

Obsah

Contents

2 Editorial

3 *tematické studie*

3 Mobilní aplikace muzeí a galerií – smysl a typologie nového projevu muzejní kultury*

Petra Šobáňová

14 Muzejní a edukační expozice v hradozámeckém prostředí na příkladu fenoménu relikviáře sv. Maura a autenticky dochovaného hradu Bečov*

Tomáš Wizoovský

25 *materiály*

25 Příprava výstavy historických oděvů bez vitrín a péče o ni se zaměřením na monitorování prašnosti*

Veronika Šulcová

32 Instalace oděvů na „neviditelných korpusech“*

Dana Fagová

38 *z muzejní praxe*

38 Vybavení interiéru nově zrekonstruovaného Svatojánského muzea v Nepomuku pohledem jeho zaměstnanců*

Kateřina Dobrovolná

45 *muzejní management*

45 Možnosti využití nástroje Balanced Scorecard v řízení muzeí*

Marek Prokůpek

55 *zprávy*

55 Strážci paměti: 200 let muzejnictví v České republice. Odborná setkání na půdě Národního muzea

Ivana Kocichová

58 Oborová knihovna Centra pro prezentaci kulturního dědictví

Marie Žáčková

60 Jiří Žalman: Kapesní průvodce po muzeu a muzejnictví (fiktivní rozhovor Jiřího Žalmana s muzejní elévkou)

Jaroslav Richter

62 Abstrakty publikovaných článků v němčině

* recenzované příspěvky

2 Editorial

3 *thematic studies*

3 Mobile Applications in Museums and Galleries – The Purpose and the Typology of a New Aspect of Museum Culture*

Petra Šobáňová

14 Museum and Educational Exhibitions in Castle-château Environment on the Example of the Phenomenon of the Reliquary of St. Maurus and the Authentically Preserved Bečov Castle*

Tomáš Wizoovský

25 *materials*

25 The Preparation of the Exhibition of Historical Clothing Without Showcases and Including Subsequent Care for it with Focus on Monitoring of Dustiness*

Veronika Šulcová

32 The Installation of Clothes on “Invisible Mannequins”*

Dana Fagová

38 *from the museum practice*

38 The Interior of Newly Renovated St. John’s Museum in Nepomuk as Seen through the Eyes of its Employees*

Kateřina Dobrovolná

45 *museum management*

45 Utilisation of a Balanced Scorecard for Museum Management*

Marek Prokůpek

55 *news*

55 Memory Guardians: 200 Years of Museums in the Czech Republic. Expert Meetings Held on the Grounds of the National Museum

Ivana Kocichová

58 The Specialised Library of the Centre for the Presentation of the Cultural Heritage

Marie Žáčková

60 Jiří Žalman: A Pocket Guide to Museums and Museology (A Fictitious Interview by Jiří Žalman of a Museum Apprentice)

Jaroslav Richter

62 Abstracts of Published Articles in German Language

* peer-reviewed articles

Muzeum

Vážení a milí čtenáři,

dostává se vám do rukou druhé číslo 54. ročníku časopisu *Muzeum: Muzejní a vlastivědná práce*. Aktuální číslo opět prezentuje odborné příspěvky věnující se různým oblastem muzejní práce s ohledem na nejnovější trendy a metody v daných oborech.

Začátkem května se v Náprstkově muzeu asijských, afrických a amerických kultur uskutečnila konference *Perspektivy české muzejní edukace* v rámci projektu *Strážci paměti: 200 let muzejnictví v České republice*, který svými aktivitami připomíná 200 let od založení tří největších zemských muzejních institucí a zároveň se zaměřuje na aktuální otázky a výzvy českého muzejnictví. Hlavním tématem projektu pro rok 2016 byla muzejní edukace. O směřování české muzejní edukace a poznatcích z odborného setkání se dočtete v sekci Zprávy. Závěry z konference jsou dostupné rovněž v elektronickém sborníku, výběr příspěvků byl vydán tiskem ve sborníku *Muzea a veřejnost. Aktuální otázky*. Téma muzejní edukace na svých stránkách časopis pravidelně reflektuje a příspěvky k této problematice vám přinášíme i v tomto čísle. Odborná studie Petry Šobáňové se zabývá mobilními aplikacemi a předkládá zajímavé výsledky kvalitativního výzkumného šetření orientovaného na aplikační software muzeí a galerií. Edukační problematice, konkrétně uplatnění muzejně galerijního a edukačního způsobu prezentace i moderních prezentačních technologií památkových interiérů, je věnován i článek Tomáše Wizovského představující téma na konkrétním příkladu fenoménu relikviáře sv. Maura a autenticky dochovaného hradu Bečov.

V sekci materiály najdou čtenáři dva články věnující se přípravám úspěšného výstavního projektu *Retro*. Článek Veroniky

Šulcové se zabývá přípravou výstavy z pohledu preventivní konzervace a péče o historický textil vystavený volně v prostoru bez vitrín. Dana Fagová čtenáře seznamuje se způsobem instalace oděvu na tzv. „neviditelných korpusech“, který je v českém prostředí zatím ne příliš využívaný. Článek navíc velice detailně představuje postup výroby neviditelného korpusu.

Časopis kromě teoretických příspěvků publikuje také příspěvky z praxe muzejních institucí, které mohou být inspirací ostatním kolegům. Do této rubriky patří text *Vybavení interiéru nově zrekonstruovaného Svatojánského muzea v Nepomuku pohledem jeho zaměstnanců*. Rubriku muzejní management zastupuje článek Marka Prokúpků *Možnosti využití nástroje Balanced Scorecard v řízení muzeí*. Autor představuje možnosti využití tohoto nástroje pro měření a monitorování výkonnosti a plánování v muzejních institucích, poskytuje přehled realizovaných aktivit v této oblasti a popisuje i zahraniční zkušenosti na příkladu dvou muzeí.

Závěrečné zprávy rekapituluji vybrané odborné aktivity Centra pro prezentaci kulturního dědictví v roce 2015 a 2016 a upozorňuji na Oborovou knihovnu Centra, která badatelům nabízí neustále se rozvíjející knižní fond specializující se na vybrané oblasti české i světové muzeologie. V knihovně je k dispozici také nová publikace Jiřího Žalmana *Kapesní průvodce po muzeu a muzejnictví (fiktivní rozhovor Jiřího Žalmana s muzejní elévkou)*, se kterou vás podrobněji seznámí poslední zpráva druhého čísla.

Věříme, že vás články v aktuálním čísle časopisu zaujmou a inspirují pro další muzejní práci.

Redakce

Mobilní aplikace muzeí a galerií – smysl a typologie nového projevu muzejní kultury¹

Petra Šobánová

Mobile Applications in Museums and Galleries – The Purpose and the Typology of a New Aspect of Museum Culture

Abstract: The paper deals with mobile applications, and brings the results of qualitative research into application software in museums and galleries. After providing a detailed description and classification of software for mobile devices, the paper introduces possible ways in which to analyse and evaluate it, especially the rules of User Centred Design and Conversion Centred Design. The typology of museum applications for mobile devices was implemented on the basis of a detailed content and function analysis that was carried-out on 14 museum applications. Among other factors, the typology shows the basic difference between straightforward information-based museum content and its didactic transformation. At the end of the paper, the design and development of this type of digital product is subjected to discussion while its potential significance for museum culture is also addressed.

Keywords: mobile applications for museums and galleries, mobile applications in education, analysis of mobile applications, mobile applications typology, museum education, digital technologies in museums

Úvodem

Rychlý vývoj mobilní komunikace a rozšíření mobilních zařízení a aplikací naplno zasahuje i muzejní kulturu. Článek se proto pokouší – na základě výzkumu realizovaného na Univerzitě Palackého v Olomouci – uchopit tuto problematiku a nabídnout muzeím jednak přehled funkcí, jež může aplikační software plnit v oblasti prezentačních, edukačních a marketingových aktivit muzeí, a jednak možná kritéria kvality aplikačního softwaru, na něž je dobré se zaměřit, pokud muzeum uvažuje o tvorbě vlastního produktu tohoto typu. Na základě detailní analýzy 14 muzejních aplikací byla navržena typologie těchto digitálních produktů a diskutován jejich přínos.

Aplikace do mobilních zařízení – jejich dnešní podoby a design

Každý počítač nebo pokročilý mobilní zařízení (chytrý telefon, tablet nebo čtečka)

obsahuje kromě hardwarových prvků také systémový software a software aplikační, s nímž přichází do styku uživatel a jež si také sám vybírá a volí. Nástup mobilních zařízení a zjednodušení vývojových nástrojů, stejně jako specifické funkce mobilních telefonů a tabletů, spustil zajímavý fenomén vývoje mobilních aplikací, tedy softwaru, který si uživatel podle svých potřeb a preferencí vybírá v úložišti aplikací a stahuje do svého mobilního zařízení s určitým operačním systémem, jemuž je aplikace přizpůsobena.² Jedná se o jednoduchý či složitější program, který nabízí určité funkce a plní úkoly, jež jsou pro uživatele užitečné či zajímavé. Oproti běžným programům využívaným při práci s osobním počítačem nebo notebookem umožňují mobilní operační systémy další specifické funkce. Nemusí přitom jít pouze o funkce telefonování a zaslání SMS zpráv, ale i o funkce další, jež umožňují součinnost aplikací, resp. „spolupráci“ aplikace s interními systémy a jež stojí na mobilitě zařízení a jeho

tematické
studie

1 Příspěvek vznikl v rámci projektu IGA Výzkum muzejní prezentace a jejich pedagogických souvislostí, číslo projektu IGA_PdF_2016_025, jenž byl laskavě podpořen Pedagogickou fakultou Univerzity Palackého v Olomouci.

2 Mezi nejvíce využívané operační systémy patří bezpochyby Android (Google) a iOS (Apple), nejsou to však jediné existující platformy. Můžeme se setkat také se systémem Windows Phone (Microsoft), Symbian OS (Nokia), BlackBerry (RIM), Bada (Samsung) ad.

doc. Mgr. Petra Šobánová, Ph.D.

Univerzita Palackého v Olomouci, Pedagogická fakulta, Katedra výtvarné výchovy
petra.sobanova@upol.cz

3 Například přehrávače hudby a videa, webové prohlížeče nebo prohlížeče uložených webových stránek, fotografií, pdf souborů aj., čtečky elektronických knih, překladače, programy pro správu souborů, dále programy pro tvorbu a editování grafiky, mobilní verze sociálních sítí, ale i samotné vývojové nástroje, tedy programy pro tvorbu aplikací.

4 Podle některých zdrojů byly na konci roku 2014 jen na úložných dvou hlavních hráčích trhu dostupné více než dva a půl milionu aplikací – 1,43 milionu v Google Play a 1,21 milionu aplikací v Apple Store. Viz *App Stores Growth Accelerates in 2014* [on-line]. AppFigures, 2015 [cit. 3. 4. 2015]. Dostupné z: <http://blog.appfigures.com/lapp-stores-growth-accelerates-in-2014/>.

5 Podstata je nativní, část obsahu je však on-line. Jde o snahu šetřit místo v zařízení, když je nabízený obsah příliš rozsáhlý; v muzejnictví jde typicky o propojení se sbírkami – nativní aplikace obsahující např. celý sbírkový fond muzea v kvalitním rozlišení by byla neúnosně velká.

6 Složenina dvou slov *Free* a *Premium*; jedná se o obchodní strategii, kdy dáme uživateli produkt v základní verzi zdarma a v prémiové podobě s pokročilejšími funkcemi jej nabídneme jako placený; počítá se s tím, že oslovení široké skupiny uživatelů vždy vygeneruje dostatek uživatelů placících, kteří pokryjí náklady na vývoj aplikace; v muzejnictví se tento model využívá zvláště u mobilních průvodců a symbolický poplatek pomáhá institucím alespoň částečně pokrýt náklady na tvorbu produktu a jeho inovaci.

7 Podrobněji viz NORMAN, Donald. *The design of everyday things*. New York: Doubleday, 1988, s. 188, upraveno. ISBN 978-1452654126.

8 *Ibidem*, s. 189–201.

hardwarových schopnostech (zařízení mají např. zabudovaný fotoaparát a kameru) a jeho lokaci skrze navigaci.

Aplikace lze na obecné úrovni klasifikovat podle několika možných hledisek, např. podle cílů zadavatele, podle účelu a funkcí nabízených uživateli, podle ceny nebo podle toho, zda mohou fungovat i off-line.

Z hlediska tvůrce, resp. zadavatele aplikačního software plní aplikace různou roli. Obsah, který produkují muzea, může patřit do kategorie informačního, zábavního a vzdělávacího softwaru. Kromě toho, že jde o účinný marketingový nástroj k propagaci muzea, jedná se především o prostředek k naplnění poslání muzeí, ať již máme na mysli prezentaci sbírek, jejich zpřístupnění nebo edukační využití.

Mobilní aplikace lze klasifikovat rovněž podle účelu. Kromě her, jež byly součástí už prvních mobilních telefonů a i dnes tvoří minimálně polovinu stahovaných aplikací, jde o různé typy softwaru³. Fantazie tvůrců aplikačního softwaru nezná mezí, proto se v kategorii uživatelských nebo zábavních aplikací objevují denně nové produkty, takže počet dostupných aplikací dosahuje již milionových hodnot⁴. Nelze odhadnout, kolik z nich vyprodukoval kulturní nebo vzdělávací sektor, čísla však nepochybně jdou do tisíců.

Podle nutnosti napojení na internet můžeme rozlišit aplikace nativní (fungují off-line, uživatel si je „napevno“ spolu s celým obsahem stahuje do svého zařízení), webové (jde o mobilní webové stránky; nefungují off-line), hybridní (kombinace nativní aplikace s aplikací webovou⁵) a mobilní webové stránky (fungují výhradně on-line). Z hlediska finanční zátěže uživatele mohou existovat aplikace zcela zdarma (bez reklamy), zdarma s reklamou, placené a tzv. Freemium⁶.

K dostupnosti ještě dodejme, že v praxi muzeí se lze běžně setkat s tím, že všechny mobilní aplikace nejsou nabízeny přes veřejné distribuční platformy, ale že jsou nainstalovány pouze na muzejních zařízeních, jež se návštěvníkům zapůjčují.

Muzea tuto možnost volí zvláště v případě, když je aplikace pevně svázána s výstavou. Přestože je tento postup legitimní a vychází z obsahu aplikace, jenž by mimo danou výstavu postrádal smysl, značně se tím omezuje cílová skupina a možnosti využití aplikace.

Mobilní aplikace, stejně jako jiné produkty digitální povahy, lze analyzovat a hodnotit, a to z různých hledisek, mezi něž nepochybně patří funkčnost. Ta přitom nespočívá pouze v perfektním technickém provedení, ale i v dalších aspektech, jež mají vliv na kvalitu interakce digitálního produktu s jeho uživatelem. Těchto aspektů existuje celá řada a mají lví podíl na tom, zda je možné digitální produkt označit za zdařilý a zda jej uživatelé využívají. Již od 80. let 20. století se souhrnné označení takových aspektů používá např. pojem *uživatelská přívětivost* (*user experience*). Jeho autor Don Norman zformuloval zásady, jimiž se má vyznačovat uživatelsky přívětivý design digitálních produktů (označuje se jako *User Centered Design*). Pro uživatele musí být vždy jednoduché určit, jaké akce jsou mu právě k dispozici, struktura webu (nebo programu), alternativní akce a jejich výsledky mají být stále viditelné, uživatel musí být s to bez námahy vyhodnotit současný stav systému nebo určit akci, již je třeba vykonat pro naplnění určitého zámeru.⁷ Norman dále zdůrazňuje důležitost uživatelských manuálů (u mobilních aplikací se jedná o srozumitelné instrukce pro práci s aplikací a přehled funkcí a způsobu jejich ovládní) a doporučuje co nejvíce zjednodušovat strukturu úkolů tak, aby nepřetěžovaly pozornost a paměť uživatelů. Uživatel by měl mít nad každou akcí kontrolu a vše podstatné by mělo být viditelné a výrazné. Měl by mít vždy po ruce ty správné ovládací prvky, jejichž viditelnost a srozumitelnost je vhodné podpořit grafikou. Vývoj systémů by měl být designem „for error“ („pro chyby“), má tedy počítat se všemi myslitelnými omyly; uživatel by měl mít v každém z těchto případů možnost obnovení chodu systému nebo možnost návratu zpět.⁸

User Centered Design dnes vychází také z dalších, stále zpřesňovaných pravidel.

Na spokojenost uživatele má zajisté vliv řada faktorů a – pomineme-li osobní preference a vkus – lze hlavní z nich shrnout do pocitu uspokojení ze snadné orientace, z dobrého přehledu o vlastní pozici na webu, naplnění očekávání, srozumitelnosti, využitelnosti. Nemusí se tedy jednat pouze o uspokojivý obsah a vzhled webu nebo aplikace (i obsažný nebo výtvarně zajímavý web může být uživatelsky nepřívětivý, resp. nepoužitelný).

Prívětivost produktu ovlivňuje nejen uživatelskou momentální spokojenost, ale i jeho chuť se znovu vracet, proto je jí právem věnována pozornost. I když ne vždy je uživatel schopen přesně říci, co ho vede k pozitivnímu hodnocení nějakého produktu, velmi rychle pozná, že jej „zlobí“, že se mu s ním nepracuje dobře. Vývoj složitějších produktů nebývá snadný a levný, proto se vyplatí testování a případná optimalizace. I zde hraje roli cílová skupina určitého produktu, např. muzejní aplikace, a proto je dobré znát specifika a očekávání cílové skupiny, stejně jako produkty konkurenční.

V oblasti digitální kultury se v posledních letech hovoří ještě o Conversion Centered Designu (CCD) a přestože doporučuje obdobná pravidla jako design uživatelské přívětivosti, v mnohém se také liší, např. v tom, že u něj stojí v popředí (obchodní) cíle majitele webu. V oblasti muzejnictví se však rozdíl mezi oběma typy designu stírá. Muzeum totiž obvykle vytváří určitý obsah jen proto, aby uživatele kulturně obohatil, takže když sleduje své cíle (dostat svůj produkt k uživateli, přimět uživatele, aby se choval podle záměru vývojářů), uživatel z nich má sám prospěch.

Pravidla CCD by mohla být užitečná i v oblasti muzejnictví, proto nabídneme jejich stručné vymezení podle Gardnera⁹, jenž doporučuje zachovávat celkem sedm zásad (aplikuje je především na stěžejní vstupní stránku). Pravidla se týkají buď designu a nebo (obchodní) psychologie¹⁰:

- **Design:** (1) enkapsulace, (2) kontrast & barva, (3) směřování, (4) bílá plocha (resp. volný prostor);

- **Psychologie:** (5) naléhavost a exkluzivita, (6) vyzkoušej, než koupíš! (7) pozitivní ohlasy ostatních.

První pravidlo, enkapsulaci (zapouzdření), Gardner¹¹ vymezuje jako záměrné směřování uživatelské pozornosti do určitého bodu pomocí výrazných tvarů nebo tunelového efektu. Vstupní stránka má pracovat rovněž s kontrastem a vhodnou barvou. Doporučuje se využití směrovek, šipek nebo jiných grafických prvků s podobným účinkem. Velmi účinné je také využívání bílé či monochromní plochy, resp. volného prostoru. CCD pracuje také s některými psychologickými zákonitostmi, např. využívá toho, že uživatele lze přimět ke kým akci tím, že má pocit naléhavosti (*Nepropáste! Koupit teď!*) a exkluzivity, vzácnosti produktu (*Již jen posledních 10 ks*), že mu dáme možnost produkt zdarma vyzkoušet a když má pocit, že i ostatní uživatelé produkt spokojeně využívají.

Obecně se produkty respektující osvědčená pravidla CCD vyznačují maximální jednoduchostí („málo tlačítek“), perfektní kontinuitou ovládacích prvků a obsahu, intuitivností, využitím kontrastů a důsledným uplatňováním pravidla „méně je více“.

Všechny Gardnerovy zásady platí taktéž pro mobilní aplikace, je však třeba myslet ještě na dodržování pravidel dalších. Design mobilních aplikací by měl:

- počítat s „tlustými prsty“ (ovládací prvky nesmějí být příliš malé, proto nelze většinu běžných webových stránek jednoduše převést na mobilní zařízení a vytvářejí se zjednodušené mobilní verze);
- zvažovat lokální aspekty a využití (mobilní zařízení umožňuje lokalizaci a využití GPS navigace, např. pro konkrétní místní nabídky);
- vytvářet výraznou podobu ovládacích prvků;
- přispět ke správnému členění obsahu, resp. optimálnímu systému toku obsahu stránky aplikace, která na rozdíl od webových stránek musí být přizpů-

9 GARDNER, Oli. *The Ultimate Guide To Conversion Centered Design* [online]. [cit. 3. 4. 2015]. UNBOUNCE. 68 s. Dostupné z:

<http://unbounce.com/conversion-centered-design/>.

10 Pozn. autorky: některé z pojmů nelze jednoznačně (resp. jednoslovně) přeložit, proto uvádíme raději i originální znění Gardnerových zásad: „1. Encapsulation, 2. Contrast & color, 3. Directional cues, 4. White space, 5. Urgency and scarcity, 6. Try before you buy, 7. Social proof.“ *Ibidem*, s. 13.

11 *Ibidem*, s. 14.

sobena jednak malému displeji a jednak specifickému způsobu ovládání (uživatel nepracuje s myší, ale posouvá prst po displeji, „klouže“, a měl by jednoduše dojít k cíli a ne se „uklouzat“);

- umožnit jednoduchou navigaci (na malém displeji mobilního zařízení je vhodné menu částečně skryt, např. za nějaký symbol nebo grafický prvek; zároveň by ho uživatel měl mít stále po ruce).¹²

K výše uvedenému ještě dodejme, že mobilní dotyková zařízení umožňují využít různých speciálních funkcí a způsobů ovládání. Invenční tvůrci některých aplikací toho využívají s jasným záměrem – např. pracují s dříve nevyužitelnou klientovou aktivitou (potřásání tabletem nebo pohyb do stran, na něž zařízení reaguje). Přestože mobilní zařízení existují relativně krátkou dobu, došlo k ustálení jejich optimální podoby co do funkčnosti ovládání a navigace. Dokonce můžeme pozorovat, že jednoduchý „mobilní“ design zpětně ovlivňuje i design běžných webových stránek směrem k jednoduchosti a čistotě grafického řešení. Při tvorbě nového muzejního produktu určeného pro chytré telefony nebo tablety se muzeím nepochybně vyplatí respektovat zmíněná pravidla User nebo Conversion Centered Designu a zkušenosti komerční IT sféry.

Výzkum mobilních aplikací muzeí – cíle šetření a použitá metodologie

Aktivity muzeí v oblasti digitálních technologií si jistě zaslouží pozornost, a to i výzkumnou. Náš výzkumný tým – jehož členkou byla kromě autorky článku ještě Mgr. Jolana Lažová – realizoval proto výzkum zaměřený na mobilní aplikace muzeí a galerií, příp. na aplikace vycházející z muzejního obsahu, tedy související úzce či volněji se sbírkami muzeí nebo obsahem jejich výstav a expozic. Šetření se zaměřilo na současnou nabídku mobilních aplikací (výzkum byl realizován v letech 2014–2015) a analýze byly podrobeny jak české, tak zahraniční produkty.

Cílem výzkumu bylo identifikovat, jaké typy mobilních aplikací dnes muzea nabí-

zejí, zjistit, co tvoří jejich obsah a jak souvisí s posláním a sbírkami muzeí, popsat a zhodnotit jejich design a provést jejich funkční analýzu. Zkoumání se samozřejmě dotýkalo i obecných otázek: jak digitální technologie proměňují muzejnictví a jakým způsobem ovlivňují či přetvářejí obsah a formu muzejních komunikátů nebo jak se vlivem digitálních technologií oproti minulosti mění způsob prezentace sbírkových předmětů v muzejních komunikátech.

Analýza vybraných mobilních aplikací se soustředila:

1. Na jejich základní technickou specifikaci.

Určovali jsme rok vytvoření, resp. rok inovace, operační systém a dále to, zda se jedná o aplikaci nativní nebo webovou a zda je k dispozici zdarma nebo za poplatek.

2. Na jejich klasifikaci.

Zajímal nás typ aplikace, tedy to, zda jde o prostou mobilní prezentaci muzea, mobilního průvodce muzeem, mobilní verzi databáze nebo o aplikaci vzdělávací, příp. o hru; sledovali jsme též primární cíl tvůrců a účel aplikace.

3. Na popis aplikací.

Popisovali jsme menu, nabízené funkce, způsob fungování z hlediska uživatele a využití specifik mobilních přístrojů, způsob uživatelské interakce se softwarem, multimedialitu.

4. Na obsahovou analýzu aplikací.

Sledovali jsme, s jakým oborem a sbírkou souvisí předávaný obsah a jak dalece je se sbírkou provázán, zda směřuje uživatelskou pozornost pouze k muzejnímu předmětu a nebo i k širšímu kontextu, jakým způsobem je zvolený obsah didakticky transformován a zda je transformován zdařile. Analýza způsobu podání obsahu se zaměřovala na kvalitu, účinnost a nápaditost didaktické transformace.

5. Na hodnocení jejich uživatelské přívětivosti.

Dle pravidel User Centered Designu.

¹² *Ibidem*, s. 58–60, upraveno a doplněno.

6. Na hodnocení jejich grafiky, výtvarného řešení.

Sledovali jsme estetickou kvalitu návrhu a jeho účelnost, příp. originalitu návrhu a jeho výjimečnost, způsob práce s barvou, kontrastem pozadí a textu, tvarem, míry čistoty návrhu a jeho jednoduchosti, adekvátnost designu dané cílové skupině, vhodné rozvržení stránek a menu, čitelnost grafických prvků, dodržování typografických pravidel.

7. Na hodnocení funkčnosti jejich technického řešení a celkového designu.

Vycházeli jsme z některých pravidel Conversion Centered Designu a sledovali jsme systém toku dat, funkčnost, kvalitu interakce se softwarem, jednoduchost orientace na domovské, příp. vstupní stránce, design ovládacích prvků, kontinuitu menu a obsahu, důvěryhodnost, využití volného prostoru a kontrastu, směřování pozornosti uživatele, intuitivnost, přizpůsobení specifickým mobilních zařízení aj.

Základní soubor šetření je velmi široký a nepřehledný. V oblasti muzejnictví a kulturního dědictví totiž vznikají stále nové mobilní aplikace a nelze určit, kolik jich v současné době existuje. Co se týká českého prostředí, zde je situace přehlednější, ale i u nás vznikají stále nové mobilní aplikace a nebylo možné zahrnout do šetření všechny. Při úvahách o výzkumném vzorku byly zprvu zkoumány různé náhodně vybrané aplikace a vzorek se stále rozrůstal – jeho rozšiřování a analýza stále dalších aplikací však již nepřinášely nové poznatky. Proto bylo přistoupeno k reprezentativnímu zastoupení různých typů, jež se podařilo identifikovat během pilotáže. V některých případech bylo vhodné jednotlivé typy reprezentovat více případy, protože se od sebe lišily např. mírou provázání se sbírkami a typem sbírek (který s sebou nese určitý obsah), způsobem didaktické transformace obsahu apod. Během sestavování vzorku jsme uvažovali nad případy typickými i krajními – typickými (resp. typizovanými) aplikacemi jsou dnes např. průvodce muzei, za krajní případy lze považovat kupř. alternativní řešení některých

vzdělávacích her. Cílem bylo vytvořit vzorek vyznačující se variantností a zároveň vzorek, který výstižným způsobem podá obraz dnešních mobilních aplikací muzejního sektoru.

Z výše uvedeného plyne, že výběrový soubor byl vytvořen graduálním výběrem (původní skupina náhodně vybraných aplikací byla postupně při cirkulárním průběhu doplněna o další) a zároveň redukcí – množství aplikací jsme redukovali tak, aby byly zachyceny základní typy a aby byly příkladné.

Vzorek byl nakonec tvořen těmito mobilními aplikacemi (podle abecedy):

Aplikace zahraničních institucí:

British Museum Visitor Guide | British Museum, sTips, Color Uncovered | explOratorium, Ferdinand | British Museum, MoMa Art Lab | Museum of Modern Art, Sound Uncovered | explOratorium, Strawberry Thief | Victoria and Albert Museum, Tate Draw | Tate Gallery, Titian & Diana | National Galleries of Scotland, Turner Free.

Aplikace českých institucí:

Alšova jihočeská galerie, Místa Paměti národa | Post Bellum, Národní muzeum, Na Venkově | Národní muzeum, V technice je budoucnost | Národní technické muzeum.

Vyjmenované mobilní aplikace byly v šetření chápány jako případ a případová studie byla zvolena základní výzkumnou strategií. Případové studie jsou prezentovány v připravované monografii *Muzeum vs. digitální éra*¹³, na niž odkazujeme všechny, kdo se zajímají o analýzu a hodnocení konkrétních aplikací. Přes určitá omezení (nebyla např. možnost testovat aplikace v širším týmu výzkumníků nebo na vzorku populace) přináší výzkum základní informaci o tom, jaké typy muzejních aplikací dnes vznikají, co je jejich obsahem a jak s ním tvůrci softwaru zacházejí. Cílem nebyl statistický přehled,

13 ŠOBÁŇOVÁ, Petra, LAŽOVÁ, Jolana et al. *Muzeum versus digitální éra. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2016. ISBN 978-80-244-5023-0. V tisku.*

spíše evidence jevu, předložení podrobných informací o vybraném vzorku a návrh typologie vycházející z dat, jak je typické pro kvalitativní metodologii.

Výše představené kategorie – koncipované na základě pilotáže – jsme aplikovali na zkoumaný fenomén a tvoří kostru jednotlivých studií. Využitou kvalitativní analýzu lze označit za analýzu obsahovou a didaktickou (byl zkoumán obsah aplikace, jeho referenční oblast, strukturování, souvislost se sbírkami muzeí a způsob didaktické transformace či redukce tohoto obsahu) a zároveň za analýzu funkční.

Vzhledem k tomu, že bylo zkoumáno větší množství případů, design lze označit za mnohopřípadové studie. V tomto typu výzkumu je obvyklé, že se získané výsledky navzájem komparují a v závěru šetření vzniká zpráva shrnující závěry ze všech analyzovaných případů.¹⁴ Je tomu tak i v tomto případě: po jednotlivých studiích byla provedena sumarizace poznatků o analyzovaných aplikacích, formulovány odpovědi na výzkumné otázky a výsledky výzkumu shrnuty. Studie mají převážně charakter studií instrumentálních, protože přinášejí závěry jdoucí za hranici zkoumaného případu.¹⁵ Zároveň jsou studie typem evaluačních případových studií, protože jejich smyslem je hodnotící analýza.

