POSTUPME SI DÁLE!

.1

NÁRODNÍ PAMÁTKOVÝ ÚSTAV

ROZVÍJÍME TRADICI ANEB OD VÝKLADU K INTERPRETACI

Metodika průvodcovské činnosti v historických interiérech a exteriérech

Jakub Jareš (ed.)

POSTUPME SI DÁLE!

.1

ROZVÍJÍME TRADICI ANEB OD VÝKLADU K INTERPRETACI

Metodika průvodcovské činnosti
v historických interiérech a exteriérech

Jakub Jareš (ed.)

Schválená metodika *Rozvíjíme tradici aneb od výkladu k interpretaci: Metodika průvodcovské činnosti v historických interiérech a exteriérech* vznikla v rámci výzkumného projektu „*Prezentace a interpretace historického prostředí jako nedílná součást kulturní výchovy a vzdělávání v čase nových médií a tzv. tekuté modernity*“ (DG18P02OVV049), financovaného MK ČR z Programu na podporu aplikovaného výzkumu a experimentálního vývoje národní a kulturní identity na léta 2018 až 2022 (NAKI II).

Ministerstvo kultury ČR vydalo dne 3. 11. 2022 Osvědčení o uznání uplatněné metodiky č. 263, č.j. MK 63659/2022 OVV, Sp. Zn. MK-S 13188/2017 OVV, v souladu s podmínkami „*Metodiky hodnocení výzkumných organizací a hodnocení programů účelové podpory výzkumu, vývoje a inovací.*“

Odborné recenze: Mgr. Milan Svoboda, doc. Mgr. Petra Šobáňová, Ph.D.

Texty: Jakub Jareš, Petr Hudec, Martina Indrová, Radka Ranochová, Vendula Hnojská, Kateřina Sládková, Květa Jordánová, Kateřina Dryáková, Lucie Bláhová, Tomáš Wizovský

Autoři a zdroje snímků: archiv J. Matouškové, časopis Vesmír, K. Dryáková, L. Gregor, M. Heczko, V. Hnojská, P. Hudec, M. Indrová, J. Jareš, J. Jiroušek, Š. Kosová, N. Klučarovská, L. Křesadlová, P. Kříž, Plzeňský architektonický manuál, Muzeum umění Olomouc, Národní filmový archiv, Národní památkový ústav, E. Neprašová, J. Sajtlová, The Storyteller Hub, SH Rožmberk, SH Švihov, SH Velhartice, SZ Dačice, SZ Hluboká nad Vltavou, SZ Třeboň, turistický portál Brdy a Podbrdsko, T. Vrtal, zámek Slezské Rudoltice, Západočeská univerzita v Plzni

Grafická úprava a sazba: Jan Krčál

Vydal Národní památkový ústav

Praha 2022

ISBN 978-80-7580-162-4

ISBN 978-80-7480-169-3 (elektronická verze)

NÁRODNÍ PAMÁTKOVÝ ÚSTAV

MINISTERSTVO KULTURY

POSTUPME
SI DÁLE!

Obsah

Úvod ... **9**

1. Východiska ... **13**

1.1 Smysl a cíle prohlídek ... **13**

1.2 Tradice zpřístupňování kulturního dědictví na území ČR ... **19**

1.3 Domácí a zahraniční odborná literatura ... **27**

2. Návštěvníci ... **35**

2.1 Motivace návštěvníků ... **35**

2.2 Hierarchie potřeb návštěvníků ... **41**

2.3 Typy návštěvníků ... **45**

2.4 Návštěvnická očekávání ... **57**

Jsme hostitelé ... 58

3. Základní pilíře průvodcovské služby ... **61**

3.1 Interpretační plánování ... **61**

Co je interpretace ... 61

Co je interpretační plán ... 64

3.2 Sylabus ... **73**

Ingredience sylabu ... 74

Struktura textu ... 75

Jak psát sylabus? ... 81

Nebát se a psát ... 86

3.3 Prostor a instalace ... **89**

Modelové situace ... 89

3.4 Průvodci aneb Umění provázet ... **103**

Základní kompetence průvodce ... 103

Práce se skupinou ... 105

Komunikační dovednosti ... 112

Znalosti a pedagogika ... 114

Profesionalita ... 118

Příprava průvodců ... 122
Výběr a příprava průvodců ... 122
První prohlídka ... 126
Školení a další vzdělávání ... 127
Mimořádné situace ... 131
3.5 Evaluace ... 139
Co je evaluace ... 139
Evaluace vnitřní ... 140
Evaluace vnější ... 144
Návštěvnické hodnocení ... 147

4. Příklady z praxe ... 153
4.1 Tvorba interpretačního plánu (Bečov nad Teplou) ... 153
4.2 Školení a péče o průvodce (Švihov) ... 159
4.3 Radost z provázení (Pernštejn) ... 165
4.4 Vztah k návštěvníkům (Velhartice) ... 169

Shrnutí ... 177

Seznam literatury a zdrojů ... 181

Summary ... 187

Úvod

Vážené čtenářky, vážení čtenáři,

dovolte, abychom vás přivítali na stránkách publikace, která řeší otázku, jak co nejlépe prezentovat kulturní dědictví prostřednictvím komentovaných prohlídek. Jak je zřejmé již z názvu metodiky, navazujeme na dlouhou tradici zpřístupňování památkových objektů, kterou chceme tvůrčím způsobem rozvíjet. Sourozenci tohoto textu jsou dvě další metodiky nazvané *Mnoho podob interpretace* a *Budoucnost minulosti*. První se zaměřuje na alternativní způsoby prezentace a interpretace památek a druhá na roli komunit a dobrovolníků v tomto počínání. Doporučujeme proto číst všechny tři díly, které teprve vytváří celistvý obraz. Všechny metodiky jsou výsledkem projektu NAKI, který v letech 2018–2022 řešil Národní památkový ústav a Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy.[1] Navazuje přitom na předchozí, mezinárodně oceněný projekt Národního památkového ústavu známý pod titulem *Památky nás baví*.[2] Na rozdíl od tehdejšího zájmu o památkovou edukaci dětí a mládeže a různých specifických skupin je současný projekt zaměřen na oblast, která tvoří jádro památkové prezentace v Česku: tedy nabídku určenou pro širokou veřejnost. Především v případě prohlídek s průvodcem se přitom jedná o často kritizovanou, ba karikovanou praxi, která již po desetiletí vykazuje řadu problematických rysů. Z našeho pohledu jsme nicméně v současnosti svědky její postupné proměny, kterou v této publikaci zaznamenáváme a zároveň chceme přispět k její akceleraci.

Metodika se přitom opírá o zahraniční literaturu a inspirace z praxe zahraničních památek a muzeí, z nichž lze na prvním místě zmínit angloamerickou tradici interpretace místního dědictví. Zároveň stojí tento text na akčním výzkumu, kdy jsme během posledních pěti let ověřovali přímo v praxi společně s kastelány a průvodci, jak může revitalizovaná podoba prohlídkové služby vypadat. Cílem metodiky je jednak shrnout výsledky tohoto zkoumání, jednak být praktickou pomůckou všem, kdo prohlídky vytvářejí.

Na prezentaci a interpretaci kulturního dědictví se podílí více profesí, přičemž práce průvodce, který při prohlídce památky komunikuje s návštěvníky, je završením společného úsilí více pracovníků. Lze vyzdvihnout, že metodika pojímá tuto problematiku komplexně a zabývá se také prostorem, instalací či sylaby, a tím,

---

1 Projekt DG18P02OVV049 *Prezentace a interpretace historického prostředí jako nedílná součást kulturní výchovy a vzdělávání v čase nových médií a tzv. tekuté modernity* je řešen a financován v rámci Programu na podporu aplikovaného výzkumu a vývoje národní a kulturní identity (NAKI II.) Ministerstva kultury ČR. Nositeli projektu jsou Národní památkový ústav v Praze a Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy.

2 Projekt DF12P01OVV014 *Vzdělávací role Národního památkového ústavu: Edukace jako klíčový nástroj zkvalitnění péče o kulturní dědictví České republiky* byl řešen v letech 2012–2015 a financován v rámci Programu na podporu aplikovaného výzkumu a vývoje národní a kulturní identity (NAKI I.) Ministerstva kultury. Na řešení projektu spolupracovali Národní památkový ústav, Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy a Pedagogická fakulta Masarykovy univerzity.

← *Vstup do třetího nádvoří hradu Buchlova (foto T. Vrtal)*

nakolik mají tyto faktory vliv na styl provázení. (Nedostatečnou provázanost jednotlivých komponentů, které spoluutvářejí celkový obraz zprostředkovávaného kulturního dědictví, lze naopak označit jako velmi rizikový faktor i limit dosavadního teoretického uchopení tématu).

Komu je metodika určena?

Metodika je určena zejména pracovníkům kulturních institucí zabývajících se prezentací kulturního dědictví: předně zaměstnancům Národního památkového ústavu, kteří působí v oblasti návštěvnického provozu – kasteláni, vedoucí návštěvnického provozu, pracovníci instalačních oddělení, stálí a sezónní průvodci, edukátoři v kultuře aj. Může být zdrojem inspirace také pro personál zajišťující zpřístupnění památek v obecním či soukromém vlastnictví či ve správě jiné, ať už státní, či nestátní organizace. Pojem kulturního dědictví totiž není determinován vlastnickými vztahy. Rozhodující je zde to, jakým způsobem je přistoupeno k jeho zpřístupňování veřejnosti. V neposlední řadě lze mezi budoucími čtenáři uvést pracovníky v oblasti turistického ruchu, akademickou obec nebo studenty relevantních studijních oborů.

Jak s metodikou pracovat?

Metodika je psána tak, aby ji bylo možné číst jako souvislý text od začátku do konce. Zároveň není na škodu, když si vyberete jen konkrétní kapitoly podle aktuálního zájmu a potřeby. V poslední kapitole se k řadě řešených témat vracíme a ilustrujeme je na vybraných příkladech z praxe. Proto je také možné čtení s přeskakováním od obecného popisu ke konkrétnímu příkladu. Na řadě míst nabízíme obsáhlejší citace – ať už z ukázkových sylabů, interních metodických pomůcek z různých objektů a institucí, hodnotících formulářů atd. To vše jsou materiály určené k přímému využití či k adaptaci pro vaše potřeby. Doufáme, že metodika bude inspirovat vaši vlastní intelektuální, prezentační a tvůrčí práci. Protože interpretace kulturního dědictví tvůrčím oborem bezesporu je.

Přejeme vám inspirativní čtení.

Jakub Jareš (editor)

Martina Indrová (hlavní řešitelka projektu)

↑ *Vzdělávání je změna! (kaple na hradě Rožmberk, foto J. Sajtlová)*

Hrad Rožmberk
11:32:48
21.7.2021
Čas
Prohlídky
Jazyk
Tlumočení
Volno
Rezervace
12:00 I. okruh - Buquoyské sbírky 1
12:00 VII. Věž Jakobínka 1
12:15 II. Soukromé pokoje 7
12:20 I. okruh - Buquoyské sbírky 1
12:30 I. okruh - Buquoyské sbírky 9
6 v nádvoří Věž je za nepříznivého počasí uzavřena.
DELL
POKLADNA
TICKET OFFICE
KASSE

1. Východiska

Jakub Jareš – Květa Jordánová

1.1 Smysl a cíle prohlídek

Prohlídka památky s průvodcem je činností, do níž se propisuje celá řada různých motivací. Jiné cíle sleduje návštěvník a jiné průvodce, své vlastní motivace má správa či majitel objektu a s dalšími požadavky a představami do procesu vstupuje stát. Při promýšlení konkrétních prohlídek je dobré mít na paměti, čím vším prohlídka je a jaké různé cíle naplňuje. To, že pro každého mohou být jiné, neznamená, že nemůže vzniknout jejich společný průnik. Z pozice autorů prohlídkových tras a průvodcovských textů, stejně jako samotných průvodců, míváme často pocit, že hlavním cílem prohlídek je vzdělávání. Návštěvníci to ale mohou vnímat jinak.

Prohlídka jako zážitek

Z jejich pohledu je návštěva památky často především zážitkem, způsobem trávení volného času, druhem zábavy, rodinnou a turistickou aktivitou, při níž mnohdy více než o vzdělávání jde o to být spolu, mít cíl výletu, vyšlápnout na kopec a užít si rozhled, pobýt v krásných prostorech, ulovit co nejlepší fotografii, vidět místo z televizní pohádky. Nebo také načerpat inspiraci a duševně či duchovně se občerstvit. Všechny tyto motivace jsou legitimní, ba žádoucí. Odlišují památkové prostředí od jiných míst, kde se odehrává vzdělávání, a činí jej přirozeně atraktivním.[3] Jak vyplývá z řady výzkumů, pro většinu návštěvníků muzeí, památek či zoologických a botanických zahrad je důležitější „kontext“ než nabízený „obsah“. Rozhoduje tedy to, zda je místo dobře dostupné, zda nabízí zajímavé možnosti vyžití, zda se na něm dá dobře najíst, zda se v něm lze setkat se zajímavými lidmi atd.[4]

Prohlídka jako vzdělávání

Z perspektivy autorů návštěvnické trasy (včetně průvodců) je prohlídka především specifickou vzdělávací situací. Na jejím začátku stojí otázka, jaké znalosti a hodnoty chceme v prohlídce předávat a rozvíjet a jakou formou to budeme činit. Vzdělávání v památkovém prostředí je oborem, který:

1) zkoumá kulturní dědictví, interpretuje jej a přibližuje jeho význam současnému publiku;

3 Více k perspektivě návštěvníků viz kapitola Návštěvníci a článek vzešlý z námi řešeného projektu: Kateřina Sládková, Přežijí prohlídky s průvodci? Výsledky výzkumu mezi návštěvníky památkových objektů, *Zprávy památkové péče* 81, 2021, č. 1, s. 37–47.

4 Lynn D. Dierking – John Falk, *The Museum Experience*, New York 2016, s. 14–20.

← *Pokladna hradu Rožmberk (foto J. Sajtlová)*

↑ *Rožmberk, být spolu (foto J. Sajtlová)*

2) zabývá se reflexí individuální i kolektivní lidské identity v minulosti i současnosti a přispívá k ocenění výsledků lidského snažení;
3) nabízí možnosti, jak chápat minulost coby zdroj obnovy a budoucích změn.[5]

Takto pojaté vzdělávání nestojí na prostém předávání zjednodušených expertních znalostí,[6] ale stále větší význam v něm zaujímají přístupy postavené na interpretaci a participaci.

Prohlídka jako interpretace

Posun památkového vzdělávání k interpretaci reflektuje již v roce 2008 schválená *Charta ICOMOS o interpretaci a prezentaci kulturně historických míst*. Do památkové-

5 Tato definice je parafrází definice navržené Timem Copelandem v příspěvku, „A až vyrostu, dědo Time, bude ještě kulturní dědictví?" Výchova a vzdělávání jako součást demokratické péče o kulturní dědictví v 21. století, in: Hana Havlůjová – Josef Kales – Petr Charvát (edd.), *Edukace jako cesta ke zkvalitňování péče o kulturní dědictví pohledem zahraničních odborníků*, Praha 2016, s. 10–28, cit. s. 13.

