí se dostává osobnost manažera, který především poskytuje prostor členům muzea, týmu a koordinuje jejich úsilí. Jde o poměrně vzácný přístup k řízení.

Snad nevyzní příliš pesimisticky, když vyslovíme myšlenku, že většinou nejděle ve funkci muzejního manažera vydrží ten, kdo neakcentuje odborné činnosti muzea (sbírkotvorná a prezentační činnost), ale má v pořádku všechny administrativní povinnosti a mimořádně pečlivě naslouchá nápadům zřizovatele (i těm nesmyslným). Manažerova nenáročnost k úkolům tlumí rozbroje mezi zaměstnanci a jejich případnou nespokojenost s vedením muzea.

Celé řízení muzea bychom mohli rozdělit na tři základní části:

- Vedení celé instituce (firmy),
- řízení skupin,
- řízení jednotlivců.

5.1.4 Vedení muzea

Slovenská muzea může **zřizovat** stát (ministerstva), vyšší územní celek nebo obec (město). Jde o nejčastější případ a muzeum má v tomto případě **zřizovatele**. Muzeum je pak příspěvková nebo rozpočtová organizace. Muzeum může **založit** i právnická osoba, v tomto případě má muzeum **zakladatele**. Muzeum je pak organizační složkou (oddělením) větší instituce (Poštové muzeum jako součást Slovenské pošty). Následující text budeme formulovat pro muzeum jako příspěvkovou organizaci.

Vnitropodniková legislativa:

Základní normou muzea je zřizovací listina, statut, kterou vydává zřizovatel. Zde je stanoveno, jak se muzeum jmenuje, kde sídlí, jaké je jeho IČO (identifikační číslo organizace), jaká je jeho hlavní, případně vedlejší činnost a na jakou dobu je zřízeno (v naprosté většině případů na dobu neurčitou). Další normy pak vydává ředitel muzea a jsou to: organizační řád, pracovní řád, spisový řád, skartační řád, předpisy řešící problémy požární ochrany, civilní ochrany, bezpečnosti práce, depozitární řády, prémieové řády, kolektivní smlouva uzavřená s odborovou organizací na jeden rok apod.

Rozpočet:

Rozpočet sestavuje ředitel muzea na jeden rok, jako vyrovnaný a je schvalován zřizovatelem. Sestává se z příjmů a výdajů.

Příjmy:

- Příspěvek zřizovatele: v naprosté většině případů se jedná o rozhodující příjem muzea.
- Vlastní příjmy z hlavní činnosti (vyplývající ze zřizovací listiny) – např. vstupné do expozic a na výstavy. Tyto příjmy nejsou zdaněny.
- Vlastní příjmy z vedlejší činnosti: V závislosti na individuálních možnostech muzea. Muzea často realizují muzejní obchod (prodej publikací, suvenýrů apod.), pronajímají prostory k nejrůznějším účelům (komerční akce, svatební obřady apod.), případně aktivity ryze komerčního charakteru. Tyto příjmy podléhají zdanění podle obecně platných předpisů.
- Příjmy z grantů, tendrů, nejrůznějších dotací ze slovenského rozpočtu, rozpočtu měst či VÚC, z evropských zdrojů, fundraisingu.

Výdaje:

- Platy, zdravotní a sociální pojištění zaměstnanců. Většinou jde o největší část veškerých výdajů muzea, často tvoří více než 50%. Někdy tato část výdajové stránky rozpočtu přesahuje 80%, pak je na místě pochybovat o finančním zdraví celého muzea.
- Provoz muzea, což zahrnuje výdaje na služby, energie, materiál, opravy apod.
- Investice: nákup strojů či budov (nad 1400 Euro).

Většinou je rozpočet tvořen **na základě skutečné situace roku přechozího**. Výdaje, které považujeme za vcelku neměnné (úhrada spotřebovaného plynu či elektřiny apod.) nazýváme **mandatorní**.

Foundraising

Dovedností manažera je i umění fundraisingu, což v užším pojetí můžeme přeložit jako **získávání sponzorů**. Především je třeba se zbavit vlastního prvotního dojmu, že nám nikdo nic nedá. Je třeba přesvědčovat druhou stranu, že jí nabízíme dobrý obchod. Prvotní není zaměřen se na peníze, ale na člověka, kterého přesvědčujeme nejen o potřebnosti jeho zdrojů v muzeu, ale také o svých odborných a manažerských kvalitách. Těžko je to proveditelné bez osobního kontaktu. Kdo se spolehne jen na mailovou či telefonickou cestu, nebývá úspěšný. **Vždy musíme žádat na zcela konkrétní účel a výše příspěvku musí odpovídat možnostem dárců. Ten chce vidět výsledky co nejdříve, je**

třeba mu poděkovat, a to i písemně. Musíme umět definovat naše poslání a seznámit dárců s perspektivou muzea do budoucna. Dobrý fundraiser je stručný, neotřelý, výstižný, pravdivý.

Vedení muzea může být realizováno dvojím způsobem:

Muzeum vedené lidmi: Objekty loajality a nositelé odpovědi jsou vedoucí pracovníci. Ti vědí co je správné, když si podřízení neví rady. „Šéfové mají věci pod kontrolou“, ale platí za to zavalením operativními záležitostmi.

Muzeum vedené myšlenkami: Lidé vztahují svoji loajalitu k firemním myšlenkám a cílům. Když řeší problém, a mají více možností, tak se ptají, která možnost lépe odpovídá firemním cílům. Na nadřízené se obrací až když se situace příliš existenčně závažná nebo zcela nestandardní. Manažer má více času na koncepční problémy

Reálná struktura je směsicí obojího. To první je běžné při krizové situaci, druhý přístup při dynamickém vývoji.

Krizový management

Někdy dochází v muzeích ke krizové situaci. Krize může nastat uvnitř muzea (např. náhlým odchodem klíčových pracovníků), nebo vnějšími vlivy (změna politické situace, živelné pohromy apod.).

Je třeba:

- Rozeznat co nám hrozí.
- V jakém stupni je muzeum ohroženo.
- Najít strategii řešení.
- Hledat alternativy řešení.

5.1.5 Vedení skupin

Jedním z nejdůležitějších úkolů při vedení skupin je tok informací od managementu k pracovníkům a naopak. Děje se tak nejrůznějšími způsoby – písemné příkazy ředitele, formou intranetu, vývěskami apod. Důležitým způsobem jsou i porady.

Zásady vedení porad:

- Ne proto, že je pondělí, ale jen když je třeba, což nevylučuje pravidelnost.
- Předem známý program, příprava pracovníků a zejména řídicího schůze.
- Přítomni pouze ti, kterých se projednávána témata týká.
- Ne monolog vedoucího, ale také ne všeobecné povídání, řízená diskuse.
- Konkrétní závěry, jednoznačně a písemně zformulované. Příští porada začne kontrolou plnění úkolů z předchozí porady.
- Maximální délka dvě hodiny. V případě delších porad nutno udělat přestávku,

Projektové řízení

Tuto metodu řízení používáme v případě nestandardních úkolů, kdy vyjmeme projekt z běžné práce, tvoříme tým napříč odděleními, můžeme přizvat i experta z mimo-muzejního prostředí.

Výhody: Skupina je tvořivější a nápaditější, lidé „ patří k sobě“, snadněji se odhalí chyby, probíhá neustálý dialog. Práce začíná „bouří mozků“ (nejdéle 20 minut).

Nevýhody: Je těžké sestavit efektivní tým, určitý čas trvá, než se lidé sžijí, větší nároky na koordinaci, vztah vedoucího týmu k ostatním vedoucím. Tým se může stát nátlakovým.