Co se týká metody získávání dat, vzhledem k charakteru zkoumaného materiálu byla metoda zcela jednoduchá: šlo o metodu vlastního pozorování a testování produktu (mobilních aplikací získaných z veřejně dostupného úložiště) a následnou obsahovou a funkční analýzu. Takto získaná data byla následně zpracována a podrobena kvalitativní analýze, tedy systematickému, nenumeričkému organizování dat, jehož cílem je „odhalit témata, pravidelnosti, kvality a vztahy“ a interpretovat je důvěryhodným a spolehlivým způsobem.¹⁶ Byly sledovány stanovené kategorie a prováděna jejich deskripce, během níž vznikala konečná podoba případových studií referujících o obsahu, funkcích a designu zkoumaných mobilních aplikací.

S využitím analytické indukce se od jednotlivých případů dospělo k obecnému poznatku, tak aby induktivní závěry postihly obecnější zákonitosti. Během analýzy dat byla ovšem využita i tzv. konstantní komparace, proces neustálého porovnávání, hledání podobností a rozdílů v rámci jednoho a poté i dalších datových zdrojů.¹⁷ To mimo jiné umožňuje vymezit typologii případů, o což autorky šetření usilovaly. Dalším postupem, jenž je blízký konstantní komparaci a byl rovněž využit, je tzv. kontrastování, tedy komparace polárních typů případů. Obě metody umožňují nejen vzájemné odlišení případů, ale i diferenciaci identifikovaných kategorií, příp. nalezení rozdílů a společných rysů. V závěru byla analyzovaná data interpretována.

Výsledky výzkumu – návrh typologie mobilních aplikací muzeí

Provedený výzkum identifikoval celkem šest typů mobilních aplikací, jež se dnes v muzejním sektoru vytvářejí. Podstatnou dělicí čarou – jež by mohla vymezit pouhé dva typy – je přítomnost či absence didaktické transformace předkládaného muzejního obsahu. Ta je naznačena v levé části dále uvedené tabulky a rozděluje typy aplikací **na aplikace informační a vzdělávací**. Dochází samozřejmě k prolínání určitých typů, jak rovněž naznačuje levá část tabulky. I když nelze vyloučit vznik nových typů aplikací, dále představené typy představují poměrně ustálené podoby tohoto mobilního softwaru.

14 SEDLÁČEK, Martin. Případová studie. In: ŠVARŤÍČEK, Roman, Klára ŠEĎOVÁ a kol. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007, s. 96–112. ISBN 978-80-262-0644-6.

15 *Ibidem*, s. 96–112.

16 ŠEĎOVÁ, Klára. Analýza kvalitativních dat. In: ŠVARŤÍČEK, Roman, Klára ŠEĎOVÁ a kol. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007, s. 207. ISBN 978-80-262-0644-6.

17 *Ibidem*, s. 223.

Výzkum umožňuje navrhnout tuto typologii muzejních mobilních aplikací:

Informační aplikace – didaktická transformace absentuje	Prolínání typů	Mobilní prezentace muzea (památkového objektu) Aplikace obsahuje prosté informace o instituci a sbírkách – ne digitální reprezentace sbírek samotných; jde o prostý, informační „web“ muzea, resp. o nativní či webovou aplikaci, kopírující funkce prosté webové stránky. Může obsahovat množství informací o historii objektu nebo o jeho poslání a šíři činnosti.
		Mobilní průvodce muzeem, expozicí, památkovým objektem Aplikace obsahuje informace o instituci a sbírkovém zaměření a zároveň i digitální reprodukce sbírkových předmětů, popis jejich umístění v expozici (resp. in situ u památkových objektů), popisek, příp. podrobnější informace o sbírkových předmětech (památkovém objektu).
		Mobilní databáze sbírkových předmětů Aplikace je mobilní databází sbírkových předmětů, jež jsou představeny buď plošně, anebo tematicky; databáze může být buď zcela prostá (reprodukce a popisek), anebo může obsahovat také referenční a explikační doplňky různého charakteru a šíře.
Vzdělávací aplikace – větší či menší míra didaktické transformace	Prolínání typů	Vzdělávací aplikace typu interaktivní učebnice Podstatou tohoto typu aplikace je, že nenabízí pouze informace (jakkoliv široké a kontextuální), ale didakticky je redukuje, resp. transformuje tak, aby podpořila porozumění uživatele tomuto obsahu. Obsah zde není předložen prostým, informačním způsobem, ale pro jeho zprostředkování je využita nějaká metoda či strategie; tvůrci konkrétním, rozpoznatelným způsobem podporují osvojování nových informací nebo dovedností, učení uživatelů facilitují – dialogem, úkoly, otázkami, motivačními prvky. Vzdelávací aplikace může mít podobu interaktivní učebnice a nebo hry, viz dále.
		Hra vzdělávacího nebo zábavního charakteru Uživatel takové aplikace je hráčem, hra jej vtahuje do dění, jež je řízeno určitými závaznými pravidly a omezeními (např. časovým limitem, funkcemi hráčova avatara, množstvím životů aj.). Hráč má během této soutěživé, kompetitivní činnosti dojít určitého cíle, něco splnit, příp. dosáhnout další level – hra tedy vyžaduje určitou dovednost. Vzhledem k předpokladu, že muzea by měla produkovat obsah související se svým společenským posláním a sbírkami, muzejní hry obvykle nemají čistě zábavní charakter, ale spíše charakter edutainmentový. To znamená, že uživatele zábavnou formou seznamují se sbírkami muzea nebo souvisejícím věděním. V tom případě lze hru považovat za podtyp vzdělávacích aplikací.
		Software jiného typu Jedná se o mobilní aplikace např. v podobě programů-editorů na vytváření a úpravu grafického znázornění, audia, videa aj.

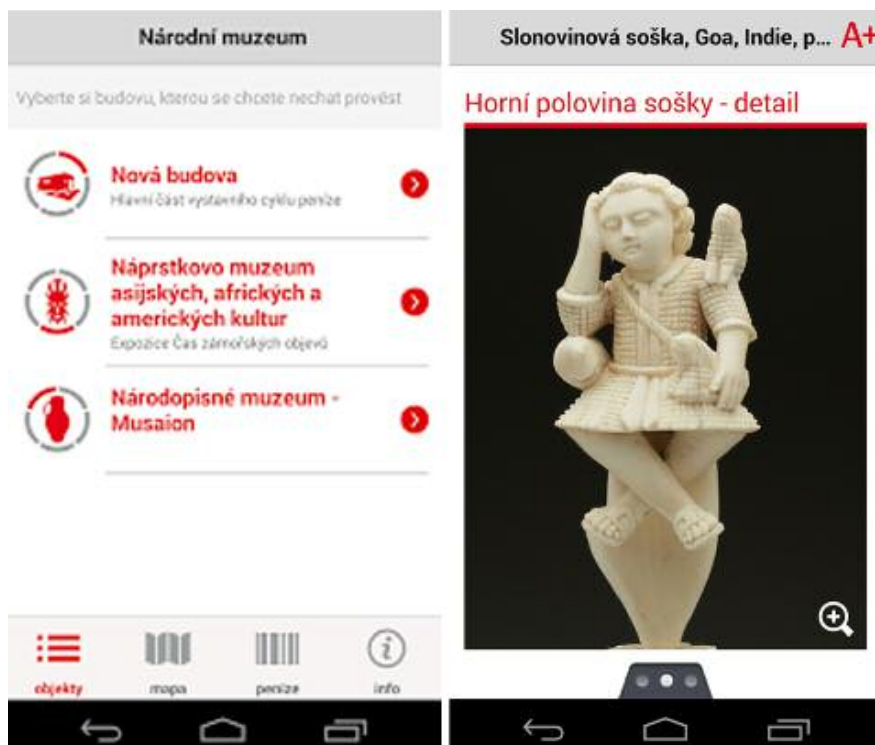
Během výzkumu jsme se setkali s různým způsobem propojení obsahu aplikace s muzejními sbírkami. Výjimečně jsme zaznamenali propojení velmi volné, případně nedostatečné nebo nedotažené. Obecně však muzea vnímají a využívají aplikace právě jako možnost alternativní prezentace sbírek s nabídkou referenčních a explikačních prvků, případně jako formu edukačního prostředí.

Nesetkali jsme se s tím, že by muzea vytvářela komerční produkty, jejich aplikace jsou

obvykle k dispozici zcela zdarma. V některých zemích (zejména tam, kde je vstup do muzeí zdarma) jsou však běžné i tzv. Freemium aplikace.

Z hlediska samotných muzeí plní aplikacní software tyto dvě základní funkce:

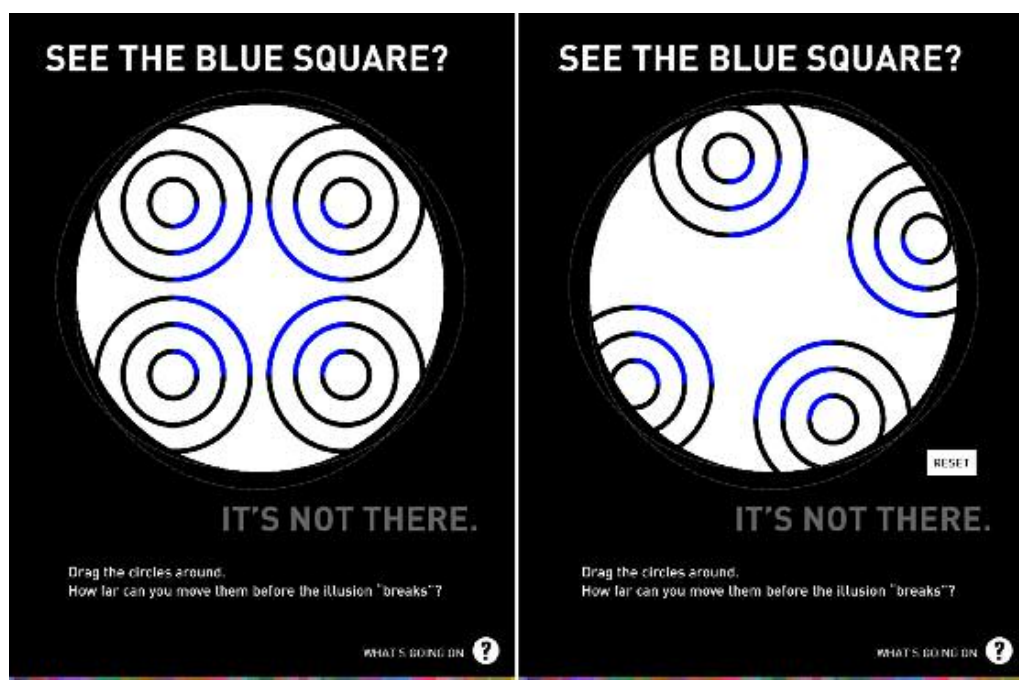
1. aplikace jsou marketingovým nástrojem sloužícím k propagaci instituce, jejích produktů, sbírek a akcí (aplikace může fungovat např. jako součást kampaně na výstavní počín typu blockbuster, slouží



Obr. 1: Mobilní aplikace Národního muzea v Praze – příklad informační aplikace s množstvím referenčních a explikačních doplňků, jejíž technické řešení a celkový design plně odpovídají hlavním pravidlům User Centered a Conversion Centered Designu.

a jedná se tak o novou formu prezentace sbírek; vzdělávací aplikace pak naplňují edukační potenciál muzejních institucí).

Mobilní aplikace muzeí lze řadit do kategorií informačního, zábavního a vzdělávacího softwaru, z hlediska technické specifikace se můžeme setkat jak s aplikacemi nativními, tak webovými. Častější jsou aplikace nativní, příp. hybridní, což je dáno objemností určitého typu muzejního obsahu.



Obr. 2: Mobilní aplikace Color Uncovered (Odhalené barvy) science centra explOratorium – příklad vzdělávací aplikace typu interaktivní učebnice založené na problémovém vyučování.

k informování o akvizicích a k jejich zdůvodňování); v mnoha případech fungují obdobně jako mobilní aplikace firem sloužící k naplnění komunikačních a marketingových záměrů; jsou nástrojem PR a reklamy;

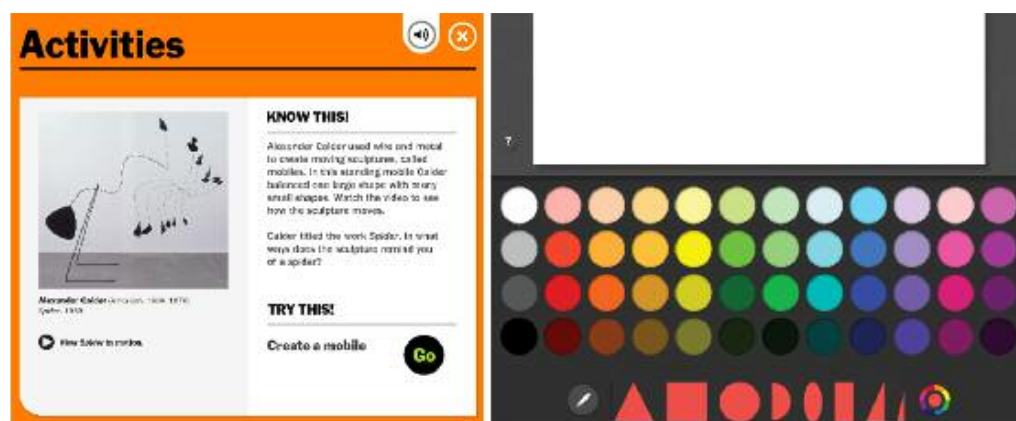
2. jsou nástrojem k naplňování poslání veřejně prospěšné organizace (aplikace muzeí zpřístupňují obsah svých sbírek

Závěry výzkumu a diskuse

Představený výzkum se zaměřil nejen na evidenci zvoleného jevu mobilních aplikací vázaných na muzea a muzejní obsah, na jeho deskripci a typologii. Pokusil se najít odpověď také na obecnější otázky, jež se z různých směrů dotýkají problému vlivu digitálních technologií na proměnu muzejní kultury. Na následujících řádcích

bude předloženo několik diskusně pojatých odpovědí na některé z nich.

Mobilní aplikace jsou příkladem zcela nové formy muzejního komunikátu a jejich krátká existence ukazuje, že vývoj inovativních formátů zdaleka nekončí, ba naopak: v této oblasti startuje zcela nová éra muzejní kultury. V některých případech nepředstavují muzejní aplikace formu zcela novou (viz např. mobilní průvodce nebo databáze), jiné typy aplikačního softwaru (zejména hry nebo interaktivní



Obr. 4: Mobilní aplikace MoMA Art Lab – příklad vzdělávací aplikace, v níž se nachází nejen odkaz na sbírkové předměty s objasněním přístupným dětem, ale i návrhy navazujících tvůrčích aktivit; integrován je zde také jednoduchý grafický editor.

knihy a jiné vzdělávací aplikace) nás však přesvědčují o tom, že jsou nespornou inovací. Inovativní je přitom nejen jejich multimedialita a míra interaktivity, ale i sám fakt mobilnosti, jenž znamená, že software s muzejním obsahem můžeme mít kdykoliv u sebe a využívat jej prakticky kdekoliv. To mění nejen vztah návštěvníků k muzeu a jeho dosah, ale rovněž klasický koncept muzea. Muzeum přestává být determinováno svým fyzicky existujícím prostorem, může existovat doslova v kapsách svých „uživatelů“ a nezávisle na geografické lokaci. Pomiňme nyní otázku kvality či hloubky interakce s muzejním předmětem skrze displej mobilního zařízení – to je otázka na další výzkumy. Rozšíření možností klasické muzejní prezentace je však nepopíratelným benefitem

těchto aplikací a mnohé z nich, podávající obsah v širších souvislostech (a v jazykových mutacích), jistě snadno najdou své využití po celém světě. Zužitkovat je mohou školy, ale i jednotlivci. Pokud mají tvůrci tuto ambici, anebo přirozeně volí kontextuální (neformalistickou) prezentaci, příp. vhodnou formu didaktické transformace tématu, úspěchu nestojí nic v cestě. Samostatnou oblastí jsou budoucí možná využití aplikačního softwaru ve spojení se satelitní navigací pro zprostředkování památkových objektů nebo památných míst a archeologických nalezišť, příp. pro „vracení“ muzealizovaných předmětů do místa své původní, dobové existence – a to buď jednoduše podobnou formou, již otestovali tvůrci projektu *Místa Paměti národa* (vyprávění pamětníků se

Obr. 3: Aplikace Ferdinand Britského muzea – příklad zdařilé hry vzdělávacího charakteru, v níž se děti s pomocí průvodce Ferdinanda de Rothschild seznamují se sběratelstvím a s Rothschildovou sbírkou známou pod názvem Waddesdonský odkaz.



Obr. 5a a 5b: *Strawberry Thief* (Victoria & Albert Museum v Londýně) – velmi zdařilá aplikace vyvinutá tak, aby intenzifikovala prožitek z díla Williama Morrisa, konkrétně potištěné textilie s motivem drozda, jahod a dalších florálních ornamentů na tmavě modrém pozadí. Prožitkový koncept hry nabízí estetický zážitek, příležitost setrvat u jednoho artefaktu a sledovat jeho detaily i barevnost; uživatel navíc porozumí principu barevného soutisku.



načítají podle polohy uživatele aplikace na místech, kde se udály připomínané příběhy), nebo formou tzv. rozšířené reality (augmented reality), jejíž možnosti a technická řešení se prozatím testují u videoher nebo v oblasti vzdělávání a popularizace oborů či v dopravě.

Co se týká obsahu muzejních aplikací, tvůrci se teprve učí využívat všech funkcí nabízených mobilními zařízeními (navigace, senzorů pohybu, reagování přístroje nejen na dotyk, ale i na potřásání, otáčení a další pohyb aj.), a proto je obsah

mnoha aplikací ještě klasický: spojuje text (audio komentář) s obrazem. Existují už ale i příklady zdařilého využití těchto pokročilých funkcí a nabídka aktivit pro uživatele se tím mění směrem k uplatnění konceptu „learning by doing“, učení se vlastní aktivitou, nebo učení se pomocí experimentu a hry. Tento koncept uplatňují přirozeně science centra (jsou taková i ve své fyzické podobě), ale velkou měrou i muzea umění, jejichž expozice jsou obvykle konzervativní a nekontextuální. V tomto případě lze konstatovat,

že mobilní aplikace otvírají zcela nové způsoby zprostředkování muzejního obsahu a jsou vynikajícím řešením přetrvávajícího problému malé sdělnosti galerijních expozic pro laiky a dětské návštěvníky. Jsou řešením dosud neřešitelného problému zpřístupnění prezentace i těmto skupinám a zároveň zachování galerie jako místa pro nerušený estetický prožitek, meditaci a kontemplování uměleckých děl.

Snad naše poznatky pomohou muzeím při zvažování, zda do vývoje vlastní mo-

bilní aplikace investovat čas a finance. Zkušenost z výzkumu aplikací nás vede k vyzdvižení významu vzdělávacích aplikací, a to proto, že tento typ softwaru nese dlouhodobě největší užitek. Zatímco aplikace typu prezentace muzea nebo průvodce uživatel s největší pravděpodobností brzy po návštěvě muzea odloží nebo ze svého zařízení odstraní (jde o aplikaci na jedno použití), aplikace ve formě hry nebo interaktivní knihy zůstává aktuální i po skončení návštěvy a uživatel ji může opakovaně využít pro poučení nebo zábavu. Velké využití mají tyto produkty rovněž v oblasti e-learningu, ať již uvažujeme o kontextu školního, tedy formálního vzdělávání, nebo o kontextu vzdělávání neformálního. Bez nadsázky lze nabídku mobilního softwaru označit za novou a široce využitelnou formu potenciální spolupráce muzea a školy. Ať již se muzea rozhodnou pro vývoj jakéhokoliv typu aplikace, naše šetření snad ukázalo současné trendy, následovatelné postupy a možná kritéria kvality obsahu aplikačního softwaru a jeho celkového designu.

Závěrem

Tvorba mobilních aplikací je dnes velmi dynamickým odvětvím, které umožňuje jak programátorům, tak subjektům, jež využívají jejich služeb, vytvářet zcela nové typy digitálních produktů. Stále častěji je produkuje kulturní a vzdělávací sektor, který rychle porozuměl potenciálu mobilních aplikací a jejich možnému dosahu. Výzkum obsahu a funkcí mobilních aplikací ukazuje, že multimédia ve spojení s funkčním softwarem nabízejí uživatelům zcela novou možnost interakce s kulturními institucemi a jejich obsahem. Zvláště instituce paměťové mohou s jejich pomocí rozšířit svou působnost a nabídnout návštěvníkům specifickou, klasickými prezentačními prostředky nedosažitelnou interakční zkušenost. Ať již nabízejí aplikace spíše informačního charakteru, anebo jdou cestou nabídky zábavního a vzdělávacího softwaru, vždy se jedná o efektivní marketingový nástroj a nový prostředek k naplnění poslání instituce.



Použité zdroje

App Stores Growth Accelerates in 2014 [on-line]. *AppFigures*, 2015 [cit. 3. 4. 2015]. Dostupné z: <http://blog.appfigures.com/app-stores-growth-accelerates-in-2014>

GARDNER, Oli. *The Ultimate Guide To Conversion Centered Design* [online]. *UNBOUNCE*, 2015. Dostupné z: <http://unbounce.com/conversion-centered-design/>

NORMAN, Donald. *The design of everyday things*. New York: Doubleday, 1998. ISBN 978-1452654126.

SEDLÁČEK, Martin. Případová studie. In: ŠVARŤÍČEK, Roman, Klára ŠEĐOVÁ a kol. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-262-0644-6.

ŠEĐOVÁ, Klára. Analýza kvalitativních dat. In: ŠVARŤÍČEK, Roman, Klára ŠEĐOVÁ a kol. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-262-0644-6.

ŠOBÁŇOVÁ, Petra, LAŽOVÁ, Jolana et al. *Muzeum versus digitální éra*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2016. ISBN 978-80-244-5023-0. V tisku.

Obr. 6: Aplikace Tate Kids Draw and Play (Tate Gallery) je příkladem nepovedeného produktu s nenaplněným záměrem popularizovat dílo britské sochařky Barbary Hepworthové; cílovým uživatelem jsou malé děti, které jsou aplikací směřovány pouze k prohlížení předvolených obrázků-nálepek a jejich umístování na pozadí (téměř žádná z nálepek navíc s dílem sochařky nesouvisí), některé funkce nálepek děti dokonce matou.

Muzejní a edukační expozice v hradozámeckém prostředí na příkladu fenoménu relikviáře sv. Maura a autenticky dochovaného hradu Bečov

Tomáš Wizovský

Museum and Educational Exhibitions in Castle-château Environment on the Example of the Phenomenon of the Reliquary of St. Maurus and the Authentically Preserved Bečov Castle

Abstract: Usually state castles and châteaux in the Czech Republic take advantage of traditional guiding services for their public presentation, together with interior monument installations and allusive exhibitions. Exceptions are those monuments the current exhibitions in which follow-up on the pre-war family museums or on the presentations of family collections. Lately, however, the museum and gallery educational presentations of historical interiors are promoted in the form of free tours even in this area¹. One example of the application of this concept is represented by the large premises of the National Heritage State Castle and Château in Bečov nad Teplou. To understand the specifics of the chosen solution, however, a more comprehensive excursion is required both into the history of this monument and to the approaches applied there previously.

Keywords: *conservation and restoration, expert surveys, allusive monument installation, educational programmes, interagency cooperation, Europa Nostra, State Castle and Château Bečov, the Reliquary of St. Maurus*

NKP Státní hrad a zámek v Bečově nad Teplou² – úvod do historie a popis areálu

Na půli cesty mezi dvěma světoznámými lázeňskými středisky Karlovými Vary a Mariánskými Lázněmi, uprostřed Chráněné krajinné oblasti Slavkovský les, se nachází malebné městečko Bečov nad Teplou. Ačkoliv je toto sídlo díky svým bohatým dějinám nabitó kulturními i přírodními památkami, hlavním turistickým lákadlem je bezesporu relikviář sv. Maura a soubor výjimečných historických architektur (obr. 1).

Hrad Bečov zakládají v první polovině 14. století příslušníci významného českého šlechtického rodu pánů z Oseka (později

psaní z Rýzmburka). Páni z Oseka své bohatství založili na dolování cínu a patřili tak mezi nejvýznamnější šlechtice království. Tomu odpovídá i jejich stavební aktivity. V Bečově budují na vysokém skalnatém ostrohu mohutný hrad, který se nejprve skládá z vysoké obranné věže (bergfrit), trojdílného obytného traktu a hradeb. Krátce po dostavbě je však hrad dále rozšířen o dvě mohutné věže, obytnou věž (donjon) a věž s hradní kaplí Navštívení Panny Marie. Od roku 1407 se zde střídá několik dalších majitelů. Za husitských válek dobyl roku 1430 hrad husitský hejtmán Jakoubek z Vřesovic. V roce 1495 získávají bečovské panství Pluhové z Rabštejna, kteří rozvíjí dolování cínu a stávají se jedním z nejmocnějších

¹ Např. státní zámek Český Krumlov - hradní muzeum, www.zamek-ceskykrumlov.eu/cs/informace-pro-navstevniky/prohlidkove-okruhy/1077-hradni-muzeum; státní hrad Velhartice – hradní pivovar, www.hrad-velhartice.cz/cs/informace-pro-navstevniky/prohlidkove-okruhy/5897-volna-prohlidka; státní zámek Valeč – volné prohlídky zámku, www.zamek-valec.cz/cs/informace-pro-navstevniky/prohlidkove-okruhy/6705-zakladni-okruh-volne-prohlidky-bez-pruvodce; státní hrad Zvíkov - královský palác, www.hrad-zvikov.eu/cs/informace-pro-navstevniky/prohlidkove-okruhy/1061-kralovsky-palac; státní hrad Křivoklát - prohlídka hradeb a expozice ve velké věži, www.krivoklat.cz/cs/informace-pro-navstevniky/prohlidkove-okruhy/5960-na-hradby; či státní zámek Jezeří – výstavní prostory, www.zamek-jezeri.cz/cs/informace-pro-navstevniky/prohlidkove-okruhy/4947-okruh-bez-pruvodce-vystavní-prostory.

² Dále jen SHaZ Bečov.

Mgr. Tomáš Wizovský
Státní hrad a zámek v Bečově nad Teplou
wizovsky.tomas@npu.cz

a nejbohatších rodů v království. I v jejich držení doznává hrad velkého rozmachu, nejprve vybudují mezi donjonem a kaplovou věží takzvané křídlo tabulnic (hodovních síní) a později renesančně přestaví starý hradní palác na tzv. Pluhovské domy. O svůj ohromný majetek Pluhové přicházejí za účast v prvním stavovském povstání proti králi Ferdinandu I. Habsburskému v roce 1547 a celé panství má následně úlohu zástavy za půjčky císaři, hrad přestává sloužit jako rezidence, často mění majitele a pustne. Roku 1624 získává, za věrnost a půjčky císařskému dvoru, panství Bečov od císaře do zástavy Gerhard z Questenberka. Hrad se opět udržuje a opravuje. Ve válečných letech v něm sídlí císařská posádka, ale na konci třicetileté války v roce 1648 je hrad, podruhé ve své historii, dobyt švédským vojskem pod velením generála Königsmarka. V druhé polovině 17. století nadobro ztrácí hrad svoji vojenskou i rezidenční úlohu, ale dále sloužil především k hospodářským a skladovacím účelům. Nejvýznamnějším příslušníkem rodiny pánů z Questenberka je Jan Adam, první a zároveň poslední hrabě rodu. Je známý jako výrazná kulturní osobnost 18. století, velký stavebník, podporovatel umění a divadla. Jeho hlavní rezidenci se stávají Jaroměřice nad Rokytnou. Pro svoje pobyty na bečovském panství si nechá vybudovat v letech 1701–1710 komornější barokní zámek. Tzv. nový či dolní zámek je postaven na místě dělové bašty a první hradní brány střežící přístup přes hluboký příkop ke hradu. Zámek se staví ve dvou etapách podle plánů tepelského stavitele Johanna Wolfganga Braunbocka, žáka známého architekta Kryštofa Dienzenhofera. Ačkoliv je hrabě Questenberk dvakrát ženatý, umírá v roce 1752 bezdětný a svůj majetek odkazuje synovci své druhé manželky Dominiku Ondřejovi z Kounic–Rittberg. Po smrti Dominika Ondřeje jsou v roce 1813 západočeská panství Bečov a Javorná (lovecký zámeček nedaleko Bečova) prodána vévodovi a říšskému hraběti Fridrichu Augustu Beaufort–Spontin. Ten pochází ze starobylého šlechtického rodu z Dolního Lotrinska působící ve frankofonní oblasti Namur (dnešní Belgie). V důsledku



Velké francouzské revoluce se životní podmínky stávají na území dnešní Francie a Belgie neúnosné a vévoda Fridrich August se rozhodl přesídlit do dosud revolucí nezasaženého Rakouska. I když má rodina další majetky v zahraničí, jejich hlavním sídlem se stává právě Bečov. Panství Bečov patří rodině až do roku 1945 a vystřídá se zde pět vévodů. Výraznou postavou mezi majiteli Bečova je třetí vévoda Karl Alfred Beaufort–Spontin. V roce 1838 získává do svých sbírek unikátní románský relikvíář sv. Maura. V 60. letech 19. století uvažuje o velkolepé novorenesanční romantické úpravě celého areálu, ke které však pro velkou finanční náročnost nedojde. Díky tomu se v areálu dodnes dochovaly významné architektonické původní celky, které by při celkové přestavbě jistě vzaly za své.

Po druhé světové válce je rodině Beaufort–Spontin na základě dekretů prezidenta republiky z 25. října 1945 o konfiskaci nepřátelského majetku bečovský hradozámecký areál zestátněn včetně jeho zařízení³.

Výchozí stav a současné pojetí využití areálu

V poválečném období neměl areál z dnešního pohledu štěstí, neboť i přes své nesporné architektonické kvality nebyl, patrně z geopolitických důvodů (oblast bývalých Sudet a nově vzniklý sousedící vojenský prostor Prameny, apod.), státními orgány vybrán do souborů hradů a zámků určených ke zpřístupnění veřejnosti. V poválečném období mezi lety 1945 až 1975 sloužily jednotlivé části hra-

Obr. 1: SHaZ Bečov, zleva hradní jádro, horní zámek, budova, zpřístupněný dol. zámek se zahradami. Foto: Petr Lněnička, Vertical Images s.r.o., 2015.