6 Můžeme rozlišovat užší a širší pojetí památkové edukace. První z nich směřuje k samotným památkám a jejich ochraně a sleduje cíle, které definuje například *Charta Mezinárodní rady pro památky a sídla (ICOMOS) o interpretaci a prezentaci kulturně historických míst* z roku 2008. Širší pojetí památkové edukace si klade obecnější cíle, které přesahují samotnou památku. K tomu viz blíže Hana Havlůjová et al., *Památky nás baví* 1–5, Praha 2015.

↑ *Kdo při prohlídkách památek nejvíce přemýšlí? Je zde možný dialog? (Důl Michal, foto T. Vrtal)*

ho prostředí vnesla vedle tradičního konceptu *prezentace* právě pojem *interpretace*, který klade nejen v názvu na první místo.[7]

V obecném jazyce označuje interpretace celou škálu činností (od intelektuálního až k hudebnímu výkonu), ovšem v této metodice jím rozumíme především schopnost vystihnout jedinečnost a význam kulturního dědictví a zprostředkovat je publiku. Silnou inspiraci nachází tento přístup v angloamerické tradici, která zdůrazňuje, že složité odborné informace a myšlenky je třeba předkládat takovou formou, aby je měl posluchač šanci a chuť pochopit a tím si je osvojit. V Česku se obor „interpretace místního dědictví" postupně etabluje a je významným zdrojem inspirace této metodiky.[8]

Prohlídka jako participace

Návštěvníci nepřicházejí na památky jen proto, aby se něco dozvěděli, ale také proto, aby něco zažili, byli s druhými lidmi, cítili sounáležitost, vytvořili si k navštívené památce vztah. Z tohoto důvodu je nutné vnímat návštěvníky nejen jako příjemce

7 Viz Hana Havlůjová – Naděžda Rezková Přibylová – Kateřina Charvátová et al., Nové přístupy k živému zprostředkování památek. Výklad, prezentace, nebo interpretace? *Zprávy památkové péče* 78, 2018, č. 6, s. 506–512, cit. s. 506.

8 K interpretaci v českých metodických textech viz Ladislav Ptáček – Tomáš Růžička (edd.) *Jak pře(d)kládat svět: Základy dobré interpretace*, Brno 2012; Thorsten Ludwig, *Interpretační průvodce: Jak se o místní dědictví podělit s ostatními*, Grymov 2019.

našeho sdělení, ale také jako spolutvůrce celé situace. V současnosti se můžeme mnohdy setkat spíš s tím, že návštěvník je vnímán jako součást davu (pověstný stádovitý muflon), nebo jako žák, kterého je třeba poučit. V lepším případě je pod vlivem ekonomizujícího myšlení vnímán jako zákazník, který zaplatil službu a má nárok na její kvalitní provedení.

Cílem této metodiky je posilovat průvodcovskou empatii vůči návštěvníkům. Nabízíme proto napříč všemi kapitolami perspektivu, v níž je návštěvník především hostem a průvodce hostitelem.[9] To nás přivádí také k pojetí samotné památky jako svého druhu domova. V současné době klade památková péče důraz primárně na ochranu kulturního dědictví a teprve poté na jeho využití ke kulturním, volnočasovým a vzdělávacím účelům. Vnímání památky jako domova může oba přístupy smířit. Domov totiž všichni přirozeně chráníme a pečujeme o něj, ale zároveň nám to nebrání v něm žít.[10] Chceme proto podpořit obrat od památkové „*praxe zaměřené na stavební materiál k praxi zaměřené na člověka*.“[11] Co všechno to může znamenat, se snaží ukázat všechny tři díly našich metodik, které chtějí jak rozvíjet tradici, tak dodat odvahu k inovacím.

9 Mark Schep – Pauline Kintz (edd.), *Guiding is a Profession: The Museum Guide in Art and History Museums*, Amsterdam 2017.

10 Ke srovnání domova a památek viz Franklin D. Vagnone – Deborah Ryan, *Anarchist's Guide to Historic House Museums*, London – New York 2016, s. 21.

11 Viz k tomu předmluva a úvod v Jeremy C. Wells – Barry L. Stiefel (edd.), *Human-Centered Built Environment Heritage Preservation: Theory and Evidence-Based Practice*, New York – London 2019.

↑ *Posilovat empatii (Nové Hrady, foto J. Sajtlová)*

1.2 Tradice zpřístupňování kulturního dědictví na území ČR

↑ *Kastelán na Buchlově (zdroj turistický průvodce)*

Základy pro zpřístupnění hradů a zámků položili na našem území někteří z jejich majitelů již na přelomu 16. a 17. století, když svá sídla zpřístupnili vybrané společnosti za reprezentačním účelem. Pozvaní hosté mohli nahlédnout do instalovaných zbrojnic, erbovních místností, sálů předků, vizitkových sálů, knihoven, které odkazovaly na původ a postavení majitele, a na rodovou sbírkotvornou činnost.[12] Výrazný posun ve zpřístupňování částí objektů nastal v 19. století, kdy byly v souvislosti s bouřlivou proměnou životního stylu a smýšlení společnosti tytéž prostory zpřístupněny širšímu okruhu návštěvníků. Motivace ke zpřístupnění částí sídel již neležela pouze v rovině reprezentační a nebyla vedena pouze směrem k privilegované části návštěvníků. Romantismus a rozvoj národních hnutí podpořily celospolečenský zájem o tyto památky. Zpřístupněním vybraných instalovaných místností docházelo k osvětě a vzdělávání napříč společenskými vrstvami, a otevření se vnějšímu světu do jisté míry obhajovalo i samotnou existenci a činnost šlechty. Prohlídky probíhaly (současnou terminologií) v modu prohlídek tzv. muzejního charakteru a pro potřeby příchozích byli sepisováni a vydáváni knižní (či turističtí) průvodci. Z nich je možné vyčíst nejen historii objektů a rodové souvislosti, ale i charakter sbírek, jejich původ, popis a rozmístění předmětů v jednotlivých místnostech. Co je z hlediska historie zpřístupnění objektů zajímavé, jsou letmé pokyny pro návštěvníky, například zmínky o návštěvní době, kontaktní osoby apod.[13] Na základě dochovaných materiálů lze tedy odhadnout povahu zpřístupnění prostorů i způsob vedení prohlídek. Ty byly „samoobslužné“ s knižním průvodcem, nebo v doprovodu pověřené osoby, tzv. klíčníka.

---

12 Užité tvarosloví, budování zbrojnic, sálů předků aj. Více Olivier Chaline, Sály předků na zámcích Království českého, in: Václav Bůžek (ed.), *Šlechta raného novověku pohledem českých, francouzských a španělských historiků*, České Budějovice 2009, s. 5–21.

13 *„Přístup do komnat hradu jest munificencí jeho jasnosti knížete každému navštěvovateli dovolen. Každý jen se obrať na zámeckého kastelána, pana J. Wagnera, který vždy s největší ochotou navštěvovatele provede.“* Jan Hendrich, *Hrad Žleby ve Východních Čechách. Jeho majitele, děje a památnosti*, Čáslav 1880 (dotisk 1890).

← *Záběr z filmu Noc na Karlštejně z roku 1919 (zdroj Národní filmový archiv)*

↑ *Záběr z filmu Noc na Karlštejně (1919) reflektuje praxi využívání tištěných průvodců (zdroj Národní filmový archiv)*

Postupné zpřístupňování hradozámeckého fondu pokračovalo v pozměněných majetkoprávních podmínkách i po vzniku Československé republiky. Z hlediska praktické správy a péče o objekty byl významný tzv. přídělový zákon č. 81/1920 Sb. schválený v rámci pozemkové reformy, kterým příslušné orgány (Státní památkový úřad, Ministerstvo školství a národní osvěty a Státní pozemkový úřad) určovaly způsob a rozsah péče o objekty, včetně jejich zpřístupnění. Částečně zpřístupněny byly památky v soukromém vlastnictví (Hluboká nad Vltavou, Český Krumlov, Třeboň, Vranov nad Dyjí), památky spravované Klubem českých turistů (Kunětická hora, Lipnice nad Sázavou) i památky státní (Karlštejn, Ploskovice, Zákupy). Provozní záležitosti, například rozsah zpřístupnění, návštěvní dobu, akceptovaný počet návštěvníků či výši vstupného, upravovaly tzv. návštěvní řády. Z hlediska organizace prohlídek lze na základě obdobné koncepce zpřístupnění objektů (částečné zpřístupnění a expozice muzejního charakteru) a obdobné cílové skupiny návštěvníků (organizované skupiny spolků, jednotlivci) předpokládat stejný přístup k vedení prohlídek a k charakteru výkladu jako v předešlém období. Praxi na objektech do jisté míry dokládá i němý film Olafa Larse-Racka *Noc na Karlštejně*[14] z roku 1919, kde skupina návštěvníků prochází objektem společně s komentující osobou, zjevně kastelánem.

14 Více Petr Hudec, Obraz zpřístupňování památek v československém a českém hraném filmu a televizní inscenaci, *The Journal of Culture* 9, 2020, č. 2, s. 10–21.

↑ *Rozprodej mobiliáře na zámku v Třeboni, 1954 (foto archiv Státního zámku Třeboň)*

Zásadní posun ve zpřístupnění objektů nastává po konfiskacích v roce 1945 s centralizací památkového fondu pod státní správu.[15] Konfiskovaný fond vyžadoval od svého převzetí Národní kulturní komisí v letech 1948–1951 okamžitou evidenci, zabezpečení a zároveň i jasnou koncepci a zdůvodnění předpokládaného využití.[16] Podle *„Plánu využití objektů spravovaných NKK"*[17] z roku 1950 byly objekty určené ke zpřístupnění formou prohlídek s průvodcem rozděleny do tří skupin: *„středověké stavby, muzea staré bytové kultury a speciální muzea"*.

Objekty byly do jednotlivých skupin zařazeny na základě posouzení památkových hodnot, kdy upřednostňováno bylo slohové určení stavby a její historická hodnota. Nejvyšší úctě se těšily středověké stavby, reprezentované objekty jako Pernštejn, Karlštejn, Křivoklát nebo Zvíkov, jejichž využití spočívalo v prezentaci architektury formou podrobné prohlídky s průvodcem. Druhá, nejpočetnější skupina, zahrnující stavby od 16. do 2. pol. 19. století, byla dále dělena dle slohových období – renesanční (např. Jindřichův Hradec a Nelahozeves), barokní (např. Libochovice a Vizovice), Nové Hrady ve východních Čechách a Dobříš jako zástupci rokoka, Kozel

15 Dekret presidenta republiky č. 12/1945 Sb., o konfiskaci a urychleném rozdělení zemědělského majetku Němců, Maďarů, jakož i zrádců a nepřátel českého a slovenského národa, ze dne 23. června 1945, a dekret presidenta republiky č. 108/1945 Sb., o konfiskaci nepřátelského majetku a Fondech národní obnovy, ze dne 30. října 1945.

16 K činnosti NKK více viz Kristina Uhlíková, *Národní kulturní komise 1947–1951*, Praha 2004.

17 Ibidem, s. 51.

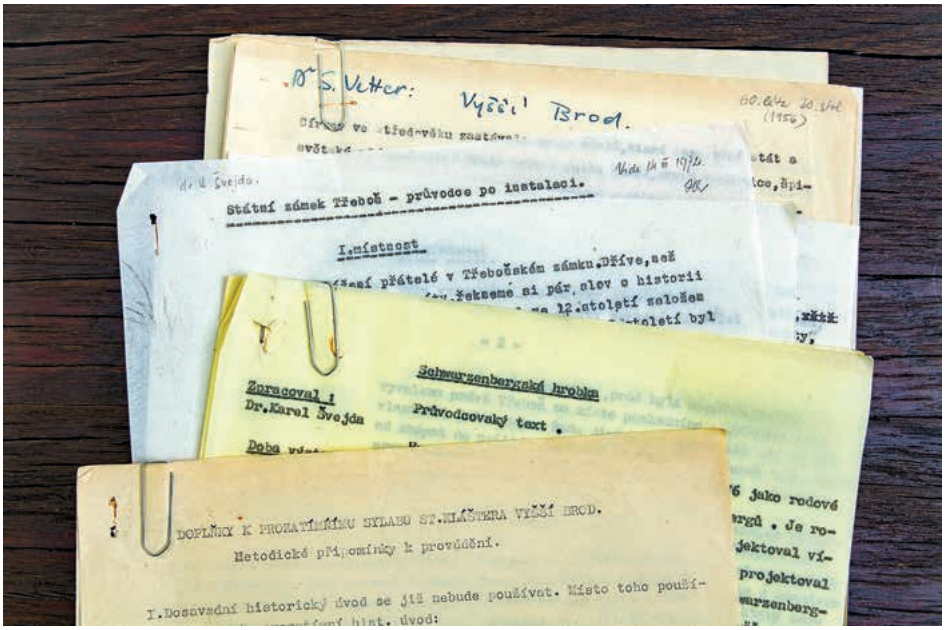
↑ *Tématu konfiskace majetku šlechty a působení Národní kulturní komise se věnuje jedna z instalací na zámku Veltrusy (foto K. Dryáková)*

jako muzeum slohu Ludvíka XVI., muzea empíru a rokoka (např. Kynžvart a Krásný Dvůr), muzea období 19. století (např. Sychrov a Lednice) a muzea *„napodobení historických slohů ve druhé polovině 19. století“* (např. Častolovice). Východiskem pro využití těchto objektů měla být umělecká rekonstrukce interiérů tak, aby byla možná instalace jednotlivých místností v „čistých“ slozích. Inventář pro instalace byl vybírán nejen z „domácího“ vybavení, ale i ze svozů. Této skupiny se týkaly i nejvýraznější stavební zásahy. Třetí skupina měla být reprezentována šesticí objektů: muzeum módy a společenské kultury v Jemništi, muzeum B. Němcové v Ratibořicích, muzeum loveckých trofejí v Opočně a v Rájci, přírodovědecké muzeum v Bítově a muzeum porcelánu v Klášterci nad Ohří. Cílem těchto instalací bylo zpřístupnit návštěvníkům jednotlivá témata související s objektem nebo regionem.[18]

Ve shodě s instalacemi probíhala i příprava průvodcovských textů. V roce 1953 byl ve struktuře Státní památkové správy (SPS) zřízen úsek *„Osvětového využití památek, zejména hradů a zámků I. kategorie“*. Jeho hlavní úkol spočíval v pozvednutí úrovně výkladů na hradech a zámcích a v propagaci zpřístupněných objektů. Vedení úseku bylo svěřeno Jiřině Doubnerové, historičce umění, která v letech 1951–1953 působila na Ministerstvu školství, věd a umění.[19] Odpovídající ideologické vyznění

18 Ema Charvátová, Státní kulturní majetek ve správě Národní kulturní komise, *Československo V*, 1950, s. 199–201.

19 Více o Jiřině Doubnerové viz např. Paměť národa. *Jiřina Doubnerová (1922–2005)*, https://www.pametnaroda.cz/cs/doubnerova-jirina-1922, vyhledáno 10. 3. 2021.