Je třeba definovat, co vše máme udělat, zpracovat základní dokumenty, určit si výchozí mantinely (řešil to už někdo před námi?). Musíme zvážit právní předpisy – majetkové, požární, památkové apod., určit kdo odpovídá za kvalitu, naplánovat čas a peníze. Projekt nesmí měnit filozofii muzea, musí být zařazen do fungování podniku, zadavatel by neměl být vedoucím projektu, neboť pak kontroluje sám sebe. Velikost týmu cca. 5–9 lidí, členství dobrovolné.

1. fáze: Když se lidé sejdou, „otřukávají se“, nutno zkrátit na minimum.
2. fáze: Práce ve skupinách, vytvářejí se jednotlivé funkce (pozice) – zapisovatel, kreativní zapalovač, oponent atd.
3. fáze: Všichni mají velkou chuť pracovat, mají vlastní řeč, vlastní zkratky.
4. fáze: Skupina produkuje, zvenčí uzavřená, nyní se může stát nátlakovou skupinou.

Přeměna skupiny v tým je proces zrání. Příslušnost k této skupině by neměla potlačovat individualitu jeho členů, ale měla by ji naopak rozvinout. Přestože tým má vždy předem určeného vedoucího, většinou zaujmou členové týmu své „přirozené“ pozice. **Rozdělení rolí** v dobře sestavné a dobře fungující skupině:

- Lídr – má schopnost strategického a komplexního řešení, dokáže nadchnout ostatní, je univerzální.
- Myslitel – racionální inteligence, nápady, je kreativní, hravý nezávislý. Silný tým může vytvořit s charismatickým lídrem.
- Pečovatel – vynikne při zvládnání komunikačních a vztahových poruch ve skupině.
- Dotahovatel – puntičkář se systematickým myšlením, stará se, aby se na nic nezapomnělo.

Těchto pozic lze definovat i více. Vždy se najde někdo, kdo se přesune do uvolněného prostoru. U dobře sestavených týmů se projevuje tento „strach z prázdna“, je to jeho důležitý diagnostický znak.

5.1.6 Vedení jednotlivců

Lidé v muzeu vstupují do několika základních pracovních mezilidských vztahů.

Soutěžení: Snaha získat prospěch na úkor druhých, charakteristická je nízká vstřícnost a vysoká míra sebezprosování se. Dochází ke dvěma krajnostem: Je mi jedno jak dopadne ten druhý, hlavně když já získám. Nebo: Je mi jedno jak dopadnu, hlavně když druhý ztratí. Soutěžení je většinou mixem těchto dvou prvků. Vniká často pocitem ohrožení zevnitř skupiny. Např. při relativním hodnocení, tj. lidé jsou srovnáváni mezi sebou navzájem. Jestli odměny budou určeny pouze deseti nejlepším, strhne se o prvních deset míst soutěž. Alternativou, která vede ke spolupráci, je absolutní hodnocení. Lidé nejsou hodnoceni, zda jsou lepší nebo horší než ostatní, ale zda plní koly. Odměna patří všem, kdo úkol splní. Lidé si tak mohou navzájem pomáhat a dělit se o práci. Soutěžení je přirozená vlastnost, může vést k dynamice, ale současně k napjatým vztahům. Týmové vítězství někdy chutná více než individuální.

Spolupráce: Nebojuje o hodnoty, ale vytváříme je. Jde o společné vítězství. Podporu spolupráce lze vyvolávat tak, že zadáváme úkoly pouze tak, že uspějí pouze všichni nebo nikdo (vojenská jednotka při přesunu – musí dojít všichni). S tímto tlakem je třeba nakládat opatrně, protože dlouhodobá spolupráce se dobře vyvíjí pouze ze svobodné vůle členů skupiny. Příznivě působí rozlišení úloh ve skupině. Vzniká tím více pozic, ve kterých lidé mohou být nejlepší a zvyšuje se vzájemná závislost členů skupiny sobě, ubývá přímé konkurence. Egoistická složka spolupráce způsobuje, že spolupracujeme, jen když je to pro nás výhodné. Pokud získáme dojem, že bychom soutěží získali více, pak volíme soutěž, a to tak dlouho, dokud neztvrdíme, nebo se nepřesvědčíme, že ten druhý je tak těžký soupeř, že je lepší s ním spolupracovat.

Přízpůsobení: Člověk je smířen, že hodnoty budou na jeho úkor distribuovány ve prospěch druhé strany. Můžeme mluvit o obětavosti, pokud se tak člověk rozhodne dobrovolně. V muzeích to často bez obětavosti ani nejde, manažer sám však musí být vzorem. Dlouhodobě obětavost není zdravá taktika. Její nositel již dle definice něco ztrácí, dopřává druhým (muzeu) něco na vlastní účet, což je dlouhodobě neudržitelné. Obětavost by měla být držena pouze pro případ mimořádných, krizových situací. Rozhodně by se neměla stát běžným požadavkem na chování zaměstnanců ve standardních, rutinních situacích. Stane-li se z obětavosti běžná taktika, muzeum nemá z čeho čerpat, když se dostane do potíží – má „přečerpáno“.

Destrukce: Hodnoty se nevytvářejí, ale ničí. Vzniká pocitem nespravedlnosti, často spojené s nejasným nebo nespravedlivým hodnocením a odměňováním. Není (z hlediska mechanismů vzniku destrukce) důležité, zda jde o skutečnou nespravedlivost nebo jen pocitovanou, subjektivně vnímanou. Dalšími příčinami vzniku destruktivního chování jsou přehlížení, nedostatek pozornosti, pocit

odstavení a nepříslušnosti, pocity ohrožení a nejistoty. Pocit vykořenění může vést až k asociálním a kriminálním činům. V muzeích to začíná okázalým kradením papíru či obálek, zamlčení třeba i drobných, ale důležitých informací, které pak vedou neúspěchu celé akce, tichý bojkot či malé sabotáže při plnění zadaných úkolů. Někdy destruktivní pracovníci užívají přístup, který jsme nazvali „Sachsenhausen princip“². Zdánlivou precizností a hledáním nekonečných variant řešení stále nutí manažera odkládat konečné rozhodnutí (např. při přijímání vnitropodnikové legislativy) a tím všestranně komplikovat situaci. Řešení plyne výše uvedeného – srozumitelné, průhledné, jasné odměňování a hodnocení. Jasná formulace plánů do budoucna, včetně personální situace.

Pracovník by měl právo se ke svému hodnocení vyjádřit, aniž by ho to ohrožovalo.

Pasivita: Vyvolává ji lhostejnost a bezvýchodnost. Vzniká, když hodnoty, které jsou ve hře, se zdají nedosažitelné. Manažer může pocít ohrožení vyvolávat zpochybňováním výše příjmů či pracovního poměru. Dosti časté třeba při transformaci muzeí v 90. letech 20. století. Nedostatek podnětů a tolerance pasivity může vyvolat řetězovou reakci až epidemii. Pasivitě se bráníme podněty, stimulováním, motivací, změnou hierarchie potřeb.

Celkově jde o vztahové záležitosti. Lidé musí vědět, že nejsou pro manažera jen kolečkem, ale jsou lidmi se vším všudy. Je třeba se o lidi upřímně zajímat, což však neznamená vtírat se jim do soukromí. Existují „manažerské rychlotechniky“ – naučit se křestní jméno, pár zájmů dotyčného, něco o rodině apod. Lidé však vycítí, že je to neupřímné, často se pak ptáme na neaktuální věci. I z toho plyne potřeba řídit v optimálním případě přímo maximálně 8–10 osob.