³ CINK, Ondřej a WIZOVSKÝ, Tomáš. Bečov hrad a zámek – historie a sbírky. Libice nad Cidlinou: Gloriet, 2010.

4 UHLÍKOVÁ, Kristina. *Národní kulturní komise 1947–1951, Praha 2004, str. 165*

5 Tzv. Karáskova galerie byla sbírkou 38 000 předmětů nashromážděných literátem Jiřím Karáskem ze Lvovic. Součástí sbírky byly dopisy a knihy z majetku spisovatele, ale také neobvyklá sbírka kreseb a obrazů. Karáskova galerie byla v roce 1925 darována Československé obci sokolské a po druhé světové válce převzal její správu stát, jež sbírku převedl do správy Památníku národního písemnictví. Památník národního písemnictví ovšem nedisponoval adekvátními prostory vhodnými k exponování sbírky, proto se rozhodl umístit Karáskovu galerii v roce 1961 na Bečov. ROZINKOVÁ, Kateřina a WIZOVSKÝ, Tomáš. *Příběh stolu aneb odhalené souvislosti. Panel k výstavě. Bečov nad Teplou: 2012.*

6 Nalezení relikviáře sv. Maura a upření veškeré investiční pozornosti na jeho restaurování a na urychlenou úpravu prostor pro jeho prezentaci v dolním zámku tak de facto ušetřilo hrad rekonstrukčních prací, včetně plánované elektrifikace, neboť oprava areálu by za běžných okolností začínala od shora dolů a ne naopak jak tomu bylo v našem případě.

7 Autorka koncepčního pojetí PhDr. Naděžda Kubů, GmŘ NPU, později aktualizováno a doplňováno (pokoj hudebníka, pracovna vévody, nástupní schodiště apod.) ve spolupráci se správou SHaZ Bečov.

8 Autor výchozí koncepce expozice Mgr. Petr Kolínský, později aktualizováno a doplňováno ve spolupráci se správou SHaZ Bečov.

dozámeckého areálu a jeho vybavení mnohým socialistickým institucím. Mezi jinými například Jáchymovským dolům n.p., Základní škole, Státním lesům či Veřejné bezpečnosti.

První pokusy, pokud nepočítáme nere realizované dobově poplatné doporučení Národní kulturní komise zřídit v Dolním zámku instalaci s názvem „Doklady k tzv. kolonizaci českých zemí ve 13. století a přehled záměrného kolonizačního úsilí Habsburků v okrajových částech Čech“⁴, o expoziční využití části areálu se objevují na přelomu 50. a 60. let 20. století, kdy získal k užívání budovu horního zámku, tzv. Pluhovských domů, Památník národního písemnictví, který zde po stavební i obsahové stránce začal připravovat expozici Karáskovy galerie⁵. V rámci těchto prací došlo k zahájení radikálních stavebních úprav tzv. Pluhovských domů, jež plošně setřely do té doby autenticky dochované zámecké interiéry z 19. století. V případě druhého patra byla razantní rekonstrukce pro potřeby muzejní expozice téměř dokončena. Po opuštění tohoto záměru ve druhé polovině 60. let 20. století bylo do adaptovaného prostoru ještě jednou uvažováno o umístění muzejní expozice, v tomto případě hornictví a cínu z oblasti Karlovarska. Pluhovské domy pak až do roku 2014 sloužily jako skladiště a provizorní depozitář pro jinde neuplatnitelné předměty a inventář západočeských hradů a zámků.

Od roku 1969 byl areál převeden do péče Krajského střediska státní památkové péče a ochrany přírody v Plzni (dnešní Národní památkový ústav, územní památková správa v Praze), vlastnické sjednocení se podařilo až v roce 1975. Krátce po převzetí areálu památkáři se začaly, díky dlouhodobě zanedbávané údržbě, projevovat závažné stavební a statické problémy, většina budov se dostala do havarijního stavu. V souvislosti s majetkoprávním vypořádáním vlastnictví relikviáře ve prospěch památkového ústavu a s blížícím termínem dokončení náročného procesu jeho restaurování bylo rozhodnuto o jeho budoucí prezentaci v dolním zámku. Finální podoba rekonstrukce



Obr. 2: SHaZ Bečov, stávající modernizovaná expozice relikviáře sv. Maura v dolním zámku. Foto: Lenka Svášková, 2011.

dolního zámku, započala v roce 1978, dokončená v roce 1996 byla realizována v intencích dobového trendu: ve snaze očistit stavbu od pozdějších nebarokních úprav se zničí a odstraní některé autentické hodnotné prvky z 19. století. Byla například změněna vnitřní dispozice zámku, odbouráno točité schodiště pro sloužící i chodbičky s topeništi, stejně dopadla spojovací krytá pavlač s kuchyní, průchod ze zámku do spižírny, okenní výplně byly kompletně vyměněny sektorovými dvojskly, původní dveře opatřeny novými povrchy, původní dlažby nahrazeny nehistorickými materiály, dřevěné stropy zaměněny za traverzové, je zcela vybouráno obytné podkroví, některé komíny a zrušeny věžní hodiny (první doloženy k roku 1744). Po takto provedené rekonstrukci⁶ se poprvé za dobu své existence dolní zámek otevírá v provizorní podobě formou výstavy veřejnosti v roce 1996. Následně byla provedena náznaková zámecká instalace⁷ a v roce 2002 pak připojena prezentace relikviáře sv. Maura s doprovodnou expozicí⁸, která byla po návratu relikviáře sv. Maura ze samostatné výstavy ve Vladislavském sále Pražského hradu v roce 2011 modernizována. Modernizace doprovodné expozice byla hrazena z podílových příjmů tohoto úspěšného projektu výstavního zapůjčení.

V současné době mají návštěvníci stále možnost navštívit pouze dolní zámek (obr. 2 a 4). Ostatní běžně nepřístupné části areálu (hrad, hradní nádvoří, Pluhovské domy či hradní park) mohou být vzhledem k situaci zpřístupňovány pouze dočasně a to pro edukační programy či výjimečné kulturní a společenské akce.

První zámecký okruh je tematicky zaměřen na historii, význam, ikonografii a restaurování movité národní kulturní památky románského relikviáře sv. Maura. Využity jsou instalace artefaktů v muzejních vitrínách, diorama ilustrující nálezovou situaci a interaktivní didaktické prvky. V rámci druhého okruhu jsou v dolním zámku prezentovány interiéry 19. století formou náznakové instalace. Jádrem sbírek vystavených v „rebarokizovaném“ zámku je mobiliář z 19. století z majetku poslední šlechtické rodiny Beaufort-Spontin. Oba okruhy mají nyní též dětskou modifikaci průvodcovského výkladu v modulech „Relikviář pro každého“ a „Procházka minulostí“ a jsou realizovány lektorem či animátorem. Relikviář sv. Maura byl v poslední době v mimosezóním čase k vidění i mimo samotný Bečov a to v rámci unikátních výstav realizovaných na Pražském hradě (obr. 3).

Sbírkový a původní inventář

Poslední šlechtičtí majitelé Bečova byli příslušníci významného kosmopolitního rodu a rádi se obklopovali krásnými a cennými věcmi, kterými vybavovali svá sídla. Poté, co se v roce 1813 stal Bečov jejich hlavní rezidencí, sem pak logicky putovala nejvýznamnější umělecká díla, příkladem je i relikviář sv. Maura ze 13. století. Představu o rozsahu a podobě původního vybavení horního a dolního zámku nám dávají dochované zámecké inventáře⁹.

U většiny objektů, které národní kulturní komise po druhé světové válce nevybrala pro zpřístupnění veřejnosti, a právě tak tomu bylo i u Bečova, se hodnotný movitý majetek komisionálně vyčleňoval a odvážel do tzv. sběrů. Předměty pak sloužily k budování tematických expozic na jiných zámcích, ale také v muzeích a galeriích. Mimo jiné vybavovaly kanceláře národních výborů, vládních úřadů (zejména sídla předsednictva vlády a zastupitelské úřady) nebo dokonce divadelní fundus na Barrandově. Kuriózním případem na Bečově je zámecký kulečník, který byl vyčleněn ze sbírek a předán brigádníkům



Jáchymovských dolů n.p. pro mimopracovní vyžití (1948–1955 horní zámek tzv. Pluhovské domy sloužil jako jejich ubytovna). Dalším archivně zjištěným případem je předání více než sta kusů loveckých trofejí k výzdobě školícího střediska Krajského národního výboru „Kamzík“ v Mariánských Lázních.¹⁰

Některé předměty byly v průběhu desetiletí vyřazeny z evidence po dožití a rozpadu materiálu, jiné padly za oběť při realizaci státní akce „vytřídování“. Vytříděné předměty se likvidovaly různě, nejčastěji prodejem přes starožitnosti do zahraničí. Z rozsáhlého fondu mobilií zůstala na Bečově bohužel jen relativně malá část. Pečlivou a časově náročnou prací památkářů a správy SHaZ Bečov se podařilo dohledat několik stovek předmětů odvezených z Bečova, které se nacházely v majetku mnoha kulturních institucí. Vedle zámeckého vybavení se dochovala v dobrém stavu i původní zámecká knihovna. Čítá přes 17 tisíc svazků a obsahuje knihy psané především francouzsky, německy a latinsky, méně pak španělsky a anglicky. Nejstarší knihou je dílo o architektuře od M. Vitruvia: *De Architectura libri Decem* z roku 1521. V roce 2015 došlo díky předchozímu vybudování adekvátního depozitního zázemí k formálnímu navrácení kompletního zámeckého knižního fondu na Bečov jeho převedením z Národního muzea na Národní památkový ústav. Menší, avšak nejstarší část knihovny mohou návštěvníci vidět v dolním barokním zámku v původních skříních.

Bezesporu nejvýznamnějším uměleckým předmětem v bečovských sbírkách je ro-

Obr. 3: Ukázka muzejní prezentace Relikviáře sv. Maura na výstavě Památky objevené a opěvované, Pražský hrad. Foto: Vojtěch Brtnický, 2015.

⁹ Poslední z nich pochází z poloviny 30. let 20. století.
¹⁰ CINK, Ondřej a WIZOVSKÝ, Tomáš. Bečov hrad a zámek – historie a sbírky. Libice nad Cidlinou: Gloriet, 2010.



Obr. 4: SHaZ Bečov, pokoj zámeckého hudebníka, ukázka současného pojetí instalace interiéru dolního zámku. Foto: Alena Švehlová, 2014.

11 Srovnej WASKOVÁ, Marie a WIZOVSKÝ, Tomáš. *Cesta k poznání, zachování i využití kulturně-historického potenciálu horního hradu v Bečově nad Teplou. Zprávy památkové péče, 2007, roč. 67, č. 5, s. 403–404.*

12 Tato úspěšná spolupráce pak vyvrcholila aktivní účastí na výstavním projektu *Freyr sur Meuse - Un patrimoine exceptionnel en province de Namur* v roce 2013.

13 Např.: PÁNKOVÁ, Kateřina a WIZOVSKÝ, Tomáš. *Rodové sbírky vévodské rodiny Beaufort-Spontin v Bečově nad Teplou. Zprávy památkové péče, 2011, roč. 71, č. 2, s. 85–94, např.: WIZOVSKÝ, Tomáš. Příkladná obnova hradu Bečov a jeho prezentace. Příspěvek na Mezinárodním kulturním festivalu: LEVOČA – SPIŠSKÝ HRAD, 12.–13. srpna 2016.*

mánský relikviář sv. Maura. Presentaci této unikátní památky se věnuje celý první návštěvní okruh. Relikviář sv. Maura patří mezi tzv. domečkové či tumbové relikviáře, které dostaly jméno podle svého tvaru. Relikviář sv. Maura je jediný svého druhu v České republice a podle odborníků se jedná spolu s korunovačními klenoty o nejcennější zlatnické památky na našem území. Relikviář pochází z let 1225–1230 a byl vyroben na objednávku benediktinského kláštera ve Florennes (dnes v Belgii) pro ostatky svatého Maura, svatého Apolináře, svatého Timoteje a svatého Jana Křtitele. V roce 1838 ho koupil vévoda Alfréd de Beaufort-Spontin za 2 500 franků a dalších 3 000 franků investoval do opravy. Po světové výstavě v Bruselu roku 1888 byl relikviář převezen na Bečov. Na konci druhé světové války zakopali Beaufortové relikviář spolu s kolekcí archivních vín a koňaku pod podlahu hradní kaple. Přes čtyřicet let ležela vzácná románská památka ve vlhku a suti, než byla v roce 1985 nalezena československými kriminalisty pod vedením JUDr. Františka Maryšky. Samotnému vyzvednutí předcházelo dramatické pátrání. Nalezený relikviář byl velmi poškozen a restaurování včetně potřebných průzkumů trvalo 12 let. Roku 2002 byly restaurovatelské práce ukončeny a následně byl

relikviář zpřístupněn veřejnosti v prvním patře dolního zámku, v bývalé zámecké modré jídelně, nyní radikálně přebudované na trezorovou místnost.

Nová koncepce využití a realizace celkového zpřístupnění areálu

S výjimkou stavebně-historického průzkumu ze sedmdesátých let 20. století z dílny SURPMO a restaurátorského průzkumu hradu z devadesátých let 20. století stál bečovský areál prakticky stranou komplexnějšího badatelského a odborného zájmu.

Zanedbané části areálu vykazovaly řadu stavebně-technických poruch a havárií, rozchvácený inventář původního vybavení, personální zajištění provozu památkového objektu a obsahové pojetí expozice dolního zámku z konce devadesátých let se ukázalo na přelomu nového tisíciletí jako přežilé a dlouhodobě neudržitelné, mechanicky přidělované finanční zdroje byly nedostatečné.

Od roku 2002 se správa SHaZ Bečov začala, ze své vlastní iniciativy a z prostředků získaných díky grantům, efektivnímu hospodaření a provozu zpřístupněné části areálu (1/3), systematicky a souhrnně zabývat danou lokalitou. Za tuto dobu byly optimalizovány provozní možnosti areálu, zvýšeny vlastní příjmy v hlavní i jiné činnosti a byly nastaveny podmínky pro úspěšné získávání mimořádných dotací a grantových podpor. Paralelně byly zadány aktualizace SHP všech zásadních budov, provedena řada nadstandardních průzkumů¹¹, v rámci možností uskutečněny archivní rešerše a dohledávky, byla navázána spolupráce s regionálními historiky, metodou orální historie zaznamenány vzpomínky pamětníků, proveden záznam pamětníků a využity možnosti orální historie. Kromě tuzemských zdrojů se správa SHaZ Bečov zaměřila též na zahraniční spolupráci zejména s badateli a institucemi v Belgii¹² s cílem doplnit historii relikviáře svatého Maura a obecně rodu Beaufort-Spontin před příchodem na Bečov. Správa SHaZ Bečov též, dle svých možností, vykupo-

vala či pořizovala kopie pramenného ikonografického materiálu. V neposlední řadě byl vlastními silami seznán a ztotožněn dostupný historický mobiliář a též zpracován projekt archivního průzkumu, který nebyl z finančních důvodů bohužel doposud plošně realizován. Řada těchto výstupů byla publikována a prezentována na odborných konferencích a seminářích¹³ či formou výstavních projektů¹⁴.

Výše uvedené snahy vyústily zapojením SHaZ Bečova do programu Vědy a výzkumu NPÚ.¹⁵ Zde vznikla v letech 2005–2011 nová koncepce zpřístupnění památky, která pod názvem „Prezentace NKP Bečov formou vzdělávacích programů“ spolu s uplatňovanou konzervační metodou získala v roce 2010 mezinárodní ocenění EUROPA NOSTRA v kategorii Projekt/výzkum.¹⁶ Na tyto aktivity navázal projekt NAKI známý pod zkráceným názvem „Památky nás baví“¹⁷, v jehož rámci v letech 2012–2015 vzniklo v areálu SHaZ Regionální edukační centrum NPÚ.¹⁸ Na základě výsledků činnosti a dlouhodobé předchozí spolupráce s Pedagogickou fakultou Univerzity Karlovy v Praze¹⁹ získal SHaZ Bečov, jako první svého druhu, v roce 2013 statut kulturního památkového objektu. Inventáři a budoucí prezentaci dolního zámku se pak mimo jiné věnoval správou SHaZ Bečov realizovaný dílčí úkol „Výzkum původních sbírek rodu Beaufort-Spontin vzniklých sběratelskou a akviziční činností, jejich scelení a příprava prezentace v interiérech zámku Bečov“ v rámci výzkumného úkolu „Výzkum, dokumentace a prezentace movitého kulturního dědictví“ v programu DRKVO 2013. Na tentýž úkol pak v následujících letech 2014–2015 navázal další dílčí úkol „Výzkum, dokumentace a prezentace – významných osobností“.²⁰

V rámci uvedených programů či individuálních soukromých cest byly podniknuty tuzemské i zahraniční stáže, exkurze a analýzy možností aplikace fungujících modelů prezentace. Systematicky byla budována nová image dosud téměř neznámého památkového objektu, doháněn padesátiletý skluz nepřístupné – tedy ne-

navštěvované památky. Téměř od základu musely být již za provozu tvořeny chybějící podpůrné publikace, monografie, CD-ROMy, weby, posléze facebookový profil,²¹ stejně jako propagační materiály.²² Byly hledány a pilotně aplikovány nové trendy v oblasti prezentace a interpretace památek (audio průvodce, dětský interaktivní web, questing, apod.), navázána spolupráce s vysokými školami, s okolními památkami, představiteli státní správy i samosprávy. Nedílnou součástí byla mediální osvěta a kooperace v rámci státní i regionální podpory cestovního ruchu. Výsledky, které se záhy dostavily, dávaly tušit, že stávající pojetí provozu postupně obnovovaného památkového areálu se musí změnit a přizpůsobit nové epoše.

Cesta za muzejní a edukační expozici

Provozní zkušenosti jasně ukázaly, že bez doprovodné expozice nelze relikviiář sv. Maura plnohodnotně prezentovat, neboť tento fenomén skrývá několik vrstev příběhů a redukce památky na umělecký předmět by byla v daných souvislostech poznání přinejmenším nedostatečná. Stávající pojetí kombinace muzejní expozice komentované průvodcem přestalo vyhovovat už před několika lety, neboť kvůli omezené prostorové kapacitě nemůže pružně reagovat na stále rostoucí návštěvnost a zájem odborné i laické veřejnosti. Neskýtá časovou rezervu pro hlubší poznání či sakrální prožití. Cenné a nenahraditelné zkušenosti muzejního přístupu přinesla samostatná výstava relikviiáře sv. Maura ve Vladislavském sále či výstavní projekt NPÚ „Hrady, zámky objevované a opěvované“.²³

Z výše uvedeného vyplývá, že rozsáhlý bečovský areál současně vyžadoval, kromě řešení stavební obnovy, také komplexní pohled na obsahovou náplň budoucího využití a provozu. Z tohoto důvodu byla vyhodnocena předchozí i stávající praxe a nastíněny možnosti dalšího rozvoje. Proběhla široká odborná diskuze, byly publikovány hlavní teze (pub-

14 Jako např. výstava „Příběh stolu“ z roku 2012; „Velká Hradozámecká inventura“ v roce 2015 či „Tajemný hrad Bečov“ v roce 2016. Další výstavní projekt je připravován pro Senát ČR pro rok 2017 a v roce 2018 v rámci Česko-Valonské spolupráce i pro belgické město Florenes.
15 Hlavním řešitelem byl PhDr. Miloš Kadlec, NPÚ ÚPS Sychrov.

16 GIRSA, Václav et al. Hrad Bečov – projekt konzervace a prezentace. Národní památkový ústav, územní odborné pracoviště v Lokti ve spolupráci s Fakultou architektury ČVUT a s GIRSA AT s.r.o. Praha, 2009. ISBN 978-80-87104-49-1.

17 Oficiální název projektu Vzdělávací role Národního památkového ústavu: Edukace jako klíčový nástroj zkvalitnění péče o kulturní dědictví ČR. Hlavní řešitelem byla PhDr. Martina Indrová, NPÚ ÚOP v Telči.

18 HAVLŮJOVÁ, Hana a kol. Památky nás baví: katalog výstavy k projektu Vzdělávací role Národního památkového ústavu: Edukace jako klíčový nástroj zkvalitnění péče o kulturní dědictví ČR. Praha: Národní památkový ústav, 2014. ISBN 978-80-905631-1-7.

19 PhDr. Hana Havlůjová Ph.D. a prof. PhDr. Kateřina Charvátová, CSc., Katedra dějin a didaktiky dějepisu Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta.

20 Hlavním řešitelem byla PhDr. Alena Černá, NPÚ ÚOP v Plzni.

21 www.zamek-becov.cz/; www.castlebecov.eu/; <http://prodeti.zamek-becov.cz/>; www.svatymaur.cz/; www.facebook.com/BecovOziveny.

22 ČERNÁ, Alena, CINK, Ondřej a WIZOVSKÝ, Tomáš. Relikviář sv. Maura. CD-rom. Loket: Národní památkový ústav, územní odborné pracoviště, 2010. ISBN 978-80-87104-53-8.

23 Hlavním garantem a kurátorem výstavy byl Mgr. Petr Pavelec, Ph.D. ředitel ÚPS v Českých Budějovicích.

likace, přednášky, diskuzní fóra, apod.).²⁴ Došlo na ustavení speciálních odborných komisí (památkáři, správa SHaZ Bečov, muzejníci, zástupci církve, architekti) a byla definována specifika místa a nové potřeby provozu. Na tomto základě pak byla formulována vize celkové stavební obnovy a pojetí využití a zpřístupnění areálu.

Odborná východiska

Dle dostupných archivních pramenů víme, že Beaufort-Spontinové nebudovali systematicky žádnou tematickou sbírku (jako je například sbírka předmětů s tematikou sv. Jiří budovaná Františkem Ferdinandem d'Este, nebo sbírka kuriozit kancléře Metternicha), či se alespoň nedochovala. Členové rodu byli vzdělaní a uměnilovní a průběžně získávali do svého majetku mnohá umělecká díla. Plánovali rozsáhlou přestavbu bečovského sídla, ve kterém mělo být dle jistých náznaků v prostorách hradu umístěno tehdy módní rodové muzeum, kde by prezentovali památky na své předky a shromážděná umělecká díla. V dostupných inventářích lze zachytit menší „sběratelské“ kolekce, které kromě relikviáře svým rozsahem a významem nevybočují z dobových standardů. Původní vybavení areálu bylo, včetně sběratelských kolekcí (např. numizmatická či mineralogická sbírka), v poválečných letech z podstatné části rozchváčeno a dnes se v prostorách objektu nachází jen jeho malá část. V rámci projektu tzv. scelování mobiliárních fondů se v devadesátých letech 20. století podařilo získat zpět na zámek jen několik desítek předmětů. V současné době došlo k oživení projektu scelení kmenového mobiliáře a očekává se jeho brzké dokončení.²⁵

Vzhledem k torzovitosti dochování původního inventáře a nevhodných interiérových úprav obou zámeckých budov bylo jasné, že předpokládaná aplikace „tradičních“ zámeckých okruhů v původních budovách nemůže být vhodným řešením, neboť by při absenci validních zdrojových podkladů znamenala pouze

pokračování v umělé expozici tvořené doplňovanými předměty v neautentických vztazích. Díky poslednímu stavu využití a dochování (škola, radikální památková přestavba) nelze v dolním zámku přesvědčivě rekonstruovat poslední stav užívání zámku coby autenticky zařízené zámecké budovy, stejně jako pro značnou rozchváčenost sbírek nelze akcentovat zamýšlené rodové muzeum.

Z těchto důvodů byla správou SHaZ Bečov navržena a posléze NPÚ schválena strategie zpřístupnění areálu s uplatněním téměř všeho dochovaného mobiliáře soustředěného primárně v památkové instalaci dolního zámku. Po přesunu expozice relikviáře sv. Maura do muzejně adaptovaného interiéru Pluhovských domů, se totiž v dolním zámku uvolní celé piano nobile. Budova tzv. Pluhovských domů pak poskytne vedle volně přístupné muzejně-galerijní expozice relikviáře též zázemí pro hradní edukační programy a ponese veškeré technologické zázemí, neboť objekt hradu nebude elektrifikován. Šetrný provoz hradu formou vzdělávacích programů zaměřených na stavebně-historické souvislosti a stavební technologie středověku byl již hodnotící komisí Evropy Nostry doporučen jako následováníhodný příklad.

Správa SHaZ Bečov zpracovala technické parametry nové muzejně-galerijní expozice a scénář a libreto výstavy relikviáře sv. Maura.²⁶ Na tomto materiálu bylo v intencích zadání intenzivně pracováno, proběhly konzultace s předními odborníky na danou problematiku a kontinuálně se zúročilo několikaleté odborné úsilí, znalosti a zkušenosti vážící se ke komplexnímu pochopení fenoménu relikviáře sv. Maura a jeho prezentace.

Tyto premisy pak byly vtěleny do procesně složitější, ale nejadekvátnější formy výběru projekčního řešení - architektonických soutěží. První soutěž na generálního dodavatele projektové dokumentace pro hrad a Pluhovské domy proběhla v letech 2012–2013. Vítězem se po odvolání jednoho z uchazečů a vyloučení původního vítěze soutěže a vyloučení původního vítěze MCA ateliér s.r.o., stal druhý soutěžní

24 Publikováno např.: CINK, Ondřej, SOKOL, Petr a WIZOVSKÝ, Tomáš. *Hrady výukové a experimentální. Francouzské příklady vzdělávání a budování vztahu k minulosti a památkám. Zprávy památkové péče, 2008, roč. 68, č. 5, s. 500–504. Nebo: ROZINKOVÁ, Kateřina a WIZOVSKÝ, Tomáš. *Nové možnosti prezentace interiérové instalace zámku Bečov. Zprávy památkové péče, 2013, roč. 73, č. 5, s. 432–437.**

25 *Scelování mobiliárního fondu Bečov 2014–2016.*

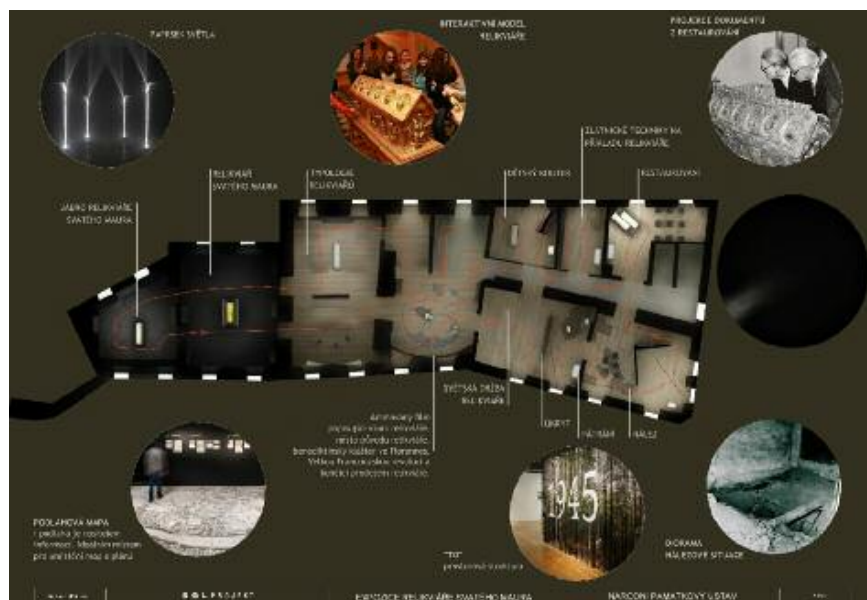
26 ROZINKOVÁ, Kateřina a WIZOVSKÝ, Tomáš. *Parametry pro instalování nové expozice relikviáře sv. Maura. Bečov nad Teplou, 2014. Nebo: ROZINKOVÁ, Kateřina, WIZOVSKÝ, Tomáš a kol. *Libreto a scénář nové expozice relikviáře sv. Maura, SHZ Bečov. Bečov nad Teplou, 2014.**

27 HYŤHA, Lukáš, WIZOVSKÝ, Tomáš a ZIKMUND-LENDER, Ladislav (eds.). *Příkladná obnova hradu, přilehlých objektů a areálu hradu a zámku Bečova: katalog veřejné architektonické soutěže. Praha: Národní památkový ústav, generální ředitelství, 2013. ISBN 978-80-7480-006-1.*

návrh ateliéru GIRSA AT s.r.o.²⁷ Další soutěž, jejíž vyhlášení si vynutily okolnosti realizační fáze, proběhla v roce 2015, kdy dle scénáře a libreta správy SHaZ Bečov vybrala porota jako nejlepší řešení nové expozice návrh SGL Projekt s.r.o. (obr. 5 a 6). Předmětem této soutěže bylo zpracování výtvarného a prostorového řešení nové tematické expozice relikviáře sv. Maura v prostoru Pluhovských domů. Cílem bylo vytvořit novou volně přístupnou tematickou expozici muzejně-galerijního typu, která bude významnou románskou zlatnickou památku prezentovat z rozličných úhlů pohledu: umělecko-historická linka, sakrální význam, příběh pátrání a nalezení, historická linka, edukativní a didaktická linka. Obě soutěže obsahovaly veřejnou prezentaci spojenou s konferencí a diskuzí s odbornou i laickou veřejností. V prvním případě na půdě Národního technického muzea v Praze, v druhém případě pak v Krajské knihovně v Karlových Varech.

Resumé

Areál NKP hrad a zámek Bečov vykazuje řadu specifik a výjimečností. Ty jsou dány historickým vývojem, politickými událostmi minulého století a řadou dalších faktorů. Na jedné straně je zde velmi bohatá, doposud úplně neprobádaná historie zdejšího místa a nebývale zachovaná kulturní krajina,²⁸ v roce 2015 prohlášená za Krajinou památkovou zónu. Na druhé straně zde však došlo v minulém století k přerušení sídelní kontinuity (připojení Sudet, odsun českého obyvatelstva, odsun Němců, vytvoření vojenského prostoru Prameny), ztrátě informací a vztahu k tomuto místu. Otevřením dolního zámku pro veřejnost v roce 1996 došlo k oživení zdejšího místa a vytvoření nového zdroje potenciační prosperity města v podobě turistického ruchu. S vystavením restaurovaného relikviáře sv. Maura v dolním zámku pak bylo v roce 2002 možné, díky vybočení z provinční nabídky, plnohodnotně, i když v jiné podobě, navázat na zdejší předválečnou tradici, kdy město Bečov díky železničnímu spojení úspěšně participovalo na lázeňském ruchu Karlových



Varů a Mariánských Lázní. Je zřejmé, že strategie celkového zpřístupnění areálu musela být od té doby pojmána komplexně a v návaznosti na potřeby návštěvníka 21. století. Bylo třeba řešit momentální i perspektivní provozní potřeby, vyrovnat se s padesátiletým nezájmem a nabídnout vlastní image památkového objektu vycházející z jeho hlavních charakteristik:

Gotický hrad Bečov je co do autentičnosti jedním z nejzachovalejších českých hradů v goticko-renesančním stylu. Hrad už v renesanci přestal vyhovovat náročným reprezentačním požadavkům a nárokům na bydlení a byl proto využíván jako hospodářská budova. Tím byl sice dílčím způsobem poškozen, ale nebyl přestavován, takže se do dnešních dnů dochoval ve své unikátní pozdně středověké podobě. Řada jeho historicky a památkově hodnotných prvků je velmi citlivých a běžný návštěvní provoz (červené koberce, vymezo-vače pohybu, osvětlení, repliky středověkého nábytku a inventáře) znamenala promarněnou příležitost jedinečné prezentace a v důsledku i nenávratné zničení atmosféry zastaveného času znamenal jejich rychlé zničení. O to úzkostlivěji se hledala optimální forma prezentace této středověké památky, která by jednak veřejnosti umožnila poznání výjimečných hodnot a jednak zachovala tyto hodnoty v maximální míře pro budoucnost.