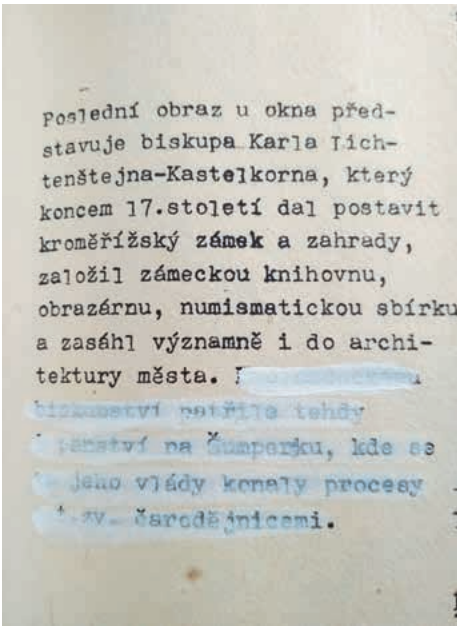
↑ *Sylaby jihočeských památkových objektů (archiv NPÚ ÚOP v Českých Budějovicích, foto J. Sajtlová)*

průvodcovských textů dostala na starost Ema Charvátová,[20] za odbornou část výkladů zodpovídala Taťána Kubátová.[21] Pracovní skupina byla rozšířena o osobnosti Ivana Šperlinga, Stanislava Vettera, Drahoslava Makovičky, Ladislava Fukse, částečně se do činnosti úseku zapojoval Oldřich J. Blažíček, Růžena Soukupová a další historici umění. Činnost úseku vyvrcholila ve vydání *Metodických pokynů pro krajské komise, pověřené zpracováním textů výkladů pro navštěvované památkové objekty* [22] v květnu 1961. Metodické pokyny jsou členěny na dvě části, část ideologickou nazvanou *I. Osvětové poslání výkladu* a část odbornou pod názvem *II. Vlastní skladba textu pro průvodce*. Formulováním základních tezí k formální i obsahové stránce sylabů poodhaluje Jiřina Doubnerová charakter tehdejších prohlídek. V textu skupinovým prohlídkám s průvodcem vytýká absenci zájmu o pojmenování jedinečnosti objektu, upozorňuje na přílišnou faktografičnost výkladu, zahlcování návštěvníků jmény a letopočty bez vazby na stávající instalace, poukazuje na absenci sociálních témat. Zpřístupněné památky měly ve sledovaném období velký význam pro šíření politické ideologie a byly zároveň prostorem pro manipulací s veřejným míněním. Průvodcovské texty se významnou měrou podílely na úmyslném zkres-

20 Ema Charvátová (1906–1985), někdy též uváděná jako Ema Charvátová-Sedláčková, historička umění.

21 Taťána Kubátová-Bulionová (1914–2000), historička umění.

22 Jiřina Doubnerová, *Metodické pokyny pro krajské komise, pověřené zpracováním textů výkladů pro navštěvované památkové objekty*, SÚPPOP, Praha 1961.


Poslední obraz u okna představuje biskupa Karla Lichtenštejna-Kastelkorna, který koncem 17.století dal postavit kroměřížský zámek a zahrady, založil zámeckou knihovnu, obrazárnu, numismatickou sbírku a zasáhl významně i do architektury města.

↑ *Polistopadová „korektura" provedená v sylabu Arcibiskupského zámku v Kroměříži (foto P. Hudec)*

lení obrazu šlechty, církve i dějinných událostí. V *Metodických pokynech* to dokládají rozsáhlé pasáže poukazující na nezbytnost a zároveň na způsoby implementace ideologie do průvodcovských textů.[23] Od 50. let 20. století vstupuje do prohlídek i tendence popisovat materiály, výtvarné a uměleckořemeslné techniky, resp. je zde vidět „ideologicky správný" odklon od interpretace originálního výtvarného vkladu autora k zájmu o „lidový um", tzn. o lidovou uměleckou tvorbu, řemeslné dílny a řemeslné techniky. Toto dění se odráží i v samotném cíli zpřístupnění památek definovaném jako výchovně-vzdělávací. Stejně tak jako v předchozím období vycházely tištěné průvodce po památce, různé propagační materiály a letáky.

Následující léta normalizace lze ve zpřístupňování památek charakterizovat jako prezentaci objektů formou obsahově upravené a společensky neškodné prohlídky. Na vybraných objektech byly nově instalovány tzv. vstupní historické expozice, prostory pro politicky angažovanou a ideologicky odpovídající prezentaci památky.[24] Konec 70. let a počátek 80. let je pak spojený se snahou o profesionalizaci průvodcovské služby a opětovnou revizi průvodcovských textů. V rámci této činnosti byla autorským týmem pod vedením Jarmily Netkové vydána *Metodika průvodcovských textů pro rok 1978*.[25] Poté následoval v roce 1982 *Metodický návod pro průvodcovskou službu v památkových objektech určených ke kulturně výchovnému využití v ČSR*[26] od téže pracovní skupiny, ve kterém je zpřístupnění památek popisováno v souvislosti s průvodcovskou službou, jejími specifiky a úskalími profese (například kapitoly *Chování průvodce v mimořádných situacích, Výběr průvodců pro průvodcovskou službu*). Na základě rozsáhlé analýzy průběhů prohlídek byly jako problematické části průvodcovského výkladu opětovně vytýkány tyto faktory: přemíra faktografických údajů

23 Zákon o kulturních památkách vyhlášen, *Zprávy památkové péče* 18, 1958, č. 1–2, s. 1–2.

24 Jaroslav Petrů, Vstupní síně na památkových objektech, *Památky a příroda*, 1976, č. 10, s. 605–608.

25 *Metodika průvodcovských textů pro památkové objekty ČSR*, SÚPPÚP 1978, č. 4063/78 – projektovému týmu se i přes velkou snahu nepodařilo plné znění této metodiky dohledat.

26 *Metodický návod pro průvodcovskou službu v památkových objektech určených ke kulturně výchovnému využití v ČSR*, SÚPPÚP, Praha 1982.

(výčet majitelů, letopočtů, exponátů aj.), neúměrně „dávkované“ informace, absence sociálních témat (život feudálů ve srovnání s životem poddaných, společenské postavení majitele) či absence informací o širším okolí památky (zahrady, parky, města a okolí). I nadále zpřístupnění objektů provází přetrvávající tendence ke katalogovému výčtu mobiliáře a dále silný dezinterpretační náboj ve vnímání šlechty či církve.[27]

Zpřístupněné památky na počátku 90. let 20. století ovlivnily především restituční nároky vlastníků konfiskátu z období po 2. světové válce. Navráceno bylo několik desítek hradů a zámků i dalších památek včetně mobiliáře. Mnohé z objektů byly ponechány přístupné veřejnosti,[28] jiné byly uzavřeny pro soukromé potřeby majitelů, další byly prodány. Prohlídkové trasy na památkách se od počátku 90. let 20. století zaměřují na dosažení co největší autenticity interiéru. Plošně se proměnily také průvodcovské texty, ovšem jen do určité míry. Z textů byly vyňaty ideologické pasáže, částečně byly doplněny podrobnější informace o posledních majitelích. Zůstala popisnost, přemíra informací a absence hlavního sdělení. Místa v sylabech uvolněná po ideologicky zaměřených pasážích pak často jen nahradil výčet dalších uměleckých předmětů, jejich popis či způsoby řemeslného zpracování. Hledání formy a způsobů zpřístupnění památek, včetně způsobů komunikace s návštěvníky, je proto aktuální i v současné době.

27 Otázce vnímání šlechty v průvodcovských textech se poměrně zevrubně věnuje práce: Michal Nguyen, *Obraz šlechty v průvodcovských textech českých hradů a zámků. Období totality 1948–1989* (diplomová práce), Filosofická fakulta, Univerzita Palackého v Olomouci, Olomouc 2020.

28 Např. Český Šternberk, Chlumec nad Cidlinou, Kost, Mělník, Orlík, Žďár nad Sázavou a další.

1.3 Domácí a zahraniční odborná literatura

Protože tato metodika často přináší pohledy, které nejsou v Česku ještě zažité, chceme představit myšlenkové základy, na nichž stojí. Nabízíme proto stručné shrnutí a zhodnocení základní literatury k tématu.

V metodice se pohybujeme na půdorysu, který charakterizuje postupující demokratizace přístupu ke kulturnímu dědictví a ke kultuře vůbec. Tuto proměnu popsali již v první dekádě nového tisíciletí John Holden a Graham Fairclough.

Politolog **John Holden** ve svém stručném, ale hojně citovaném spise *Kulturní hodnota a krize legitimity: Proč kultura potřebuje demokratický mandát*[29] mluví o tom, že kultura byla doposud hlavně v rukou profesionálů a politiků, z nichž první rozhodovali o jejím obsahu a druzí o jejím financování. Publikum bylo jen v roli konzumentů, kteří neměli na podobě kultury velký podíl. Právě to se ale – konstatuje John Holden – v posledních desetiletích změnilo a spolu s tím se proměnilo také to, jakou hodnotu kultuře včetně kulturního dědictví přikládáme. Do popředí se dostalo takové pojetí kulturních institucí, které je nechápe jako úložiště předmětů, místa zážitků anebo nástroje pro vytváření kulturních významů, ale jako místa, která mají schopnost nás ovlivnit vytvářením historických, sociálních, symbolických, estetických nebo duchovních hodnot. Role publika je přitom zásadní, protože tyto hodnoty mohou vzniknout jen v interakci s ním.

Publikum je podle Johna Holdena zároveň čím dál sofistikovanější, vyžaduje vyšší kvalitu a je méně ochotné prominout špatné služby či přehnané a pak nesplněné přísliby. Zmenšuje se také rozdíl mezi amatéry a odborníky, protože lidé mají přístup k lepším technologiím a komunikačním prostředkům a amatérská věda je dnes na vysoké úrovni.[30]

John Holden ve svém spise, který směřuje k doporučení profesionálům i politikům, aby si více všímali publika a jeho přání, přibližuje, čeho si lidé na kultuře skutečně váží:

„V první řadě všech těch báječných, krásných, pozdvihujících, provokujících, podnětných, otřásajících, znepokojujících, duchovních, vtipných a transcendentálních zkušeností, které utvářejí a reflektují jejich porozumění sobě samým a jejich místě ve světě.“[31]

John Holden k tomu dodává, že takové zkušenosti můžou návštěvníci zažít v knihovně, stejně jako v divadle, muzeu nebo na koncertě. A že je jedno, jestli jde o symfonii nebo muzikál.

Za druhé si lidé váží toho, když je o ně dobře postaráno a když se k nim kulturní organizace chová férově. Mají rádi kvalitní občerstvení za dobré ceny, hezké, vstříc-

---

29 John Holden, *Cultural Value and the Crisis of Legitimacy: Why Culture Needs a Democratic Mandate*, London 2006.

30 Ibidem, s. 26.

31 Ibidem, s. 23.

← *Z knihovny vyšebrodského kláštera (foto P. Hudec)*

né a moderně vybavené budovy, chtějí přesné informace, a především chtějí mít možnost se zapojit.

Za třetí si cení toho, že kultura vytváří „zakořeněnost“. Tím, že se nachází na konkrétním geografickém místě a pomáhá ukotvovat místní identitu. Ale také tím, že rozvíjí pocit příslušnosti ke komunitě, ať už je definovaná místem nebo společným kulturním zájmem.[32]

Podobným směrem uvažuje také odborník na památkovou péči **Graham Fairclough**, který ve svém textu *Nové dědictví* konstatuje ztrátu výsadního postavení expertů i ve specifickém prostředí památkové péče. Ta podle něj totiž stále více závisí na celospolečenské diskusi, co a proč má být pro budoucnost uchováno. Lidé v demokratických společnostech mají do památkové péče mluvit, protože jde o jejich dědictví, ne pouze o dědictví expertů.[33]

K těmto inspirativním pozorováním a zobecněním se dobře přimykají metodicky orientované texty, které sledují proměnu prezentace a interpretace kulturního dědictví přímo v praxi. Zmíníme dva. Na prvním místě velmi diskutovanou knihu amerického památkáře **Franklina D. Vagnona** a profesorky architektury a urbanismu **Deborah Ryanové**, jejíž titul by se dal volně přeložit jako „anarchistický průvodce památkami“.[34] Autoři se věnují především tzv. „historic house museums“, což jsou nejčastěji rodinné vily, domy a další objekty spjaté s významnými postavami, událostmi a fenomény koloniální i republikánské historie USA. Veřejná nabídka těchto památek byla a je spíše konzervativní, byť autoři vycházejí z jejich začínající proměny, kterou chtějí dále inspirovat a akcelerovat. Jejich kniha je osobně laděná, protože Franklin Vagnone sám čtyři podobné instituce vedl a posléze působil v jejich svazech.

Velmi osobní je už úvod knihy nazvaný „Dar frustrace“. Franklin Vagnone v ní popisuje iniciační moment, který změnil jeho přístup k památkám. Vzpomíná na to, jak si s rodinou koupili krásný starý dům, který dlouho rekonstruovali, opečovávali a sháněli do něj historický nábytek. Pak se ale museli přestěhovat a nový majitel po čtrnácti dnech objekt zboural, protože si chtěl postavit modernější. Pro rodinu to byl šok, ovšem později se s ním vyrovnala díky poznání, že domov nebyl v cihlách, ale v životě, který se mezi nimi odehrával.[35] To samozřejmě nemá vést k tomu, aby se památky bouraly. Naopak k tomu, aby se naplňovaly životem.

Franklin Vagnone s Deborah Ryanovou proto kritizují stávající praxi památkových objektů, která se příliš soustředí *„na naše vážné poslání, narativy a předměty,* [zatímco] *návštěvníci nás opouští s ambivalentními pocity, protože se neúčastnili dia-*

32 Ibidem, s. 24.

33 Graham Fairclough, New Heritage, an Introductory Essay: People, Landscape and Change, in: Graham Fairclough – Rodney Harrison et al. (edd.), *The Heritage Reader*, Abington 2008, s. 297–312.

34 Franklin D. Vagnone – Deborah Ryan, *Anarchist's Guide to Historic House Museums*, London – New York 2016.

35 Ibidem, s. 21.

logu, ale spíše trpěli v monologu."[36] Památky podle nich selhávají hlavně ve schopnosti propojit zážitek z historického prostředí s žitou zkušeností návštěvníků. Autoři proto vyzývají k propojení vážné vědecké praxe s hravou, literární, subjektivní, amatérskou složkou – k tomu, co nazývají „poetickým ochranářstvím", pro které hledají inspiraci mimo jiné v myšlence významného historika kulturních dějin Jacoba Burckhardta: „Pro mě je historie vždy z větší části básnictví."[37]

Jejich kniha ovšem není nahodilá. Je postavena na zúčastněném pozorování, skupinových rozhovorech (focus groups), výzkumu chování a pohybu návštěvníků a na experimentálním ověřování nové praxe. Nelze zde citovat všechna doporučení a návody, které jsou v publikaci shromážděny, proto shrneme jen ty týkající se průvodců a prohlídek.