Lidské zdroje

Za zdroj nepovažujeme většinou člověka, ale jeho schopnosti, postoje a vlastnosti:

- **Schopnosti:** To, co člověk ví a umí, potenciál člověka. Schopnosti je možné a vhodné rozvíjet, lze je měnit.
- **Vlastnosti:** Jsou úzce spojené s biologickou a psychologickou podstatou člověka, zděděné nebo naučené charakteristiky. Není efektivní je měnit, většinou to ani nejde.
- **Postoje:** Celková míra snahy, ochoty a loajality. Úzce souvisí s motivací.

² Sachsenhausen byl koncentrační tábor, kde zajatci byli nuceni vyrábět falešné britské libry. Celý projekt bojkotovali zdánlivou „německou“ precizností, kdy stále donekonečna „vylepšovali“ padělky, s faktickým záměrem, aby se nedostaly na trh a neohrožovaly britské hospodářství.

Mix postojů a schopností nám odhaluje diagnózu čtyř základních **typů pracovníka:**

- **Umí a chce:** Lidé s přirozenou autoritou, vzory chování, strhávají okolí, vytvářejí „ostrůvky pozitivní deviace“. U těchto osob je třeba zvažovat, zda změna charakteristiky jejich práce nezmění jejich klasifikaci. Ne každý pracovník může být dobrým vedoucím oddělení, ne každý vedoucí oddělení pak dobrým náměstkem.
- **Umí, ale nechce:** Výbušný typ, může být nebezpečný, Ostatní pracovníci i okolí muzea je pro jejich schopnosti uznávají, mohou se tedy stát názorovými vůdci, což je při jejich nízké loajalitě nebezpečné. Vytvářejí „ostrůvky negativní deviace“, představují největší nebezpečí pro koordinovaný výkon muzea, je třeba je přesunout do kategorie „umí a chce“. Pokud se to nedaří, potom odeslat na trh práce.
- **Chce, ale neumí:** Tito lidé nemívají množství obdivovatelů, je třeba jim dát jinou práci nebo rozvíjet schopnosti třeba vzděláváním.
- **Neumí a nechce:** Tito zaměstnanci představují akutní nebezpečí. Je nutno je řešit dříve než předchozí kategorii, nezvládnut loajálnosti je nebezpečnější než přehlížení neschopnosti. Velice často jim dopřáváme další vzdělávání, což je posunuje do nejnebezpečnějšího kvadrantu.

Jaké jsou **příčiny neloajality?**

Muzeum nemá myšlenky, které by lidé mohli sdílet. Nutno začít od začátku a myšlenky definovat. Snaha některých ředitelů přeměnit jejich muzeum v jakési kulturněosvětové centrum může vést ke ztrátě loajality.

- Muzeum myšlenky má, ale lidé je nechápou. Zde je třeba dovést myšlenky až k lidem.
- Myšlenky jsou pochopeny, ale nepodporovány. Jde o motivaci, nutná je přesvědčit o užitečnosti základních myšlenek pro každého jednotlivce.
- Zaměstnanci jsou motivováni, ale chybějí jim schopnosti, nutno snížit nároky, nebo zvýšit schopnosti.
- Orientace motivace a schopnosti jsou na dobré úrovni, ale chybějí kvalitní interpersonální vztahy.
- Člověk je nějakým způsobem konfliktní, nutno začlenit vhodně do systému, možná systém neposkytuje onomu člověku dostatečné rozvojové možnosti.

Cesta k loajálním, schopným lidem na správném místě není zdaleka tak jednoduchá, jak se jeví. Naopak, často se musíme vracet a nespěchat.

Hodnocení lidí:

- strategické hodnocení: co postačuje dnes, nemusí stačit zítra (znalost jazyka,

výpočetní techniky apod.)

- operativní hodnocení, plnění konkrétních úkolů a respektování pravidel, diskuse o výsledcích a vztazích

Neúspěch: Informace, že práce nebyla úspěšná, bývá poskytována ochotně, bez obalu a bohužel velmi osobní formou. Při tom neúspěch by měl být námětem ke zlepšování, hledání nových přístupů, obecně ke změně. Spíše než na osobu je třeba se soustředit na činnost. Osobní formulace vedou hodnoceného k obranných reakcím, třeba nevysloveným a odvádí ho od naslouchání racionálního jádra manažerova sdělení.

Úspěch: Zaměstnanci i tuto informaci potřebují. Jsou manažeři, kteří neúspěch svalují na jiné a úspěchy přivlastňují sobě.

Řešení konfliktů

Jedním z nejčastějších úkolů manažera v praxi je řešení konfliktů. Některé mohou být celkem plytké, spočívající v rozdílném řešení dílčích problémů, jiné mohou být opravdu hluboké. Při analýze a odstraňování konfliktního chování je třeba:

1. Pojmenovat konkrétní potíže, které konfliktní jednání pracovníka způsobuje. Odstraňovat tyto potíže, ne předělávat člověka.
2. Zjistit, zda potíže nevznikají jinde, než u člověka který je považován za konfliktního, třeba u osoby manažera.
3. Konfliktní jednání může způsobovat i systém, třeba když je člověk řízen dvěma manažery.
4. Zjistit, zda člověk ví, že je konfliktní a tedy dělá to záměrně. Proč?
 - Chce na sebe upozornit – je třeba přidělit roli.
 - Chce tím řešit nějaký problém – je třeba pochopit problém.
 - Je mu vše jedno, je pasivní – je třeba ho orientovat, motivovat, stimulovat.
 - Je to jeho osobní charakteristika.

Zdalo by se, že nejlepší skupinou jsou stejně myslící a jednající lidé. Není to pravda. Zdravý systém si uchovává **potřebu vnitřní rozmanitosti**, což mu umožňuje stabilně reagovat na nepředvídané změny. Rozmanitost však vyvolává konflikt.

My **konflikt** můžeme:

- popřít – dělat jako že se nic neděje tím, však názorových rozdílů nemůžeme využít a pod povrchem dřímají latentní problémy,
- potřit – většina vnutí svůj postoj většině, pak ovšem nemůžeme využít rozdílnosti.

Obě cesty vedou k eskalaci konfliktu. Lepším způsobem je soužití, koexistence, vzájemný respekt. Ideální je pak synergie, využívání rozdílů k vyšší kvalitě práce.

Konflikt je vlastně palivo do motoru, pokud neexistuje, systém stagnuje. Pokud jsou řešeny, jde o evoluci, systém je dynamický. Pokud nejsou řešeny, systém směřuje k revoluci, tedy rychlé zásadní změně. Je třeba rozlišovat mezi konfliktností a nekonformním jednáním.

Skrytá a zjevná složka konfliktu: Při řešení konfliktu nejen nasloucháme tomu, co lidé říkají, ale především se snažíme pochopit, proč to říkají. To co lidé říkají je postoj. Zájem je příčina postoje a dostaneme se k nim správnou odpovědí na otázku proč? Konflikty je třeba řešit na úrovni zájmů nikoli postojů. Postoj bývá jen viditelná špička hierarchicky uspořádaného systému zájmů. Čím hlouběji se pochopíme zájmy, tím máme větší šanci na dobré řešení konfliktu. Snažme se rozpoznat co nejvíce zájmů, každý z nich představuje rozměr pomyslného prostoru, ve kterém je možné hledat řešení konfliktů. Čím více rozměrů, tím větší šance naleznout dohodu, což platí i při jednání s vnějším světem muzea. Pokud se při jednání s dodavatelem zaměříme pouze na cenu, čeká nás vyjednávací bitva. Při zapojení dalších aspektů (termín dodání, záruční doba, servis apod.), jeví se větší naděje na oboustranně výhodnou dohodu.