Fenomén relikviáře – vzácná zlatnická románská památka, která je jako jediná svého druhu držena ve světských rukách. Díky řízení osudu vykazuje vy-

Obr. 5: SHaZ Bečov, vítězné řešení muzejní expozice Relikviáře sv. Maura, SGL Projekt s.r.o., 2015.

²⁸ Správa SHaZ se nemalou měrou podílela na rozpoznání kvalit okolní kulturní krajiny a autorsky se podílela na zpracování podkladů k vyhlášení KPZ.



Obr. 6: SHaZ Bečov, vítězné řešení muzejní expozice Relikviáře sv. Maura – detail budoucí prezentace dominanty výstavy, SGL Projekt s.r.o., 2014.

soký stupeň vědeckého poznání zapříčiněný mimořádně náročným restaurováním. V neposlední řadě pak disponuje řadou velmi silných příběhů a širokým spektrem zajímavostí nadregionálního významu.²⁹

Dolní zámek je díky autenticky dochované zámecké knihovně, kapli sv. Petra a výzdobě bývalé zámecké jídelny stále, i přes řadu výše popisovaných nevhodných stavebních úprav, velmi vhodný ke klasické prezentaci zámeckých interiérů formou průvodcovské služby. Nevelký rozsah pokojů a salonků tak téměř bezzbytku využije dochovaný kmenový

mobiliář³⁰, který z části již prochází nutným procesem restaurování.

Řešení výše popsaných specifik a provozních problémů nalezla správa SHaZ Bečov právě v nabídce druhově odlišných prohlídkových tras a zapojení veřejnosti do procesu obnovy a neformálního vzdělávání³¹ (obr. 7). Po dokončení stavební rekonstrukce uzavřené části areálu tedy nabídne Bečov plnohodnotnou interiérovou expozici v dolním zámku, volně přístupnou muzejně-galerijní expozici relikviáře sv. Maura v tzv. Pluhovských domech a lektorovanou interaktivní prohlídku středověkého hradu zaměřenou na stavební historii a technologii. Všechny trasy pak bude spojoovat interaktivní přístup a edukační programy. Návštěvník obou, pro běžné památkové objekty, atypických tras (muzejně-galerijní expozice relikviáře sv. Maura i středověkého hradu), bude mít příležitost – na základě zpracování expozice i lektorského vedení prohlídek hradu – historii a souvislosti zkoumaných památek samostatně objevovat a interpretovat.

28 HARTMANNOVÁ, Dagmar, SVOBODA, Milan a WIZOVSKÝ, Tomáš. Festival storytellingu v České republice, součást mezinárodního projektu Common Stories of Europe. SHaZ Bečov, 19. dubna 2013.

29 ROZINKOVÁ, Kateřina. Technický scénář památkové interiérové instalace dolního zámku Bečov. Bečov nad Teplou, 2016.

30 V rámci cyklu Příkladná obnova hradu Bečov proběhly programy „Interaktivní dílny – tesařství, archeologie pod povrchem, speciální prohlídky se zaměřením na dřevěné prvky a konstrukce, znovuzrození bečovského hradního parku a v rámci projektu Nelžušené souvislosti pak technologické prohlídky Dobrodružství vápna a písku. Srovnej HAVLŮJOVÁ, Hana a kol. Památky nás baví 4. Kulturní dědictví jako příležitost pro učení všech generací: metodika tvorby, realizace a hodnocení kvality edukačních programů v oblasti péče o kulturní dědictví pro neformální a informální učení. Praha: Národní památkový ústav, 2015. s. 139–158. ISBN 978-80-905631-9-3.



Obr. 7: SHaZ Bečov, doprovodné exteriérové programy Historie pod povrchem. Foto: Tomáš Wizovský, 2014.

Schválený koncept prezentace, který řeší výchozí premisy v podobě torzovitosti dochovaného původního inventáře a zařizovacích předmětů, které by nepokryly obě zámecké budovy. Zohledňuje mimořádně dochovaný autentický hrad a zároveň maximálně efektivně využívá výhody statutu quo předchozích rozsáhlých stavebních úprav zámeckých objektů. Nabízí tak v prostředí státních hradů a zámků specifickou, atraktivní a alternativní náplň tematických expozic, které využívají včasné a úspěšné aplikace edukačních aktivit. Téměř celoročně otevřená muzejně-galerijní expozice relikviáře sv. Maura se stane hnacím ekonomickým motorem celého areálu, umožňující zejména šetrný provoz autentického hradního jádra formou edukačních programů. Spolu s tradiční interiérovou instalací dolního zámku poskytnou také nevšední spektrum nabídky. Toto pojetí umožňuje minimalizovat (či vyloučit) ohrožení historických hodnot hradu a zároveň zefektivnit bezpečný a ekonomicky přínosný provoz celého areálu. Představené pojetí rovněž akcentuje statut objektu jako Fakultního památkového objektu Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy v Praze a dále rozvíjí potenciál vzniklé vzájemnou spoluprací.

Navržený model prezentace byl dlouhodobě hledán a zkušebně testován v rámci výzkumných projektů. Inspirace byly získávány jak v tuzemsku, tak v zahraničí. Naplnění koncepce tak znamená zúročení výše uvedených odborných výsledků vědecko-výzkumné činnosti s možností aplikovat výsledky výzkumu do praxe a zhodnotit tak vynaložené prostředky státního rozpočtu.

SHaZ Bečov nemá ambici stát se plošným precedents pro používání muzejně-galerijních expozic na státních památkových objektech, jež jsou vlastně v podobě větších či menších výstavních sálů přítomny na každé druhé památce. Daleko více usiluje o to být inspirací pro cesty, které bychom měli podniknout, chceme-li poctivě hledat vhodné formy prezentace jakékoliv konkrétní památky. A právě fakt, že areál NKP Bečov je značně rozsáhlý, do nedávna badatelsky nepoznaný a co do situace



nekompaktní (něco je zničeno, jiné méně, další unikátně autenticky dochované), umožňuje spolu s výrazným limitem zániku podstatné části původního mobiliáře, koncipovat prezentaci dle lokálních východisek. Neúspěchanost, experimentování a pečlivá evaluace jsou zvláště na místě, neboť umožňují hlubší pochopení provozních i obsahových potřeb svěřených památkových areálů.

Věříme, že z výše uvedeného vyplývá, že v odůvodněných případech není nutné se tematických, muzejních či edukativních tras v prostředí památkových objektů, stejně jako uplatnění moderních prezentačních technologií, obávat. Rovněž se domníváme, že po pečlivém vyhodnocení a zdůvodnění, které bude předcházet samotné realizaci netradičních řešení, mohou být vhodným doplňkem či dokonce samostatnou alternativou, aniž by rezignovaly na tradici a kvalitu památkově instalovaných návštěvnických tras. Toto hledisko nabývá na důležitosti zejména u rozsáhlejších areálů, které se tak nemusí rozhodovat jakou formu prezentace zvolit a mohou nabídnout od „každého něco“. Budoucí praxe, založená na stávajících zkušenostech z ověřovacích a pilotních programů tak jasně ukáže, zda zvolená koncepce byla pro Bečov tou správnou cestou.

Obr. 8: SHaZ Bečov, technologické prohlídky hradu, Projekt INel/tašené souvislosti vedený Ing. Dagmar Michoinovou, Ph.D. Foto: Tomáš Wizovský, 2014.

Použité zdroje

- CINK, Ondřej, MARYŠKA, František, STAŇKOVÁ, Daniela a WIZOVSKÝ, Tomáš. *Relikviář svatého Maura*. Sokolov: Fornica, 2010. ISBN 978-80-87194-12-6.
- CINK, Ondřej, SOKOL, Petr a WIZOVSKÝ, Tomáš. Hradý výukové a experimentální. Francouzské příklady vzdělávání a budování vztahu k minulosti a památkám. *Zprávy památkové péče*, 2008 roč. 68, č. 5, s. 500–504.
- CINK, Ondřej a WIZOVSKÝ, Tomáš. *Bečov hrad a zámek – historie a sbírky*. Libice nad Cidlinou: Gloriet, 2010.
- ČERNÁ, Alena, CINK, Ondřej a WIZOVSKÝ, Tomáš. *Relikviář sv. Maura*. CD-rom. Loket: Národní památkový ústav, územní odborné pracoviště, 2010. ISBN 978-80-87104-53-8.
- GIRSA, Václav, HANZL, Miroslav, MICHOINOVÁ, Dagmar a WIZOVSKÝ, Tomáš. *Hrad Bečov – projekt konzervace a prezentace*. V Lokti: Národní památkový ústav, územní odborné pracoviště v Lokti ve spolupráci s Fakultou architektury ČVUT a s GIRSA AT Praha, 2009. ISBN 978-80-87104-49-1.
- GNIRS, Anton. *Topographie der historischen und kunstgeschichtlichen Denkmale in den Bezirken Tepl und Marienbad*. Brünn, 1932.
- HARTMANNOVÁ, Dagmar, SVOBODA, Milan a WIZOVSKÝ, Tomáš. *Festival storytellingu v České republice, součást mezinárodního projektu Common Stories of Europe*. SHaZ Bečov, 19. dubna 2013.
- HAVLŮJOVÁ, Hana, CHARVÁTOVÁ, Kateřina, KLAPKO, Dušan, VESELÁ, WIZOVSKÝ, Tomáš a kol. *Památky nás baví: katalog výstavy k projektu Vzdělávací role Národního památkového ústavu: Edukace jako klíčový nástroj zkvalitnění péče o kulturní dědictví ČR*. Praha: Národní památkový ústav, 2014. ISBN 978-80-905631-1-7.
- HAVLŮJOVÁ, Hana a kol. *Památky nás baví 4. Kulturní dědictví jako příležitost pro učení všech generací: metodika tvorby, realizace a hodnocení kvality edukačních programů v oblasti péče o kulturní dědictví pro neformální a informální učení*. Praha: Národní památkový ústav, 2015. ISBN 978-80-905631-9-3.
- HYŤHA, Lukáš, WIZOVSKÝ, Tomáš a ZIKMUND-LENDER, Ladislav (eds.). *Příkladná obnova hradu, přilehlých objektů a areálu hradu a zámku Bečova: katalog veřejné architektonické soutěže*. Praha: Národní památkový ústav, generální ředitelství, 2013. ISBN 978-80-7480-006-1.
- JÁŠA, Luděk a DYDEKOVÁ, Jana. *Bečov: perla Slavkovského lesa*. Sokolov: Fornica Graphics, 2011. ISBN 978-80-87194-30-0.
- KOLEKTIV AUTORŮ. *600 let Bečova: sborník*. Bečov nad Teplou: Město Bečov nad Teplou, 1999. ISBN 80-238-6091-7.
- PÁNKOVÁ, Kateřina a WIZOVSKÝ, Tomáš. Rodové sbírky vévodské rodiny Beaufort-Spontin v Bečově nad Teplou. *Zprávy památkové péče*, 2011, roč. 71, č. 2, s. 85-94.
- ROZINKOVÁ, Kateřina a WIZOVSKÝ, Tomáš. *Příběh stolu aneb odhalené souvislosti*. Panel k výstavě. Bečov nad Teplou: 2012.
- ROZINKOVÁ, Kateřina a WIZOVSKÝ, Tomáš. Nové možnosti prezentace interiérové instalace zámku Bečov. *Zprávy památkové péče*, 2013, roč. 73, č. 5, s. 432–437.
- ROZINKOVÁ, Kateřina a WIZOVSKÝ, Tomáš. *Libreto a scénář nové tematické expozice relikviáře sv. Maura, SHZ Bečov*. Bečov nad Teplou, 2014–2016.
- ROZINKOVÁ, Kateřina. *Technický scénář památkové interiérové instalace dolního zámku Bečov*. Bečov nad Teplou, 2016.
- ROZINKOVÁ, Kateřina, WIZOVSKÝ, Tomáš a kol. *Libreto a scénář nové expozice relikviáře sv. Maura, SHZ Bečov*. Bečov nad Teplou, 2014.
- UHLÍKOVÁ, Kristina. Národní kulturní komise 1947–1951, Praha 2004, str. 165.
- WASKOVÁ, Marie a WIZOVSKÝ, Tomáš. Cesta k poznání, zachování i využití kulturně-historického potenciálu horního hradu v Bečově nad Teplou. *Zprávy památkové péče*, 2007, roč. 67, č. 5, s. 403–404.
- WIZOVSKÁ, Dagmar a WIZOVSKÝ, Tomáš. *Edukace jako cesta ke zkvalitňování péče o kulturní dědictví*. Příspěvek na mezinárodní konferenci: Telč 24.–26. září 2015.
- WIZOVSKÝ, Tomáš. *Příkladná obnova hradu Bečov a jeho prezentace*. Příspěvek na Mezinárodním kulturním festivalu: LEVOČA – SPIŠSKÝ HRAD, 12.–13. srpna 2016.

Příprava výstavy historických oděvů bez vitrín a péče o ni se zaměřením na monitorování prašnosti

Veronika Šulcová

The Preparation of the Exhibition of Historical Clothing without Showcases and Including Subsequent Care for it with Focus on Monitoring of Dustiness

Abstract: In terms of the preparation for the Major Exhibition entitled "Retro", which opened in June 2016, we were faced with the problem of how to manage the installation of a large amount of clothing without using any showcases. The women's and men's clothing that was installed came not only from the collections of the Historical Museum and the Náprstek Museum, but also represented the contemporary creations of both domestic and foreign designers and apparel houses. The installation in open areas not only provides a more immediate experience for the visitor and proffers wider architectural options and represents a significantly lower financial burden, but at the same time it also poses risks for the precious garments. The biggest risks include dust nuisance, pests and also undisciplined visitors in the manner of damage from touch and also from theft and vandalism. We try to take into account all these risks and on the basis of surveying the possible solutions eliminate them. At the same time a method of dust monitoring has been tested in the ongoing exhibition and its results are also discussed in the article.

Keywords: open display exhibition, textile exhibition, preventive conservation, dust monitoring

Koncept výstavy

Na konci června roku 2016 byla v Nové budově Národního muzea otevřena výstava s názvem *Retro*¹. Hlavní myšlenkou této sezónní výstavy bylo propojit minulost se současností na příkladu oděvu.² V dobovém kontextu byly představeny oděvy od 19. století až po sametovou revoluci, oděvy od anonymních tvůrců, ale i od známých návrhářů, ze značkových butiků až po konfekci.³ V celkovém počtu více než 90 kusů historických i současných oděvů, rozdělených do sedmi sekcí, se jedná o jednu z největších oděvních výstav pořádaných v hlavní budově Národního muzea.

Již od počátku příprav bylo zřejmé, že zajistit potřebný počet vitrín pro všechny oděvy není reálně stejně jako fakt, že

současné oděvy, tj. nesbírkové (vypůjčené či zakoupené), není nutné vystavovat ve vitrínách. Proto byl zvolen velmi odvážný plán vystavit všechny oděvy volně v prostoru. Inspirací a zároveň zdrojem cenných rad a postřehů byla práce Catherine Nightingale pojednávající o přípravách rozsáhlé „otevřené“ výstavy v Londýnském muzeu pod názvem *The London Look: Fashion from street to Catwalk*, která se konala v roce 2004.⁴ Výstava obsahovala v celkovém počtu 120 oděvů současné ale i historické módy a stejně jako v našem případě nebylo finančně možné umístit všechny vystavované oděvy do bezpečných vitrín. Současně s tímto konceptem se naskytla příležitost stanovit parametry pro vystavení oděvů z hlediska jejich nejefektivnější ochrany ve všech významech tohoto slova.

materialy

1 Výstava se konala v Nové budově Národního muzea, Praha 1 v termínu 17. 6. 2016 – 30. 4. 2017. Hlavní autorkou výstavy *RETRO* byla Miroslava Burianová.

2 BURIANOVÁ, Miroslava. *Libreto výstavy s pracovním názvem: „Retro – krása, která nestárne“*. Rkp v držení autorky. Praha, 2016.

3 KVAPILOVÁ, Kristina. *Tisková zpráva k otevření výstavy Retro* [online]. Národní muzeum, 2016 [cit. 25. 9. 2016]. Dostupné z: <http://www.nm.cz/Pro-novinare/vystavy-press/Prijte-se-inspirovat-krasou-ktera-nestarne-V-Nove-budove-Narodniho-muzea-zacina-vystava-Retro.html>.

4 Nightingale, Catherine. *Designing an Exhibition to Minimise Risks to Costume on Open Display*. *Conservator*, 2005, vol. 29, no. 6, s. 35–49.

Bc. Veronika Šulcová, DiS.
Národní muzeum – Historické muzeum
veronika_sulcova@nm.cz



Obr. 1: Pohled do výstavy *Retro* v Nové budově Národního muzea.
Foto: K. Perglová.

Rizika spojená s vystavením předmětů v otevřeném prostoru

Vystavení sbírkových předmětů z textilních materiálů bez vitríny je z hlediska péče o takto citlivé materiály považováno za nepříliš vhodné. Rizika s tím spojená představují pro předměty velkou zátěž. Výhody takového způsobu vystavení ale ocení zejména návštěvníci, kteří mohou lépe vnímat předměty bez skleněné nebo plastové stěny a bezesporu si z návštěvy muzea odnášejí intenzivnější zážitky spojené s pocitem „být předmětu takřka na dosah“. Tento rozpor řeší autoři téměř při každé přípravě výstavy. Například v rámci České republiky Uměleckoprůmyslové museum své bezvitrínové výstavy prezentuje jako záměr a snahu o novou koncepci vystavování oděvů.^{5,6}

Relativní vlhkost, teplota, světlo

Obecně⁷ citlivé textilní předměty mohou trpět vystavením nevhodným klimatickým podmínkám, tj. především světlem a nízkou nebo příliš vysokou relativní vlhkostí vzduchu popř. jejími náhlými výkyvy. Teplota v expozicích bývá obvykle stabilní a není hlavním problémem. Relativní vlhkost vzduchu lze monitorovat například pomocí umístěných dataloggerů nebo shromažďovat a vyhodnocovat data centrálně a regulovat pomocí optimálního přístrojového vybavení (nejběžnější je umístění zvlhčovačů a odvlhčovačů). Korekce intenzity osvětlení je v dnešní době již běžná součástí instalací výstav a je nutné s ní počítat již při architektonickém řešení tak, aby bylo možno intenzitu

instalovaného osvětlení regulovat. Při vystavování předmětů potenciálně citlivých na světlo musí autor výstavy i architekt počítat s velmi nízkou intenzitou osvětlení, což bývá často přijímáno s nevolí a vyvstává konflikt mezi ochranou předmětu a jeho působením ve výstavě. Vystavení předmětů bez ochranné vitríny však skýtá další rizika, mezi něž patří v první řadě prašnost, škůdci a neukázněnost návštěvníků v podobě znečištění od doteků, krádeží a vandalismu, na něž jsme se zaměřili nejvíce. Problematika vystavení citlivých předmětů v otevřené výstavě zůstává z hlediska české odborné veřejnosti prozatím opomenuta, což dokládá i absence odborných článků a publikací na toto téma. Z toho důvodu jsme při přípravě výstavy *Retro* vycházeli pouze ze zahraniční literatury.

Prašnost

V souvislosti s kvalitou prostředí je nutné se zabývat koncentrací nikoliv plynných polutantů, ale i pevných, které obecně nazýváme prach. Jedná se o směs látek charakteristickou pro danou lokalitu a místní zdroje znečištění.⁸ Před prachem lze sbírkové předměty dobře ochránit umístěním do prachotěsných vitrín. V našem případě jsme se zaměřili na to, jak přístup prachových částic k textilním předmětům co možná nejvíce omezit. Odkud prach pochází a z čeho se skládá? Jaké mechanismy umožňují jeho šíření v interiéru a jak je možné tomu bránit? To byly otázky, na něž jsme před začátkem realizace výstavy hledali odpověď.

5 V publikovaných článcích K. Hlaváčková však problematiku péče o takovýto typ výstavy nezmiňuje. HLAVÁČKOVÁ, Konstantina. *Prezentace oděvní sbírky Uměleckoprůmyslového muzea v Praze. Vně a uvnitř, umělá vlákna v odívání od poloviny 20. století do současnosti*. In: *Muzejní prezentace sbírek: přístupy, strategie, trendy*. Praha: Národní muzeum, 2015, s. 34–40. ISBN 978-80-7036-463-5.

6 HLAVÁČKOVÁ, Konstantina. *Prezentace oděvní sbírky Uměleckoprůmyslového muzea v Praze*. In: *Muzeum: Muzejní a vlastivědná práce*, 2012, roč. 50, č. 1, s. 38–46.

7 SELUCKÁ, Alena, GROSSMANNOVÁ, Hana a MAZÍK, Michal. *Preventivní konzervace: Moderní postupy a technologie*. Brno, 2014.

8 KOPECKÁ, Ivana a kol. *Preventivní péče o historické objekty a sbírky v nich uložené*. Praha: Státní ústav památkové péče, 2002. ISBN 80-86234-28-2.

Prachové částice mohou, ať už přímo nebo nepřímo, negativně ovlivnit stav vystavených předmětů. Působí na předmět abraziivně nebo s povrchem předmětu přímo reagují. Chemické reakce mohou ovlivnit vzhled, zapříčinit nebo katalyzovat degra-dační procesy, hydrofobní vlastnosti prachu mohou být ideální pro vznik mikrobiologického napadení. Jisté riziko představuje také napadení hmyzem, kdy jsou pro ně zbytky vláken obsažené v prachových depozitech ideální potravou.⁹ Nepřímým vlivem rozumíme namáhání či možné poškození povrchu předmětů při následném odstraňování prachu (suché čištění, mokré čištění aj.).

Nečistoty obsažené ve vzduchu se obvykle rozdělují podle velikosti částic. Naše pozornost byla zaměřena především na částice přibližné velikosti 1–20 µm. Jedná se o vlákenné částice (nejčastěji z oděvů návštěvníků), produkty vzniklé mechanickým obroušováním (prach z vozovek, průmyslu, ze stavební činnosti), saze, soli, biotické částice (části rostlin, hmyzu, spory, pyl), částice z lidského těla (kůže) aj.^{10,11} Z toho vyplývá, že největší část prachových nečistot pochází od samotných návštěvníků, kteří je do prostor výstavy přinášejí z venkovního prostředí na svrchním oděvu a obuvi. Velkou roli může hrát i to, co se v okolí dané budovy nachází, např. hustá silniční doprava nebo stavba. Malou část pak tvoří prachové částice z vystavených oděvů samotných.

Lidský faktor

Mezi další rizika patří znečištění vystavených oděvů doteky návštěvníků, krádeže a vandalismus. V případech, kdy je sbírkový oděv nevhodně umístěn ve výstavě tak, že je i jen z části na dosah, je velmi pravděpodobné, že dojde k jeho znečištění. Mastnota, pot a jiné nečistoty z lidských rukou jsou velmi agresivní a obtížně odstranitelné. V ohrožení také může být galanterie a drobné ozdobné předměty umístěné na oděvu. V případech, kdy nejsou dostatečně zabezpečené, často dochází k jejich odcizení a nevratnému poškození předmětu. Je třeba mít na paměti, že



textilní předměty, resp. oděvy, nejsou schopny odolat fyzickému poškození.

Přijatá opatření

Není zcela běžné, aby konzervátoři-restaurátoři byli zapojeni do příprav výstavy již při diskusi nad architektonickým řešením a při výběru předmětů. Tento postup práce se však, s ohledem na ochranu a zabezpečení vystavených oděvů, osvědčil. Podněty od konzervátorů-restaurátorů se týkaly především členění prostoru výstavy, formy osvětlovacího systému, umístění oděvů, výška podstavců a forma zábran.

Zásahy do architektonického návrhu

Návrh architektonického řešení může být velmi náročný a to z důvodu velkého množství pravidel a bezpečnostních omezení, která musí být architektem vzata do úvahy. Z pohledu péče o vystavené předměty však vznikala další pravidla a omezení, která bylo nutné zapracovat. Úpravy na základě předložených připomínek například umožnily otevřít a rozdělit prostor

Obr. 2: Měření intenzity osvětlení ve výstavě.
Foto: V. Šulcová.

9 SHAH, Bhavesh, HUNTER, Susana, ADAMS, Stuart. *Dust to Dust*. Access to access. *Conservation Journal* [online]. 2011, no. 59 [cit. 20. 9. 2016]. Dostupné z: <http://www.vam.ac.uk/con-tent/journals/conservation-journal/spring-2011-issue-59/dust-to-dust.-access-to-acce-ss./>

10 ZAPLETAL, Miloš a SCHEJBAL, Oldřich. *Koncentrace ozonu, oxidu dusíku a prachových částic uvnitř a v okolí depozitáře knihovny SZM – jejich vzájemný vztah, vliv na depozovaný materiál a návrh režimu preventivní konzervace*. In: *Fórum pro konzervátory-restaurátory*. Brno, 2016, s. 55–59.

11 TÍMÁR-BALÁZSY, Agnes a EASTOP, Dinah. *Conservation of a banner painted on both sides*. In: *Chemical Principles of Textile Conservation*. London and New York: Routledge, 2008, s. 157–160. ISBN 978-0750626200.



Obr. 3: Architektonický návrh výstavy Retro. Autoři: G.L.architekti, V. Vagaday, M. Pavlasová.

12 *Nightingale, Catherine. Designing an Exhibition to Minimise Risks to Costume on Open Display. Conservator, 2005, vol. 29, no. 6, s. 35–49.*

13 *Monitorováním prašnosti se zabývali Karen Brooks a Michael J. R. Schwar, kteří v roce 1986 publikovali metodu měření množství prachu zachyceného na hladkém povrchu (mikroskopická sklička). Metodu testovali v rušných ulicích Londýnského centra. Pro vyhodnocení výsledků Schwar navrhnul přístroj, který dokázal změřit úbytek lesku hladkého povrchu pokrytého prachovou vrstvou. Tuto metodu posléze vylepšil Stuart Adams a v roce 1996 aplikoval do praxe v Muzeu Viktorie a Alberta v Londýně. SHAH, Bhavesh, HUNTER, Susana, ADAMS, Stuart. Dust to Dust. Access to access. Conservation Journal [online]. 2011, no. 59 [cit. 20. 9. 2016]. Dostupné z: <http://www.vam.ac.uk/content/journals/conservation-journal/spring-2011-issue-59/dust-to-dust.-access-to-access/>*

výstavy tak, aby byl co možná nejvíce přehledný. Jednalo se například o vzniknuvší skrytá místa a zákoutí, která by bylo během chodu výstavy obtížné kustody uhlídat (jiné možnosti zabezpečení předmětů nebyly zvažovány) viz obr. 3 a 4. Osvětlovací systém s rozptýleným světlem byl nahrazen bodovým svícením. Bodová světla mohla být namířena na nesbírkové oděvy. Intenzita osvětlení byla měřena a na základě toho regulována u sbírkových oděvů. Zásadní bylo také rozvrhnout umístění jednotlivých oděvů ve výstavě na základě poznatků o distribuci prachových částic v prostoru. Původ prachu úzce souvisí s místy jeho největšího kumulování. Nejkritičtější bodem je například prostor bezprostředně u vstupu do výstavy, kde můžeme očekávat nejvyšší úroveň prašnosti. Zde byly umístěny oděvy nesbírkové nebo oděvy odolnější následnému čištění. Obdobně fungují ostré záhyby průchozích cest nebo místa k zastavení se.

Výška podstavců a forma zábran

Vystavené oděvy byly umístěny na podstavci s výškou 30 cm. Výsledky monitorování prašnosti pracovníky Londýnského muzea¹² prokázaly, že nad touto hranicí množství prachových nečistot výrazně klesá. S ohledem na zabezpečení oděvů byly sbírkové předměty umístěny vždy na vzdálenost minimálně 1 m od návštěvníka. Rovněž platí, že s každým dalším metrem klesá úroveň prašnosti

přibližně o 50 %. Oděvy byly chráněny pevnou zábranou (ne provazovou). Díky vystavení kombinace historických oděvů s novými (tj. nesbírkovými) bylo možné dostatečně ochránit všechny sbírkové předměty. Citlivé a cenné oděvy byly vždy umístěny spíše do pozadí, přičemž například nově zakoupené modely byly na exponovanějších místech. Při rozmístění jednotlivých oděvů v prostoru bylo pamatováno na to, aby byl při očistě každý z nich snadno dostupný.

Některé z uvedených opatření jsou řešením hned několika problémů, ať už jde o ohrožení předmětů prachovými nečistotami nebo zvědavými návštěvníky. Jedním ze způsobů, kterým jsme se snažili vyjít vstříc touze každého návštěvníka dotknout se vystavených oděvů, bylo v rámci popisek instalování haptických tabulek se vzorky typických tkanin zasazených v dobové siluetě pro každou ze sedmi sekcí výstavy.

V případě nejcitlivějších předmětů u déle trvajících výstav (déle než 6 měsíců) přichází do úvahy jejich výměna. Tento postup jsme zvolili u nejstarších dobových šatů ve výstavě pocházejících z 60. let 19. století. Šaty jsou zhotovené z jemného potíštěného batistu a vyvstaly obavy, zda by při vystavení po celou dobu výstavy nedošlo k vyblednutí barevného potisku. Šaty byly po uplynutí možné doby vystavení (6 měsíců za 1 rok) ve výstavě nahrazeny obdobnými šaty z téhož období.