Průvodci by podle Franklina Vagnona a Deborah Ryanové měli být: *Nelineární*, tedy měli by zvládat různé narativy a prostředí interpretace najednou, být schopní zajímavých odboček a souvislostí; *Neortodoxní*, tedy být otevření k inovativním, kreativním metodám práce (pokud funguje prezentovat něco v ložnici v leže, tak si má průvodce lehnout do postele a zavřít oči; může taky zpívat, hrát na hudební nástroj apod.); *Daktylští* (daktyl je básnické metrum složené z jedné dlouhé a dvou následných krátkých slabik), daktylský průvodce je proto především schopný rytmizace prohlídky a *Experimentující*, tedy přesvědčení o tom, že můžou zkoušet nové věci, a dělající to.[38]

V jednotlivých pasážích pak Franklin Vagnone a Deborah Ryanová doporučují spoustu konkrétních tipů, jak provázet. Průvodci mají dbát na stručnost a únosnou míru detailů, protože data narození a úmrtí majitelů či rok vzniku určitého obrazu si nepamatujeme. Do paměti se nám všem zaryjí spíš *„momenty, kdy jsme cítili emoční, empatické propojení s lidmi, kteří na místě kdysi žili."*[39] Průvodci by také měli podporovat pohybové aktivity návštěvníků jako primární formu poznávání, autoři doslova říkají *„let them dance"* (nechte je tančit), což znamená podporovat návštěvníky ve svobodném pohybu všude tam, kde je to možné.[40] Průvodci mohou využívat hudbu a památky rozezvučet, aby to nebyla jen smrtelně vážná a tichá místa.[41] A jedno z posledních doporučení je, aby průvodci zkusili vnímat památku jako reálné místo života, ideálně si představit, že v ní sami žijí. To nutně znamená počítat s tím, že se naruší dokonalý pořádek obehnaný šňůrami s třásněmi, protože tak to nevypadá u nikoho doma, dokonce ani u lidí v minulosti!

---

36 Ibidem, s. 81.

37 Ibidem, s. 35 a 37.

38 Ibidem, s. 95.

39 Ibidem, s. 105.

40 Ibidem, s. 115.

41 Ibidem, s. 125.

Tyto na první pohled „radikální“ tipy jsou psány s velkým respektem k památkám jako takovým. Ostatně také název knihy je jemnou ironií, která naznačuje, že i malé posuny mohou být vnímány jako troufalá anarchie.

Velmi inspirativní pro naše přemýšlení o průvodcích a prohlídkách byla také četba metodiky vydané amsterdamským **Rijksmuseum** s titulem *Průvodcovství je profese*.[42] Ta vychází z několikaletého společného výzkumu Rijksmusea, Van Goghova muzea, Stedeljikova muzea a Univerzity Amsterdam s cílem odpovědět na otázku, kdo je dobrý muzejní a galerijní průvodce a co je dobrá prohlídka. Autoři konstatují, že profese průvodce se profesionalizuje a je třeba na ni klást stejné nároky a zodpovědnost jako například na povolání učitele, čemuž má odpovídat i slušné platové ohodnocení. V rámci našeho projektu jsme metodiku přeložili do češtiny a ta je nyní volně ke stažení jako e-kniha na stránkách Vydavatelství Pedagogické fakulty UK. V dalších kapitolách některé podstatné pasáže rovněž obsáhle citujeme.

Za zcela svébytný a samostatný obor lze považovat interpretaci místního dědictví. Jeho kořeny leží především ve Spojených státech amerických, ovšem postupně je tento proud přejímán také v dalších zemích včetně České republiky. V počátcích oboru stojí **Freeman Tilden** (1883–1980), který po kariéře novináře a spisovatele začal pracovat pro americké národní parky a ve svých sedmdesáti letech vydal zásadní dílo *Interpretujeme naše dědictví*.[43] Jeho kniha se stala základem pro systematický rozvoj vzdělávací a interpretační práce v národních parcích a inspiruje v tomto směru dodnes.

V jejím základu stojí šest principů, kterými se podle Freemana Tildena má řídit každá kvalitní interpretační činnost:

1) Každá interpretace, která nevztahuje prezentované k návštěvníkovi, jeho osobnosti nebo životní zkušenosti, bude jalová.
2) Interpretace není poskytování informací. Jakkoliv každá interpretace obsahuje informace, není pouhým sdělováním, ale odhalováním hlubšího smyslu a souvislostí.
3) Interpretace je umění, které kombinuje řadu dalších oborů – čerpá například z architektury, historických nebo přírodních věd. A každému umění je možné se do jisté míry naučit.
4) Hlavním cílem interpretace není poučovat, ale provokovat k přemýšlení.
5) Interpretace by měla představovat spíše celek než jednotlivosti. Stejně tak by se měla vztahovat ke všem částem osobnosti návštěvníka.
6) Interpretace zaměřená na děti (přibližně do 12 let věku) není pouhým zjednodušením interpretace pro dospělé. Řídí se od základů jinými zásadami.[44]

---

42 Mark Schep – Pauline Kintz (edd.), *Guiding is a Profession: The Museum Guide in Art and History Museums*, Amsterdam 2017.

43 Freeman Tilden, *Interpreting Our Heritage*, Chapell Hill 1957.

44 Principy citujeme v českém překladu Tomáše Růžičky, Freeman Tilden: Interpreting Our Heritage, in: Michal Medek (ed.), *Čítanka interpretace*, Kaprálův Mlýn 2016, s. 9–23, cit. s. 11, https://ucarecdn.com/35f85286-889b-4144-85ac-81e164b29948/, vyhledáno 11. 2. 2021.

Tildenova kniha ovšem není jen pouhou příručkou, která by dávala dobré tipy. Je zároveň výjimečným literárním dílem, které strhává a inspiruje myšlenkami, poetikou i jazykem. Svou sílu čerpá především z toho, že v jejím jádru stojí jednoznačná a přiznaná láska k přírodnímu i kulturnímu dědictví a touha zprostředkovat jejich krásy ostatním lidem. Konečným cílem přitom není nic menšího než proměna člověka: *„Někteří lidé, kteří navštěvují národní parky, zde učiní ten nejdůležitější objev: poznají sami sebe.“*[45]

Freeman Tilden měl a dodnes má celou řadu následovníků. Mezi nejvýznamnější patří **Sam Ham**, k jehož *Environmentální interpretaci* se dodnes obrací čtenáři po celém světě.[46] Sam Ham je akademik s dlouholetými zkušenosti z praxe, a tak jeho kniha úspěšně kombinuje jak teoretické, tak praktické aspekty práce interpretátorů. Z jeho pohledu je interpretace především komunikací, která se řídí stejnými principy, ať už se jedná o výstup v podobě komentované prohlídky, výstavy, naučné stezky či edukačního programu.[47] Procesu přípravy interpretace se podrobně věnuje **John A. Veverka**.[48] Jeho kniha představuje podrobný manuál, který provede čtenáře všemi fázemi a nástrahami interpretačního plánování.

Obsah těchto prací zde obsáhleji netlumočíme, protože jsou k dispozici jejich české výtahy. Myšlenky interpretace přináší do České republiky již delší dobu především představitelé Sdružení pro interpretaci místního dědictví ČR. Interpretaci jednak úspěšně školí a vyučují o ní, vydávají o tématu knihy a sami interpretační výstupy pro místa přírodního, ale i kulturního dědictví připravují.

Mezi jejich významné počiny patří *Čítanka interpretace* sestavená editorem **Michalem Medkem**.[49] V této on-line dostupné příručce najdou čeští čtenáři výtahy ze sedmi základních oborových děl, jež mohou do značné míry nahradit studium originálních textů. Čeští propagátoři oboru ale vydávají také své vlastní příručky, mezi něž patří například *Manuál místního průvodce* od **Ladislava Ptáčka** či publikace *Jak pře(d)kládat svět*¸ kterou vydal týž autor společně s **Tomášem Růžičkou**.[50]

Předkládaná metodika bezprostředně navazuje na projekt *Památky nás baví* z let 2012–2015, který realizoval tým Národního památkového ústavu ve spolupráci s Pedagogickou fakultou Univerzity Karlovy pod vedením **Martiny Indrové** a **Hany Havlůjové**. Jeho výsledkem byla kolekce pěti metodik zaměřených na památko-

---

45 Freeman Tilden, *The National Parks: What They Mean to You and Me*, New York 1951, s. 23.

46 Sam Ham, *Environmental Interpretation: A Practical Guide for People with Big Ideas and Small Budgets*, Golden 1992.

47 Viz Jana Urbančíková, Sam Ham. Environmental Interpretation, in: Michal Medek (ed.), *Čítanka interpretace*, Kaprálův Mlýn 2016, s. 25–50, cit. s. 25–26.

48 John A. Veverka, *Interpretive Master Planning*, Edinburgh 2011.

49 Michal Medek (ed.), *Čítanka interpretace*, Kaprálův Mlýn 2016.

50 Ladislav Ptáček, *Manuál místního průvodce*, Slavonice 2010 a Ladislav Ptáček – Tomáš Růžička (edd.) *Jak pře(d)kládat svět: Základy dobré interpretace*, Brno 2012.

vou edukaci,[51] jež se snažily podpořit rozvoj edukačního potenciálu autentického prostředí památkových objektů při zohlednění vzdělávacích potřeb různých typů účastníků (žáci 1. stupně, žáci 2. stupně a středoškoláci, učitelé, rodinní návštěvníci, senioři, volnočasová sdružení, účastníci se speciálními potřebami). Členové týmu, který je složený především z pracovníků Katedry dějin a didaktiky dějepisu Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy a Oddělení edukace NPÚ, mají na kontě i další publikace[52] a jejich příspěvky tak lze označit za jakýsi základ české památkové edukace, v tuzemském prostředí nově konstituovaného oboru, který vychází především z tradice konstruktivistické pedagogiky.

Předkládaná metodika vstupuje do prostoru, který není prázdný a navazuje na metodiky, které byly v prostředí NPÚ zpracovány již dříve. V roce 2011 vydal NPÚ **metodiku tvorby interiérových instalací** zpracovanou širokým kolektivem autorů.[53] Publikace je shrnutím stávající instalační praxe, která postihuje jednak její teoretická východiska, jednak konkrétní praxi od archivního výzkumu přes otázku historického textilu či využití živých květin v interiérech až po prezentaci současného umění.

Druhou metodikou NPÚ, která se přímo dotýká tématu, je **metodika průvodcovské činnosti** z roku 2014.[54] Publikace je pohledem do historie průvodcovské služby, kdy téměř polovinu textu zabírá právě popis vývoje prohlídek na českých hradech a zámcích. V metodické rovině se autoři zaměřují především na formální aspekty průvodcovských textů a na výběr a školení průvodců. Z metodiky je zřejmé, že prioritu v pojetí autorů dostává samotná památka a průvodcovský text, nikoli průvodci a návštěvníci.

---

51 Hana Havlůjová – Petr Hudec – Martina Indrová et al., *Památky nás baví 1: Objevujeme kulturní dědictví s předškoláky a žáky prvního stupně základních škol*, Praha 2015; Hana Havlůjová – Kateřina Charvátová – Martina Indrová et al., *Památky nás baví 2: Předáváme péči o kulturní dědictví žákům 2. stupně základních škol a středoškolákům*, Praha 2015; Hana Havlůjová – Kateřina Charvátová – Martina Indrová et al., *Památky nás baví 3: Potenciál kulturního dědictví pro vysokoškolské a další vzdělávání pedagogů*, Praha 2015; Hana Havlůjová – Martina Indrová – Petr Svoboda et al., *Památky nás baví 4: Kulturní dědictví jako příležitost pro učení všech generací*, Praha 2015; Hana Havlůjová – Petr Hudec – Martina Indrová et al., *Památky nás baví 5: Objevujeme kulturní dědictví bez bariér*, Praha 2015.

52 Hana Havlůjová – Jana Lešnerová (edd.), *Kulturní dědictví a udržitelný rozvoj místních komunit ve školní praxi: Metodická doporučení a příklady dobré praxe pro učitele základních a středních škol*, Praha 2012; Dušan Foltýn – Hana Havlůjová (edd.), *Kulturní dědictví a udržitelný rozvoj místních komunit*, Praha 2013; Petr Hudec – Lenka Křesadlová (edd.), *Způsoby prezentace památek zahradního umění*, Praha 2015; Petr Hudec – Lenka Křesadlová (edd.), *Způsoby edukačního využití památek zahradního umění*, Praha 2015; Petr Hudec – Hana Havlůjová (edd.), *Památková edukace v historických zahradách a parcích: příklady dobré praxe*, Praha 2018.

53 Miloš Kadlec – Petr Weiss et al., *Metodika tvorby interiérových instalací a reinstalací*, Praha 2011.

54 Naděžda Kubů et al., *Metodika průvodcovské činnosti na hradech, zámcích a dalších zpřístupněných památkách*, Praha 2014.

Bližší naší metodice je přístup, který pro muzea v přírodě navrhuje nedávno vydaná metodika editorsky připravená **Evou Kuminkovou**.[55] Ta klade mnohem větší důraz na kulturně-historické aspekty instalací, které tak nemají primárně estetickou funkci, ale jsou spíše prostředkem historické reflexe. Autoři této metodiky totiž vědí, že jakákoli instalace je vždy konstruktem, který odkazuje stejně tak k minulosti, jako k naší přítomnosti, pro kterou je tvořena.

↑ *Kniha „Interpretujeme naše dědictví" Freemana Tildena se stala biblí oboru interpretace (zdroj The Storyteller Hub)*

55 Eva Kuminková (ed.), *Muzea v přírodě: jedinečná cesta muzejnictví*, Rožnov pod Radhoštěm 2019.

2. Návštěvníci

Petr Hudec

Paní Tichá: „*Lidi jsou prostě zhejčkaný.*“

Pan Spock: „*A divný. Když tady něco opravuju, tak na mě dokážou zírat klidně půl hodiny, ale na nějakou historii je prakticky neužije.*“

Komtesa Marie: „*Tak proč na ty zámky vůbec jezdí?*“

Paní Tichá: „*Zabít čas!*“

Pan Spock zpívá: „*Je to lůza, lůza lůz a o tý lůze zpívám svoje blues.*“

Kastelán Josef s despektem: „*Mufloni jsou škodná!*“

Z filmu *Poslední aristokratka*[56]

Kapitola věnovaná návštěvníkům je provokativně otevřena dialogem z filmu podle stejnojmenné knihy milotického kastelána Evžena Bočka.[57] Přestože, či spíše protože povolání průvodce památkovým objektem je náročné, vybízí k rozvíjení průvodcovské empatie vůči návštěvníkům. Cílem je, aby se návštěvníci cítili na památce jako **respektovaní a vítaní hosté**.

2.1 Motivace návštěvníků

Vyrazí-li rodina na zříceninu hradu Bezděz, je to pro její členy nejen příležitost něco nového poznat (vzdělání), nýbrž také něco společně začít (zábava), odpočívat (rekreace), sportovat (uskutečnit náročný výstup na vrchol), vychutnat si výhled do kraje (vnímat krásu), předávat potomkům něco z tradice (vychovávat) a stanout na místě spojeném s národními dějinami (identifikace). Všechny tyto motivace přitom mohou bez problému koexistovat a vzájemně se překrývat.