5.2 Marketing

Tim J. Hannagan uvádí, že „marketing je součást procesu řízení zaměřená na identifikaci, předvídání a uspokojování požadavků zákazníka s cílem vytvořit zisk“. K tomu jen dodejme, že ziskem muzea je v naprosté většině případů tvorba pozitivních kulturních mutací ve vědomí a podvědomí návštěvníka (uživatele) muzea. Nestor marketingu v nonprofitním sektoru P. F. Drucker pak píše, že „marketing je podnik viděný z hlediska jeho konečného výsledku, tj. z hlediska zákazníka“. Jde tedy o součást celkové politiky muzea, nikoli jen oblast propagace či reklamy, jak je marketing často mylně chápán.

5.2.1. Marketingový mix

Jednou ze stálíc snad všech zásadních pojednání o marketingu je tzv. marketingový mix (MM). O co jde? Philip Kotler a Gary Armstrong podávají následující definici: „Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů, dále pak výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.“

MM se původně sestával ze čtyř prvních písmen anglických slov začínajících na P – product (produkt), price (cena), place (místo), promotion (podpora). Později k nim organicky přibylo páté „P“ people (lidé). Postupně někteří autoři začali užívat další P jako **proces** (Process), **fyzický důkaz** (Physical evidence), **politika** (Politics), **veřejné mínění** (Public opinion), **balení** (Packaging), **osobní prodej** (Personal selling), **vášeň** (Passion). Tyto přídatky však lze považovat diskutabilní, případně jen za pouhé rozpracování předchozích P.

Produkt

Zdá se signifikantní, v muzejní sféře je stále ne úplně pochopené, že na prvním místě stojí vždy produkt. Na počátku všech marketingových úvah si musíme položit naprosto zásadní otázku, Co má být naším produktem? Muzeum v rámci tzv. **veřejných služeb** může dělat vlastně cokoli, co má kulturní relevanci, od pořádání koncertů až po literární procházky městem. Podstatou muzejní promluvy je však něco jiného. My konstruujeme světy s cílem vytvářet pozitivní kulturotvorné mutace u uživatelů muzejních služeb. Děje se tak především cestou muzejních expozic a výstav, velmi vítané jsou i další aktivity – muzejněpedagogické programy, nejrůznější workshopy, předvádění užívání (původní funkce) sbírkových předmětů apod. Často o tvorbě produktu rozhoduje pouze vedení muzea, případně po poradě s příslušnými kurátory. Marketingová pracoviště, která by měla být schopna rozpoznat chybějící segment na trhu, přání veřejnosti, jsou do těch diskusí vtahována většinou nedostatečně. Pak dochází k tomu, že marketér je odsouzen propagovat výrobek (v našem případě většinou službu), na jehož tvorbě se nepodílel a možná v některých případech s ním ani vnitřně nekoresponduje. Je možné, že v mnoha případech nejucelenější představu o potřebách veřejnosti, o tom, co by mělo muzeum produkovat, co je vlastně možné (z pohledu sbírek i financí), má skutečně ředitel muzea a kurátoři. Přesto se domníváme, že vtažení marketéra do těchto rozhodovacích aktivit by mělo být ve většině případů prospěšné.

Muzeum by mělo neoddiskutovatelně reflektovat potřeby a zájmy veřejnosti. Veřejnost však málokdy je většinová, její skutečný názor je obtížně získatelný. Musíme tedy vybalancovat prostor mezi dvěma extrémy. Na jedné straně je to produkt založený pouze na odborném zájmu kurátora (specifické téma bez vazby na zájmy veřejnosti) a na druhé straně podlehnutí prostým požadavkům veřejnosti, přecenění názorů a mínění návštěvníků (lépe řečeno jejich viditelnější, názorově agresivnější části). Pravda leží mezi těmito extrémy, avšak v žádném případě uprostřed.

Výrok „zákazník má vždy pravdu“ je starý snad jako sám marketing. Ale je pravdivý? Henry Ford správně pochopil potřebu dopravovat se z jednoho místa na druhé za co nejkratší dobu, ale kdyby se ptal zákazníka, co chce, řekl by mu, že rychlejšího koně. Místo toho zákazník dostal automobil. Když americký specialista na marketing Jean Maria Dru pracoval pro jednu potravinářskou firmu, ptal se lidí na to, co očekávají od dobré kávy. Na základě jejich odpovědí pak firma začala vyrábět dvojité krémové cappuccino s karamelovou pěnou, které si rychle získalo oblibu. Žádný z respondentů výzkumu však tento konkrétní požadavek nevzněl, a kdyby se ho Dru na cappuccino přímo ptal, nebyl by schopen sofistikovaně odpovědět. My se tedy také ptáme svých zákazníků, co chtějí, ale na základě jejich surových odpovědí vytvoříme vlastní produkt. Je třeba si uvědomit, že většina lidí si neuvědomuje možnosti toho, co muzeum může, ale ani mantinely toho co nemůže.

Správným heslem tedy je: **Ne návštěvník, ale nápad má vždy pravdu.**

V případě muzeí lidé spíše navštěvují stálé expozice, méně výstavy. U galerií tomu bývá opačně, tedy výstavy jsou navštěvovanější než expozice. Muzeum by mělo představovat i výstavy pro užší spektrum veřejnosti, tedy částečně „elitářské“ (např. výstavy skla, výstavy některých malířů a sochařů apod.). V těchto případech považujeme za vhodnější kombinovat tento typ výstav s výstavou skutečně divácky atraktivní, aby návštěvníci výstavy první se mohli seznámit i s výstavou druhou a naopak. Nikdy by však muzeum nemělo sklouznout pod jistou skutečně kulturní (kulturotvornou) úroveň své produkce.

Důležité je i načasování produktu (služby). Výstava dětských kreseb místní školy mimo sezonu přiláká nejméně rodinné příslušníky, formuje pozitivní vztahy místní veřejnosti k muzeu. Může však být považována za nedostatečnou v hlavní návštěvníkové sezóně.

Cena

Cena v naprosté většině případů nemůže být tržní, to znamená, že by příjmy ze vstupného pokryly veškeré náklady muzea (či jejich většinu). To by muzejní sály trpěly prázdnotou a celková ekonomická konstrukce by se po první sezóně zhroutila. Proto většinou volíme jakési „maximum možného“, což se nám také většinou daří. Ve světě jsme svědky řady přístupů, kdy vstupné není vybíráno vůbec. Kromě známých příkladů ze státních anglických muzeí takto funguje např. Národní muzeum v Kodani, přes 30 muzeí řízených Sibiřským oddělením Ruské akademie věd, naprostá většina čínských muzeí apod. Vidíme, že tento přístup není podmíněn ani vyspělostí ani politickým systémem státu. Vstupné do stálých expozic zrušila Slovenská národní galerie a po jejím vzoru i Moravská galerie v Brně. Z pohledu muzea jako instituce šířící kulturu (z hlediska dostupnosti tohoto segmentu kultury) je tento přístup nutno pochválit. Vzhledem k trvalému podfinancování muzeí a vzhledem k okolnosti, že příjmy ze vstupného často činí nezanedbatelnou část rozpočtu, nelze tento přístup pojímat celoplošně. U některých středních a větších muzeí by stálo za kalkulaci porovnání příjmu ze vstupného s náklady na plat pokladní, tisk vstupenek, otop a osvětlení místnosti pokladny atd. Tedy zjištění, jaké, po odečtení nákladů, skutečné příjmy vstupné vytváří. Zda tedy i pouze z ekonomického (nikoli obecně kulturního) pohledu lze uvažovat o zrušení vstupného. Na druhé straně je třeba si uvědomit, že stále občas přežívá názor, že co je zadarmo, je bezcenné, co je levné, je nekvalitní. Muzea by rozhodně neměla soutěžit o to, které je nejlevnější. Výrazně malé vstupné je dehonestující pro celý obor. Je třeba vidět problematiku i proporčně, tedy v návaznosti na vstupné konkurenčních institucí i v návaznosti na vstupné do dalších objektů svého muzea. Samostatnou kapitolou je pak vstupné za další služby. Jednou z nich je pak možnost volného fotografování. Domníváme se, že za nevelký příjem za zpoplatnění,