Dlouhodobá udržitelnost otevřené výstavy se zaměřením na monitorování prašnosti

I při dodržení všech navrhovaných opatření se nelze nevyhnout tomu, že vystavené oděvy budou potřebovat očistu. Frekvence pravidelné očisty závisí na době, po kterou jsou předměty vystaveny, na množství průchozích návštěvníků a dodržení doporučených vzdáleností od míst, kterými návštěvníci procházejí. Četnost a způsob úklidu průchozích míst výstavy hraje také svou roli. Úklid by měl probíhat každý den, kdy je výstava otevřená, aby se prachové nečistoty z průchozích ploch nedostávaly blíž k vystaveným předmětům. Právě v případech déle trvajících výstav je eliminace prachového zatížení důležitá, protože každá očista znamená pro oděvy větší či menší mechanické namáhání. Ke stanovení vhodného intervalu pravidelného očištění vystavených oděvů je možné použít některý ze způsobů monitorování prašnosti¹³ ve výstavě.

Množství prachových nečistot v ovzduší se v současnosti zjišťuje pomocí několika metod¹⁴:

- získání vzorku nečistot přímo z ovzduší pomocí přístrojů na bázi pumpy, nečistoty se zachytí ve filtru,
- měřením pomocí procházejícího paprsku skrz povrch s usazeným prachovým depozitem,
- pasivní formy sběru prachového depozitu a jejich následné vyhodnocení.

Výstava *Retro* nám poskytla první příležitost otestovat a zavést do praxe monitorování prašnosti v otevřené výstavě. Pro tento účel jsme vybrali metodu pasivního sběru Elcometer Dust Tape Test Kit (výrobce Elcometer®)¹⁵. Výhodami této metody jsou:

- měření není nutné provádět kontinuálně,
- není potřeba žádné další přístrojové vybavení,
- vyhodnocení je pouze na základě vizuálního porovnání se standardem.

Nevýhodou může být nedostatek možných míst pro odběr vzorků prachu ve výstavě a riziko zkreslení výsledků na základě nevhodně zvolených míst odběru.

Cílem našeho testovacího měření bylo:

- zvolit vhodná místa pro pravidelné měření,
- stanovit, při jakém ohodnocení množství prachového depozitu je potřeba přistoupit k očištění výstavy,
- a ověřit si, zda dodržení jistých opatření (vzdálenosti a umístění vystavených oděvů) skutečně mají vliv na míru prachového zatížení.

Zvolená místa odběru vzorků byla různorodá. V každé ze sedmi sekcí bylo odebráno 3–5 vzorků. Odběr byl proveden z exponovaného povrchu pomocí cca 10 cm normované lepicí pásky stranou s lepicím povrchem. Poté byla páska

Obr. 4: Architektonický návrh výstavy Retro po navržené úpravě - otevření interiéru z bezpečnostních důvodů a změna systému osvětlení. Autoři: G.L.architekti, V. Vagaday, M. Pavlasová.

¹⁴ FORD, Davis. Slides and Frisbees: Determining dust deposition rates. *Conservation Journal* [online]. 1997, no. 22 [cit. 20. 9. 2016]. Dostupné z: <http://www.vam.ac.uk/content/journals/conservation-journal/issue-22/slides-and-frisbees-determining-dust-deposit-ion-rates/>.

¹⁵ Sada Dust Tape Test Kit od firmy Elcometer® obsahuje lupu s osvětlením (umožňuje 10x zvětšení), blok šablon protokolu pro zaznamenání dat o jednotlivých odběrech vzorků, lepicí pásku (specifikovaná podle normy ISO 8502-3) a standard pro vyhodnocení výsledků.



Obr. 5: Použití Dust Tape Test Kit pro sbírání vzorků ve výstavě Retro. Foto: V. Šulcová.

ihned aplikována na vyhrazené místo v protokolu a přesné místo odběru bylo slovně popsáno popř. ještě zakresleno do mapy celé výstavy. Vyhodnocení probíhalo vizuálně porovnáním s pětibodovou stupnicí označující míru znečištění pásky, kdy 1 je nejméně a 5 je nejvíce zachycených nečistot. Vzorky byly odebírány buď z hladkých povrchů, anebo z nesbírkových, tj. nově zakoupených oděvů.

Vyhodnocení prvních výsledků

Zajímavé poznatky vzešly z porovnání jednotlivých typů míst odběru, protože výběr vhodného místa se ukázal jako sěžejní pro správné vyhodnocení výsledků. Vzorky odebrané z hladkých vodorovných povrchů ukázaly největší množství usazeného prachu. Takových míst však nebylo k dispozici dostatek na to, aby poskytl ucelenou představu o prašnosti v celé výstavě. Vzorky bylo možné odebrat pouze z nesbírkového nábytku nebo z materiálů, u nichž nedojde lepicí páskou k poškození např. zrcadlový stůl, motorka aj. Odebírání vzorků z textilních povrchů bylo provedeno pouze u nesbírkových předmětů. Výsledky poukázaly na to, že ideální pro odběr jsou syntetické materiály s drsným povrchem, na němž se prach dobře zachytí. Hladké textilie vykazovaly výrazně nižší stupeň znečištění (obvykle 1). Zkreslené výsledky poskytly vzorky odebrané z počesaných textilních povrchů, které kromě prachu obsahovaly i množství vláken ze samotného předmětu. Jako nevhodný se ukázal také sameťový textilní povrch, který určité množství

prachu sám pohltit. Přestože se jednalo o výrazně exponovanou vodorovnou plochu (čalounění sedáku nesbírkové židle) stupeň znečištění byl pouze 1. Oděvy umístěné do popředí vykazovaly míru znečištění odpovídající stupni 3, oděvy umístěné dále od průchozích cest pak znečištění odpovídající stupni 2. Největší míra prachových nečistot byla indikována u vchodu do výstavy na okraji sekce 70. a 80. let a to až úroveň 5.

Závěr

Díky snaze o bezpečné vystavení historických i nových oděvů v otevřené výstavě *Retro* bylo možné připravit podmínky vystavení, které byly podkladem pro architektu výstavy. Co se týče architektonického řešení, je nutné podotknout, že úpravy interiéru, někdy na úkor zajímavého návrhu výstavy, velmi napomohly lépe zabezpečit vystavené sbírkové předměty. Velký důraz byl kladen na rozmístění jednotlivých cenných historických oděvů tak, aby byly ochráněny co možná nejvíce. Monitorování prašnosti následně poukázalo na to, že dodržená opatření skutečně napomohla eliminovat množství prachových nečistot na sbírkových oděvech. Testování systému monitorování prašnosti ve výstavě bude dále pokračovat až do uzavření výstavy. Cílem je stanovit obecná pravidla vztahující se k vystavení sbírkových oděvů bez vitrín, připravit vhodnou metodu monitorování prašnosti ve výstavě a obojí zavést do výstavní praxe Národního muzea.

Předložená práce vznikla za finanční podpory Ministerstva kultury v rámci institucionálního financování dlouhodobého koncepčního rozvoje výzkumné organizace Národní muzeum (DKRVO 2016/27, 00023272).

Použité zdroje

TÍMÁR-BALÁZSY, Agnes a EASTOP, Dinah. Conservation of a banner painted on both sides. In: *Chemical Principles of Textile Conservation*. London and New

- York: Routledge, 2008, s. 157–160. ISBN 978-0750626200.
- BURIANOVÁ, Miroslava. *Libreto výstavy s pracovním názvem: „Retro“*. Rkp v držení autorky. Praha, 2016.
- FORD, Davis. Slides and Frisbees: Determining dust deposition rates. *Conservation Journal* [online]. 1997, 22 [cit. 20. 9. 2016]. Dostupné z: <http://www.vam.ac.uk/content/journals/conservation-journal/issue-22/slides-and-frisbees-determining-dust-deposition-rates/>.
- SELUCKÁ, Alena, GROSSMANNOVÁ, Hana a MAZÍK, Michal. *Preventivní konzervace: Moderní postupy a technologie*. Brno, 2014.
- HLAVÁČKOVÁ, Konstantina. Prezentace oděvní sbírky Uměleckoprůmyslového muzea v Praze. Vně a uvnitř, umělá vlákna v odívání od poloviny 20. století do současnosti. In: *Muzejní prezentace sbírek: přístupy, strategie, trendy*. Praha: Národní muzeum, 2015, s. 34–40. ISBN 978-80-7036-463-5.
- HLAVÁČKOVÁ, Konstantina. Prezentace oděvní sbírky Uměleckoprůmyslového muzea v Praze. In: *Muzeum: Muzejní a vlastivědná práce*, 2012, roč. 50, č. 1, s. 38–46.
- How do you monitor dust? *NT Knole Conservation Team Blog* [online]. [2016 [cit. 25. 9. 2016]]. Dostupné z: <https://knole-conservationteam.wordpress.com/2012/09/09/how-do-you-monitor-dust/>.
- KOPECKÁ, Ivana a kol. *Preventivní péče o historické objekty a sbírky v nich uložené*. Praha: Státní ústav památkové péče, 2002. ISBN 80-86234-28-2.
- KVAPILOVÁ, Kristina. *Tisková zpráva k otevření výstavy Retro* [online]. Národní muzeum, 2016 [cit. 25. 9. 2016]. Dostupné z: <http://www.nm.cz/Pro-novinare/vystavy-press/Prijte-se-inspirovat-kra-sou-ktera-nestarne-V-Nove-budove-Narodniho-muzea-zacina-vystava-Retro.html>.
- NIGHTIGALE, Catherine. Designing an Exhibition to Minimise Risks to Costume on Open Display. *Conservator*, 2005, vol. 29, no. 6, s. 35–49.
- SHAH, Bhavesh, HUNTER, Susana, ADAMS, Stuart. Dust to Dust. Access to access. *Conservation Journal* [online]. 2011, 59 [cit. 20. 9. 2016]. Dostupné z: <http://www.vam.ac.uk/content/journals/conservation-journal/spring-2011-issue-59/dust-to-dust.-access-to-access./>.
- STOLOW, Nathan. *Conservation and exhibitions. Packing, transport, storage and environmental considerations*. Butterworths, 1987. ISBN 0408014342.
- ZAPLETAL, Miloš a SCHEJBAL, Oldřich. Koncentrace ozonu, oxidu dusíku a prachových částic uvnitř a v okolí depozi-táře knihovny SZM - jejich vzájemný vztah, vliv na deponovaný materiál a návrh režimu preventivní konzervace. In: *Fórum pro konzervátory-restaurátory*. Brno, 2016, s. 55–59.

Instalace oděvů na „neviditelných korpusech“

Dana Fagová

The Installation of Clothes on “Invisible Mannequins”

Abstract: The paper deals with the possibility of displaying costumes or textiles as “invisible mannequins”, which had been successfully used on exhibition Retro. This method of installation enables practically unlimited use and it is applicable both for historical costumes and also for contemporary fashion apparel. The main objective of the text is to present the overall production process of form.

Keywords: installation, invisible, form, dress, exhibition

Úvod

Důležitým bodem příprav jakékoliv výstavy nebo expozice je i vhodné řešení instalace předmětů. Účelně zvolená forma instalace dokáže podtrhnout předměty samotné a tím i celkový koncept výstavy. I v současné době je možné setkat se s tím, že instalaci jako takové se nepřikládá dostatečná pozornost. Způsob, jak se bude předmět prezentovat, se často řeší až během samotné instalace, s čímž souvisí mnoho zbytečných komplikací.

Při instalaci oděvu je podstatné, aby způsob, jakým je prezentován, vhodně interpretoval jeho historii. Starší šaty a jejich doplňky jsou jiných proporcí a tvarů než dnešní konfekce. Bývají výrazně menší a mají určitou tvarovou linii, která vznikala za pomoci různých podpůrných konstrukcí. Ať už se jedná o oděv z dávnější nebo blízké minulosti, každý si vyžaduje náležitou pozornost také s přihlédnutím na jeho ochranu. Instalační prvek, který bude pro oděv zvolen, musí poskytnout přiměřenou oporu častokrát materiálově citlivým oděvům.

V červnu 2016 byla v Historickém muzeu Národního muzea otevřena výstava s názvem *Retro*, která prezentuje několik desítek oděvů a oděvních doplňků ze sbírek Historického muzea a Náprstkova muzea asijských, afrických a amerických kultur v kontextu současných oděvů od módních designérů až po běžnou konfekci.¹ Naskytla se skvělá příležitost představit veřejnosti formu prezentace oděvu na tzv. „neviditelných korpusech“ (ang. “invisible mannequins”, “floating forms”, “invisible

mounts”). Tento druh podpory na rozdíl od dnes už klasické instalace na krejčovské panně nebo figuríně nepřesahuje hranice oděvu. To umožňuje divákovi vnímat výhradně oděv a jeho detaily bez končetin a obličejové části, které mohou někdy působit rušivě. V cizině jsou korpusy velice oblíbené a můžeme se s nimi setkat v rámci expozic běžně, v našich podmínkách se vyskytují zatím ojediněle.² Celkově mají současné zahraniční muzejní trendy tendenci vystavovat oděv ve stále elegantnější, nápaditější podobě, která klade důraz na čisté tvarové linie.

Výroba „neviditelného korpusu“

Návody na výrobu korpusu, z nichž je možné při práci vycházet, najdeme jak v odborné literatuře, tak i volně na internetu.³ V první řadě je nutno přihlédnout především na finanční rozpočet, disponibilní čas a personální zajištění výroby.

Základ „neviditelného korpusu“ tvoří tenká ale pevná, dutá skořepina (tloušťka stěny je přibližně 1–2 mm), kterou je možné různým způsobem řezat a formovat do požadovaných tvarů. Pro výstavu *Retro* byla na její výrobu zvolena metoda vrstvení několika materiálů. Bylo využito bavlněného knihařského plátna⁴ s menší dostavou. Zvolené plátno by nemělo obsahovat nežádoucí aditiva, např. kliš, škrob apod. Plátno bylo kombinováno s pH neutrálním balícím papírem (27g/m²), který se běžně využívá pro balení a ukládání sbírkových předmětů. Jako adhezivum byl použit rýžový škrob. Jeho funkcí bylo propojit jednotlivé vrstvy a současně je dostatečně vytužit. Jedná se

1 Místo konání výstavy: Nová budova Národního muzea, Praha 1, termín trvání výstavy: 17. 6. 2016 – 30. 4. 2017. Hlavní autorkou výstavy je Miroslava Burianová.

2 Několik starších výstav Uměleckopřemyslového muzea v Praze, např. *Rozmluvy s minulostí pro budoucnost: Kultura a příroda očima konzervátorů, restaurátorů a preparátorů. Místo konání výstavy: Národní muzeum, sál Hollareum, Praha 1. Termín trvání výstavy: 12. 11. 1996–16. 2. 1997. Autorkou instalace byla ak. mal. Zdenka Kuželová.*

3 FLECKER, Lara. *A practical guide to costume mounting*. Routledge, 2007, 274 p. ISBN 9780415657914; GATLEY, Sam. *The Invisibles*. *Conservation Journal* [online]. Spring 2009, Issue 57 [cit. 19. 9. 2016]. Dostupné z:

<http://www.vam.ac.uk/content/journals/conservation-journal/issue-57/the-invisibles/>

4 V zahraničí je nejčastěji využívaným materiálem tzv. „buckram“ – lněná tkanina v plátňové vazbě, které je tradičně využívané modisty.

Mgr. Art. Dana Fagová
Národní muzeum – Historické muzeum
dana_fagova@nm.cz

o přírodní lepidlo, které se v konzervátorско-restaurátorské praxi používá v potravinářské kvalitě. Po zaschnutí vytváří tvrdý film, který je pevnější než např. film z pšeničného škrobu.⁵ Podkladovou formu, z které byl získán základní tvar skořepiny korpusu, poskytla figurína nebo krejčovská panna. Výběr vhodné formy vždy vycházel z proporcí konkrétního oděvu, pro který byl korpus zhotovován. V případě, že forma neměla požadované rozměry, bylo nutné ji upravit pomocí vycpávek, nebo ořezat. Forma, na kterou byly lepeny jednotlivé vrstvy vznikajícího korpusu, musela být pevná, protože při schnutí dochází k rozměrovým změnám papíru a může dojít k výrazné deformaci finálního tvaru korpusu.

Před samotným zahájením procesu výroby skořepiny korpusu byla podkladová forma obalena potravinářskou folií pro zamezení jejího poškození. Plátno a papír, které byly nařezané na pruhy, se nanášely v jednotlivých vrstvách na sebe. Každá následující vrstva byla kladena vždy kolmo na předchozí vrstvu, jednotlivé pruhy se vzájemně mírně překrývaly, čímž vytvořily kompaktní a pevnou vrstvu. Jako mezivrstva sloužil škrobový maz. Receptura přípravy škrobového mazu je u všech škrobů podobná, základní poměr je 1 díl škrobu ku 4 dílům vody, konzistence se reguluje podle potřeby. Maz se vnášel do materiálu pomocí širšího štětce. Množství vrstev záviselo na požadované nosnosti korpusu vycházející z hmotnosti konkrétního oděvu, který měl korpus nést. Po testování různých variant byla nakonec zvolena kombinace: 2 papírové – 1 plátňová – 1 papírová – 1 plátňová – 1 papírová vrstva. Obvykle bylo vhodné přidat další vrstvy například v oblasti ramen, které jsou nejvíce zatíženou částí korpusu.

Po dokonalém vyschnutí všech lepených vrstev se skořepina korpusu sejmula z podkladové formy opatrným rozříznutím, např. na bocích. V těchto místech bylo nutné skořepinu korpusu znovu slepit. Spodní část se uzavřela vhodným materiálem. Nami zvoleným materiálem byla polyethylenová pěna značky Polyklam[®] o tloušťce 10 cm. Do pěny se vytvořil



otvor, do kterého bylo možné zabudovat tyč se stojanem v podobě jednoduché kruhové základny, která byla ve výstavě přichycena k zemi pomocí šroubů.

Do závěrečných úprav skořepiny korpusu spadá zarovnání otvorů podle daného oděvu (tvar průkrčníku, průramky), do vycpání tělesných křivek (prsna, ramena, boky, záda) a potažení vrchní textilní vrstvou, která dá „neviditelnému korpusu“ finální podobu.

Pro vyznačení potřebných tvarových úprav je nutné daný oděv na vytvořené skořepině korpusu vyzkoušet. Při oblékání a svlékání je potřeba postupovat opatrně, předem zarovnat ostré hrany tak, aby se předešlo poškození oděvu. Optimální je minimalizovat počet zkoušek na 2–3 v závislosti na stříhové náročnosti oděvu. Cílem úprav je dokonalé splynutí korpusu s oděvem. Okraje korpusu by neměly viditelně přesahovat přes okraj oděvu. Na změkčení hran, vyhlazení nerovností a na doplnění chybějících objemů

Obr. 1: Příprava výstavy Retro, Nová budova Národního muzea. Foto: D. Fagová, 2016.

5 Škrobovou pastu je nutno připravovat vždy čerstvou a jenom potřebné množství z důvodu mikrobiologické nestálosti.

6 Laminované desky z nezesíťované LDPE pěny s vysokou hustotou a uzavřenou strukturou buněk.



*Obr. 2: Korpus a spodnička
na šaty dámské, plesové,
bílé, inventární číslo:
H8-20427.
Foto: A. Kumstátová, 2016.*

slouží polyesterové duté vlákno. Závěrečnou separační vrstvou mezi korpusem a oděvem tvoří bavlněná pletenina v požadovaném odstínu. Korpus je potažen i z vnitřní strany, která je částečně viditelná. Úplet vytváří hladký povrch, který vizuálně souzní s oblečeným oděvem. V případě, že má oděv rukávy, je nutné ke korpuse dotvořit tvarované rukávové vycpávky. Pro prezentaci kompletního např. dámského dobového oděvu je nutné pamatovat i na tvarovací části spodního oděvu tj. spodničky, krinolíny, honzíky atd. Pro docílení dokonalého dojmu ze šatů je nezbytné disponovat smyslem pro detaily.

Obr. 3: Detaily vrchních dílů šatů se zajímavým konstrukčním řešením instalačních korpusů. Foto: A. Kumstátová, 2016.



Obr. 4: Korpus na svatební šaty, inventární číslo: H2-25302. Foto: A. Kumstátová, 2016.

Shrnutí

Výrobu neviditelných korpusů je možné shrnout do následujících bodů:

- Výroba skořepiny korpusu nepředstavuje tak velkou finanční zátěž na výstavní rozpočet. Plátno, papír a škrob jsou poměrně levné, univerzální materiály dostupné na českém trhu. Cena

roste s výběrem vhodného vrchního potahu. Jako nejefektivnější se ukázala pletenina v odstínu totožném nebo podobném jako oděv. 1 metr kvalitního bavlněného úpletu v požadované barvě lze na českém trhu zakoupit od 250 Kč výše. Celková cena materiálu na výrobu 1 korpusu včetně stojanu je přibližně 1300 Kč.

- Pracovat se dá i s množstvím jiných, materiálů, např. Fosshape®, Ethafoam®, Formetal® aj. Tyto materiály mohou výrazně zkrátit čas výroby, ale vzhledem k tomu, že se jedná o poměrně nové materiály dodávané výhradně ze zahraničí, narůstá v takovém případě cena za materiál.
- Podstatná je příprava materiálu. Při výrobě většího množství korpusů je vhodné si připravit větší objem proužků papíru a plátna najednou. Spotřeba na 1 korpus je přibližně 1–2 bm plátna a 4–6 bm papíru.
- Výroba korpusů je náročná hlavně z časového hlediska. Proces tvorby obsahuje větší počet úkonů, které není možné urychlit.
- Fáze nanášení vrstev papíru a plátna může trvat 6–8 hodin v závislosti na velikosti a složitosti plochy a množství jednotlivých vrstev.
- Fáze schnutí korpusu probíhá několik hodin, může trvat 1–3 dny v závislosti na počtu vrstev a množství naneseného škrobového mazu. V rámci možností je možné proces schnutí urychlit například pomocí odvlhčovačů nebo sušiček. Je potřeba, aby všechny vrstvy důkladně vyschly. Předčasným sejmutím skořepiny korpusu z formy dojde k deformaci tvaru.
- Výroba 1 korpusu trvá přibližně 3 dny čistého času práce. Je výhodou mít dostatečný počet forem a pracovat na více korpusech najednou. Tím se zamezí pracovním prostojům.
- Při přípravě korpusů na výstavu podobného rozsahu jako *Retro* je nutné disponovat dostatečným pracovním prostorem, sušícím prostorem a v nepo-



Obr. 5: Příprava výstavy Retro, Nová budova Národního muzea. Foto: D. Fagová, 2016.



Obr. 6: Příprava výstavy Retro, Nová budova Národního muzea. Foto: D. Fagová, 2016.

slední řadě i skladovým prostorem pro jejich uložení. Po skončení výstavy *Retro* se hotové korpusy uskladní, některé se budou moci upravit pro šaty jiné, jiné se zrecyklují na využitelný materiál.

- Čas investovaný do důsledného promyšlení a předpřípravy korpusů a ostatních instalačních prvků se vrátí při instalaci oděvů ve výstavě. Samotná práce v expozici se tak může zkrátit na minimum. Instalace výstavy *Retro* probíhala po dobu 14 dní. Z toho přibližně 90 kompletních oděvů a téměř 90 doplňků bylo instalováno 4 dny čistého pracovního času.

Závěr

Celková doba trvání příprav instalačních pomůcek k výstavě *Retro* v intenzivním tempu byla přibližně 5 měsíců, kdy se vytvořilo více než 80 korpusů a jejich doplňků (ruce, spodničky, krinolíny...). Na jejich přípravě se po tuto dobu podíleli 4 lidé. Podstatné bylo stanovit si přesný harmonogram prací a hlídat jeho dodržení.

Taktéž byly organizované 3 víkendové workshopy pro vybrané studentky restaurování, které si za dva dny mohly vyzkoušet všechny procesy obnášející výrobu korpusů ve zkrácené verzi.

Navzdory zdlouhavosti výrobního procesu daný způsob instalace stále poskytuje velkou variabilitu možností. Jak ukázala výstava *Retro*, je možné jej použít jak na historický textil, tak i k prezentaci současného módního oděvu.

Mé poděkování patří Ing. Martine Ohlídlové, Ph.D. a Bc. Veronice Šulcové, DiS. za odbornou pomoc a konzultace.

Předložena práce vznikla za finanční podpory Ministerstva kultury v rámci institucionálního financování dlouhodobého koncepčního rozvoje výzkumné organizace Národní muzeum (DKRVO 2016/27, 00023272).

Použité zdroje

ĎUROVIČ, Michal a kol. *Restaurování a konzervování archivaálií a knih*. Praha a Litomyšl: Paseka, 2002, 536 s. ISBN 80-7185-383-6.

FIDM Museum: *Floating forms. FIDM Museum & galleries* [online]. 23. 11. 2009 [cit. 19. 9. 2016]. Dostupné z: <http://blog.fidmmuseum.org/museum/2009/11/floating-forms.html>.

FLECKER, Lara. *A practical guide to costume mounting*. Routledge, 2007, 274 p. ISBN 9780415657914.

GATLEY, Sam. The Invisibles. *Conservation Journal* [online]. Spring 2009, Issue 57 [cit. 19. 9. 2016]. Dostupné z: <http://www.vam.ac.uk/content/journals/conservation-journal/issue-57/the-invisibles/>.

MILLER, Keira. *An 18th century Bride and an Introduction to Costume Mounting* [online]. 11. 12. 2013 [cit. 19. 9. 2016]. Dostupné z: <http://www.vam.ac.uk/blog/herecome-brides/18th-century-bride-and-introduction-costume-mounting>.

SOUTHENDMUSEUM. *Invisible Buckram mounts making* [online]. 2009 [cit. 19. 9. 2016]. Dostupné z: <https://southendmuseum.wordpress.com/2014/02/25/invisible-buckram-mounts-making-phase-1/>.

Vybavení interiéru nově zrekonstruovaného Svatojánského muzea v Nepomuku pohledem jeho zaměstnanců

Kateřina Dobrovolná

z muzejní
praxe

The Interior of Newly Renovated St. John's Museum in Nepomuk as Seen through the Eyes of its Employees

Abstract: Saint John's Museum in Nepomuk, which is dedicated to the Saint of the same name (who was a local native), was reopened in March 2015. It's original name was the Museum of St. John's and other religious monuments and the museum was founded in 1930 by Father Jan Strnad. The institution was subsequently closed in the mid-20th Century. The study cursorily reveals the history of the Museum and the overall history and architecture of the building, where the Museum is located and its present status and particularly the reconstruction and the equipment of the Museum's interior from the point of view of the Museum's employees, specifically in regard to any problematical display cases. Three semi-structured interviews were conducted with people who had contributed to the Museum in varying degrees, focused on the reconstruction of the Museum. This critical study can be of service not only to the Museum staff but also for other professionals from this area during the reconstruction of exhibitions or the creation of new ones.

Keywords: Saint John's Museum, Nepomuk, John of Nepomuk, archdeaconry, reconstruction, exposition, display cases

Úvod

Svatojánské muzeum v Nepomuku sahá svojí historií do 30. let 20. století, kdy jej založil nepomucký děkan Páter Jan Strnad. Stalo se tak u příležitosti dvousetého výročí svatořečení sv. Jana Nepomuckého, při kterém se zde nashromáždilo velké množství předmětů týkajících se tohoto nepomuckého rodáka. Během padesátých let 20. století bylo Muzeum svatojánských a jiných církevních památek v 50. letech uzavřeno. Trvalo poměrně dlouhou dobu, než se začaly realizovat myšlenky na obnovení této instituce, tentokrát pod kratším názvem Svatojánské muzeum. V březnu roku 2015 se poprvé po letech znovu otevřely dveře muzea, které bylo mezitím přesunuto z původních prostor v patře, kde se nyní nachází depozitář muzea, do přízemí (obr. 1).

Studie pojednává o historii muzea a budovy arciděkanství, v níž muzeum sídlí,

o jeho současnosti a především o výsledcích rekonstrukce a vybavení interiéru muzea z pohledu samotných zaměstnanců a jedinců, kteří se zasloužili o jeho obnovu. V rámci studie byly provedeny tři polostrukturované rozhovory¹ s jedinci přispívajícími různou měrou k fungování muzea, z nichž je v textu hojně čerpáno. Kritická studie může sloužit muzejním pracovníkům a dalším odborníkům z této oblasti při rekonstrukci či tvorbě nových expozic.

Svatý Jan Nepomucký

Osobu, jíž se Svatojánské muzeum věnuje, nelze opomenout. Jednalo se o nepomuckého rodáka, narozeného přibližně kolem roku 1340. Otcem byl jistý Velflín, nepomucký rychtář, matka není známa. Jméno otce napovídá, že Jan mohl být německého původu. Uměl však dobře nejen německy, ale též česky a latinsky. Po studiích

¹ Respondenti si přejí zůstat v anonymitě.