Stává se přitom často, že návštěvníci teprve po prohlídce zjistí, proč na dané místo přijeli. Průvodce by tedy měl návštěvníka motivovat a zároveň mu dát pocítit, že jeho návštěva nebyla zbytečná – odhalit návštěvníkovi důvod, proč vlastně přišel.[58] O pojmu *motivace* proto není dobré uvažovat jako o něčem daném, nýbrž jako o dynamické kategorii. Motivaci může návštěvník v průběhu prohlídky získat či naopak ztratit. I nedobrovolní návštěvníci, kteří se ocitli v historickém prostředí proto, aby naplňovali potřeby například svého partnera, v sobě mají kromě negativní i pozitivní, byť neobjevenou motivaci.

56 *Poslední aristokratka*, režie Jiří Vejdělek, Česko 2019.

57 Evžen Boček, *Poslední aristokratka*, Brno 2012.

58 Srov. Michal Medek (ed.), *Čítanka interpretace*, Kaprálův Mlýn 2016, s. 17.

← *Z prohlídky Dolu Michal (foto T. Vrtal)*

V rámci dotazníkového šetření mezi návštěvníky památek, které jsme realizovali v letech 2018 a 2019,[59] se někteří respondenti nespokojili s předdefinovanou škálou odpovědí a využili možnost otevřené odpovědi na otázky „Co vás motivuje k návštěvě památek?“ a „Proč jste dnes na tuto památku přijel/a?“ Na tomto místě uvádíme výběr jejich vyjádření, který neodráží četnost výroků, nýbrž pestrost:

Vzdělávací motivace

„Poznání památky a jejího okolí v souvislostech.“

„Poznání nového, genius loci, národní hrdost, zájem o historii a kulturu.“

„Mám ráda historii a ráda si zopakuji, co už jsem slyšela.“

„Jsem zvědavý.“

Sociální motivace

„Protože mě Láďa přinutil a Jirka s ním souhlasil – přesila.“

„Protože se mi tu již před lety líbilo a také aby tento hrad viděl i můj manžel.“

„Výlet, prázdniny s vnukem.“

„S kolegy z práce/teambuilding.“

Propojení s cestou/dovolenou/itinerářem

„Projíždíme okolo, zaujala nás z dálky.“

„Volné odpoledne, rychlá dostupnost z domova.“

„Jsme tady na dovolené a objíždíme památky v okolí.“

„Protože máme výlet na kole.“

„Projíždíme okolo jako vodáci.“

Osobní motivace (duševní hygiena, relaxace, sběratelství, zvyk)

„Památka má zvláštní kouzlo.“

„Protože nás zaujala svou malebností.“

„Mám to tu rád.“

„Obdivuji krásné zahrady a architekturu a chtěla jsem si odpočinout.“

„Sbírám magnetky z edice Sestav si svůj svět.“

---

59 První, rozsahem menší dotazníkové šetření proběhlo v roce 2018 a pomohlo kalibrovat rozsáhlejší dotazníkový výzkum mezi českými návštěvníky památek. Ten proběhl v roce 2019 na 22 památkových objektech ve správě NPÚ. Na přípravě, zpracování dat a vyhodnocení se podíleli sociologové Lenka Opletalová a Ondřej Hubáček, kteří jsou také autory závěrečné zprávy z výzkumu. Více viz Kateřina Sládková, Přežijí prohlídky s průvodci? Výsledky výzkumu mezi návštěvníky památkových objektů, *Zprávy památkové péče* 81, 2021, č. 1, s. 37–47.

Doporučení

„Zaujala nás tato památka konkrétně, neboť jsme četli krásné recenze na webu."

„Jsme s manželkou na návštěvě u mého otce, který nám návštěvu doporučil."

„Doporučení přátel."

Návrat a vzpomínka/nostalgie

„První návštěva v roce 1961, zajímavá rekonstrukce po devastaci za komunismu."

„Vzpomínka na studium a mládí."

„Manžel se zde učil jako strojní montér asi před 70 lety."

Počasí

„Zvědavost, počasí."

„Je horko, bude tu fajn!!!"

Profesní souvislost a fandovství

„Jsem průvodkyně, tak mě to zajímá z profesního hlediska."

„Podívat se na hnízdící jiřičky a rorýse, provést kontrolu – stráž přírody Plzeňského kraje."

„Porovnávám výklady průvodců, květinovou výzdobu, informační tabule apod."

„Zájem o numerologii a s tím spojitost čísel."

V rovině kvantitativních zjištění návštěvnický průzkum ukázal, že tři čtvrtiny z 3399 dotázaných návštěvníků preferují skupinovou prohlídku s průvodcem.[60] Pouze individuální prohlídky bez průvodce upřednostňuje desetina respondentů, přičemž se většinou jedná o mladší návštěvníky do 34 let a návštěvníky s vysokoškolským vzděláním. Překvapivým zjištěním je, že poptávka po mobilních aplikacích a technologiích je v prostředí památek minimální, a to včetně nejmladší návštěvnické skupiny 15–24 let. Zdá se, že lidé preferují autentické prostředí, ve kterém je provede člověk proškolený a znalý, s nímž mohou vést dialog. Mohli bychom říci, že výzkum přinesl odpověď, kterou by si správci památek v NPÚ přáli či ji očekávali a potvrdili si tak správnost dosavadní praxe. Na tomto místě je však možné výzkum problematizovat a uvést jeho limity. Respondenty byli návštěvníci památek, takže nezachycuje názory těch lidí, kteří se z různých důvodů na památky zatím nevypravují.

Výzkum také ukázal, že většině dotázaných návštěvníků (přes 60 procent) vyhovují středně dlouhé prohlídky trvající 45 až 60 minut. Poměrně hodně lidí (30 pro-

60 Při návštěvnickém výzkumu uskutečněném roku 2012 pouze na hradě Karlštejn byla preference prohlídek s průvodcem dokonce 95 %. Petr Dostál et al. (ed.), *Management kultury: sborník z milníkové konference projektu NAKI*, Slaný 2012, s. 105–116.

cent) ale dává přednost kratším formátům v rozmezí 30 až 45 minut. Tuto odpověď vybírali spíše mladší lidé do 34 let, a také ti, kteří preferují prohlídky individuální. Deset procent návštěvníků si vybírá dlouhé prohlídky, které trvají přes hodinu. Ukazuje se, že pokud památkový objekt nabízí více prohlídkových okruhů, je délka prohlídky jedním z kritérií, podle něhož se návštěvníci rozhodují.[61]

Největší překážka pro účast na prohlídkách také souvisí s časem: je jí příliš dlouhá doba čekání na začátek prohlídky. Ta vadí skoro polovině respondentů. Výše vstupného odrazuje výrazně méně návštěvníků, je to přibližně čtvrtina. Délka prohlídky bývá bariérou pro návštěvníky, kteří by dávali přednost krátké nebo individuální prohlídce, ale objekt jim takovou variantu nenabízí.

Co se týče kompetencí průvodců, pro návštěvníky je nejzásadnější poutavost a odbornost jejich výkladu. Z těchto dvou kompetencí je jednoznačně na prvním místě poutavost. Tu zvolilo v odpovědi 80 procent návštěvníků. Pro 24 procent návštěvníků je nejdůležitější jen poutavost, pro 28 procent v kombinaci s rétorickými schopnostmi průvodce. Naopak pouze odbornost bez dalších vlastností preferuje jen 6 procent lidí.

61 Průměrná doba, kterou návštěvníci v areálu památky stráví, jsou dvě hodiny. Omnibusové šetření IBRS OBSERVER pro potřeby NPÚ. International Business and Research Service, *Národní památkový ústav: Památky 11/2011*, interní zpráva, nepublikováno.

↑ *Rušné nádvoří hradu Buchlova ve vrcholu návštěvnické sezony (foto T. Vrtal)*

CALIFORNIA
1989
USA

2.2 Hierarchie potřeb návštěvníků

Nejen provedený výzkum, ale také prosté pozorování dokazuje, že lidé na prohlídkách mají různé preference. Některé potřeby jsou však společné všem a jejich naplňování má jistou posloupnost. Ladislav Ptáček vtipně pojmenoval kapitolu jedné ze svých knih věnovanou návštěvníkům *Proč neposlouchají?* a dodává: *„Pokud chceme, aby lidé respektovali nás, musíme my respektovat jejich potřeby.“*[62] Ty začínají od těch základních. Připomeňme zde známou Maslowovu pyramidu potřeb,[63] která vyjadřuje, že nejdřív musí člověk uspokojit potřeby na nižší úrovni (fyzické pohodlí, bezpečí, péče, uznání) a až poté se v něm probudí potřeba po seberealizaci, v níž je zvídavost a touha po poznání zahrnuta.

V základně této pyramidy stojí **základní tělesné a fyziologické potřeby**, mezi něž můžeme na památkách počítat přijatelný počet vstupních bariér, čisté toalety, občerstvení, mobiliář k odpočinku na prohlídkové trase. Po nich nastupuje **potřeba bezpečí a jistoty**, tvořená například dostupným parkovištěm, přehlednou organizací prohlídek, jasnými informacemi, důvěryhodností průvodce či možností uschovat si jízdní kolo či batoh. Když jsou tyto základní potřeby naplněny, začíná člověk realizovat svou **touhu po péči a spolupatřičnosti**. Ta se může naplňovat pozorností průvodce, který je tu pro nás, či třeba nákupem suvenýrů. O stupeň výše v pomyslné pyramidě stojí **potřeba uznání a úcty**, které získáme například díky pocitu, že jsme vítanými hosty, partnery v objevování kulturního dědictví, že máme možnost se na něco zeptat a zároveň nemusíme odpovídat či se zapojovat do hovoru, když nechceme. Na úplném vrcholu pak stojí **potřeba seberealizace**, tedy samotná možnost účastnit se interpretace kulturního dědictví formou prohlídky.

Poznávací preference návštěvníků

My všichni máme **různé preference poznávání**.[64] Někomu vyhovuje především se dívat, jiný rád poslouchá a další si na věci přichází v dialogu. Povědomí o těchto různých typech může pomáhat průvodcům, ale také autorům instalací a sylabů, porozumět potřebám návštěvníků a přizpůsobit jim tak svoji nabídku. Základní typy lidského učení a poznávání jsou následující:

- **Vizuální typ** – pamatuje si dobře viděné; učí se pozorováním. Lze říci, že návštěvníkovi s touto preferencí poznávání bude vyhovovat dostatečný časový prostor na prohlédnutí si (interiérů) památky, s čímž může souviset komfort menší návštěvnické skupiny, často též touha pořizovat snímky toho, co jej zaujalo. Výklad je pro něj atraktivní do té míry, do jaké mu zpřístupňuje viděné. Pokud se naopak nevztahuje k tomu, co jej obklopuje, přestává pro

62 Ladislav Ptáček, *Manuál místního průvodce*, Slavonice 2010, s. 6.

63 Abraham Maslow, *Motivation and Personality*, New York 1970.

64 Podle Věra Kargerová – Jitka Krejčová, *Vzdělávací program Začít spolu: Metodický průvodce pro 1. stupeň základní školy*, Praha 2003, s. 39.

← *Z expozice ve věži Jakobínka hradu Rožmberk (foto J. Sajtlová)*

↑ *Návštěvníci mají různé poznávací preference (zámek Raduň, foto T. Vrtal)*

něj být důležitý. Jeho preference může směřovat k upřednostnění samoobslužných prohlídek.

- **Komunikativní (auditivní, verbální) typ** – pamatuje si lépe to, co slyší; učí se nahlas; vyhovují mu situace, v nichž se diskutuje. Klasické prohlídky s průvodcem vrchovatě naplňují potřebu této formy recipování návštěvníka již tím, že může poslouchat výklad, a záměrně takovou formu prohlídek vyhledává. Ocení například i hudbu. Méně již je naplněna verbální potřeba návštěvníka, pokud nezískává prohlídka dialogický charakter. Nejde o to návštěvníky zkoušet, nýbrž spíše klást zapojovací otázky a vytvářet prostor pro to, aby (si) otázky kladli oni sami.
- **Haptický a kinestetický typ** – učí se v pohybu, činností; vše si musí „osahat"; sleduje, jak se co dělá. Haptická potřeba je velmi silná zejména u dětí a mládeže a je možné hledat vhodné příležitosti k jejímu naplnění (pořízení repliky, vytipování dotýkatelných originálů aj.). Tam, kde potřeba není naplněna, dochází buď k přestupkům nebo ke stresu či zklamání a hledání náhražek. Částečně může potřebu těchto návštěvníků řešit suvenýr. Výrazem kinestetické potřeby návštěvníků je například počítání schodů, uspokojení nad možností vystoupat na vyhlídkovou věž aj. Činnostní učení se pak může dostat ke slovu v rámci workshopů či jarmarků, při kterých si mohou návštěvníci osvojit některé řemeslné dovednosti aj.

- **Verbálně-abstraktní typ** – vyčleňuje nejpodstatnější informace; kategorizuje; dává poznatky do souvislostí; informace zpracovává do struktur. Jedná se svým způsobem o nejnáročnějšího návštěvníka, který se nespokojí s výčtem jmen a dat. Fakta touží propojovat s významy.

Návštěvnické skupiny budou vždy zahrnovat účastníky s různými typy preferencí poznávání. Pokud se nám podaří v rámci prohlídky uplatnit pestřejší škálu způsobů interpretace kulturního dědictví, zaujmeme tak širší okruh návštěvníků. Často k tomu vedou jen drobné intervence. Přemýšlení nad tím, jak toho docílit, lze začít uvědoměním si, že také já (průvodce) mám preferovaný způsob vnímání. Jaký je?

2.3 Typy návštěvníků

Návštěvníci památek jsou rozdílní také v řadě dalších aspektů. Na jedné prohlídce se vedle sebe mohou ocitnout rodina s dětmi, skupinka seniorů na výletě, profesorka dějin umění a k tomu parta cyklistů. Každý z účastníků přitom bude mít specifické zájmy a potřeby. Ty se navíc mohou dynamicky proměňovat podle toho, v jaké konstelaci se zrovna na památku vydali. I profesorka dějin umění bude sledovat jiné věci, když přijde na zámek s vnoučetem. Lidé přitom většinou nepřicházejí sami (dle výsledků výzkumu je to pouze jedno procento návštěvníků), ale ve skupinách, které jsou utvářeny generačně, z hlediska vztahových vazeb a zálib. Společenský kontext návštěvy se pak promítá do motivací, ale především ovlivňuje preference prohlídek i nároky kladené na průvodce a průvodkyně. Ti samozřejmě nemohou zohlednit a uspokojit přání všech. Na druhou stranu by ale měli mít představu, s jakými motivacemi a potřebami jednotlivé typy návštěvníků přicházejí a být schopni s nimi pracovat. Nabízíme proto typologii motivací a potřeb různých návštěvníků památek včetně inspirací, jak s nimi pracovat.