platíme poměrně hodně menší spokojeností návštěvníka, který možnost tvorby vlastních fotografií hodnotí dost vysoko. Žijeme v době masové sebedokumentace.

Místo

Místo prodeje produktů a služeb je velmi výrazný prvek MM v rámci business sféry. U muzeí je situace poněkud jiná. Místo (budova) je dáno, mnohdy již desítky či dokonce stovky let, a o jiném místě v drtivém případě ani neuvažujeme a nemůžeme uvažovat. Potom naše místa mají velké množství výhod ale i naopak. Muzejní budovy jsou často atraktivní, exponátem samy o sobě a na dobrém místě. Stále však existuje představa, že čím starší budovu muzea mají, tím lépe. Taková budova znemožňuje tvorbu moderních expozic, bezbariérové přístupy, problémy mohou vyvstávat s budováním vhodného zázemí nejen pro návštěvníky ale i pro zaměstnance (kanceláře, laboratoře, dílny), problematické může být parkování návštěvníků poblíž muzea apod. V rámci daného je třeba docílit maxima možného, někdy po dynamickém jednání s orgány památkové péče, s orgány města apod.

Podpora (Promotion)

Jde o celkové úsilí muzea o jeho pozitivní propagaci, o získání uživatelů svých služeb, jde o získání svého „místa na slunci“. Patří sem reklama, práce s vlivovými skupinami (stakeholders), přímý (direkt) marketing apod. Propagace je zaměřena většinou na širokou veřejnost, někdy přímo na cílové skupiny (děti, senioři apod.). Jde o budování celkového image muzea.

Venkovní reklama

Přes variabilnost a řešení případ od případu je nutné strategicky rozhodnout, které formy budou upřednostňovány a které ne. Plakát na plakátovací ploše v menším městě může mít velký dopad, ve větším městě se však ztrácí. Obecně platí, že čím větší město, tím vlivnější způsoby reklamy (masmédia s větším impaktem) by měly být používány. **Tištěné materiály mohou mít značný dopad na místech, kde lidé pobývají vcelku nedobrovolně, nudí se tu a věnují pozornost i tomu, co by jinak přešli bez povšimnutí. Jde např. o čekárny lékařů, prostředky veřejné dopravy apod. Tištěné (psané) materiály na nejrůznějších nosičích jsou i přes televizní a internetovou reklamu stále důležitým prvkem. Jedná se o reklamu v interiérech či na vozech městské hromadné dopravy, plochy Citylight, billboardy, reklamní vývěsní plochy u zastávek a na místech s větší koncentrací osob apod.**

Merchandising

Tento výraz můžeme zúžit do pojmu „provozování obchodu muzea“. Ať už obchod s propagačními předměty provozuje přímo instituce nebo má pro tuto

činnost pronajímatele, jedná se o důležitý doplněk činnosti muzea navenek. Je nutné si uvědomit, že v naprosté většině případů nepůjde o výrazně ziskovou činnost, ale nesmí být ztrátová. Protože v mnoha případech je prodávacem muzejního obchodu pokladní, která prodává vstupenky do muzea, která tedy musí tak jako tak být přítomna, náklady na pracovní sílu prodáváče jsou vlastně nulové.

Zásady efektivního fungování merchandisingu: volba vhodného sortimentu propagačních výrobků: prvotní náklady mohou být vysoké, ale někdy se celkem rychle vrátí. Optimálně by se měl sortiment skládat z:

- publikací vydaných muzeem: katalogy k výstavám, monografie k objektu či k nějaké problematice svázané s muzeem, odborné publikace,
- propagačních předmětů s motivy sbírkových předmětů, logem muzea nebo vizuály jednotlivých výstav. Ideálně by se mělo jednat alespoň o plakáty, pohledy, záložky, bloky, diáře, adresáře, hrací karty, tužky, propisky, nálepky, magnetky, podložky pod skleničky/myš, dárkové sady, kalendáře, reprodukce děl sbírkových předmětů, bižuterie, trička, čepice, cukrovinky, puzzle, přívěsky, placky atd.
- dalšího sortimentu suvenýrů, který by měl být pečlivě vybírán.

Důležité je nastavení optimálních cen a zvolení složení výrobků tak, aby pokrývaly široké cenové spektrum od nejlevnějších po dražší a hodnotnější předměty.

Vizuální styl muzea

Znamená jednotný grafický styl, který by se měl v propagační komunikaci promítat jak do všech druhů propagačních tiskovin, tak do vstupenek, poutačů na budovách a všech grafických výstupů muzea směrem k veřejnosti. Je třeba velmi jednoznačně podtrhnout, že jednotný vizuální styl nerovná se jednotvárnost a monotónnost. Čtenář (divák, návštěvník) by již zdaleky měl rozpoznat, o které muzeum se jedná, ale nesmí nabýt dojmu, že tento propagační materiál už někdy viděl. **Důležitým prvkem marketingu je i funkční a nápaditý orientační systém, který můžeme rozdělit na vnější (mimo budovu muzea) a vnitřní (uvnitř budovy či areálu muzea).**

Tvoří ho:

název – originalita, jednoduchost, libozvučnost, vztah k charakteru produktu (tento bod je velmi důležitý, aby název nevbuzoval jiná očekávání, než jaká reálně nastanou), vyslovitelnost,

- logo,
- barvy,
- písmo,
- firemní symbol (maskot),
- znělka,

- slogan.

Otevírací doba muzea

Otevírací dobu, která bude vhodná jak pro návštěvníka, tak pro instituci, je někdy těžké stanovit. Muzea si dělají průzkumy, aby zjistila, jaké denní, týdenní i sezónní doby jsou nejvíce navštěvované a podle toho především z ekonomických důvodů upravují svou otevírací dobu. Stejně jako všechna ostatní problematika se i zde střetává snaha vyhovět návštěvníkům oproti potřebám šetřit náklady na provoz v hodinách či dnech, kdy je návštěvnost nízká. Kompromisem může být zavedení jednoho či více dnů s prodlouženou otevírací dobou a ty neměnit. Jde vždy o posouzení podmínek konkrétního muzea. Muzeem, jehož návštěvníci jsou většinou školní třídy, na prodloužení otevírací doby do večerních hodin stěží vydělá. Je třeba brát na zřetel zákoník práce, který nařizuje povinný oddych pracovníků (pokladních a dozorců) po určité odpracované době a skloubit tyto požadavky s potřebami muzea. Je třeba rozlišovat mezi pracovními dny a dny volna, včetně státních svátků. Nejméně jeden den pracovního volna (sobota či neděle) by mělo být muzeem zpřístupněné. Nutno se vážně zamyslet nad některými ustálenými zvyklostmi, třeba že pondělí má (musí) být zavírací den.