Mgr. Kateřina Dobrovolná
Svatojánské muzeum
v Nepomuku
katka.dobrovolna@seznam.cz

na pražské univerzitě a v italské Padově působil jako kanovník vyšehradské kapituly a následně byl jmenován generálním vikářem pražského arcibiskupa.²

Tehdejší arcibiskup Jan z Jenštejna měl rozsáhlé spory s králem Václavem IV., které vyvrcholily v roce 1393. V tomto roce jmenoval Jan z Jenštejna nového opata kladrubského kláštera i přes králův odlišný záměr – jmenovat na toto místo jemu spřízněného biskupa a oslabit tak moc arcibiskupa. Generální vikář Jan z Pomuku tuto volbu kladrubského opata potvrdil a král, jenž v té době pobýval mimo své sídlo, nemohouc se proti této volbě odvolat, se rozzuřil natolik, že se rozhodl uvalit sankce na církevní hodnostáře, kteří měli s tímto zvolením co do činění. Nakonec došlo i na vyslýchání a mučení těch, kterým se nepodařilo uprchnout z Prahy tak, jako Janovi z Jenštejna. Mezi vyslýchanými byl i Jan z Pomuku. Vyslýchání byli nejprve štosováni (tzn. věšeni za ruce svázanými za zády a vytaženi v této poloze ke stropu), poté pálení pochodněmi na bocích a mučení palečnicemi.³ Jan z Pomuku toto mučení nakonec nevydržel, neboť byl slabší tělesné konstituce a jeho poranění způsobená mučením byla natolik vážná, že jim na místě podlehl. Král dal poté jeho bezvládné tělo shodit do Vltavy.⁴

Janova nejznámější relikvie – domnělý jazyk, jenž po jeho smrti zůstal zachován – se stala symbolem nepomuckého mučedníka. Až do roku 1866 chodily zástupy věřících jeho ostatek zasazený do relikviáře každoročně líbat.⁵ Onen „jazyk“ se však díky antropologovi Emanuelu Vlčkovovi a jeho odbornému ohledání ostatků světce v 70. letech 20. století ukázal být jinou tkání, a to tkání mozkovou.⁶

Historie muzea a budovy arciděkanství

Počátky historie Svatojánského muzea směřují do roku 1929. Páter Jan Strnad v této době shromažďoval předměty související se svatým Janem Nepomuckým za účelem uspořádání výstavy ku příležitosti dvouletého výročí jeho svatořečení. V prostorách arciděkanství se sešlo nezvyklé



množství lidové i umělecké tvorby⁷; předměty byly získávány jako výpůjčka z kostelů a farností, ale lidé též nosili předměty týkající se sv. Jana Nepomuckého ze svých domovů, aby tak sami mohli přispět určitou měrou k oslavám jeho svatořečení.⁸

Nad poměrně velkým množstvím sebraných předmětů vyvstala otázka, zda by nebylo vhodné zřídit na základě sbírky samostatné muzeum. Již o rok později muzeum zaměřené na život a dobu sv. Jana Nepomuckého v místech oné výstavy skutečně vzniklo. Zásluhou Pátera Jana Strnada se sešlo mj. též poměrně velké množství literatury věnující se svatojánské problematice, tudíž zde mohla vzniknout také knihovna. Do této knihovny hojně přispíval například příbramský profesor Václav Kozel. Muzeum neslo název Museum svatojánských a jiných církevních památek a mezi jeho příznivce a přispěvatele patřil například zakladatel Národopisného muzea Plzeňska Ladislav Lábek či nepomucký rodák Alexandr Berndorf.⁹

Hlavním smyslem založení muzea byla zejména snaha o rehabilitaci osobnosti a kultu svatého Jana Nepomuckého díky hlubšímu poznání a porozumění historické skutečnosti, neboli pozadí historických událostí týkajících se jeho života a úcty k němu. Co se vlastní muzejní sbírky týče, její charakter byl a stále je velice rozličný: nacházely se zde plastiky, sochy, olejomalby, rytiny, kresby, grafiky, tisky, fotografie, literatura, škapulíře, relikviáře, pamětní mince a medaile, notové partitury a hudební nástroje svatojánského kůru a další. K jednomu z nejvíce cenných exemplářů patří pravděpodobně veduta Nepomuka z roku 1882 (autorem

Obr. 1: Budova arciděkanství - sídlo Svatojánského muzea v Nepomuku.

2 VLČEK, Emanuel. *Jan z Pomuku (Sv. Jan Nepomucký). Jeho život, umučení a slavné působení ve světle současné historie a antropologie.* Praha: Vesmír, 1993, s. 9–10.

3 *Ibidem*, s. 12.

4 *Ibidem*, s. 44–47.

5 VLNAS, Vít. *Jan Nepomucký. Česká legenda.* Praha: Nakladatelství Paseka, 2013, s. 173. ISBN 978-80-7432-278-5.

6 VLČEK, Emanuel. *Jan z Pomuku (Sv. Jan Nepomucký). Jeho život, umučení a slavné působení ve světle současné historie a antropologie.* Praha: Vesmír, 1993, s. 54–55.

7 Část sbírky původního muzea se v době realizace jeho obnovení nacházela mj. v expozici Svatý Jan Nepomucký v Městském muzeu a galerii Nepomuk (2003–2015).

8 ČERNÝ, Jiří. *Svatojánské muzeum v Nepomuku.* In: Pod Zelenou Horou. *Vlastivědný sborník jižního Plzeňska. Město Nepomuk a Přeštice*, 2012, s. 3.

9 BERNDORF, Alexandr. *Obrazy z dějin Nepomuka. Díl III. Nepomuk: Městský úřad*, 1992, s. 51.

je Augustin Němejc, nepomucký rodák), rukopisná litanie k sv. Janu Nepomuckému z roku 1802 (autor Jakub Jan Ryba¹⁰) a například pamětní kniha nepomuckého řeznického cechu z roku 1618.¹¹

Koncepce muzea byla pojata velkoryse. Již v původních plánech se počítalo s umístěním expozice v přízemí, namísto méně vhodné možnosti prezentace v prvním poschodí arciděkanství. Tento sál v poschodí nebyl postačující zejména z kapacitních důvodů. K přesunu z těchto dočasných prostor do přízemí budovy však v minulosti nikdy nedošlo, a to především z důvodů finančních.¹² Po uzavření muzea v 50. letech v horních prostorech, kde bývala expozice, od roku 1961 fungovalo Vlastivědné muzeum Nepomucka obsahující národopisné, archeologické, přírodopisné a vlastivědné exponáty.¹³

Muzeum od samého počátku sídlilo v budově arciděkanství. Tato budova se nachází na místě, na němž v minulosti stávala dřevěná fara, o níž lze nalézt záznamy již z roku 1369. Roku 1630 fara povýšila na děkanství. Základní kámen byl položen roku 1678, při požáru v roce 1746 však stavba vyhořela. Již v témže roce do Nepomuku zavítal český architekt německého původu Kilián Ignác Dientzenhofer, jenž nakreslil plány nového děkanství a již roku 1748 se děkan mohl přemístit do nové budovy. Do dnešní podoby byla budova přestavěna v letech 1939–1945. Barokní stavba se pyšní mansardovou střechou a na pravém nároží prvního patra ukazují čas sluneční hodiny. Fasády budovy jsou členěny lizénami a uprostřed objektu se nachází hlavní vstup, který je zvýrazněn portálem s půlkruhovým zakončením. Středem budovy vede průjezd, křížově zaklenutý na mohutných pasech valenou klenbou s lunetami, přičemž po pravé straně průjezdu vznikly čtyři podobně klenuté místnosti vzájemně propojené klenutým dveřním otvorem, v nichž se v současné době nalézá expozice. Objekt je z části podsklepen, z čehož určitá část sklepů byla tesána přímo do skalního masívu. Před budovou se nachází raně barokní morový sloup se sochou sv. Vojtěcha z roku 1672, přenesený z náměstí Augustina Němejce v roce 1979.¹⁴

Obnova muzea

Na obnovu muzea se začalo vážněji pomyslet až v 90. letech 20. století, po pádu komunistického režimu. Páter František Cibuzar a následně Páter Vítězslav Holý začali realizovat plány k navázání na původní Museum svatojánských a jiných církevních památek. Několik let po smrti P. Cibuzara se daly věci skutečně do pohybu. P. Holý a další příznivci muzea získali dotaci z fondu Evropské unie pro projekt s názvem „Znovuobnovení Svatojánského muzea v Nepomuku – revitalizace a kulturní využití objektu arciděkanství“ (A, 3. 12. 2015). Slavnostní otevření muzea se konalo 21. března 2015.

Konkrétně se jednalo o dotace z fondu Evropské unie – ROP (Regionální operační program). Projekt byl předložen do 23. výzvy ROP NUTS II Jihozápad pro období 2007 – 2013. Díky Římskokatolické farnosti-arciděkanství Nepomuk byl projekt připraven a úspěšně realizován. Partneři v této záležitosti byli Biskupství českobudějovické, Město Nepomuk, Matice svatého Jana Nepomuckého a Místní akční skupina sv. Jana z Nepomuku. Stavba byla zahájena 26. 9. 2013 a dokončena 15. 4. 2014, přičemž hlavním dodavatelem stavby bylo sdružení SWIETELSKY-D-beton. Zrekonstruované přízemní prostory arciděkanství byly následně vybaveny moderním mobiliářem, který umožňuje plnohodnotnou prezentaci vystavených exponátů. Podoba interiéru byla navržena společností ATELIER SOUTKUP s.r.o., která měla zkušenosti s již realizovaným projektem Diecézního muzea v Plzni¹⁵ (C, 9. 12. 2015) a realizována firmou Truhlářství Rustical s.r.o. Scénář muzejní expozice byl připraven pracovníky Oddělení péče o církevní památky Biskupství českobudějovického, Mgr. Jiřím a Ivetou Černými a Mgr. Markétou Duchoslavovou (A, 3. 12. 2015).

Před tím, než došlo k zahájení stavební a sanační práce, musely se provést základní restaurátorské, archeologické, stavebně historické a radonové průzkumy, prohlídka komínových průduchů a prohlídka sanační technika – konkrétně

10 Jakub Jan Ryba v Nepomuku studoval a působil.

11 DUCHOSLAVOVÁ, Markéta. Svatojánské muzeum v Nepomuku. *Obnova církevního muzea v prostorech nepomuckého arciděkanství*. In: *Historie a kulturní dědictví Nepomucka. Nepomuk: Společnost přátel starého Nepomuka*, 2013, s. 161–162.

12 *Ibidem*, s. 162.

13 *Ibidem*, s. 163–164.

14 HAJNÝ, Miroslav a OPL, Jiří. *Stavební obnova budovy arciděkanství pro Svatojánské muzeum v Nepomuku*. *Zpravodaj WTA CZ*, 2015, č. 3–4, s. 23.

měření vlhkosti a určení podílu vodou rozpustných solí v omítce. Tyto průzkumy odhalily, že omítky byly značně poškozeny, na několika místech se odlupovaly od jádrové omítky až na zdivo. Za poškození mohla částečně zemní vlhkost, a to především pod okenními partiemi. Místnosti do této chvíle nebyly užívány, proto se v nich ani dostatečně nevětralo. Za pomoci kopané sondy se ověřily výškové úrovně základové spáry objektu, které vyloučily možné promrzání základové spáry obvodového zdiva a došlo též k zavedení systému vnitřních a vnějších větracích kanálů. Co se výkopových prací týče, provedly se pod dozorem archeologa, jenž po obvodu odvětrávacích kanálů podnikl záchranný archeologický výzkum, který byl podkladem pro záměr obnovy původních dřevěných a keramických podlah. Odsávání vzduchu bylo vyřešeno za pomoci vnitřních komínových sopouchů a falešným dešťovým svodem. V neposlední řadě zde byla také dokončena kompletace restaurovaných původních barokních dveří, a to včetně původního kování. Budova arciděkanství se stala nemovitou kulturní památkou, jež je zapsána v ÚSKP.¹⁶

Až na samotné zdivo v prostorách určených pro muzeum nic jiného nezůstalo, dělaly se zde nové omítky, podlahy, topení, elektroinstalace a následně vybavení vitrínami. Prostory depozitářů nebyly nijak upravovány (B, 7. 12. 2015). Depozitář byl pouze uklizen a rozříděn, avšak nebyly v něm provedeny žádné stavební úpravy. Jak je uvedeno výše, nalézá se v prostorách, které sloužily v minulosti k umístění expozice původního muzea. V přízemních prostorách, kde se expozice nachází dnes, bylo opracováno staré zdivo, jenž bylo zbaveno plísně, znovu se zde štukovalo a malovalo, provedla se kompletní výměna oken, nové podlahy (ve třetí místnosti se zachovala podlaha původní a v místnosti čtvrté se nachází její nápodoba) a finálně byl dovezen nábytek na expozici (A, 3. 12. 2015).

Polostrukturované rozhovory se týkaly zejména osobních zkušeností zaměstnanců a jedinců, kteří se podíleli na obnově Svatojánského muzea, s vybavením



interiéru, v němž je umístěna expozice. Z následujícího textu lze vyvodit nejhrůznější doporučení, kritiku a zkušenosti zaměstnanců týkající se konkrétní každodenní činnosti v muzeu, a to práce s vitrínami.

Horizontální vitríny

Pracovníci muzea by podle svých slov zajistili pro muzeum odlišné vitríny, než ty, které se za účelem vytvoření expozice obstarali, neboť se soudobými vitrínami bývá problematická a složitá manipulace, zejména s vitrínami pultovými (horizontálními). Tyto vitríny se musí odemykat a následně zvedat, přičemž sklo váží několik desítek kilogramů. Pro věkově starší či fyzicky slabší zaměstnance by se tato manipulace mohla stát ještě více problematickou (obr. 2).

Obr. 2: Vitríny umístěné v expozici Svatojánského muzea.

15 Oficiální název zní *Muzeum církevního umění plzeňské diecéze*.

16 HAJNÝ, Miroslav a OPL, Jiří. *Stavební obnova budovy arciděkanství pro Svatojánské muzeum v Nepomuku*. Zpravodaj WTA CZ, 2015, č. 3–4, s. 24–25.

Následují problémy s přístupem k oknům, která se nacházejí v několika případech za těmito vitrínami. Je nutno odemknout poklop uprostřed vitríny a soukat se velmi malým otvorem k oknu. Poté je zapotřebí, aby jedinci, který takto učiní, někdo z druhé strany podal židli či něco vyvýšeného, aby na otevírání oken dosáhl. Poté se židle nad sklem vitríny podá zpět dotyčnému a osoba, která se nachází za vitrínou v poměrně úzkém prostoru, musí znovu prolézt skrze vitrínu zpět. Takovéto řešení vitrín a jejich umístění před okny se jeví jako vysoce nepraktické. Zaměstnanci muzea se touto cestou snadno ušpiní od prachu v otvoru vitríny a následně na zemi, musí jim vždy asistovat další osoba a taktéž je tato činnost naprosto nevhodná pro seniory či osoby s tělesným omezením, které by neměly možnost dostat se k oknu.

Horizontální vitríny je dále zapotřebí minimálně dvakrát denně v jejich středové části otevírat – ráno za účelem jejich rozsvícení a odpoledne kvůli jejich zhasnutí. Vypínač osvětlení se totiž nachází na vnitřní straně vitríny (přímo v jejím odklápacím prostoru). Ještě v nedávné době bylo toto odklápění komplikováno nutným odemykáním a zamykáním poklopu, čili bylo nezbytné použít na každou jednotlivou vitrínu speciální odlišné klíče, aby se zaměstnanci k vypínači dostali. Minimálně u dvou vitrín se během provozu muzea porouchal zámek, tudíž nebylo možné rozsvěcet vitríny do doby, než se zámky opravily. V současnosti byly zámky nahrazeny magnety, jenž spolehlivě přidržují víka vitrín, tím pádem se odbouralo jejich každodenní odemykání a zamykání.

Dále se uvnitř horizontálních vitrín nalézají vysunovací šuplíky, v nichž jsou uloženy další exponáty přístupné veřejnosti. Tyto šuplíky jsou však velice nenápadné a téměř žádného návštěvníka nenápadně, aby je sám otevřel a nahlédl dovnitř.

Vertikální nástěnné vitríny

Po instalaci nástěnných vitrín se ukázaly tyto vitríny jako nevyhovující či dokonce

zbytečné, neboť se ve finále rozhodlo, že texty týkající se expozice muzea budou vylepeny přímo na skla těchto vitrín z důvodu lepší čitelnosti, nikoliv uzavřeny ve vitrínách. Také zde lze vidět, že je nezbytné rozmyslet si do detailu i takto zdánlivě banální záležitosti, aby se nepříhodilo jako v tomto případě, že muzeum vlastní finančně poměrně nákladné zamykatelné vitríny, pro něž nemá využití.

Vertikální vitríny

Negativním jevem u vertikálních vitrín ve Svatojánském muzeu může být fakt, že se poměrně rychle opotřebují zámky, neboť již po první sezóně jsou čtyři zámky rozbity nebo nefungují tak, jak by měly. Vertikální vitríny se dále skládají ze skel, která visí na kovových provázcích se zářkou a nejsou tím pádem pevně ukotvená ve vitríně. Následkem toho se skla uvnitř kývou, což komplikuje jak údržbu exponátů a jejich okolí, tak například i přeinstalování určité sošky či čehokoliv jiného nacházejícího se v expozici. Tento závěsný systém vertikálních nenástěnných vitrín se tedy nejeví jako příliš bezpečný pro exponáty samotné (obr. 3).

Vypínače osvětlení se v případě vertikálních vitrín nacházejí na jejich vrcholu, čili je nutné vědět, kde se tyto malé vypínače přesně nalézají, neboť zvenku není možno je vidět. Nacházejí se bezprostředně za horním okrajem vrcholu vitrín, u každé vitríny na lehce odlišném místě; lze je pouze nahmatat. Tato manipulace opět není vhodná pro fyzicky handicapované jedince či osoby nižšího vzrůstu (A, 3. 12. 2015).

Ovládání osvětlení vitrín

Bylo by vhodné vytvořit centrální ovládání světla a tematické hudby přímo z recepčního pultu, jenž se nachází v první místnosti muzea. Ve Svatojánském muzeu je tento aspekt řešen poněkud nešťastně, kdy každou jednotlivou vitrínu a místnost musejí pracovníci manuálně rozsvěcet a zhasínat. Z časového horizontu to znamená několik minut práce ráno a několik

minut odpoledne. Tento fakt má za následek občasné opomnění rozsvícení či zhasnutí určité vitríny, což znamená, že buďto se návštěvníkům nedostává kvalitního osvětlení během prohlídky exponátů, či naopak tato opomenutá vitrína svítí v průběhu doby, kdy je muzeum zavřeno, což není ekonomicky příliš výhodné. Investice do centrálního ovládání by se tak postupem času vrátila na úspornosti samotného osvětlení. Toto řešení je však zatím v nedohlednu z finančních důvodů (C, 9. 12. 2015).

Co se shrnutí výše uvedených kritických bodů týče, pracovníci muzea a další osoby odpovědné za výslednou podobu a fungování instituce by jistě měli pečlivě zvážit i zdánlivě ne příliš podstatné věci, jako jsou například typy či funkčnost vitrín. Pokud jsou zaměstnanci nuceni manipulovat s nimi několikrát denně, jistě ocení snadný přístup k exponátům či osvětlení, u něhož se však spíše doporučuje centrální ovládání přímo z pultu či místa, kde se zaměstnanci většinu pracovní doby vyskytují. Přístup k oknům, pokud se tedy okna v expozici nacházejí, by měl být volný a vitríny by tomuto přístupu neměly bránit. Volba vhodných vitrín rozhoduje mj. i o bezpečnosti samotných exponátů, kdy jsou tyto závislé na stabilitě a ne příliš časté poruchovosti vitrín.

Na druhou stranu je potřeba říci, že Svatojánské muzeum, alespoň z pohledu návštěvníků, kteří nehledí jen na praktickou stránku jeho dílčího vybavení, patří díky celkové obnově, jež zde proběhla, k moderním a zajímavým institucím, jejichž provedení zaujme snad každého jednotlivce, který sem zavítá. Tuto skutečnost dokládá nespočet kladných ohlasů v knize návštěv v prostorách muzea. Opomineme-li dílčí nedostatky, které lze navíc nalézt snad v každé takovéto instituci, je možno konstatovat, že výsledná podoba muzea je více než zdařilá.

Současnost muzea

Ve zrekonstruovaném muzeu se nacházejí čtyři tematické místnosti, v nichž se nalézá expozice týkající se sv. Jana Nepomuckého



Prvním tematickým okruhem je historický vývoj muzea a osobnost Pátera Jana Strnada, kde si návštěvníci mohou prohlédnout například dobové fotografie, ukázky původního záznamového systému muzea, či vitrínu věnovanou životu zakladatele původního muzea. Druhá místnost se věnuje životu a době svatého Jana Nepomuckého. Jsou zde k vidění sochy, tisky nebo několik exponátů, které mají souvislost se středověkým Nepomukem. Ve třetí místnosti s názvem Ikonografie a legendy lze nalézt důkazy o všeobecném pojetí a vnímání sv. Jana Nepomuckého – jedná se o lidovou tvorbu či různé dokumenty. Čtvrtá místnost, poslední část muzea, je zasvěcena Svatojánskému kůru, kultu tohoto významného světce, jeho kolébce a hrobu. Celou expozici provázejí průvodcovské texty vyvěšené ve vitrínách, v nichž si návštěvníci mohou přečíst všechny informace související s exponáty a s osobností sv. Jana Nepomuckého.

Obr. 3: Vertikální vitríny umístěné v expozici Svatojánského muzea.

Pro cizince jsou v muzeu k dispozici tištěné průvodcovské texty, a to v anglickém a německém jazyce.

Jednotlivci i početnější skupiny návštěvníků zvládají díky výše zmíněným textům muzeum projít sami, pro skupiny navštěvující první stupeň základních škol, jež se předem objednají, muzeum poskytuje doprovodný výklad. Zájem o Svatojánské muzeum během první i druhé sezóny (2015 a 2016) projeví nejen čeští, ale též zahraniční návštěvníci, a to například z Rakouska, Německa, Slovenska, Velké Británie, Polska, Indie či USA.¹⁷

Co se vzdělávacího hlediska týče, pro školní skupiny je v muzeu připraven kvíz (různé stupně dle věku žáků a studentů) a křížovka, kde si žáci mohou prověřit právě nabyté vědomosti. Pro menší děti je k dispozici též obrázek sv. Jana Nepomuckého, který si mohou vybarvit.

Interaktivní prvky se v muzeu prozatím nenacházejí, není však vyloučeno, že tomu v budoucnu bude jinak. Návštěvníci si na tento fakt však zatím nestěžovali. Tento (pro mnohé jedince) „nedostatek“ je vykompenzován tradičně pojatým interiérem s moderními prvky, v němž tyto technologie ne nutně scházejí.

Závěr

Znovuotevření Svatojánského muzea v Nepomuku je zajímavým počinem, díky němuž se zvedá o Nepomuk jako turistickou destinaci zájem. Instituce ukazuje, že postava sv. Jana Nepomuckého a jeho odkaz není určen pouze pro věřící a vyznavače jeho kultu, ale taktéž pro kohokoliv, kdo se zajímá o historii či umění. Studie se snažila poodkrýt určité kritické momenty týkající se vybavení interiéru muzea, zejména vitrín a jejich umístění, jenž mohou sloužit jako zdroj inspirace pro ostatní pracovníky muzeí při instalaci nových či reinstalaci stávajících expozic. Podobnou kritiku by bylo možné aplikovat na drtivou většinu takovýchto institucí, Svatojánské muzeum není výjimkou. Naopak lze vyzdvihnout kladné ohlasy návštěvníků na celkovou podobu muzea, která je velmi zdařilá.

¹⁷ DOBROVOLNÁ, Kateřina a KOTYLOVÁ, Alice. *Ohlédnutí za první sezónou ve Svatojánském muzeu. Nepomucké noviny. Měsíčník poutního města Nepomuk – rodiště svatého Jana Nepomuckého*, 2015, č. 11, s. 22.

Muzeum z historicko-uměleckého hlediska oplývá velkým množstvím exponátů, které jsou určeny jak odborníkům, tak laikům. Nachází se zde též muzejní knihovna s cennými knihami a badatelna, v níž mohou badatelé do publikací nahlížet. V areálu arciděkanství se nachází mj. zahrada s bývalými zemědělskými objekty, kde není vyloučeno, že se skrývá dodnes nevytěžený potenciál pro další, například sezónní výstavy.

Seznam respondentů

A – Rozhovor poskytnut 3. 12. 2015.

B – Rozhovor poskytnut 7. 12. 2015.

C – Rozhovor poskytnut 9. 12. 2015.

Použité zdroje

BERNDORF, Alexandr. *Obrazy z dějin Nepomuka. Díl III. Nepomuk: Městský úřad*, 1992.

ČERNÝ, Jiří. Svatojánské muzeum v Nepomuku. In: *Pod Zelenou Horou. Vlastivědný sborník jižního Plzeňska*. Město Nepomuk a Přeštice, 2012, s. 3–6.

DUCHOSLAVOVÁ, Markéta. Svatojánské muzeum v Nepomuku. Obnova církevního muzea v prostorách nepomuckého arciděkanství. In: *Historie a kulturní dědictví Nepomucka*. Nepomuk: Společnost přátel starého Nepomuka, 2013, s. 153–167.

HAJNÝ, Miroslav a OPL, Jiří. Stavební obnova budovy arciděkanství pro Svatojánské muzeum v Nepomuku. *Zpravodaj WTA CZ*, 2015, č. 3–4, s. 23–25.

DOBROVOLNÁ, Kateřina a KOTYLOVÁ, Alice. Ohlédnutí za první sezónou ve Svatojánském muzeu. *Nepomucké noviny. Měsíčník poutního města Nepomuk – rodiště svatého Jana Nepomuckého*, 2015, č. 11, s. 22.

VLČEK, Emanuel. *Jan z Pomuku (Sv. Jan Nepomucký). Jeho život, umučení a slavné působení ve světle současné historie a antropologie*. Praha: Vesmír, 1993.

VLNAS, Vít. *Jan Nepomucký. Česká legenda*. Praha: Nakladatelství Paseka, 2013. ISBN 978-80-7432-278-5.

Možnosti využití nástroje Balanced Scorecard v řízení muzeí

Marek Prokůpek

Utilisation of a Balanced Scorecard for Museum Management

Abstract: The issues involved with the economic aspects of cultural institutions, their economic impact, and the measurement of their performance has basically only been given systematic attention during the past few years. Traditionally performance assessments are primarily connected with entrepreneurial subjects, which is why this assessment has been applied primarily to financial metrics. During the 1990's, this issue started to be examined from a new perspective. The question arose as to whether it is realistic to restrict performance measurement only to financial indicators. More and more, the opinion began to spread that for measurement to be truly useful, it must also focus on non-financial indicators. Gradually this idea started to be promoted, primarily in the cultural and the artistic non-profit areas and also that it is necessary to pay the requisite attention to this topic. Several studies have been made and there have also been other kinds of attempts to measure their performance; the root of the problem is that in Czech museums there is no longer a single agreed-upon method for measuring performance. This study is focused on the use of the Balanced Scorecard method and on its application in the museum world and also on its use as a tool for managing, monitoring and planning.

Keywords: efficiency, evaluation, museum, performance measurement, balanced scorecard

Úvod

Po staletí hraje kultura a umění zásadní roli v lidském životě, v posledních dekádách se obojí stalo důležitým ekonomickým faktorem a oblastí, do které začínají pronikat ekonomické analýzy.¹ V důsledku tohoto trendu začínají být kulturní organizace evaluovány nejen z hlediska uměleckého a kulturního, ale také z hlediska ekonomického. Tato tendence se samozřejmě z velké části týká muzeí. Muzea jsou hlavními institucemi, které uchovávají národní kulturní, přírodní, společenské, vzdělávací hodnoty naší společnosti. Muzea ale také hrají významnou roli v oblasti ekonomie kultury.² Na problematiku ekonomiky muzeí můžeme nahlížet dvěma způsoby, které uvádí švýcarský ekonom Bruno S. Frey a Stephan Meier.³ V prvním řadě můžeme muzeum vnímat jako ekonomickou jednotku, která poskytuje určité služby.

V tomto případě ekonomická analýza zkoumá vztah mezi vstupy a výstupy organizace. Do této perspektivy autoři zahrnují i ekonomické studie týkající se měření dopadu muzea pro lokální ekonomiku a mohli bychom do ní zařadit i tuto studii zabývající se měřením výkonnosti. Druhý ekonomický pohled na muzeum se týká chování jednotlivce. Pokud vycházíme z neoklasické ekonomické teorie, předpokládáme, že jednotlivec usiluje o maximalizaci svého užitku v rámci svých omezených zdrojů. Rozhoduje se, jak bude alokovat prostředky, aby uspokojil své potřeby. Ekonomická analýza muzea se v rámci tohoto pohledu týká zkoumání vztahu jednotlivce a muzea, například kolik je jednotlivec ochotný zaplatit za návštěvu muzea.

V posledním desetiletí se ekonomický pohled na kulturu začíná čím dál více prosazovat i v našem prostředí. Jistě je nutné se

1 THORSBY, David. *Economics and culture*. Cambridge: Cambridge university press, 2001, s. 25. ISBN 0 521 58639 9.

2 DEL BARRIO, María José, HERRERO, Luis César a SANZ, José Ángel. *Measuring the efficiency of heritage institutions: A case study of a regional system of museums in Spain*. *Journal of cultural heritage*, 2009, roč. 10, č. 2, s. 258–268.

3 FREY, Bruno S. a MEIER, Stephan. *The Economics of Museums*. In: GINSBURG, Victor A. a THORSBY, David (eds). *Handbook of the Economics of Art and Culture*. Elsevier, 2006, s. 987. ISBN 978-0-444-53776-8.

Ing. Marek Prokůpek
Vysoká škola ekonomická
v Praze
marek.prokupek@vse.cz

muzejní
management

tomuto fenoménu věnovat, ale nelze na kulturu nahlížet pouze okem ekonoma. V dnešní době se snažíme vše vyjádřit číselně. Kvantitativní ukazatele mají v naší společnosti velkou váhu a audit prostoupil téměř do všech společenských věd. Vše musí být efektivní, někdy však snaha udělat vše co neefektivnější dané věci uškodí a ve finále ji učiní neefektivní. Jak uvádí Mintzberg⁴, efektivnost je logický cíl každé organizace, dalo by se říci, že i každého jedince. Efektivnost je poměrně abstraktní pojem, který zkoumá vztah vstupů a výstupů organizace a snaží se o minimalizaci nákladů nebo maximalizaci užitku. Jedná se tedy o poměr vstupů a výstupů činnosti. Problém není v definici pojmu efektivnost, ale v tom, jak je tato definice uvedena do provozu a jak je s ní pracováno. V praxi totiž není efektivnost chápána jako největší užitek za vynaložené náklady, ale je vnímána jako největší měřitelný užitek za měřitelné náklady. Jinými slovy, musí vyjadřovat prokazatelnou efektivnost a především efektivnost, kterou je možné vyjádřit kvantitativně. Management, který je posledý efektivností, je posledý především měřitelností, ta je zejména v oblasti kulturních institucí velmi obtížná.

Metodologie a záměr studie

Článek se zabývá specifickým problémem řízení muzeí, konkrétně, jak vytvořit systém pro měření výkonnosti v muzeích. Studie cílí na tvorbu modelu využívající nástroj Balanced Scorecard (BSC) a příklady jeho aplikace v muzeích. BSC se zdá být vhodným řídicím nástrojem pro muzea, jelikož kombinuje kvantitativní a kvalitativní kritéria a zkoumá výkonnost z interní i externí perspektivy. BSC poskytuje rámec pro posuzování výkonnosti holistickým způsobem a má potenciál užitečného nástroje řízení.⁵

Studie se zaměřuje na možnost využití BSC v řízení muzeí a je rozdělena do následujících částí. Za prvé, představuje teoretický rámec měření výkonnosti v muzeích umění. Za druhé, autor pojednává o samotném nástroji BSC se zaměřením na

modifikaci tohoto nástroje pro muzea s důrazem na specifické cíle a aktivity muzeí. A v poslední části jsou představeny dva konkrétní příklady muzeí využívající BSC ve svém řízení.