Dospělí

O naplňování potřeb dospělých návštěvníků budeme uvažovat v kategoriích neformálního sebevzdělávání, hobby či zábavy. Modelovým případem je přitom situace, kdy památku navštíví partneři či přátelé, ovšem bez dětí. Jejich návštěva památky má v naprosté většině případů sociální kontext. Návštěvníků „jednotlivců“ bývá minimum. Dotazníkový výzkum potvrdil, že ne vždy sdílejí velký zájem o památky oba partneři, často jeden z nich vychází vstříc tomu druhému. Motivací některých návštěvníků může být splnit společenskou povinnost (například „i já jsem byl na Karlštejně“), ale též hostit návštěvu a zprostředkovat hostům hodnoty domovské krajiny, v níž mají památky významné postavení. Dospělí dále uspokojují návštěvou památky svoji potřebu vystoupit ze zaběhnutého modelu každodennosti, být v krásném (historickém) prostředí, mít možnost vše si dobře prohlédnout, popř. také vyfotografovat. Mají zájem poslechnout si výklad průvodce, rozšířit své znalosti. Související je potřeba diskutovat, komunikovat o historickém prostředí a minulosti, propojovat to vše se svým životem – ať už se tato komunikace odehrává mezi návštěvníkem a průvodcem či pouze v rámci návštěvnické skupiny.

V případě dospělých lze definovat rovněž různé subkategorie, z nichž vybíráme ty, které se výrazněji promítají do návštěvnických potřeb:

Sportovci

Cyklisté, vodáci a další fyzicky aktivní výletníci mohou na památku přicházet s „putovní mentalitou“, vědomím, že návštěva je pouze jedním bodem z vytyčeného itineráře. Mají tedy zájem památku navštívit, její prohlídce však chtějí věnovat pouze omezený čas. Jejich potřebám proto může odpovídat podání základních informací, byť se mezi nimi v cyklistickém dresu skrývá univerzitní profesor. Naopak snaha

← *Z prohlídky Dolu Michal (foto T. Vrtal)*

↑ *Fotografující a „sdílející" návštěvníci jsou na památkách novým, výrazným fenoménem (Nové Hrady, foto J. Sajtlová)*

průvodce sdělit jim o památce vše, co ví, může být s tímto očekáváním v rozporu. Co mohou tito návštěvníci ocenit, je zasazení památky do krajinného kontextu, neboť to odpovídá jejich zkušenosti či prožitku vzhledem ke způsobu, jak na památku přicestovali: kdo krajinou putuje, zakouší ji a je k ní vnímavější a citlivější.

„Sdílející" návštěvníci

Rozvoj sociálních médií vede u jejich uživatelů ke specifickému chování, které má značnou odezvu v esteticky atraktivním historickém prostředí. Možnost sdílení snímků a krátkých zpráv na sociálních sítích je pro některé návštěvníky stimulem k okamžité reflexi a sdílení svých zkušeností a zážitků v reálném čase návštěvy. Jedná se přitom nejen o sebeprezentaci uživatele, ale rovněž o jeho účast na interpretaci a prezentaci kulturního dědictví. Zatímco například památkovou instalaci vytvořili experti, zde se sám návštěvník stává „kurátorem" a rozhoduje, co a jak bude „vystaveno" a interpretováno ve virtuálním prostoru.[65] Pokud tím neruší ostatní, je takový přístup zcela v pořádku.

65 Srov. přednáška Čeňka Pýchy *Krajiny paměti a digitální konstrukce prostoru* v rámci konference Dějiny ve veřejném prostoru II: Krajiny paměti, https://www.youtube.com/watch?v=rZ-sEbOhubg, čas od 24:00 min., vyhledáno 26. 7. 2021. Předmětem výzkumu reakcí návštěvníků byl zámek Jezeří, který je s ohledem na svůj současný stav a okolí poznamenané povrchovou těžbou uhlí vnímán kontroverzně. Každopádně vyvolává silné emoce.

Organizované skupiny (zájezdy)

U zájezdů vzniká již během cesty pocit náležitosti ke skupině. Uvnitř ní vzniká struktura, skupinová nálada, skupinové myšlení.[66] Prohlídky díky tomu mají jinou atmosféru, protože jejich účastníci se již znají a komunikují spolu. Může se to projevit větší mírou interakce účastníků, potřebou sdílet společný zážitek, humorem, reflexí témat překračujících prohlídku či navazujících na ni. Stojí tedy za to zjistit před začátkem prohlídky, jak je skupina naladěna, co má za sebou, čím se baví atd. a přizpůsobit tomu výklad.

Zahraniční návštěvníci

V případě zahraničních návštěvníků nejde jen o to poskytnout jim informace v jazyce, kterému rozumí. Je třeba zabývat se také tím, z jakého historického a kulturního kontextu přicházejí, a výklad vztahovat k tomu, co mohou znát. Může jít o propojení českých událostí se záchytnými body z dějin jiných států (např. odkazy na postavy a události francouzských, německých či anglických dějin). Náročnějším je tento úkol u asijských návštěvníků, kteří jednak přicházejí z nám méně známého kontextu, jednak mnohdy preferují spíše vnímání vizuální krásy památky. Obecně lze doporučit akcentování obecně srozumitelných témat – univerzálií, které mohou být relevantní napříč kulturním kontextem (láska, rodinné vztahy, domov apod.).

Začátkem otevřeného vztahu k zahraničním návštěvníkům přitom může být, když si přiznáme, že sami hledíme skrze „brýle“ vlastní kultury. Je třeba počítat s tím, že pohled našich hostů na historické události se může diametrálně lišit od pohledu, který převládá v našem prostředí. Například návštěvník ze Švédska se může cítit značně diskomfortně, když opakovaně slyší, že jeho předkové naše památky drancovali za třicetileté války. Nejde přitom jistě o to takové výklady vypouštět, spíše si přiznat, že česká perspektiva není ta jediná možná.

Senioři

Starší návštěvníci tvoří tradiční a významnou skupinu, která navštěvuje památky jak v hlavních, tak v okrajových částech turistické sezony. Senioři samozřejmě nejsou jednolitou skupinou, proto jsou následující typy spíše příklady. Je vhodné počítat s tím, že mnozí starší návštěvníci ocení hlasitý a srozumitelný výklad, laskavou a trpělivou komunikaci. Jejich potřebám odpovídá relativně klidná a pomalá prohlídka. Je potěšitelné, že stále více návštěvnických tras na to reaguje vybavením některých místností sedátky a židlemi, na nichž si lze během probíhajícího výkladu odpočinout. Návštěvníci se sluchovými obtížemi mohou záměrně vyhledávat blízkost průvodce, aby dobře slyšeli či odezírali z jeho rtů. Průvodce by jim to měl umožnit volbou místa, odkud hovoří. U některých starších lidí se můžeme setkat také s projevy horší paměti či jistými odchylkami v projevu, které mohou působit na ostatní účastníky nevhodně či komicky. Namístě je trpělivost, velkorysost či laskavost.

---

66 Srov. Jaromír Rux, *Metodika průvodcovské činnosti*, Praha 2007, s. 28.

↑ *Speciální prohlídka pro nevidomé a slabozraké na zámku Vizovice (foto P. Hudec)*

Zdravotní znevýhodnění se samozřejmě netýká pouze seniorů. Památka zároveň může být prostředím, které zrcadlí vzpomínky, životní zkušenosti či prožívání této skupiny návštěvníků. A to nejen metaforicky, ale i reálně – viz například jedno z vyjádření v návštěvnickém dotazníku: *„Karlštejn po 30 letech, vzpomínky.“*

Rodiny aneb děti v doprovodu rodičů a rodiče v doprovodu dětí

O dětských návštěvnících na památkách má smysl pojednávat v kontextu toho, s jakým doprovodem na památku směřují. Účast na prohlídce často není výrazem jejich přání, nýbrž preferencí dospělého doprovodu: rodičů, prarodičů, jiných příbuzných[67] – viz např. jedna z otevřených odpovědí z výzkumu týkající se důvodu návštěvy památky: *„Já ji nevybírám, většinou táta – já radši ZOO.“*[68] Někdy se dokonce může stát, že jsou děti rukojmími přání dospělých ať už proto, že se snaží naplnit své vlastní potřeby (zájem o historii a památky), nebo edukovat své potomky. Snahu rodičů bychom ale neměli odsuzovat, protože tím skutečně vychovávají bu-

67 Ačkoliv text pro zjednodušení pojednává téma z hlediska jádrové rodiny, většinu úvah lze vztáhnout také na rozšířenou či širokou rodinu, do níž zahrnujeme další příbuzné, zejména pak prarodiče.

68 Citace odpovědi z dotazníku získaná v rámci návštěvnického výzkumu v roce 2019. (Respondentem byl náctiletý chlapec či dívka, neboť jej vyplňovaly osoby od 15 let). Archiv projektového týmu.

↑ *Názorné pomůcky zaujmou (zřícenina Nový Hrádek u Lukova, foto P. Hudec)*

doucí návštěvníky památek a jen těžko se určuje hranice, odkdy je tato aktivita pro děti vhodná.

Pojďme se tedy podívat na tuto problematiku diferencovaněji. Rodiny míří na památky společně a smysluplně trávit čas v náhradu za dny, kdy to není možné – viz např. jeden z výroků návštěvníků: *„Chci strávit krásný čas s rodinou a památky jsou super výběrem.“*[69] Chtějí společně sdílet zážitky, poznávat, bavit se, relaxovat i sportovat, pokud je návštěva památky spojena s větším fyzickým výkonem.

Potřeby dětí při rodinné návštěvě památky

Děti mají touhu poznávat něco nového. Chtějí si hrát, objevovat, přijít věcem na kloub. S tím souvisí potřeba haptického kontaktu s poznávaným prostředím, která se někdy dostává do konfliktu s ochranou sbírkových předmětů. Stojí za to nezůstat u restrikce, nýbrž zabývat se tím, jak tuto potřebu naplnit (např. pořízení materiálové repliky apod.). Důležité jsou pro děti rovněž smyslové podněty, pohyb, častá změna činností a prostředí. Ve výkladu průvodců lze děti zaujmout poutavým vyprávěním příběhu či představením pozoruhodného artefaktu.

V závislosti na věku mají děti buď potřebu blízkosti rodiče (u mladších dětí), nebo naopak demonstrují svoji nezávislost (náctiletí). Dle stáří, ale také povahy, buď otevřeně projevují své názory, nebo naopak (introverti) chtějí „prožívat do-

69 Citace odpovědi z dotazníku získaná v rámci návštěvnického výzkumu v roce 2019. Archiv projektového týmu.

↑ *Expozice na zámku Kunštát poskytuje nejen dětem příležitosti k dotyku (foto P. Hudec)*

vnitř". To by měl průvodce empaticky vycítit a respektovat při snaze o aktivizaci dětí. U kladení otázek je třeba si uvědomit, že děti chtějí odpovědět správně, vědět, uspět a nikoliv zažít frustraci z neúspěchu. Průvodce by proto měl volit otázky přiměřené jejich věku a spíše takové, na které mohou odpovědět na základě své zkušenosti či jako vyjádření názoru.

Děti si díky své imaginaci promítají sebe sama do historického prostředí. Není třeba jim oblékat kostým (byť i k tomu je na některých památkách příležitost), aby se ve své fantazii ocitli v roli šlechtice či šlechtičny, popř. pacholka či služebné. Tuto jejich imaginaci lze podpořit stylem výkladu: *„Představte si, že byste…"*

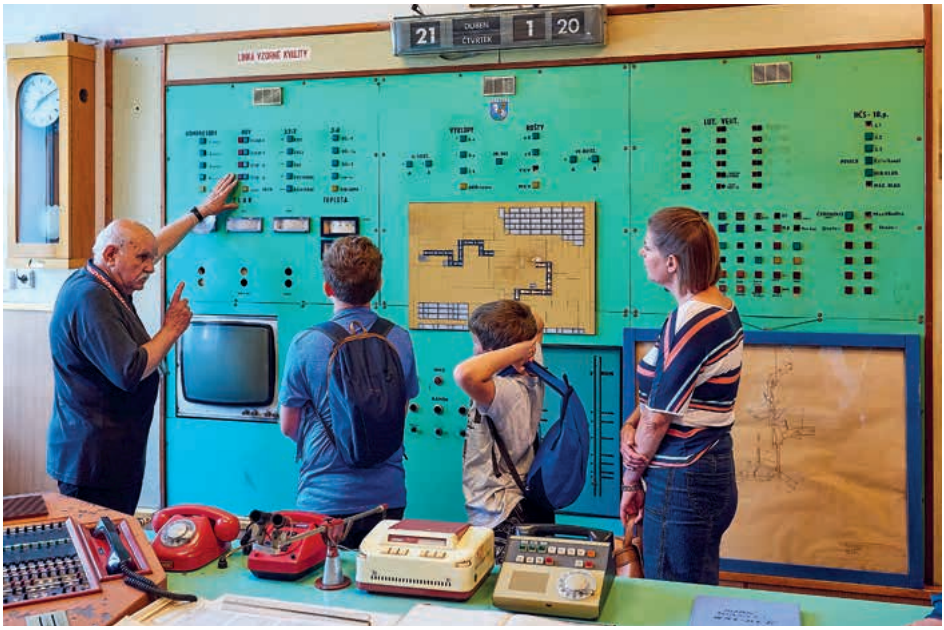
Hlubší naplňování potřeb dětských návštěvníků již inklinuje k formátu prohlídky, který bychom mohli označit jako edukační program, a tak zde odkazujeme na příslušnou literaturu.[70]

Potřeby rodičů účastnících se prohlídky s dětmi

Dospělí mohou sledovat návštěvou památky uspokojení vlastní touhy, ale také zajišťovat program pro děti, zprostředkovat jim památku tak, jak ji vnímali a poznávali v dětství oni, včetně všech souvisejících rituálů.[71] Touhou řady rodičů je být facilitá-

70 Hana Havlůjová – Martina Indrová – Petr Svoboda et al., *Památky nás baví 4: Kulturní dědictví jako příležitost pro učení všech generací*, Praha 2015.

71 V tomto pojetí je muzealizována i forma prohlídky, která je očekávána a vyžadována v neměnné podobě.



↑ *Rodiče jsou rádi svědky rozvoje svých dětí (Důl Michal, foto T. Vrtal)*

torem poznávání dětí: klást otázky, nebo odpovídat na dotazy svých dětí, ukazovat, povzbuzovat, pomáhat či prostě jen vytvářet prostor pro osobní rozvoj dětí tím, že je vezmou na prohlídku. Zejména památky se samoobslužným režimem prohlídek podporují tzv. vyučovací chování rodin. Rodiče i prarodiče procházející expozicí spontánně ukazují na exponáty, kladou otázky, které se vztahují jak k viděnému, tak k rodinnému kontextu, a s dětmi o nich diskutují.[72] Rodinnou komunikaci může naznačit tato modelová věta: *„Tady tento hrad založil Karel IV. O tom jste se přece učili ve vlastivědě."* Přestože obvykle probíhá předávání informací směrem od zkušenějších a znalejších osob k méně znalým členům skupiny, „vyučovat" své rodinné příslušníky dokážou i děti. Během vyučovacího chování tak probíhá v rodině rolová hra, kdy na sebe dospělí i děti berou nejen úlohu učitele, ale také třeba kamaráda, který sdílí radost, vypravěče příběhů nebo nováčka, který se nechává nejmladším členem skupiny poučit.

Školní skupiny

Podobně jako u rodin s dětmi, také v případě školních skupin bychom mohli rozlišit potřeby pedagoga a potřeby žáků. Učitel od návštěvy památky může očekávat jednak posílení sociální soudržnosti kolektivu třídy, k čemuž může přispět výlet do atraktivního historického prostředí přinášející sdílené zážitky, jednak ale také pod-

72 Pat Sterry – Ela Beaumont, A Study of Grandparents and Grandchildren as Visitors to Museums and Art Galleries in the UK, *Museum and Society* 3, 2005, č. 3, s. 167–180, cit. s. 175.