Přímý (direkt) marketing

Jedná se o přímé oslovení zákazníka či příslušníka jiné vlivové skupiny. Může se tak stát neosobně (např. vhození reklamního letáku do poštovních schránek) nebo přímým oslovením konkrétní osoby telefonem nebo na její poštovní či e-mailovou adresu. Důležitými prvky této činnosti jsou stručnost, neotřelost, pravdivost, nápaditý text i celkové vizuální zpracování, správné užití jazyka.

Direkt email je právem nejvyužívanější forma přímého marketingu. Jeho distribuce nic nestojí a lze ho rozesílat v libovolném „nákladu“. Je možné předpokládat, že příjemce e-mail šíří dál svým známým a stává se tak třeba i významným (i když neplaceným) propagátorem muzea. Dalším pozitivem je možnost interaktivního propojení formou odkazů na webové stránky (dobré a stále aktualizované webové stránky jsou stále významnějším prvkem celkové komunikace muzea), fotografie či videa apod. Direkt e-mail předpokládá zavedení a rozčlenění adresář, na jehož **základě lze následně připravovat informace „na míru“ konkrétním návštěvnickým skupinám. Distribuovat se zde dají jak informace o kulturních produktech, tak o aktivitách muzea jako takového, a to nejen pro běžné návštěvníky, ale i další uživatele muzea (třeba badatele). Složení takového newsletteru musí být promyšlené, měl by obsahovat alespoň nějaké obrázky.** Stále větší roli hrají moderní způsoby komunikace, jako je Facebook, umístění videí na Youtube apod.

Lidé

Je zcela nepochybné, že slovenská muzea zaměstnávají **velké množství schopných osob**. Situace je však komplikována nízkým platovým ohodnocením pracovníků muzea, nevysokou prestiží zaměstnance v muzeu apod. Z marketingového úhlu pohledu je třeba vytěžit tu skutečnost, že muzea v regionech zaměstnávají odborníky, které tam nikdo jiný nemá (archeolog, etnograf, přírodovědec apod.). Tito odborníci se (i své muzeum) mohou zviditelňovat v rámci nejširších vědeckých či edukativních aktivit. Hlavní problém prvku MM „lidé“ v muzeích nespátřují v jejich nízkém profesním vzdělání. Slovenské školství přes všechnu kritiku připravuje dobré historiky, etnology či entomology. Jejich slabinou bývá častěji základní neznalost muzeografie – metod a technik práce v muzeu a muzeologie – tedy co je to sbírka, jak odborně vytvářet tezaurus a jak to celé „prodat“ návštěvníkovi. Další slabinou muzeí jsou lidé, kteří přímo přicházejí do styku s návštěvníkem, tedy „prodávací“ našeho zboží. V profitní sféře je to často prodavačka, která ovlivní, zda si jí nabízené šaty koupíme či ne. V muzejní sféře je tomu poněkud jinak. Dozorci a lektori jsou vybírání vcelku náhodně, jejich průprava je minimální, často jsou příliš staří či naopak příliš mladí. Kromě podcenění této problematiky ze strany managementu je nedobrá situace způsobena opět nízkou platovou úrovní těchto zaměstnanců. V každém případě by marketér měl práci dozorců a průvodců mít na zřeteli a iniciovat nápravu.

5.2.2. SWOT analýza

Pro vnitřní potřebu, ale zejména pro nejrůznější vnější projekty, musí muzea často přímo povinně vypracovávat tzv. SWOT analýzu. SWOT analýza je metoda, jejíž pomocí je možno identifikovat silné (**Strengths**) a slabé (**Weaknesses**) stránky, příležitosti (**Opportunities**) a hrozby (**Threats**).

Silné stránky bývají různé. Může to být dobré umístění budovy v rámci města, rozsáhlé a kvalitní sbírky, umístění v turisticky atraktivním městě apod.

Slabými stránkami může být špatný fyzický stav sbírek, budova na kraji města, památkově chráněná budova neumožňující tvorbu moderních expozic či pohyb imobilních osob apod.

Příležitosti může být cokoli, od zřízení cyklostezek v regionu až po rozšíření muzea o nové pobočky.

Hrozbami může být rozvoj, případně zakládání obdobných institucí, finanční nestabilita, legislativa, rostoucí administrativa, nesprávná rozhodnutí zřizovatele apod. Obchvat města, který je z dopravního hlediska pozitivní skutečností, může znamenat pokles návštěvnosti.

V některých případech, dle vlastního uvážení, lze realizovat i jiné analýzy, např. 4C,4A, 3V,4S, BCG (Boston) matici, STEP analýzu a další.

5.2.3. Marketingový průzkum

Dobrý a vnímavý muzejník se vždy snažil přicházet do styku s nejrůznějšími skupinami lidí a získával při formálních i neformálních rozhovorech řadu **cenných informací o tom, jak lidé jeho muzeum vnímají. Tedy zda ho považují za důležité**, atraktivní, cenově dostupné, jak se k informacím o muzeu dostávají spod. To však stěží můžeme označit za získávání opravdu relevantních poznatků. O stupeň výše pak stojí marketingový průzkum. Vyhýbáme se slovu výzkum, neboť to signalizuje cosi komplexního, vícesložkového, často dlouhodobého, na což v drtivé většině případů muzea nemají ani čas ani sílu.

Průzkumy jsou buď **kvantitativní či kvalitativní**. Ty první se dělají většinou dotazníkovým šetřením (papírovým či internetovým), ty druhé se pak dělají hloubkovými rozhovory. Ideálním přístupem je udělat nejprve hloubkový rozbor a až se budou odpovědi více méně opakovat, ukončit ho. Respondentů tedy nemusí být mnoho. Můžeme pokládat otázky typu.

- Jak se vlastně k této kulturní aktivitě dostali.
- Zda se rozhodli přijít sami nebo je vzal někdo s sebou.
- Jak jinak by strávili dobu věnovanou této kulturní aktivitě.
- Co od návštěvy očekávají.
- Co je od návštěvy může odradit apod.

Na to je pak třeba navázat kvantitativním průzkumem, který potvrdí, zda dosud získané poznatky jsou skutečně názorem většiny, nebo jsou to výstřelky několika individuí. Dotazníkové akce muzeí mívají tři základní chyby: 1. málo respondentů. 2. nereprezentativní vzorky respondentů. 3. špatně položené otázky. Jak např. v dotazníku odpovím na otázku, jak jsem se o výstavě dověděl? Nejprve z novin a internetu, pak mně přišel direkt mail, protože mne mají v databázi, pak jsem několik měsíců chodil okolo plakátů na plakátovacích plochách, všiml jsem si reklamy v tramvaji, ale až plakát s nápisem *výstava končí* mne do toho muzea „dotlačil“. V dotazníku tedy zaškrtnu skoro všechny možnosti, ale muzeum takto nevyzíská informačně nic. Otázka typu „Kdybyste se rozhodl, že dnes odpoledne půjdete do muzea, kde byste hledal informace“, má výrazně vyšší relevanci.

Marketingové autority jsou většinou velmi skoupé při odpovědi na otázku, kolik vlastně respondentů má být. Proto přijímáme tvrzení R. Bačuvčika, že při celostátním průzkumu se pracuje se souborem 1000–1200 osob. Samozřejmě je to vzorek, který je svým složením (pohlaví, věk, vzdělání, velikost bydliště apod.) reprezentativní vzhledem k základnímu souboru, tedy složení obyvatelstva země. Pro jedno krajské město je třeba 500–600 respondentů.