Článek je založen na kvalitativním výzkumu vycházejícím ze studia odborné literatury a především z rozhovorů s akademiky z Vysoké školy ekonomické v Praze a z Université Paris III Sorbonne-Nouvelle, kde autor absolvoval vědeckou stáž. Dále probíhaly rozhovory s profesionály z českých regionálních muzeí, konkrétně s ředitelem Oblastní galerie v Liberci, ekonomkou Západočeské galerie v Plzni a ekonomkou Galerie hlavního města Prahy. Velmi přínosné byly rozhovory s Anne Krebs, vedoucí oddělení socioekonomického výzkumu muzea Louvre v Paříži, s Aideen Hallemann, finanční ředitelkou Fondation Cartier pour l'art contemporain v Paříži a s Kalle Kallio, ředitelem Werstas muzea práce ve Finsku. Dále probíhaly rozhovory se dvěma zástupci Asociace muzeí a galerií České republiky. Rozhovory se uskutečnily v období od listopadu 2015 do června 2016 a trvaly zpravidla mezi 60 až 90 minutami. Metoda rozhovorů byla použita především k identifikaci kritických prvků měření výkonnosti v muzeích a ke zjištění používaných metod. Tento výzkum probíhal především v rámci autorova doktorského studia.

Dosavadní výzkum v oblasti měření výkonnosti muzeí

Měření výkonnosti a evaluace aktivit muzeí je objektem stále rostoucího zájmu. Sledování určitých ukazatelů však není ničím novým, muzea téměř vždy sledovala počet návštěvníků, tvořila rozpočty atd. Ale až v posledních desetiletích se prosazuje tendence na zavedení systému měření výkonnosti, který by poskytoval komplexní a obsáhlý obraz muzea. I z toho důvodu je nutné vymezit, co pojem výkonnost představuje. Wagner vymezuje výkonnost jako průběh, jakým zkoumaný subjekt, v našem případě muzeum, vykonává určité aktivity na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání

4 MINTZBERG, Henry. *Mintzberg on Management: Inside our strange world of Organizations*. New York: Free Press, 1976, 418 s., s. 331.

5 ZORLONI, Alessia. *Designing a strategic framework to assess museum activities*. *International journal of arts management*, 2012, roč. 14, č. 2, s. 31–47.

6 WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 17. ISBN 978-80-247-2924-4.

7 MAIRESSE, François a ECKAUT, Philippe Vanden. *Museum assessment and FDH technology: Towards a global approach*. *Journal of Cultural Economics*, 2002, roč. 26, č. 4, s. 261–286.

8 JACOBSEN, John W. *Measuring Museum Impact and Performance: Theory and Practice*. Rowman & Littlefield, 2016, s. 8. ISBN 978-1-4422-6330-7.

9 DEL BARRIO, María José, HERRERO, Luis César a SANZ, José Ángel. *Measuring the efficiency of heritage institutions: A case study of a regional system of museums in Spain*. *Journal of cultural heritage*, 2009, roč. 10, č. 2, s. 258–268.

stejně činnosti. Z toho vyplývá, že interpretace a vyhodnocení tohoto procesu předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kritériální škály.⁶

Pojem evaluace v širším slova smyslu se poprvé objevil spolu s prvním veřejným průzkumem na konci 19. století. Hlavním záměrem tohoto výzkumu bylo prokázat, že muzea si zaslouží státní dotace a že mají edukační dopad na veřejnost. Dalším milníkem v oblasti evaluace a měření výkonnosti muzeí bylo zavedení akreditačního systému muzeí na počátku 70. let Americkou asociací muzeí. Na rozdíl od veřejného průzkumu však byl akreditační systém vytvořen ve spolupráci s muzejními pracovníky, má širší rozsah a bere v potaz sbírky, restaurování a výzkum.⁷

V dnešní době, kdy je na muzea vyvíjen stále větší tlak na diverzifikaci finančních zdrojů, na odpovědnost a transparentnost jejich hospodaření, musí se muzea ptát sama sebe, jak si vedou v porovnání s jinými institucemi. Zda dosahují vytyčených cílů a zda hospodaří efektivně. Základním problémem a zároveň nejtěžším rozhodnutím je určení ukazatelů úspěchu. Muzea by se měla snažit najít odpovědi na tyto otázky především z toho důvodu, aby zlepšila své řízení, rozhodování, finanční situaci, aktiva a služby. Muzea mohou v této oblasti využít zkušenosti a metody z komerční sféry. Samozřejmě je nutné provádět změny s maximální opatrností a vědomím nebezpečí přílišné komercializace. Otázkou ale zůstává, jaké nástroje jsou pro muzea vhodné, aby akceptovaly charakter muzea, ale zároveň aby v sobě zahrnovaly kvantitativní i kvalitativní ukazatele a poskytovaly tak komplexní přehled o aktivitách v muzeu. Odpověď jistě není jednoduchá, důkazem je fakt, že dosud nebyl nalezen konsensus, který by byl všeobecně přijímán pracovníky muzeí a splňoval výše zmíněné požadavky⁸. Při tvorbě metodiky na hodnocení výkonnosti muzeí se musí brát v potaz, že muzea využívají řadu zdrojů, z nichž velké množství nelze kvantifikovat⁹. To platí i pro výstupy muzea a produkty, které poskytuje. Absence zisku,

oproti komerční sféře, činní hodnocení výkonnosti v muzeích hůře uchopitelné¹⁰. Dalším důležitým faktorem je charakter produktů, které muzea poskytují. Nejedná se totiž o jeden specifický produkt, účelem muzea je poskytnout komplexní mnohonásobný produkt, který je velmi často nehmotného a nekomerčního charakteru. Tyto aspekty se samozřejmě promítají do ekonomiky muzea jako takové.

Studie věnující se měření výkonnosti a efektivnosti muzeí můžeme obecně rozdělit do dvou kategorií. První z nich zahrnuje práce, které se zaměřují na měření výkonnosti pomocí stanovení série ukazatelů výkonnosti. Do této skupiny můžeme zařadit práce například od Amese¹¹ a Jacksona¹². Cílem těchto prací je vybrat sérii vhodných ukazatelů nebo poměrů, které umožní komparaci. Druhá skupina studií usiluje o měření výkonnosti vybraných muzeí za použití metod založených na efektivní hranici. Například autoři Paulus¹³, Mairesse a Eeckaut¹⁴, Pignataro¹⁵ a Basso a Fuari¹⁶ většinou využívají metodu zvanou „Metoda obalu dat“. Tyto přístupy umožňují přímočaré porovnání mezi jednotlivými institucemi a ne pouze mezi aktivitami. Pomocí matematického vzorce je na základě zadaných vstupů a výstupů série muzeí vypočítáno, která z jednotek nejefektivněji hospodaří s poskytnutými vstupů. Výsledkem je tedy jakýsi žebříček muzeí. Tento druh posuzování muzejních aktivit je ale velmi kontroverzní a logicky musí být založen pouze na kvantitativních ukazatelích. Ačkoliv byla tato metoda již hojně použita na řadu muzeí v zahraničí, nelze ji považovat za nejvhodnější, jelikož každé muzeum je specifickou institucí, pracující s komplexním množstvím vstupů a vytváří s nimi mnohonásobný produkt.¹⁷

Důležitou prací z oblasti měření výkonnosti kulturních organizací je studie od Iana Gilhespy¹⁸, který spojuje měření výkonnosti s cíli managementu nebo s cíli externích aktérů organizace. Gilhespy vytvořil model evaluace kulturních organizací, ve kterém identifikuje deset cílů, které mohou kulturní instituce použít, aby se ubránily nepříznivému hodnocení vý-

10 PAULUS, Odile. *Measuring museum performance: A study of museums in France and the United States*. *International Journal of Arts Management*, 2003, roč. 6, č. 1, s. 50–63.

11 AMES, Peter J. *A challenge to modern museum management: Meshing mission and market*. In: MOORE, Kevin (ed.). *Museum management*. London: Routledge, 1994, s. 13–19. ISBN 978-0415112796.

12 JACKSON, Peter M. *Performance indicators: Promises and pitfalls*. In: MOORE, Kevin (ed.). *Museum management*. London: Routledge, 1994, s. 155–170. ISBN 978-0415112796.

13 PAULUS, Odile. *Measuring museum performance: A study of museums in France and the United States*. *International Journal of Arts Management*, 2003, roč. 6, č. 1, s. 50–63.

14 MAIRESSE, François a ECKAUT, Philippe Vandenberghe. *Museum assessment and FDH technology: Towards a global approach*. *Journal of Cultural Economics*, 2002, roč. 26, č. 4, s. 261–286.

15 PIGNATARO, Giacomo. *Performance indicators*. In: TOWSE, Ruth. (ed). *Handbook of Cultural Economics*. UK: Edward Elgar Publishing, 2003. s. 366–372. ISBN 978 1 84844 887.

16 BASSO, Antonella a FURNARI, Stefania. *A quantitative approach to evaluate the relative efficiency of museums*. *Journal of cultural economics*, 2004, roč. 28, č. 3, s. 195–216.

17 DEL BARRIO, María José a HERRERO, Luis César a SANZ, José Ángel. *Measuring the efficiency of heritage institutions: A case study of a regional system of museums in Spain*. *Journal of cultural heritage*, 2009, roč. 10, č. 2, s. 258–268.

18 GILHESPY, Ian. *Measuring the performance of cultural organizations: A model*. *International Journal of Arts Management*, 1999, roč. 2, č. 1, s. 38–52.

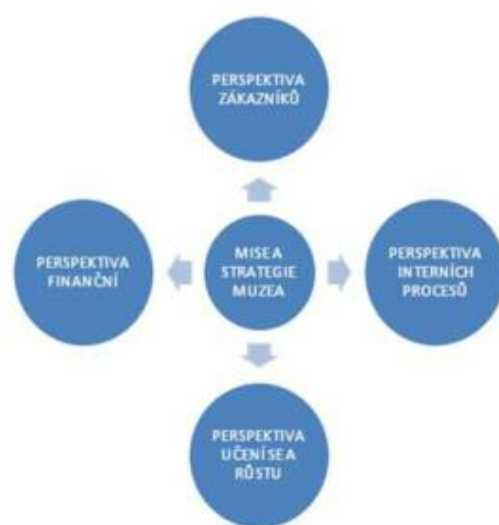
konnosti ze strany politických autorit. Tyto cíle zahrnují měření umělecké kvality, inovace, sociální soudržnosti, návštěvnosti a finančních cílů.

Tato problematika není zcela neznámá ani v našem prostředí. Publikace zabývající se muzejními standardy vyšla pod hlavičkou *Asociace muzeí a galerií ČR* již v roce 2003 a její autorkou je Dagmar Fialová¹⁹. Na Jihočeské univerzitě v Českých Budějovicích byla v roce 2014 Michalem Šulcem obhájena disertační práce nesoucí název *Návrh modelu měření a hodnocení výkonnosti příspěvkových organizací*. Práce se zaměřuje na měření a hodnocení výkonnosti právě v muzeích a navržený model byl formou případové studie aplikován v Muzeu Vysočiny v Jihlavě. Důležitým projektem v oblasti efektivity a hodnocení výkonnosti muzeí je projekt *Benchmarking muzeí* organizovaný Asociací muzeí a galerií České republiky ve spolupráci s Národním informačním a poradenským střediskem pro kulturu. Jedná se o velmi ambiciózní projekt, první svého druhu v České republice, jeho realizace je však velmi náročná a vyžaduje úzkou spolupráci zapojených muzeí.

Složitosti spojené s měřením výkonnosti v muzeích nejsou důvodem k tomu, aby k této činnosti nedocházelo. Při tvorbě rámce pro měření výkonnosti musí muzeum brát v potaz tuto problematiku. BSC je nástrojem, který by mohl být vhodný pro muzea, jelikož se nezaměřuje pouze na finanční ukazatele, ale naopak sleduje instituci ze čtyř perspektiv.

Navrhovaný model BSC

Nástroj BSC byl vytvořen Robertem S. Kaplanem, profesorem Harvardské univerzity a Davidem P. Nortonem, konzultantem z Bostonu, v roce 1990 jako řešení problémů měření výkonnosti²⁰. V tomto roce Kaplan s Nortonem provedli výzkumnou studii na vzorku několika společností a zaměřovali se na nové metody měření výkonnosti. Impulsem pro tuto studii bylo rostoucí přesvědčení, že finanční ukazatele výkonnosti byly neefektivní pro moderní způsob podnikání



Graf 1

Zdroj: Autor

a vedení firmy. Společnosti zapojené do výzkumu spolu s Kaplanem a Nortonem byly přesvědčeny, že spoléhání se pouze na finanční ukazatele výkonnosti ovlivňuje schopnost firem tvořit další hodnotu.²¹

BSC můžeme popsat jako opatrně vybraný soubor ukazatelů výkonnosti vycházejících ze strategie organizace. Tyto ukazatele pro manažery představují nástroje jak komunikovat výstupy organizace a její výkonnost směrem k zaměstnancům a externím zainteresovaným osobám organizace. Jednoduchá definice však bohužel nemůže popsat vše, co v sobě BSC skrývá. BSC může být použit pro měření výkonnosti, nástroj strategického managementu, ale také jako komunikační nástroj.

Jak již bylo zmíněno, finanční ukazatele dobře znázorňují, jak se organizaci dařilo v minulosti. Ale nejsou vhodným nástrojem k určení skutečné hodnoty moderní organizace, nezahrnují nehmotná aktiva, jako třeba znalosti a vztahy. Finanční ukazatele jsou výstupem předešlých činností. BSC doplňuje tyto finanční ukazatele o další indikátory, které zachycují budoucí ekonomickou výkonnost. Vychází nám ale otázka, odkud tyto ukazatele výkonnosti pochází, ať už ty finanční, nebo nefinanční. Odpověď nalezneme ve strategickém plánu. Všechny ukazatele obsažené

19 FIALOVÁ, Dagmar. *Profesní a etické standardy a výkonnostní ukazatele muzejní práce*. Praha: Asociace muzeí a galerií ČR, 2003. ISBN 80-86611-02-7.

20 KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P. *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business Press, 1996.

21 KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P. *Using the balanced scorecard as a strategic management system*. 1996. ISBN 978-0875846514.

v BSC slouží jako jakýsi překladač strategie a mise organizace. BSC nahlíží na organizaci ze čtyř perspektiv, které definovali právě Kaplan s Nortonem²²: zákaznická, perspektiva interních procesů, učení se a růstu a perspektiva finanční. Následně jsou pro každou oblast určeny jednotlivé ukazatele. Ve středu čtyř perspektiv je strategie organizace, od které se vše odvíjí. Tyto čtyři perspektivy mohou být mírně modifikovány pro potřebu každé organizace.

Grafické znázornění tohoto vztahu zobrazuje Graf č. 1.

Na následujících řádcích jsou definovány všechny čtyři perspektivy pro muzejní instituce.

Perspektiva zákaznická

Pokud se organizace rozhodne zkoumat a měřit zákaznickou perspektivu, musí si položit dvě základní otázky. Kdo je naše cílová skupina? Jaká je naše hodnotová propozice ve vztahu k poskytované službě? Ačkoliv se mohou tyto dvě otázky jevit jako snadné, skrývá se v nich spousta výzev.

Tato perspektiva bude běžně zahrnovat dnes používané ukazatele, jako spokojenost návštěvníků, loajalita návštěvníků, podíl na trhu a získání nových návštěvníků a další. Stejně tak musí organizace vytvořit nápravná opatření, která povedou ke zlepšení slabých výkonů v této perspektivě.

Tato oblast je velmi důležitá pro muzea, jelikož odhaluje jejich vztah s návštěvníky a komunitou obecně, jak je muzeum vnímáno, reakce na návštěvu muzea a program, který muzeum poskytuje veřejnosti. Muzea by se měla snažit o rozšíření své návštěvnické základny, zvýšit také zapojení veřejnosti a zlepšit servis pro návštěvníky. Řada odborníků uvádí jako klíčový ukazatel v této oblasti schopnost přilákat k návštěvě muzea osoby, které by jinak muzeum nenavštívily. Tyto osoby může muzeum přilákat pomocí speciálních akcí, jako jsou koncerty, filmové projekce, přednášky a další. Ukazatele efektivnosti v této

oblasti by mohly zahrnovat škálu programů, které muzeum nabízí veřejnosti, nárůst informovanosti publika, nárůst návštěvnosti, procento návštěvníků, kteří se chtějí do muzea vrátit, počet školních skupin navštěvujících muzeum, počet návštěvníků doprovodných programů, počet osob účastnících se vzdělávacích programů a další.

Perspektiva interních procesů

Cílem v této perspektivě je určit a rozvinout nejlepší měřitelné ukazatele pomocí kterých lze sledovat progres procesů odehrávajících se uvnitř organizace.

V rámci muzeí může být tato perspektiva vnímána jako perspektiva správy sbírky a tvorby nových znalostí. Ukazatelem výkonnosti v této oblasti by mohl být například počet sbírkových předmětů zapůjčených jiným institucím, počet nakoupených děl, počet digitalizovaných a zkatalogizovaných sbírkových předmětů a další. Samozřejmě do této perspektivy můžeme zahrnout i výzkumné aktivity probíhající v muzeu.

Perspektiva učení se a růstu

Tato perspektiva je z hlediska organizace velmi důležitá, jelikož dobré výsledky v této perspektivě umožňují úspěch v dalších oblastech. V podstatě můžeme říct, že jsou jakýmsi základem domu, na kterých BSC stojí. Jakmile identifikujeme opatření a s tím související iniciativy v této perspektivě, můžeme si být jisti, že odhalíme mezeru, která je mezi současnou organizační strukturou zaměstnanců a jejich dovedností a úrovní potřebnou k dosažení vytyčených cílů. Ukazatele, které v této perspektivě určíme, by nám měly pomoci tuto mezeru uzavřít a měly by zajistit udržitelnou výkonnost v budoucnosti.

S touto perspektivou úzce souvisí spokojenost zaměstnanců, ta samozřejmě silně koreluje s různými faktory jako je například kariérní postup, prostředí organizace, vnitřní a vnější motivace a další.

Související činnost s touto oblastí je hodnocení výkonnosti zaměstnanců. Jasně

22 KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P. *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business Press, 1996. ISBN 978-0875846514.

stanovené a psané cíle, kterých mají jednotliví zaměstnanci dosáhnout, jsou základem předpokladem pro efektivnost muzejních činností jako celku. Základem pro hodnocení a stanovení vhodných ukazatelů výkonnosti může být například rozpočet na vzdělávací aktivity zaměstnanců, profesionální rozvoj a spokojenost zaměstnanců, která se dá měřit pomocí průzkumu mezi nimi. Tato perspektiva se zaměřuje také na to, jak je organizace inovativní. Například, zda využívá určité inovace šetrné k životnímu prostředí, nebo zda umožňuje bezbariérový přístup.

Perspektiva finanční

V neposlední řadě je nutné se zaměřit také na finanční ukazatele výkonnosti, které jsou důležitou součástí BSC. Organizace se mohou zaměřit pouze na zlepšení vztahů se zákazníky, interní procesy, na investice do vzdělávání a růst zaměstnanců, ale bez určení dopadů těchto činností na finanční stránku organizace, mají pouze omezenou hodnotu. S touto perspektivou je nutné velmi opatrně pracovat právě v kulturních institucích, jejichž záměrem není tvorba zisku.

Hlavním konceptem zakotveným v této perspektivě je fakt, že muzea musí být odpovědná za hospodárné využívání zdrojů ve snaze o dosažení vytyčeného poslání. Muzea musí využívat zdroje, které mají k dispozici, účinným způsobem. Posuzované ukazatele v této perspektivě by mohly zahrnovat například ukazatel diverzifikovaného financování, kolik procent tvoří příjem od zřizovatele a kolik procent z dalších zdrojů, ať už soukromých nebo veřejných. Dalším ukazatelem finanční úspěšnosti může být schopnost a úspěšnost fundraisingu, tedy porovnání prostředků vynaložených na fundraising a příjmu získaného z této činnosti.

Jelikož je každé muzeum unikátní, je nutné, aby si modifikovalo ukazatele v jednotlivých perspektivách na základě své strategie a vize.

Původní verze BSC byla zamýšlena pro komerční podniky, později tvůrci upravili BSC i pro neziskové organizace, kde jsou finanční ukazatele spíše upozaděny a naopak největší důraz je kladen na naplňování mise organizace. Kaplan poukázal na to, že potenciál BSC k vylepšení managementu institucí veřejného sektoru je velký. BSC jako nástroj měření a řízení výkonnosti byl již aplikován v řadě organizací veřejného sektoru, od zdravotnictví přes školství až po kulturní organizace.²³

BSC v sobě skrývá potenciál pro muzea k jejich transformaci díky dobře komunikované strategii, ukazatelům výkonnosti a cílů pro zaměstnance. BSC by muzeím měl pomoci k lepšímu plnění každodenních aktivit. Zorloni²⁴ uvádí několik důvodů, proč je právě BSC vhodný pro sledování výkonnosti v muzeích:

- Pomůže k lepšímu určení ukazatelů výkonnosti. Pomůže managementu ve výběru správných ukazatelů a stejně tak k pochopení vztahu mezi nimi.
- Při správné aplikaci může muzeím pomoci lépe komunikovat se zřizovatelem, podporovateli, ale i veřejností, zkrátka se všemi zainteresovanými stranami.
- BSC by měl pomoci zaměstnancům muzea zaměřit se na cíle organizace. BSC může pomoci muzejním pracovníkům měřit jejich vlastní výkonnost a efektivnost práce v souladu s misí a strategií muzea.

BSC poskytuje jak taktické, tak strategické výhody. Na taktické úrovni umožní získat rámeček pro zaměstnance k posouzení, jak jejich aktivity podporují strategii muzea. Ze strategického pohledu pomáhá muzeu zaměřit se na jeho aktivity a zdroje potřebné pro tyto aktivity. Díky tomu je tedy možné sladit všechny činnosti muzea a použít BSC jako interaktivní nástroj kontrolního systému. Mohlo by tak být provedeno pomocí následujících činností:

- balancováním různých tlaků v muzeu – například marketingu a fundraisingu ve vztahu k umělecky kvalitním výstavám, které nemají potenciál vysoké návštěvnosti,

23 KAPLAN, Robert S. *Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations. Nonprofit management and Leadership*, 2001, 11, 3, s. 353–370.

24 ZORLONI, Alessia. *Designing a strategic framework to assess museum activities. International journal of arts management*, 2012, roč. 14, č. 2, s. 31–47.

- vzít v potaz všechny perspektivy BSC, potřeby a přání různých zájmových skupin,
- jasně artikulovat vnitřní procesy, které jsou potřebné k implementaci strategické efektivity,
- zajistit, že personální politika, IT systém a vedení muzea pracují společně směrem k naplnění poslání muzea.

Jak Kaplan a Norton²⁵ poznamenali, že dobrý BSC je mnohem lepší než pouhá sada ukazatelů výkonnosti, protože BSC obsahuje řadu cílů a ukazatelů, které jsou konzistentní a vzájemně se podporující. Vztah mezi jednotlivými perspektivami je proto nutné pochopit pro ucelené porozumění muzejní dynamice.

Implementace modelu BSC

Podstatnou otázkou je, jak se sestavováním BSC začít. Jak uvádí Kaplan a Norton²⁶, tvorba BSC by měla začít definováním cílů organizace a následně pokračovat s určením kritických faktorů úspěchu. Úspěšný BSC tedy začíná s jasným posláním. Muzea by měla mít strategii popisující účel a směr organizace a její unikátní hodnoty a vize.

Celý rámec BSC může být poměrně snadno implementován do řízení muzea a jeho velkou výhodou je, že tato implementace není nákladná. Každé muzeum může monitorovat a zlepšit výkonnost prostřednictvím výběru ukazatelů výkonnosti, které nejlépe odpovídají strategii muzea a jeho rozpočtu a sběru kvalitních dat. Rozvoj BSC začíná plánováním procesů, které přezkoumají strategii a cíle muzea. Před započítím samotné implementace BSC je ale důležité se setkat a hovořit se zástupci řady zainteresovaných stran, jako například se zřizovatelem, sponzory a dalšími, k tomu abychom pochopili jejich úhel pohledu a zkušenosti.

Druhým krokem v rozvoji BSC, jak již bylo naznačeno výše, je stanovení seznamu ukazatelů, které pracovníci muzea považují za důležité. Tedy určit cíle nebo hodnoty, kterých chceme u těchto ukazatelů dosáhnout.

Poté, co muzeum vytvoří scorecard, mělo by k podobnému kroku dojít v jednotlivých odděleních muzea a každé oddělení by tak mělo vytvořit svůj vlastní BSC. Tento postup bývá nazýván „kaskádové scorecard“²⁷. BSC je významně užitečný nástroj pro komunikaci se zřizovatelem, sponzory, ale i veřejností. Muzeum může BSC prezentovat jako součást své výroční zprávy, což umožní zainteresovaným skupinám vidět klíčové ukazatele výkonnosti v grafech a tabulkách. Grafický návrh prezentace BSC zobrazuje Tabulka 1, která by měla být vypracována pro každou perspektivu.

CÍL	UKAZATEL	METODA	INICIATIVA
PERSPEKTIVA			
cíl I	ukazatel I		
	ukazatel II		
	ukazatel II		
cíl II	ukazatel I		
	ukazatel II		
cíl II	ukazatel I		

Tabulka 1

Zdroj: Autor

Příklady aplikace BSC v muzeích

Několik světových muzeí již aplikovalo BSC do svého řízení a využívají ho jako kontrolní, řídicí, ale i plánovací nástroj. Výhodou BSC je flexibilita, řada muzeí si vypůjčila jen základní architekturu tohoto nástroje, tedy čtyři perspektivy a strategii v centru. Tyto perspektivy mohou být však modifikovány, jednotlivé cíle a ukazatele v každé perspektivě jsou také předmětem volby muzea podle jeho specifik. Dosud jsem se nesešel s aplikací BSC v některém z českých muzeí. Jsem však přesvědčen, že tento nástroj je vhodný i pro muzea provozovaná na našem území, především v současné době, kdy se chystá zavedení Registru muzeí. Na následujících řádcích jsou uvedeny dva příklady aplikace BSC v muzejní praxi a jeho dopady pro muzeum.

Benaki Museum

Muzeum Benaki bylo založeno ve 30. letech 20. století, sídlí v Aténách a prezen-

25 KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. *The balanced scorecard: Translating strategy into action.* Harvard Business Press, 1996.

ISBN 978-0875846514.

26 *Ibidem*, s.12.

27 *Ibidem*, s. 12.

tuje historii a kulturu Řecka od doby kamenné až do dnešních dob. Benaki je druhé nejnavštěvovanější muzeum v Řecku. Postupem času muzeum expandovalo do šesti budov s unikátními rozsáhlými sbírkami zahrnujícími prehistorické artefakty, umění od Byzancie do dneška, malby, hračky a artefakty islámské kultury. Bohužel snižující se státní i soukromé výdaje v kontextu kritické ekonomické situace v Řecku si vyžádaly svou daň i pro Benaki muzeum. Rostoucí náklady a stagnující příjmy znamenaly pro muzeum velmi nejistou budoucnost. Následná důkladná analýza prokázala řadu výzev, kterým muselo muzeum čelit. Za prvé, muzeum potřebovalo definovat a propagovat jasně vymezenou vizi a misi, tedy čeho a jakým způsobem chce muzeum dosáhnout v následujících letech. Benaki má velmi rozsáhlé sbírky, a tak muselo definovat společné vlákno tak, aby mohlo komunikovat tuto hodnotu jak pro návštěvníky, tak dárcce a sponzory. Zároveň muselo formulovat program výstav, doprovodných programů, publikací a vzdělávacích programů. Velkou výzvou bylo pro muzeum najít nové zdroje financování. Ačkoliv budovy muzea sídlí v centru města, potenciál turismu nebyl plně využit, naopak více návštěvníků tvoří lokální obyvatelstvo. Navíc publikace muzea, akce, vzdělávací programy, restaurace a muzejní obchod nepřinášely očekávané příjmy. A konečně fundraigová strategie nebyla dostatečně rozvinuta. Benaki muselo tedy usměrnit své náklady, více se zaměřit na řízení organizace a zaměstnanců. BSC poskytl muzeu přijatelný přístup, protože poskytuje jasné cíle, které vedou k vyšší transparentnosti a odpovědnosti. Mimo jiné také BSC podporuje podnikavost, kreativitu a iniciativu mezi zaměstnanci.²⁸

BSC aplikovaný na Benaki muzeum řeší problémy muzea v kontextu čtyř zmíněných perspektiv a zahrnuje specifické ukazatele a cíle v každé perspektivě a posiluje je v podobě série doporučení pro zlepšení. Například, k zajištění silného uměleckého přínosu muzeum stanovilo cíl zapůjčování artefaktů ze sbírek nejlepším institucím po celém světě. Jeden

ukazatel měří počet těchto institucí. V zákaznické perspektivě byl stanoven cíl prezentovat prvotřídní výstavy. Ukazatelem, který měří tento cíl, je počet pozitivních recenzí a reakcí od kritiků a návštěvníků. Muzeum si stanovilo, že chce dosáhnout alespoň 80 % pozitivních recenzí.²⁹

K posílení perspektivy učení se a růstu se Benaki muzeum zaměřilo na zvýšení spokojenosti zaměstnanců.³⁰ Aby muzeum vylepšilo interní komunikaci, rozhodlo se v každé budově vyvěsit nástěnku s informacemi o programu muzea, zprávy od kurátorů, nápady zaměstnanců, ukázky nejlepší praxe a progres fundraisingu. Muzeum se také ujistilo, že všichni zaměstnanci jsou srozuměni s misí muzea, co se od nich očekává a jak mohou přispět ke zlepšení muzea jak na individuální, tak na kolektivní bázi.

V případě finanční situace a řízení muzeum najalo osobu na fundraising a také nového finančního manažera s cílem zvýšit dotace od soukromých subjektů. Jako první úspěch muzeum považovalo novou fundraisingovou kampaň, která nabízí na míru šité balíčky pro komerční firmy a individuální dárcce. Finanční manažer zavedl systém rozpočtů a kontrolní procesy s cílem řízení nákladů s vyšší transparentností. S větší finanční kontrolou, vyššími příjmy generovanými z fundraisingu, prodeje lístků, příjmů z restaurace a obchodu a online prodeje, si muzeum buduje základ pro silnější udržitelný vývoj v budoucnosti.

Muzea, která využívají BSC k měření výkonnosti, mohou zásadně změnit způsob, jakým nahlíží na jejich hodnotu, kterou poskytují, a také jak tyto hodnoty komunikovat směrem k zainteresovaným skupinám. Kromě toho BSC může pomoci sladit snahy zaměstnanců v podpoře cílů a mise muzea a může zvýšit spokojenost zaměstnanců.