↑ *Vidět, sahat, slyšet, cítit, ochutnávat, hýbat se. Není čas na odpočinek! (zámek Raduň, foto T. Vrtal)*

poru a doplnění výuky probíhající ve škole.[73] V rozporu s uvedeným není ani to, že zejména v květnu a červnu vnímají někteří učitelé exkurze a prohlídky i jako formu odpočinku: výuka a vedení skupiny je během prohlídky delegována na průvodce.

Žáci zpravidla sdílejí s učitelem zájem o výlet přinášející zážitky. O dalších potřebách – včetně vzdělávání se – je třeba uvažovat s ohledem na věk žáků. Formální, a ne zcela dostatečnou hranicí je dělení školní docházky na první a druhý stupeň v rámci základního vzdělávání, středoškolské a učňovské školství. Je rozdíl, zda se ptáme na potřeby žáka první či páté třídy, byť oba navštěvují první stupeň ZŠ. S vědomím těchto limitů se pokusme přesto načrtnout základní potřeby žáků.

Žáci I. stupně ZŠ (6–10/11 let)

Mají potřebu poznávat nové věci (všemi smysly), být v pohybu, zaměstnávat nejen svoji mysl, ale také ruce. Chtějí vědět, jak se věci ve skutečnosti mají, zjistit, kolik co váží a měří, prakticky si ověřit návrh řešení kdejakého problému. Rádi hrají hry a soutěží, touží zažít úspěch ve všem, do čeho se obvykle s velkým zápalem pustí. Očekávají za dobrý výkon i chování pochvalu a ocenění (naplněním této potřeby může být v prohlídce výzva: kdo najde, kdo objeví, kdo spočítá apod.).

73 Po formální stránce je zde možné sledovat vazbu vzdělávacího obsahu prohlídek na *Rámcový vzdělávací program.*

↑ *Vlčata znavená dlouhým pochodem se mohla při prohlídce posadit na zem (hrad Šternberk, foto P. Hudec)*

V závislosti na věku žáci I. stupně zůstávají ještě ve světě fantazie. Mostem mezi tímto jejich světem a světem památky (historie) pak mohou být příběhy. Ať už se nám to líbí nebo ne, pohlíží na památky bez historického kontextu optikou nejen pohádkového hrdiny, nýbrž také postavy z jejich oblíbeného herního titulu (digitální hry). Přinese jim návštěva památky stejné vzrušení, jaké zažívají ve virtuálním světě? Bude jejich představa dokonce překonána realitou, nebo naopak?

Důležitou potřebou žáků je pořídit si suvenýr. Pokud souvisí s historickým prostředím, představuje esenci památky.[74]

Žáci II. stupně a středoškoláci

Mezi základní potřeby této cílové skupiny patří opět aktivita, hravost a zábavnost, respektive poutavost prohlídky, objevování nového, možnost kreativity a tvůrčího přístupu ať už ve fyzickém, či mentálním slova smyslu. Se zvyšujícím se věkem se dostává do popředí rovněž snaha uspět ve skupině, jejíž jsou součástí. Žáci v pubertálním věku si hodně hlídají svůj obraz v očích ostatních a mohou mít problém

74 Blíže viz Jan Čáp – Jiří Mareš, *Psychologie pro učitele*, Praha 2007, s. 228–231; Jean Piaget – Bärbel Inhelderová, *Psychologie dítěte*, Praha 2014; Erik Erikson, *Osm věků člověka*, Praha 2007. Srovnej také Petr Hudec – Lenka Křesadlová (edd.) *Způsoby edukačního využití památek zahradního umění*, Praha 2015 a Hana Havlůjová – Petr Hudec – Martina Indrová et al., *Památky nás baví 1: Objevujeme kulturní dědictví s předškoláky a žáky 1. stupně základních škol*, Praha 2015.

zapojit se do činností, kde by se – byť teoreticky – mohli ztrapnit. V praxi průvodců se to může projevit např. malou ochotou reagovat na otázky, které mohou účastníci pokládat pod svoji úroveň, negováním dospělých atd.

Dospívající mívají také zájem o témata, která přispívají k jejich sebepoznání – dozvídají se v nich něco o sobě samých, především v oblasti měkkých kompetencí a vztahů ve skupině. Důležité je propojení se současností, doslova s tím, co je „in“. Před průvodcem tak stojí výzva, aby návštěvníkům pomohl tímto způsobem historické prostředí „objevit“. Pohled zpátky je totiž velmi blízký pohledu vpřed.

Ačkoliv může být skupina náctiletých návštěvníků hodnocena jako obtížně zvládnutelná, paradoxně v tomto věku je možné dosáhnout velkého efektu, byť třeba u dílčí části publika. Diferenciace zájmů žáků a jejich vyhranění může vést například k tomu, že zatímco většina účastníků o prohlídku nejeví zájem, pro jednoho konkrétního návštěvníka může mít zásadní význam, třeba pro volbu budoucího povolání.[75]

Volnočasová sdružení mládeže

Děti a mládež, jejichž věk odpovídá v rámci formálního vzdělávání I. a II. stupni ZŠ, mohou památky navštěvovat v rámci jiných než školních platforem. U skupin organizovaných ve volnočasových sdruženích či kroužcích (letní tábory, skauti aj.) vystupuje do popředí svoboda volby toho, o co se zajímají, a akcent na sílu prožitku, který dominuje nad vzdělávací rovinou. Z toho může plynout na jednu stranu zvýšený zájem o památky (např. kroužek šermířů), ale také větší svoboda odmítnutí.

75 Podrobněji viz Hana Havlůjová – Kateřina Charvátová – Martina Indrová et al., *Památky nás baví 2: Předáváme péči o kulturní dědictví žákům 2. stupně základních škol a středoškolákům*, Praha 2015.

↑ *Z prohlídky Dolu Michal (foto T. Vrtal)*

2.4 Návštěvnická očekávání

Kromě všech specifik, jež jsme už jmenovali, se chceme zastavit ještě u jednoho faktoru, který významně ovlivňuje návštěvu na památkovém objektu. Jde o návštěvnická očekávání a představy, s nimiž lidé na památku přijíždějí, a která jsou utvářena působením obrazů a textů v různých typech médií. Mezi nejvlivnější média přitom patří film, jenž do velké míry určuje, jak památky vnímáme.[76] V poslední době mu ovšem zdatně sekundují digitální média, ať už jde o sociální sítě, anebo počítačové hry.

V případě hraných filmů se památky stávají kulisami především v pohádkách a historických snímcích. Filmová publicita přináší nejen vyšší návštěvnost, nýbrž i výzvy, jak pracovat s představami návštěvníků. Pohádková identita např. Bouzova, Hluboké či Červené Lhoty[77] většinou spolehlivě předčí tu, která je utvářena odborným diskursem.[78] Týká se to i historických filmů. Například působivý snímek *Kladivo na čarodějnice* z roku 1969 natáčený zčásti na zámku Velké Losiny není v některých reáliích zcela přesný. Návštěvníci tak přijíždějí na zámek s přesvědčením, že právě zde probíhalo vyslýchání obžalovaných a že věci se staly právě tak, jak je to zobrazeno ve filmu. Úkolem průvodců je tyto nepřesnosti korigovat, ovšem bez toho, aby se nad filmem či návštěvníky povyšovali. Smysl filmu, který se stal neskrývanou analogií s politickými procesy 50. let 20. století, je totiž jiný a v mnoha ohledech vyšší než cíle prohlídky.

Více než stoletá tradice natáčení filmů na památkách se zároveň již stává regulérní součástí minulosti – „druhým životem" – a na řadě objektů se stala paralelní součástí prezentace. Zmiňme například prohlídkový okruh *Popelka – Za tajemstvím Popelčina střevíčku* na vodním hradě Švihov. Existuje také subkultura zájemců o navštěvování a objevování filmových míst. To samé se týká také počítačových her, jak o tom svědčí například vliv hry Kingdom Come: Deliverance na návštěvnost a vnímání kláštera Sázava.

Princip, že lidé se na památky dívají pomocí předem vytvořených brýlí, dobře popsal sociolog John Urry. Hovoří v této souvislosti o *turistickém zření*, které hledá v realitě právě ty znaky, jež odpovídají předem vytvořeným představám: když například turisté spatří v Paříži líbající se pár, svým *zřením* tento výjev zachytí jako „nadčasově romantickou Paříž", jak ji znají z filmů. Pokud se dívají na malou vesnici v Anglii, tak ji *nazírají* jako „pravou starou Anglii".[79]

Dobrou zprávou je, že z pozice správců památky můžeme toto vnímání do jisté míry ovlivnit a například se tak vyhnout jistému návštěvnickému zklamání. Pokud

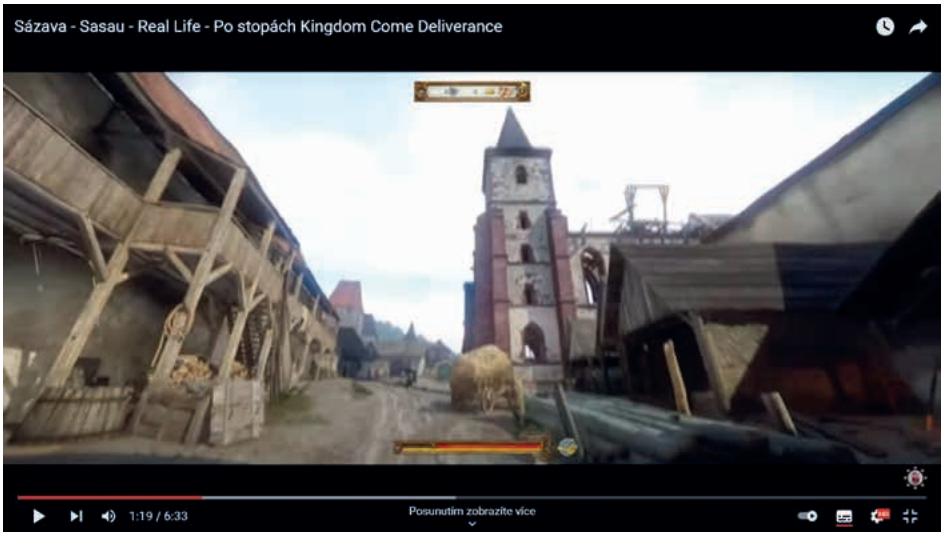
76 Viz Petr Hudec, Obraz zpřístupňování památek v československém a českém hraném filmu a televizní inscenaci, *The Journal of Culture* 9, 2020, č. 2, s. 10–21.

77 České zámky jsou pohádkové. Tyhle byste měli navštívit, www.cestovinky.cz/clanek/ceske-zamky-jsou-pohadkove-tyhle-byste-meli-navstivit, vyhledáno 6. 2. 2021.

78 Viz k tématu Milena Bartlová (ed.), *Pop history: O historické věrohodnosti románů, filmů, komiksů a počítačových her*, Praha 2003.

79 John Urry, *The Tourist Gaze*, London 2002, s. 3.

← *Z prohlídky zámku Raduň (foto T. Vrtal)*



↑ *Hra „Kingdom Come: Deliverance“ představuje uživatelům mimo jiné historickou podobu kláštera Sázava (snímek obrazovky z videozáznamu hry, zdroj Suntinel, YouTube)*

například na webu památky prezentujeme jen snímky krásných, sluncem zalitých staveb a parků bez stovek lidí, které se po nich běžně procházejí, zaděláváme tím na zárodek návštěvnického zklamání.[80] Například Květná zahrada v Kroměříži se potýká s faktem, že záhony letniček, které spoluutvářejí působivost Janákova parteru, jsou vysazovány až ve druhé polovině května a v plné kráse se objevují teprve v červnu. Typickou je proto v období května stížnost, že Květná zahrada je bez květin – v rozporu s mediálním obrazem.

Této tematice jsme věnovali větší prostor především proto, abychom posílili u průvodců empatii vůči návštěvníkům. My všichni jsme ovlivněni filmovými a mediálními obrazy, a proto se nad nimi není třeba pohoršovat. Naopak je dobré vnímat tyto představy návštěvníků a jimi formovaný obraz o minulosti jako východisko pro naši interpretaci kulturního dědictví.

Jsme hostitelé

To samé se týká ostatně také všech dalších podnětů a vstupů, které návštěvník na prohlídku přináší. Každý totiž může být ku prospěchu a do velké míry to záleží právě na nás jako na těch, kdo prohlídky organizují a poskytují. Právě my totiž vytváříme atmosféru a strukturu, v níž se naši hosté ocitají. Vzhledem k tlaku na výdělečnost objektu však mnohdy připomíná právě situaci stáda, které je, včetně samotných

80 Srov. Karel Stibral – Tomáš Kučera, Obraz památek a prezentace jejich image na vybraných příkladech z Veltrus, *Zprávy památkové péče* 78, 2018, č. 4, s. 381–390, zvl. s. 384 a 386.

průvodců, proháněno objektem: nad vzděláváním zde stojí efektivita a finanční přínos. Reálná a představitelná je ovšem také situace vzájemného respektu a dialogu, v níž jde skutečně o poznání a rozvoj každého jednoho návštěvníka i průvodce. I když tomu zatím podmínky spíše nepřejí, můžeme k tomuto ideálu, k roli opravdových hostitelů, směřovat už teď.

↑ *Během prohlídky Sázavského kláštera měli návštěvníci možnost usednout v menším refektáři (foto archiv J. Matoušové)*

3. Základní pilíře průvodcovské služby

Jakub Jareš – Martina Indrová – Radka Ranochová – Vendula Hnojská – Tomáš Wizovský – Kateřina Sládková

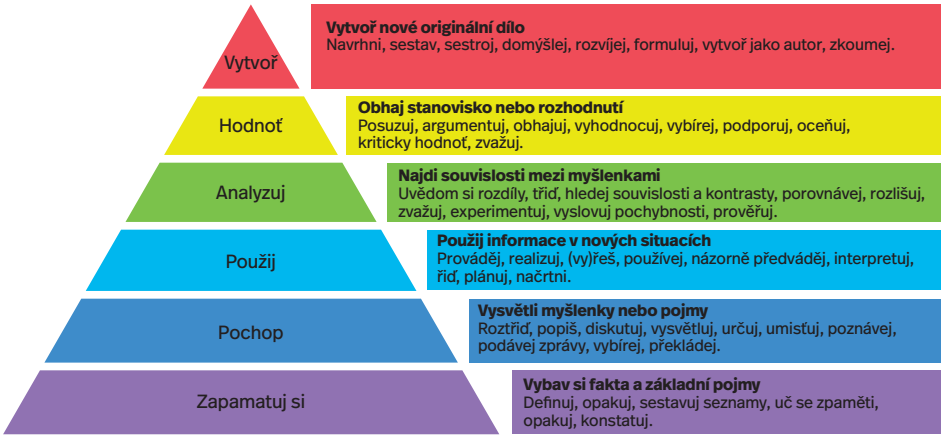
Zprostředkovat návštěvníkům památku je vysoce komplexní úkol. To, co se odehrává během prohlídky v interakci mezi průvodcem a návštěvníky, je přitom jen vrcholem celé pyramidy činností a myšlenkových a praktických výkonů. Prohlídky nerozdělitelně utváří interpretační plán, sylabus, povaha prostor a instalace, výkon průvodce i interakce návštěvníků. V této metodice jsou sice představeny jednotlivé složky v oddělených kapitolách, ovšem pouze z praktických důvodů, aby je bylo možné popsat. Ve skutečnosti nemá žádná z nich vyšší či nižší prioritu – jedna bez druhé nemůže existovat. Přemýšlíme proto o prohlídkách jako o společném díle řady lidí: autorů interpretačních plánů a sylabů, autorů instalací, průvodců i těch, kdo je školí a vedou, všech pracovníků památek, kteří přicházejí do styku s veřejností a v neposlední řadě také návštěvníků samotných. Ti všichni přispívají k tomu, aby prohlídka byla mimořádným zážitkem. Prvním a nezbytným krokem k tomu je, aby zástupci památky věděli, co, proč, komu a jak chtějí sdělovat. Osvědčenou cestou k řešení těchto otázek je interpretační plánování.