- Výsledky neprofesionálně provedených průzkumů přinášejí:
- Zjevné pravdy, pro které nebylo třeba provádět průzkum.
- Zjevné nepravdy.

- Poznatky pochybné kvality.

Proto doporučujeme se průzkumy zabývat pouze na profesionální úrovni, nebo raději od takového úmyslu upustit.

5.2.4. Jaký by pracovník marketingového oddělení měl být?

Všichni známe ve svém okolí lidi, kteří **lehce navazují vztahy a rychle si získávají důvěru**. To je jeden ze základních předpokladů pro dobrý výkon této profese. Jde však o něco částečně vrozeného, částečně získaného výchovou a svým okolím. Jde tedy o lidské vlastnosti, které jsou téměř neměnné.

Měl by mít **teoretickou průpravu**, při které doporučujeme cestu od „menšího“ k „většímu“. Pro základní informaci stačí krátké shrnující texty. Dále je třeba číst kompendiální práce zaměřené přímo na muzejnictví (např. Johnová 2008 či Kesner 2005), využívající i obecné marketingové postuláty. Po absorbování těchto znalostí je možné přejít k pracím zaměřeným na celkovou nonprofitní sféru (Drucker 1994, Hannagan 1996), na specifické přístupy v rámci marketingu (Dru 2006) či obecná marketingová kompendia (Kotler 1997, Koontz 1998) a nacházet v těchto nejširších rovinách příslušné pasáže jako impulsy aplikovatelné do muzejní praxe. Pokud ani v této fázi není pracovník sám se sebou spokojen, může uvažovat o zapsání se do studia muzeologie, do nejrůznějších kurzů či přímo studia marketingu.

Měl by být **dobrý praktik**, znalec skutečného stavu konkrétního muzea a možností jeho rozvoje. Jako první krok doporučujeme se pokusit oprostít od každodenní rutiny a podívat se na vlastní muzeum cizíma očima. Je to velmi náročné, neboť provozní slepota nám tento pohled nedovoluje. Jde tedy o to „vystoupit“ na nádraží ve svém městě a zkoumat, zda a jak je návštěvník pobízen a orientován, aby se do muzea vůbec dostal. Jak se tam dostane pěší, cyklista či žena s kočárkem.

Dále je třeba mít **přísný pohled na vlastní muzeum**. Mám si kde to kolo uložit, jaké jsou možnosti oddychu (včetně v samotné expozici), jaké jsou WC, šatny a možnosti občerstvení se, jaká je možnost pohybu pro zdravotně postižené apod.? Jaké je vstupné, jaký je personál, jaká je orientace po vlastním muzeu, jaká je otevírací doba? Přísným pohledem je třeba změřit poskytované služby (je mé muzeum vlastně zajímavé?) a doplňkový prodej a navrhovat postupnou obměnu. No a pak muzeum co nejlépe, s co nejmenšími náklady „prodat“ veřejnosti.

Použitá literatura

- Belk, R. W. 1995: *Collecting in a Consumer Society*, London- New York.
- Beneš, J. 1977: *Muzeum a sbírky*. Praha.
- Beneš, J. 1983: Poznámky k ujasňování povahy muzejního sbírkového předmětu. In: *Muzejní a vlastivědná práce*, 2, s. 83-91, Praha.
- Beneš, J. 1981: *Muzejní prezentace*. Praha.
- Beneš, J. 1997: *Základy muzeologie*. Opava.
- Boylan, P. (ed.) 2004: *Running a museum: A Practical Handbook*, Paris.
- Cabanne, P. 1971: *Kniha o velkých sběratelích*, Praha.
- Davis, P. 1999: *Ecomuseum, A Sence of Place*, Leicester.
- Dean, D. 1996: *Museum Exhibition: Theory and practise*, London.
- Desvallées, A., Mairesse, F. 2011: *Základní muzeologické pojmy*. Brno.
- Dolák, J. 2004: Nová muzeologie a ekomuzeologie, *Věstník AMG*, 1, s. 11-16.
- Dolák, J. (ed.) 2004: *Museums in Transformation Process*, Brno.
- Dolák, J. 2006: Dokumentace současnosti doma i ve světě. In: *Teorie a praxe - dokumentace současnosti*, Sborník z odborného semináře. Brno, s. 4-20.
- Dolák, J. 2006: Muzejní dokumentace menšin doma i ve světě. In: Veselská, D. (ed.) *Tezaurace a prezentace kulturního dědictví minorit ve sbírkových a výstavních programech muzeí a galerií = Thesauration and presentation of the cultural heritage of minorities in the collections and exhibition programmes and exhibition programmes of museums and galleries*. Praha, s. 21-35.
- Dolák, J. 2008: Nepřeháníme to občas s tou konzervací? In: *Muzea, památky a konzervace*, Brno: s. 193–194.
- Dolák, J. 2008: A Museum is the Reality. In: *Museums, museology and global communication*, ICOFOM Study Series 37, Changsha: ICOM, s. 115–121.
- Dolák, J. 2008: Nepřeháníme to občas s tou konzervací? In *Muzea, památky a konzervace 2008*. 1. vyd. Brno, s. 193-194.
- Dolák, J. (ed.) 2009: *Muzeologie na začátku 3. tisíciletí – Museology at the Beginning of the 3rd Millennium*, Brno.
- Dolák, J. 2009: Some remarks on museum terminology. In: A. Desvallées, F. Mairesse (ed.), *Museology: Back to Basics*, ICOFOM Study Series 38, Morlanwelz: Musée royal de Morlanwelz, s. 199–208.
- Dolák, J. 2009: Expozice jako prostředek muzejní komunikace. In: A. Komárková – M. Buriánková (ed.), *Muzeum a změna III.*, Praha: Asociace muzeí a galerií České republiky, s. 59–67.
- Dolák, J. 2011: Digitalizace sbírek z pohledu muzeologie. In: *Muzea, autorský zákon a digitalizace*. Praha, s. 74-78.