Werstas muzeum práce v Tampere

Dalším vybraným muzeem je finské muzeum práce Werstas ve městě Tampere. Tato část vychází z rozhovoru s ředitelem muzea. Muzeum se specializuje na soci-

28 ZORLONI, Alessia. *Managing performance indicators in visual art museums. Museum management and curatorship*, 2010, roč. 25, č. 2, s. 167–180.

29 *Ibidem*, s. 167–180.

30 Měřeno pomocí fluktuace zaměstnanců a hodnocení jejich spokojenosti.

ální historii a na výzkum, sběratelství a prezentování artefaktů spojených s historií práce a dělníků. Muzeum dlouhodobě buduje sbírku artefaktů spojených s tématem práce ve Finsku, dále se zabývá tématem odborů, pracovních hnutí a minorit.

Muzeum začalo používat BSC na přelomu let 2006/2007 především kvůli přesvědčení, že tento nástroj je vhodný pro muzejní účely. V té době už ve Finsku BSC používalo několik lokálních vlád a i jejich příspěvkové organizace zahrnující muzea. Samozřejmě i Werstas muzeum si BSC upravilo pro svoje účely. Muzeum používá BSC spíš jako nástroj plánování a celkem pracuje se třemi BSC, jedna pro každé oddělení muzea, pro sbírky, výstavy a návštěvnický servis. Již v roce 2007 muzeum zaznamenalo, že jim BSC pomohl lépe porozumět vztahům mezi různými částmi práce muzea³¹ a pomohl řediteli informovat o těchto vztazích další zaměstnance. Dále BSC umožnil informovat ostatní zainteresované skupiny o práci muzea, jejíž velká část je veřejnosti a velmi často i zřizovatelům neviditelná.

Muzeum považuje měření výkonnosti za velmi důležitou součást jejich řízení. Jak sami říkají, bez měření nemohou stanovit řádné cíle a nejsou schopni analyzovat, zda je těchto cílů dosahováno.

Závěr

Záměrem tohoto článku bylo seznámení se strategickým nástrojem BSC, dále představení dvou příkladů z muzejní praxe, které ukazují jeho využití. BSC může být po přizpůsobení muzejnímu prostředí vhodným nástrojem, především díky jeho flexibilitě a rozsahu a díky kombinaci kvalitativních a kvantitativních faktorů. Jeho aplikace do řízení muzea prakticky nic nestojí a může být konkurenční výhodou při jednání s potenciálními sponzory a partnery muzea a v důsledku toho může vést k rozvoji diverzifikace finančních zdrojů. BSC má řadu funkcí, ať se už jedná o nástroj pro strategické rozhodování, nebo nástroj komunikace muzea směrem ke svým zainteresovaným skupinám.

Poděkování

Příprava tohoto článku byla podpořena z Interní grantové agentury VŠE v rámci projektu F3/ 38/2015.

Autorova vědecká stáž v Paříži byla podpořena grantem od Francouzského institutu v Praze.

Použité zdroje

AMES, Peter J., A challenge to modern museum management: Meshing mission and market. In: MOORE, Kevin (ed.). *Museum management*. London: Routledge, 1994, s. 13–19. ISBN 978-0415112796.

ANDRESON, Maxwell L. *Metric of success in art museums* [online]. Washington, 2004 [cit. 25. 1. 2016]. Dostupné z <http://cgu.edu/pdf/files/gli/metrics.pdf>.

BASSO, Antonella a FUNARI, Stefania. A quantitative approach to evaluate the relative efficiency of museums. *Journal of cultural economics*, 2004, roč. 28, č. 3, s. 195–216.

DEL BARRIO, María José a HERRERO, Luis César a SANZ, José Ángel. Measuring the efficiency of heritage institutions: A case study of a regional system of museums in Spain. *Journal of cultural heritage*, 2009, roč. 10, č. 2, s. 258–268.

FIALOVÁ, Dagmar. *Profesní a etické standardy a výkonnostní ukazatele muzejní práce*. Praha: Asociace muzeí a galerií ČR, 2003. ISBN 80-86611-02-7.

CHONG, Derrick. *Arts management*. 1st pub. London: Routledge, 2002. ISBN 9780415236812.

FREY, Bruno S. a MEIER, Stephan. The Economics of Museums. In: GINSBURG, Victor A. a THORSBY, David, eds. *Handbook of the Economics of Art and Culture*. Elsevier, 2006. ISBN 978-0-444-53776-8.

GILHESPY, Ian. Measuring the performance of cultural organizations: A model. *International Journal of Arts Management*, 1999, roč. 2, č. 1, s. 38–52.

JACKSON, Peter M. Performance indicators: Promises and pitfalls. In: MOORE, Kevin (ed.). *Museum management*. Lon-

31 Vztahy mezi finančními, marketingovými a komerčními aktivitami na jedné straně a uměleckými aktivitami (krátkodobé výstavy, dlouhodobé expozice, doprovodné programy), výzkumnými a vzdělávacími aktivitami na straně druhé.

- don: Routledge, 1994, s. 155–170. ISBN 978-0415112796.
- JACOBSEN, John W. *Measuring Museum Impact and Performance: Theory and Practice*. Rowman & Littlefield, 2016. ISBN 978-1-4422-6330-7.
- KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P. *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business Press, 1996. ISBN 978-0875846514.
- KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P. *Using the balanced scorecard as a strategic management system*. 1996.
- KAPLAN, Robert S. *Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations*. *Nonprofit management and Leadership*, 2001, roč. 11, č. 3, s. 353–370.
- MAIRESSE, François a EECKAUT, Philippe Vanden. Museum assessment and FDH technology: Towards a global approach. *Journal of Cultural Economics*, 2002, roč. 26, č. 4, s. 261–286.
- MINTZBERG, Henry. *Mintzberg on Management: Inside our strange world of Organizations*. New York: Free Press, 1976.
- NOBLE, J.V. Museum Manifesto, *Museum News*, 1970, roč. 48, č. 8, s. 16–20.
- PAULUS, Odile. Measuring museum performance: A study of museums in France and the United States. *International Journal of Arts Management*, 2003, roč. 6, č. 1, s. 50–63.
- PIGNATARO, Giacomo. Performance indicators. In: TOWSE, Ruth. (ed). *Handbook of Cultural Economics*. UK: Edward Elgar Publishing, 2003. s. 366–372. ISBN 978 1 84844 887.
- THROSBY, David. *Economics and culture*. Cambridge: Cambridge university press, 2001. ISBN 0 521 58639 9.
- VAN DOOREN, Wouter, Geert BOUCKAERT a John HALLIGAN. *Performance management in the public sector*. 1st ed. London: Routledge, 2010.
- WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2924-4.
- ZORLONI, Alessia. Managing performance indicators in visual art museums. *Museum management and curatorship*, 2010, roč. 25, č. 2, 167–180.
- ZORLONI, Alessia. Designing a strategic framework to assess museum activities. *International journal of arts management*, 2012, roč. 14, č. 2, 31–47.

Strážci paměti: 200 let muzejnictví v České republice

Odborná setkání na půdě Národního muzea

Ivana Kocichová

Memory Guardians: 200 Years of Museums in the Czech Republic

Expert Meetings Held on the Grounds of the National Museum

Strážci paměti: 200 let muzejnictví v České republice - společný projekt tří zemských muzeí, **Slezského zemského muzea, Moravského zemského muzea a Národního muzea**, má za sebou třetí rok svého trvání. Po roce 2014, který byl ve znamení oslav dvou set let existence Slezského zemského muzea, následovaly dva roky, které se v rovině projektu, zaměřené dovnitř muzejní obce, věnovaly aktuálním otázkám českého muzejnictví. Při příležitosti projektu se uskutečnily dvě konference, které vedle řady příspěvků, které byly jistě inspirací pro všechny zúčastněné, přinesly i zajímavá obecná zjištění o současném stavu českého muzejnictví.

Muzea bez bariér. Bezbariérová přístupnost, výstavnictví a komunikace. Takový byl název

konference pořádané pod hlavičkou projektu *Strážci paměti: 200 let muzejnictví v ČR* Národním muzeem, Moravským zemským muzeem a Slezským zemským muzeem v roce 2015, a to ve dne 14.–15. října v Nové budově Národního muzea. V rámci konference zaznělo celkem 18 příspěvků zástupců muzeí a galerií a specialistů věnujících se práci s osobami s postižením. První den konference byl věnován metodickým doporučením pro práci s jednotlivými cílovými skupinami, den druhý pak příkladům dobré praxe a také tematickému workshopu zaměřenému na komunikaci s návštěvníky se speciálními potřebami. Jak příspěvky samotné, tak následná diskuse a neformální rozhovory ukázaly několik



Obr. 1: Komentovaná prohlídka expozice *Archa Noemova*, uskutečněná v rámci konference *Muzea bez bariér. Bezbariérová přístupnost, výstavnictví a komunikace*.

zprávy

Ing. Mgr. Ivana Kocichová,
Ph.D.
Národní muzeum – Centrum
pro prezentaci kulturního
dědictví
ivana_kocichova@nm.cz



Obr. 2: Hmatová expozice
Tradiční lidová kultura
dotykem v Národopisném
muzeu Národního muzea.

zajímavých momentů, které více či méně ovlivňují snahy českých muzeí o zpřístupnění návštěvníkům se speciálními potřebami.

Řada muzeí sama sebe deklaruje jako bezbariérové. Pohled koncového uživatele však může být zcela opačný. I to ukázaly příspěvky věnované fyzickým bariérám. A také to, že muzea při realizaci stavebních bezbariérových úprav ne vždy spolupracují s odborníky na danou problematiku. Výsledek pak může být více než rozpačitý, jak ukázaly některé konkrétní prezentované příklady. Jde často také o zmaření nemalých finančních výdajů.

Ačkoli podnázev konference poukazoval na to, že organizátoři vnímají problematiku zpřístupnění návštěvníkům se speciálními potřebami komplexně, skladba příspěvků z praxe byla víceméně jednostranně zaměřená a pohybovala se zejména v oblasti muzejněpedagogické práce

s návštěvníkem. Není jistě náhodou, že to jsou právě muzejní pedagogové, lektori či pracovníci oddělení práce s veřejností, kdo si díky každodennímu kontaktu s veřejností uvědomují nutnost zpřístupnění muzea všem návštěvníkům intenzivněji. Bohužel mezi přednášejícími zcela chyběli muzejní pracovníci, zabývajících se tvorbou výstav či výstavním designem. Přitom právě jejich práce představuje jakýsi základní stavební kámen pro práci s návštěvníkem se speciálními potřebami.

Čestnou výjimkou zde byly pouze prezentované projekty taktálních instalací, které jsou v českých muzeích trendem posledních let. Tzv. haptické stezky jsou v naprosté většině případů prvkem doprovázejícím výstavu či expozici, a tak rozšiřují její potenciál i pro návštěvníky s poruchami zraku. V rámci konference bylo prezentováno hned několik takovýchto projektů.

Za posledních pár let česká muzea také velmi postoupila kupředu, pokud jde o zpřístupnění neslyšícím návštěvníkům. Jedním z hybných motorů zde byl zájem cílové skupiny o muzea a Pražská muzejní noc, v rámci které od roku 2011 pravidelně probíhá Pražská muzejní noc pro Neslyšící.



Obr. 3: Konference Perspektivy české muzejní edukace.

Základem prezentovaných realizovaných projektů bylo nadšení pro věc, ochota změnit zavedené pořádky a často i práce nad rámec povinností. Iniciativa v oblasti zpřístupnění muzeí návštěvníkům se speciálními potřebami totiž stále často vychází tzv. zdola. Výhodou toho je jistě vysoká motivace pracovníků, na druhou stranu nevýhodou nezakotvenost aktivit v rámci organizační struktury či strategických dokumentů instituce.

Stále je před námi velké množství práce. Realizované projekty však ukazují, že ten největší krok už máme za sebou: Otázka zpřístupnění muzeí všem skupinám návštěvníků se již stala nedílnou součástí oborové diskuse.

Konference *Perspektivy české muzejní edukace*, pořádaná v Národním muzeu – Náprstkově muzeu asijských, afrických a amerických kultur ve dnech 10.–11. května 2016, zaměřila svou pozornost směrem, který je v současné době velmi diskutován zejména v souvislosti s profesí muzejního pedagoga. I tato konference přinesla celou řadu zajímavých poznatků.

Jedním z nich je, že cesta muzejních pedagogů za uvedením profese v katalogu prací se blíží ke svému cíli, na druhou stranu že uznání profese ze strany kolegů muzejníků je od tohoto cíle stále ještě vzdálené. Je však nutno podotknout, že tato situace se netýká pouze muzejních pedagogů, kteří jsou díky své organizovanosti v příslušné komisi při AMG „nejvíce slyšet“, ale také ostatních profesí z oblasti komunikace a práce s návštěvníkem. Musíme si však přiznat, že cestou k tomuto uznání však není pouze uvedení profese v katalogu prací, nýbrž také vysoká míra profesionality a kvalita prováděné práce. A samozřejmě vědomí muzeí své proměňující se role ve společnosti.

Teorii oboru bylo věnováno jen několik příspěvků. Je velmi potěšující, že zazněly i takové, které nastínily zcela jiný úhel pohledu na činnost muzeí či představily pohled zahraničí na danou problematiku. Většina příspěvků pak představovala realizované projekty či edukační činnost v jednotlivých muzeích. Mezi těmito nechyběl ani inspirativní pohled zvenčí – od autorů muzejně edukačního programu,



pocházejících mimo muzejní prostředí. Z řady příspěvků, které prezentovaly dílčí realizované projekty, osobní zkušenosti či vlastní projekty studentského výzkumu, byl patrný jistě zasloužený respekt k výsledkům práce akademické sféry v oblasti rozvíjení teorie oboru. Muzejní pedagogové – pracovníci muzeí – by však neměli rezignovat na vlastní odbornou publikační činnost. V oblasti propojení teorie a praxe jsou klíčovými hráči a i rozvoji muzejní pedagogiky jakožto vědnímu oboru mají jistě co nabídnout.

Využití digitálních technologií je velkým tématem nejen českého, ale i světového muzejnictví. Prezentované příspěvky potvrdily, že muzejní pedagogové si tuto výzvu uvědomují a digitální technologie se pomalu stávají jedním z nástrojů využívaných v muzejní edukaci. Otázka vzdělávání muzejních pedagogů, potřeba specializovaného VŠ oboru či jiná forma vzdělávání, byla otevřena jen krátce v diskusi: Existence oborů je jistě žádoucí. Nesmíme však zapomínat na to, že dobrého muzejního pedagoga dělá zejména aktivní a kreativní přístup, kladný vztah k návštěvníkům a zkušenosti.

Centrum pro prezentaci kulturního dědictví, organizátor konferencí, připravilo z obou setkání elektronické sborníky (publikovány na oborovém informačním portálu www.emuseum.cz). Vybrané příspěvky z konferencí byly navíc vydány tiskem ve sborníku *Muzea a veřejnost. Aktuální otázky* (2016).

Obr. 4: Workshop v rámci konference *Perspektivy české muzejní edukace*.

Oborová knihovna Centra pro prezentaci kulturního dědictví

Marie Žáčková

The Specialised Library of the Centre for the Presentation of the Cultural Heritage

Centrum pro prezentaci kulturního dědictví se již od svého vzniku v roce 2005 zabývá oblastmi muzejní prezentace a komunikace s veřejností, mimořádných prezentačních počinů, muzejní pedagogiky, digitalizace a možností využití digitalizovaného kulturního dědictví, využívání nových technik a technologií v muzejní prezentaci. V souvislosti s tímto zaměřením Centrum soustavně buduje odbornou knihovnu Centra pro prezentaci kulturního dědictví, která je v současnosti výjimečným knižním fondem v oblasti muzeologie v České republice. Fond knihovny je průběžně budován s ohledem na aktuální trendy českého i světového muzejnic-

tví. Jedná se o soubor převážně anglických titulů, v knihovně je však zastoupena řada odborných publikací v českém, francouzském a německém jazyce.

V současnosti knihovna obsahuje více než 1300 titulů z těchto oblastí:

- Muzeologie,
- Muzeografie,
- Muzejní pedagogika,
- Výstavnictví,
- Muzeum a architektura,
- Online prezentace a digitalizace sbírek,
- Aplikace digitálních technologií,



Obr. 1: Oborová knihovna Centra pro prezentaci kulturního dědictví v Nové budově Národního muzea.

Mgr. Marie Žáčková
Národní muzeum - Centrum
pro prezentaci kulturního
dědictví
centrum@nm.cz

- Muzejní marketing a management,
- Kreativní průmysly,
- Péče o sbírky.

Fond knihovny však přesahuje také do příbuzných oborů, jako jsou např. památková péče, dějiny umění, multimédia, sociologie, antropologie a další. Nedílnou součástí jsou i významná zahraniční periodika se zaměřením na muzejní a muzeologickou tematiku.

Knihovna Centra je aktivně využívána odborníky zabývajícími se výše zmíněnými okruhy, ale také studenty při tvorbě seminárních, bakalářských, diplomových i disertačních prací. Aktuální informace o knihovním fondu jsou dostupné ke stažení či k vyhledávání online na oborovém informačním portálu eMuzeum

(<http://www.emuzeum.cz/knihovna-centra/>). V sekci *Knihovna Centra* jsou zveřejněny bližší informace o knihovně, jejím rozsahu i zaměření, a online katalog, který dále usnadňuje orientaci ve fondu. Nově zřízená podkapitola *Novinky v katalogu* pravidelně přináší výběr z aktuálních přírůstků knihovny. Každá publikace je představena krátkou anotací tak, aby badatel získal představu o obsahu vybrané knihy. V roce 2016 byl fond knihovny rozšířen převážně o tituly týkající se modernizace muzeí a způsobů komunikace s veřejností. Rozšířen je tedy o publikace věnující se např. oblasti media relations, muzejnímu marketingu, službám návštěvníkům, muzejní prezentaci a architektonickým úpravám a modernizaci muzeí a galerií.

Publikace jsou dostupné k prezenčnímu studiu prostřednictvím studovny Knihovny Národního muzea v Nové budově. Otevírací doba pro veřejnost je každé pondělí od 10 do 18 hodin, či jiný pracovní den po domluvě s pracovníky Centra. Knihy je potřeba objednat elektronicky s alespoň týdenním předstihem na emailu centrum@nm.cz.

Obr. 2: Prezentace knihovny na oborovém informačním portálu eMuzeum – sekce *Novinky v katalogu*.

Jiří Žalman: *Kapesní průvodce po muzeu a muzejnictví (fiktivní rozhovor Jiřího Žalmana s muzejní elévkou)*

Jaroslav Richter

Jiří Žalman: *A Pocket Guide to Museums and Museology (A Fictitious Interview by Jiří Žalman of a Museum Apprentice)*



Obr. 1: Obálka knihy. Ilustrace: Kateřina Perglová.

Víte, k čemu jsou muzea dobrá a co je to taková realizace muzeality? Proč je správa sbírek důležitá a co to znamená CES nebo sbírka muzejní povahy? Proč se mají muzea zajímat o ty, kdo do nich nechodí? A jak se proměňovala česká muzea od šedesátých let po dnešek?

Jak napovídá již podtitul, ve své nové knize se Jiří Žalman zhostil role zpovídaného i tazajícího se. Výrazná postava českého muzejnictví v „Kapesním průvodci“ vychází ze svých bohatých zkušeností muzejního praktika, metodika, autora zákonných předpisů i pedagoga v oboru muzeologie a nabízí čtivou

formou zpracovaný sumář všeho podstatného, co by měl znát každý, kdo uvažuje o práci v muzeu, ale i ten, kdo chce jen nahlédnout pod pokličku muzejní praxe. Autor si k tomu účelu vymyslel postavu muzejní elévký Karolíny, jejímiž ústy si klade otázky, které mnohokrát slýchal ve škole muzejní propedeutiky a „po léta dostával při svých návštěvách v muzeích a galeriích nebo na ně odpovídal písemně, jako metodik na ministerstvu“. Text pro ten účel rozdělil do pěti tematických oddílů: (1) o smyslu muzea, o sbírkách muzejní povahy, jejich tvorbě a ochraně, (2) o správě sbírek muzejní povahy, (3) o komunikaci muzea s veřejností, o práci s návštěvníky a „nenávštěvníky“, (4) o řízení (nejen) muzeí a galerií, (5) o půlstoletí s českým muzejnictvím.



Obr. 2: Ilustrace z knihy: Kateřina Perglová.

Mgr. Jaroslav Richter
Národní muzeum
jaroslav_richter@nm.cz



Obr. 3: Ilustrace z knihy: Kateřina Perglová.

Knihou neobvyklým způsobem navazuje na autorovy Příručky muzejníkovy, které jsou mezi muzejní veřejností dobře známé. Zatímco ty však měly charakter spíše metodických textů, „Kapesním průvodcem“ se coby základní linie vine snaha najít odpověď na otázku po smyslu muzejní práce a úkonů i úkolů, jež přináší. Jak sám Žalman říká, více než tázání JAK jej v nové knize zajímá problém PROČ. A důsledně se snaží svá tvrzení a výklady ilustrovat trefně zvolenými příklady z praxe. Ostatně, autorova kariéra v českém muzejnictví již dosáhla padesáti let, takže vybírat má rozhodně z čeho a o množství dalších vzpomínek

se podělí ještě v poslední, pamětnické kapitole.

Zajímavý, poučný a místy i dosti zábavný text doprovázejí originální, jemným humorem prostoupené ilustrace Kateřiny Perglové.

ISBN 978-80-7036-504-5

248 stran

Vydalo Národní muzeum v roce 2016.

Abstrakty publikovaných článků v němčině

Abstracts of Published Articles in German Language

Abstrakta von publizierten Artikeln in deutscher Sprache

Handyapplikationen von Museen und Galerien – Sinn und Typologie einer neuen technischen/digitalen Erscheinung der Museumskultur

Der Artikel behandelt Handyapplikationen und stellt die Ergebnisse der qualitativen Forschungsuntersuchung vor, die auf die Applikationssoftware von Museen und Galerien ausgerichtet ist. Die Software in Handygeräten wird im Artikel zuerst eingehend definiert und klassifiziert, und anschließend werden mögliche Arten ihrer Analyse und Bewertung vorgestellt, und zwar insbesondere die Regeln des sog. User Centered Designs und des Conversion Centered Designs. Auf der Grundlage einer detaillierten Inhalts- und Funktionsanalyse von 14 Beispielen entstand eine übersichtliche Typologie von Museumsapplikationen für Handygeräte, deren Beitrag unter anderem ein Verweis auf den grundlegenden Unterschied zwischen der einfachen Informationswiedergabe des Museumsinhalts und seiner didaktischen Transformation ist. Die Schaffung dieses Typs von digitalen Produkten wird zum Abschluss einer Diskussion unterzogen und es wird auf seinen möglichen Beitrag für die Museumskultur verwiesen.

Schlüsselwörter: Handyapplikationen von Museen und Galerien, Handyapplikationen in der Bildung, Analyse von Handyapplikationen, Typologie von Handyapplikationen, Museumspädagogik, digitale Technologie im Museumswesen

Museums- und Bildungsexpositionen im Burg- und Schlossumfeld: Das Beispiel des St.-Maurus-Reliquiars und der authentisch erhaltenen Burg Bečov

Die staatlichen Burgen und Schlösser in der Tschechischen Republik nutzen mehrheitlich zur öffentlichen Präsentation den traditionellen Fremdenführerdienst, Interieur-Denkmalinstallationen oder Hinweisexpositionen. Eine Ausnahme bilden Denkmalobjekte, die durch ihre bestehende Exposition an Adelsmuseen der Vorkriegszeit oder auch an die gegenwärtige Präsentation von Adelsmuseen anknüpfen. In letzter Zeit setzt sich dank bildungsorientierter Präsentation auch in diesem Bereich die individuelle Besichtigung von Museen und Galerien durch. Das Denkmalinterieur kann so eigenständig erschlossen werden. Eines der Beispiele dieser Bemühungen um eine persönliche Entscheidung über die Art des Besuchs – sei es traditionell in einer Touristengruppe oder nach eigenen Wünschen – ist auch das ausgedehnte Areal der NKP der staatlichen Burg und des Schlosses in Bečov nad Teplou (nachfolgend nur SHaZ Bečov). Für das Verständnis der Spezifika der gewählten Lösung ist jedoch ein ausführlicher Exkurs in die Geschichte dieses Denkmalobjekts und der hier früher zur Geltung gebrachten Herangehensweisen notwendig. Das St.-Maurus-Reliquiar wird in jedem Fall einen Höhepunkt des Besuchs darstellen.

Schlüsselwörter: Denkmalerneuerung, Fachuntersuchungen, hinweisende Denkmalinstallationen, Bildungsprogramme, ressortübergreifende Zusammenarbeit, Europa Nostra, staatliche Burg und Schloss Bečov, St.-Maurus-Reliquiar

Zur Vorbereitung der Ausstellung historischer Bekleidung ohne Vitrinen und ihre Pflege mit Fokus auf die Überwachung der Staubigkeit

Im Rahmen der Vorbereitungen der großen Ausstellung mit der Bezeichnung „Retro“, die bereits im Juni 2016 eröffnet wurde, wurden wir vor das Problem gestellt, wie man die Installation einer großen Menge an Bekleidungsstücken ohne Vitrinen lösen kann. Die präsentierten Damen- und Herrenbekleidungen stammen nicht nur aus den Sammlungen des Historischen Museums und des Náprstek-Museums, sondern auch aus der zeitgenössischen Schöpfung unserer und auch ausländischer Designer und aus Bekleidungshäusern. Die Installation in einem offenen Raum bietet nicht nur ein besonderes unmittelbares Erlebnis für die Besucher, sondern auch vielfältige architektonische Möglichkeiten und eine wesentlich niedrigere finanzielle Belastung. Gleichzeitig stellt diese unkonventionelle Form viele Risiken für die wertvollen Kleidungsstücke dar. Zu den größten Gefahren gehören Staub, Schädlinge und nicht zuletzt die Undiszipliniertheit von Besuchern hinsichtlich der Verunreinigung durch Berühren, ja sogar von Diebstahl und Vandalismus. Wir bemühten uns, alle diese Risiken in Erwägung zu ziehen und sie auf der Grundlage einer Überprüfung möglicher Lösungen zu eliminieren. Gleichzeitig wurde in der verlaufenden Ausstellung eine der möglichen Arten der Überwachung des Staubgehalts getestet, auch ihre Ergebnisse werden im Artikel diskutiert.

Schlüsselwörter: Offene Ausstellung, Textilausstellung, präventive Konservierung, Überwachung des Staubgehalts

Installation von Kleidungsstücken an „unsichtbaren Corpora“

Der Beitrag behandelt das mögliche Herantreten an die Präsentation von Bekleidungsstücken an sog. „unsichtbaren Corpora“. Diese Art von „Installation“ bietet in ihrem Wesen eine unbegrenzte Variabilität. Man kann sie sowohl für historische Textilien als auch zur Präsentation gegenwärtiger Modebekleidung nutzen. Ziel des Texts ist es, zu erläutern wie „unsichtbare Corpora“ Zugunsten einer zeitgemäßen Präsentation entwickelt werden könnte.

Schlüsselwörter: Installation, „unsichtbare Corpora“, Bekleidung, Präsentation

Das Interieur des neu rekonstruierten Svatojánské Muzeum in Nepomuk aus der Sicht seiner Beschäftigten

Das Svatojánské Muzeum in Nepomuk, das dem hl. Johannes von Nepomuk in seiner Geburtsstadt gewidmet ist, wurde im März 2015 wiedereröffnet. Seine ursprüngliche Bezeichnung lautet „Museum des heiligen Johannes und anderer Kirchendenkmäler“, um dessen Gründung sich im Jahre 1930 Pater Jan Strnad verdient machte. Die Institution wurde in den fünfziger Jahren des 20. Jahrhunderts geschlossen. Die Studie beschreibt kurz und bündig die Geschichte und Architektur des Museums und des gesamten Gebäudes des Erzdekanats, in dem die Institution ihren Sitz hat. Vor allem geht es um die gegenwärtige Position sowie die Rekonstruktion und Ausstattung hinsichtlich des Museum-Interieurs aus der Sicht der Beschäftigten. Konkret bezieht sich die Studie auf die installierten Vitrinen, an denen im Verlauf der ersten Saison gewisse Probleme auftraten. Im Rahmen der Studie wurden mit drei Einzelpersonen auch Gespräche zu den Strukturen des Museums geführt. Diese Experten tragen in unterschiedlichem Maße zum Funktionieren des Museums bei; dementsprechend wurden sie im Text reichlich berücksichtigt. Diese kritische Studie kann

den Beschäftigten des „Nepomuk-Museums“ selbst und weiteren Experten aus diesem Bereich bei der Rekonstruktion oder Schaffung neuer Expositionen dienen.

Schlüsselwörter: Svatojánské Muzeum, Nepomuk, hl. Johannes von Nepomuk, Erzdekanat, Rekonstruktion, Expositionen, Vitrinen

Einführung des Instruments Balanced Scorecard für das Museumsmanagement

Den Bereichen der Ökonomie von kulturellen Organisationen, der Messung ihrer Leistungsfähigkeit und ihrer wirtschaftlichen Auswirkung wurde erst in den letzten Jahrzehnten Aufmerksamkeit gewidmet. Die Beurteilung der Leistungsfähigkeit wird vor allem mit kommerziellen Kriterien und in diesem Fall mit finanziellen Kennziffern verbunden. Jedoch schon während der 90er Jahre des 20. Jahrhunderts wurde begonnen, dieses Thema aus einer neuen Perspektive zu studieren. In

diesem Zusammenhang stellte sich die Frage, ob man sich nur auf die finanziellen Kennziffern einzuschränken sollte. In

Fachkreisen wird immer häufiger die Meinung vertreten, dass man sich, wenn die Messung der Leistungsfähigkeit vertrauenswürdig und sinnvoll sein soll, auch auf nichtfinanzielle Indikatoren ausrichten muss. Im Laufe der Zeit begann sich die Messung der Leistungsfähigkeit auch in kulturellen Organisationen durchzusetzen. Deshalb ist diesem Phänomen die notwendige Aufmerksamkeit zu widmen. Zur Messung der Leistungsfähigkeit von Museen existieren bereits einige Studien und Versuche; grundlegendes Problem ist jedoch, dass kein methodologischer Apparat geschaffen wurde, der die Aktivität für das tschechische Umfeld applizieren würde. Diese Studie beschäftigt sich mit der Methode Balanced Scorecard und ihrer Anwendung im Management von Museen als Instrument für die Messung und Überwachung der Leistungsfähigkeit und vor allem auch als Instrument für künftige Planungen.

Schlüsselwörter: Effektivität, Bewertung, Museum, Messung der Leistungsfähigkeit, balanced scorecard