- Dolák, J. 2015: Muzeum a prezentace. Bratislava.
- Dolák, J. 2016: Kritika kritické muzeologie. In: Muzeológia a kultúrne dedičstvo, 2, s. 21-33.
- Dolák, J. 2018: Jak vystavovat archeologii. Brno.
- Dolák, J. 2018: Sběratelství a sbírkotvorná činnost muzeí. Bratislava.
- Drobný, T. 2017: Vytváření sbírek relikvií jako součást reprezentace Karla IV. In: Senček R. R. História a súčasnosť zbierok a zberateľstva, Banská Bystrica, s. 132-141.
- Dru, J. M. 2006: Změňte pravidla byznysu ve svůj prospěch. Metoda disruption. Praha.
- Drucker, P. F. 1994: Řízení neziskových organizací: Praxe a principy. Praha.
- Fromm, E. 1992: Mít nebo být? Praha.
- Gregorová, A. 1984: Múzeá a múzejníctvo, Martin.
- Hannagan, T. J. 1996: Marketing pro neziskový sektor. Praha.
- Hooper-Greenbill E. (ed.) 1999: The Educational Role of The Museum. London.
- Howard, P. 2003: Heritage: Management, Interpretation, Identity. London.
- Hupko D. (ed.) 2017: De/akvizičná činnosť v múzejnej praxi. Banská Bystrica.
- Chovančíková, I. (ed.), 2006: Kritika muzejní výstavní tvorby. Hodonín.
- Chovančíková, I. (ed.), 2008: Muzejní výstavní tvorba. Hodonín.
- Jobnová, R. 2008: Marketing kulturního dědictví a umění. Praha.
- Josef, J. 2010: Úvod do preventivní konzervace. In: Úvod do muzejní praxe, Praha: Asociace muzeí a galerií České republiky, s. 161–244.
- Kesner, L. 2005: Marketing a management muzeí a památek. Praha.
- Koontz, H. 1998: Management. Praha.
- Kotler, P. 1997: Marketing management: analýza, plánování, využití, kontrola. Praha.
- Kotler, P., Armstrong, G. 2004: Marketing. Praha.
- Lalkovič, M. 2005: Typologie muzeí. Banská Bystrica.
- Lalkovič, M. 2006: Múzejný sbierkový predmet verzus múzejný objekt. In Acta Museologica V. Banská Štiavnica: Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici/ Fakulta prírodných vied, s. 5-12.
- Lenhart, Z. 2009: CES a digitalizace muzejních sbírek v České republice. In Digitalizácia múzejných zbierok – Vízie a východiská. Zborník príspevkov z medzinárodného sympózia, Banská Štiavnica, 20.-21.október 2009. Bratislava. s. 51-55.
- Letenayová, Z. – Ševčíková, E.(eds.) 2012: Múzejná dokumentácia druhej polovice 20. storočia na Slovensku. Problematika komplexnej múzejnej dokumentácie obdobia po roku 1989. Bratislava.
- Marešová, Z. 2011. Trojí pojetí muzejního předmětu v teoretické muzeologii. Magisterská diplomová práce. FF MU Brno. Vedoucí práce Mgr. Václav Rutar.
- Maroević, I. 1998: Introduction to museology: the European approach. München.
- Maroević, I. 2002: What is it that we are presenting in a museum: objects or ideas? In: H. K. Vieregge (ed.), Museology and Presentation: Original or Virtual?, ICOFOM Study Series 33b, Zagreb: ICOM, s. 74–78.
- Maroević, I. 2004: Into the World with the Cultural Heritage. Museology, Conservation, Architecture. Petrina.
- Maure, M. 1995: The exhibition as Theatre -- on the Standing of Museum Objects. In: Nordisk Museologi, Arhus: Aarhus universitet, s. 155–168.
- Meijer-van Mensch, L. – van Mensch, P. 2011: New trends in museology. Celje.
- Mensch, P. van 1992: Towards a methodology of museology. Zagreb: University of Zagreb. PhD thesis.
- Pearce, S. M. 1995: On Collecting. An Investigation into Collecting in the European Tradition, London.
- Pšeničnaja S. V. 2001: „Muzejnyj jazyk“ i fenomen muzeja. In: V diapazoně gumanitarnogo znanija: Sbornik k 80 letiu profesora M. S. Kagana, Seria „Mysliteli“ vypusk 4, Sankt Petersburg: Sankt-Peterburgskoje filosofskoje občestvo, s. 233–242.
- Rutar, V. 2011: Teoretickyje osnovy muzeologiceskoj terminologii. Voprosy muzeologii 2 (4), Sankt-Peterburg, s. 37–44.
- Rutar, V. 2012: Geneze pojmu muzeálie, muzealita a muzealizace na stránkách Muzeologických sešitů v letech 1969-1986. In Museologica Brunensia, č 1, s. 6-13.
- Sapanžga, O. S. 2008: Metodologija teoretičeskogo muzevedenija. Sankt-Peterburg.
- Senček, R. 2017: Úvod do sbierateľskej činnosti. In Senček R. R. História a súčasnosť zbierok a zberateľstva, Banská Bystrica, s. 11-17.
- Senček R. 2017: Teória zbierok a sústredovania. In Senček R. R. História a súčasnosť zbierok a zberateľstva, Banská Bystrica, s. 203-217.
- Schärer M. R. 2003: Die Ausstellung. Theorie und Exempel. München.
- Soares B. B. – Maranda, L. (eds.) 2017: The predatory Museum, ICOFOM Study Series, 45.
- Sofka, V. (ed.) 1984: Collecting today for tomorrow. Icofom Study Series 6, Leyden.
- Stöbrová, P. (ed.) 2007: Teorie a praxe – dokumentace společnosti. Brno.
- Stránská, E., Stránský, Z. Z. 2000: Základy štúdia muzeológie, Banská Bystrica.
- Stránský, Z. Z. 1974: Československé i zahraniční zkušenosti a názory na dokumentaci současnosti. In: Muzeologické sešity V/1974, s. 5-12.
- Stránský, Z. Z.:1974: Metodologické otázky dokumentace současnosti. In: Muzeologické sešity, V/1974,s. 13-27.
- Stránský, Z. Z. 1979: Postavení a úloha muzeologie v systému věd. In Muzeologické sešity VII/1979, Brno, s. 3-11.
- Stránský, Z. Z. 1983: Metodika muzejně prezentační komunikace, Časopis Moravského muzea – Acta Musei Moraviae. Vědy společenské – Scientiae sociales LXVIII, 193–194.

- Stránský, Z. Z. 1984: Úvod do studia muzeologie. Brno.*
- Stránský Z. Z. 2000: Úvod do studia muzeologie. Brno.*
- Stránský, Z., Z. 2005: Archeologie a muzeologie. Brno.*
- Su, D. 2008: Museum, Museology : Be cautious of the Technology Doctrine. In: Museums, Museology and Global Communication. ICOFOM Study Series 37, Changsha: International Council of Museums, s.17–19.*
- Świecimski, J. 1991: Truth and Untruth in the museum exhibitions. In: Tymieniecka, A.T. (ed.). Analecta Husserliana, Dordrecht: Vol XXXVII, s. 343–365.*
- Świecimski, J. 1988: The content and form in museum exhibition: the problem of their mutual relation and the designer's responsibility for their accuracy, Museological News 11: Bulletin of the International Committee of ICOM for Museology, s. 219–255.*
- Šobánková, P. 2014: Muzejní expozice jako edukační médium. Olomouc. Dostupné na: <http://kvv.upol.cz/images/upload/files/sobanova%20muzejni%20expozice%201%20tisk%20blok.pdf>
- Šobánková, P. - Lažová, J. 2017: Muzeum versus digitální éra. Olomouc.
- Štefcová, P. 2000. Preventivní ochrana sbírkových předmětů. Praha.
- Štěpánek, P. 2002: Obrysy muzeologie. Olomouc.
- Šuleř, P. 1981: Muzealita – vlastnost, stav či funkce? In: Muzeologické sešity VIII/1981, s. 141-147.
- Vergo, P. 2000: The new museology, London.*
- Waidacher, F. 1999: Příručka všeobecnej muzeológie. Bratislava.*
- Žalman, J. a kol. 2002: Příručka muzejníková I. Praha, Brno.
- Žalman, J. 2004: Má hlava je muzeum aneb Dupání lehkou nohou v muzeologii, Praha.
- Žalman, J. 2011: Ad digitalizace (digitální datové soubory jako sbírkové předměty ano, či ne?) Věstník AMG, 4, s. 6-9.
- Žalman, J. 2016: Kapesní průvodce po muzeu a muzejnictví. Praha.

© Muzeologie pro nemuzeology : Vysokoškolská skripta
Autor: PhDr. Jan Dolák, PhD.

1. vydanie, Bratislava 2019, 78s. (4,9 AH)

Vydavateľ:

© Muzeológia a kultúrne dedičstvo, o.z., 2019

ISBN 978-80-89881-15-4