3.1 Interpretační plánování

Co je interpretace

Základní principy interpretace místního dědictví jsme již nastínili v první kapitole. Protože se ale jedná o přístup, který se v českém památkovém prostředí teprve etabluje, bude užitečné popsat jej podrobněji. Je možné, že pro někoho budou principy interpretace překvapivé, protože konfrontují naše zažité představy o tom, jak vypadá správný odborný výklad. Často máme za to, že by měl obsahovat především objektivní fakta a že do něj nepatří žádná subjektivita. Prohlídky památek jsou toho dobrým příkladem. Jsme na nich zvyklí poslouchat informace o tom, kdy který šlechtic zámek koupil, jak se jmenoval a s kým se oženil jeho nejstarší syn, ve kterém roce se vydal do diplomatických služeb a který umělec stvořil tu kterou nástěnnou malbu. Interpretace tuto samozřejmost nabourává. Velmi prostě se totiž ptá, proč bychom měli zrovna takový typ informací vstřebávat a zda nejsou na světě zajímavější věci k prozkoumávání. Hlavním cílem interpretace místního dědictví totiž není jen předávat faktografii, kterou by si měli návštěvníci zapamatovat, ale spíše jim ukázat, v čem je daná věc jedinečná a zajímavá a co pro ně osobně může znamenat. Předávání znalostí je toho sice nezbytnou součástí, ale ne cílem – tím je probouzení zvědavosti a osobního vztahu k tématu.

← *Pilíře kolonády Květné zahrady v Kroměříži (foto P. Hudec)*



Bloomova taxonomie vzdělávacích cílů (zdroj časopis Vesmír, 2021, č. 9)

V pedagogice existuje osvědčený nástroj pro popis vzdělávacích situací, který lze dobře využít i v případě památkových prohlídek. Říká se mu Bloomova taxonomie vzdělávacích cílů a pomáhá nám porozumět tomu, jak se lidé učí novým věcem. Stručně se dá popsat jako pyramida, která hierarchicky dělí vzdělávací aktivity do několika úrovní, od nejjednodušších úkolů po ty nejsložitější a nejnáročnější. Nejnižší patro pyramidy tvoří schopnost *zapamatovat* si nové informace. Druhým stupněm je schopnost informacím *porozumět*. Kdo porozumí, je schopný nové poznatky i samostatně *použít*, případně také najít mezi informacemi souvislosti – tedy *analyzovat*. Ještě výše stojí schopnost *hodnotit* a úplně nejvýše schopnost samostatně *tvořit* nové obsahy a originální díla. Bloomova taxonomie je dobrým nástrojem především proto, že ukazuje propojenost všech úrovní učení. Bez základů pyramidy – tedy bez *zapamatování si* – není možné postoupit do vyšších pater. Ovšem pouhé uložení informací v paměti ještě není vzdělání. A navíc lépe si pamatujeme to, čemu sami *rozumíme* a jsme schopní *používat*.

Interpretace místního dědictví říká z jiného konce to samé. Jedním z jejích výchozích principů je upozornění, že interpretace se má vztahovat ke všem částem osobnosti návštěvníka – a nejen kupříkladu k jeho paměti. Stejně tak upozorňuje, že interpretace **není** prosté poskytování informací. Jakkoli je z informací složena, nejde o to je pouze předat, ale vytvořit z nich výpovědi odhalující hlubší smysl a souvislosti, které budou mít šanci dotknout se návštěvníků něčím živým, blízkým jejich vlastním životům. To předpokládá, že nepůjde o roztříštěná dílčí fakta, ale o větší, hlubší a vnitřně provázané celky.

↑ *Z prohlídky zámku Kratochvíle (foto J. Sajtlová)*

Co je a co není interpretace lze ukázat na srovnání dvou příkladů.

První je z českého zámku, jehož prohlídka je pojata jako dvanáct zastavení v každé ze zpřístupněných prostor, přičemž průvodce vždy prezentuje jedno dílčí téma.[81] V místnosti č. 1 tak dostanou návštěvníci informace o stavebním vývoji objektu a majitelích napříč historií. V místnosti č. 2 jim průvodce ukáže rytiny vedut zavěšené na zdi a porcelánové artefakty. V místnosti č. 3 průvodce ukazuje postel a toaletní potřeby. V místnosti č. 4 je tématem stravování a portréty uživatelů zámku. V místnosti č. 5 je tematizován provoz zámku. Atd. Návštěvníkům jsou předávány dílčí faktografické informace, které nejsou navzájem nijak propojeny, a není zřejmé, proč by návštěvníky měly zajímat.

Druhý příklad je z renesanční vily Kratochvíle.[82] Zde průvodce pojímá prohlídku jako pomyslnou pouť do myslí a srdcí Viléma a Petra Voka z Rožmberka, kteří Kratochvíli vybudovali jako svůj malý pozemský ráj. Prohlídka začíná upozorněním na význam místa (nejdůležitější italská vila severně od Itálie) a pozvánkou k tomu, aby si návštěvníci užili vilu tak, jak byla zamýšlena – jako místo radosti i odpočinku. Poté již průvodce buduje návštěvnické porozumění životním peripetiím obou bratrů, dává jim šanci se s nimi ztotožnit a zároveň vyvrací zažité stereotypy o mladším z nich. Stejně tak odkrývá jedinečnost architektonického i výtvarného pojetí vily.

---

81 Příklad je založený na prohlídce objektu ve správě NPÚ realizované v říjnu 2021. Neuvádíme název objektu, protože cílem zde není dávat špatné vysvědčení jedné konkrétní památce, ale poukázat na princip.

82 Příklad vychází z prohlídky realizované dne 3. 7. 2021, průvodcem byl Ondřej Tomášek.

Vystačí si přitom jen s nejpodstatnějšími fakty a nemá potřebu zatěžovat návštěvníky záplavou zbytečných detailů, ačkoli historickou látku bezpochyby dobře zná (jak se ukazuje při doplňujících dotazech). Prohlídka vrcholí v reprezentačním Velkém zlatém sále, na jehož estetické prožití průvodce návštěvníky celou dobu připravoval. Příliš slov již není potřeba: návštěvníci mají šanci sami vnímat, jak se osudy mocných, ale bezdětných mužů zhmotnily, mimo jiné, v tuto nádheru.

Interpretace se dá popsat jako schopnost vybírat z nepřeberného množství faktů jen ta podstatná a posléze je propojovat do hierarchických a logických celků, které dávají smysl (ať už budou mít podobu příběhu, chronologie, vývojové řady, analýzy apod.) a snaží se probudit v lidech zájem a přesvědčit je o tom, že prezentovaná věc si opravdu zasluhuje jejich pozornost. Interpretace „má oslovit srdce, které na cestu pochopitelně vezme i rozum."[83]

V ještě větší stručnosti můžeme shrnout, že interpretace by měla:

- být příjemná,
- mít pro návštěvníka osobní význam,
- být dobře strukturovaná a představená snadno pochopitelným způsobem
- mít silné klíčové sdělení.[84]

Z těchto kritérií je zřejmé, že interpretace nutně počítá s jistou mírou subjektivity. V důrazu na to, že by měla mít pro návštěvníky osobní význam a bavit je, se liší od objektivizovaného vědeckého výkladu či od pouhého přeříkávání naučených faktů. Autor interpretace není jen recitátorem naučeného textu, ale někým, kdo pomáhá návštěvníkům odhalovat význam věcí.[85]

Co je interpretační plán

Interpretační plánování je promyšlený rozhodovací proces, který stanovuje nejefektivnější způsob komunikace se stanovenými cílovými skupinami. Jeho výsledkem je interpretační plán, který definuje cíle a nástroje interpretace, stejně jako to, na koho se s její pomocí budeme obracet. V prostředí kulturního dědictví je interpretační plánování ve fázi prvních pokusů (k roku 2021 vznikly či byly realizovány interpretační plány Netolické obory, Valašského muzea v přírodě a expozice Tekutý poklad na SZH Bečov nad Teplou[86]). Naopak poměrně zdomácnělé jsou interpretační plány mezi ochránci přírody, kteří je v minulých letech začali používat v návštěvnických střediscích národních parků a chráněných krajinných oblastí. Ministerstvo životního prostředí proto již k interpretačním plánům vydalo metodic-

83 Ladislav Ptáček – Tomáš Růžička (edd.) *Jak pře(d)kládat svět: Základy dobré interpretace*, Brno 2012, s. 9.

84 Doporučení Sama Hama reprodukovaná in: Jana Urbančíková, Sam Ham: Environmental Interpretation, in: Michal Medek (ed.), *Čítanka interpretace*, Kaprálův Mlýn 2016, s. 30.

85 Obecněji k pojmu interpretace a jeho možným významům viz také Ruth Lorand, The Logic of Interpretation, in: Peter Machamer – Gereon Wolters (edd.), *Interpretation: Ways of Thinking about the Sciences and the Arts*, Pittsburgh, 2014, s. 16–30.

86 O tomto interpretačním plánu více v kapitole Příklady z praxe.

↑ *Zřícenina Nový Hrádek u Lukova, situovaná v jádru národního parku Podyjí, je místem prezentace jak přírodního, tak kulturního dědictví (foto P. Hudec)*

ký postup, který může být jednou z inspirací pro resort kultury.[87] Připomeňme, že před několika desítkami let byly ochrana přírody a památek institucionálně sjednoceny. Navíc přírodní a historická paměť je jen jedna,[88] takže je na místě inspirovat se tímto odvětvím.

V prostředí památkových objektů je interpretační plán srovnáván a někdy i mylně zaměňován s tzv. pasporty. Ty jsou souhrnem dostupných informací o objektu či areálu zahrnujícím podrobný popis a hodnocení jeho stavu, údaje o vybavení, historii, poloze, fotografickou a mapovou dokumentaci atd. Jedná se o strategický dokument, který je uplatnitelný především při správě a provozu objektu. Naproti tomu interpretační plán se zaměřuje na plánování prezentace a interpretace památkového objektu návštěvníkům. Zjednodušeně řečeno, interpretační plán by měl odpovídat na čtyři klíčové otázky:

1) **Proč** vlastně památku prezentujeme, proč o ní chceme veřejnosti něco sdělovat?
2) **Komu** je interpretace určena, kdo je cílová skupina a co od návštěvy samotné očekává návštěvník?

---

87 Viz *Metodický postup pro tvorbu interpretačních plánů návštěvnických středisek*, Ministerstvo životního prostředí ČR, Praha 2016, https://www.opzp.cz/files/documents/storage/2018/11/17/1542477695_Metodicky_postup_pro_tvorbu_interpretacnich_planu_2016.pdf, vyhledáno 4. 10. 2021.

88 Srov. Václav Cílek, *Dýchat s ptáky*, Praha 2009, s. 217.

↑ *Tvorba interpretačního plánu není dílem jedince, nýbrž výsledkem spolupráce různých aktérů (rozhovor s kastelánem zámku Kratochvíle, foto J. Sajtlová)*

3) **Co** návštěvníkům sdělíme, v jakém rozsahu a v jakém stupni odbornosti?

4) **Jak** toho všeho dosáhneme, jakými prostředky a způsoby?

Odpovědi na tyto otázky bezpochyby hledají správci památek už nyní.[89] Sepsání a zakotvení těchto myšlenek do pevného rámce interpretačního plánu nicméně přináší profesionalizaci této činnosti.

Hlavní smysl interpretačního plánu spočívá v tom, že dává komplexní představu o jednotlivých tématech a sděleních, která lze nad daným objektem komunikovat. Jeho **cílem není zúžení komunikace na jedno jediné sdělení, ale podrobné zmapování tématu, které nám pomůže strukturovat a hierarchizovat často roztříštěné informace.** Interpretační plán si lze představit jako pomyslnou cestovní mapu, která nás orientuje při tvorbě jednotlivých prohlídek, edukačních programů, expozic či informačních panelů a sjednocuje tak prezentaci památky. Zároveň díky procesu plánování, do něhož jsou zapojeni různí aktéři, **je interpretační plán nástrojem, jak shrnout zájmy a představy různých stran.** Způsob jeho tvorby (viz níže) eliminuje riziko, že zůstaneme v zajetí svých (oborových) představ.

89 Úvahy nad tím, co tvoří podstatu či jedinečnost památkového objektu, vyjadřují například anotace na domovských stránkách některých webových prezentací památek. Např. *Hrad Buchlov: Ochránce východní hranice zemí Koruny české* (název vyjadřuje smysl zbudování hradu s vazbou na jeho strategickou polohu), www.hrad-buchlov.cz/cs; *Zámek Duchcov – místo, kde Giacomo Casanova nasadil křídla svým myšlenkám* (podtitul exponuje významnou osobnost spojenou s místem), www.zamek-duchcov.cz/cs.

Podstatná je také psaná podoba plánu, protože ačkoli můžeme mít představu o interpretaci v hlavě, teprve sepsání myšlenek ukáže, zda jsou naše nápady realizovatelné, a především srozumitelné pro další lidi. V neposlední řadě písemně zaznamenanou vizi o koncepci interpretace památky lze snadněji předat další generaci. To platí i v případě nenadálých personálních změn: o interpretačním plánu lze hovořit jako o dokumentu s trvalejší platností.

Jak proces interpretačního plánování vypadá?

Zjednodušeně lze říct, že jak kdy. Závisí totiž na našich časových i finančních možnostech i na tom, jaký konkrétní model plánování zvolíme.[90] V obecnosti má ale každé plánování tyto tři části:

1) **Analytická část**, během níž přípravný tým zjišťuje všechny relevantní informace o památce, návštěvnících a stávajících podobách interpretace a následně je vyhodnocuje. Součástí této fáze mohou být návštěvnické průzkumy (v podobě jednoduchých anket, pozorování i složitějších sociologických šetření), diskuse s relevantními aktéry (např. metodou ohniskových skupin), analýza stávajících sylabů, náslechy stávajících prohlídek, analýza mediálního obrazu památky, analýza příspěvků o památce na sociálních sítích, ale samozřejmě také studium relevantní odborné literatury a archivní výzkum. Cílem je shromáždit co nejvíce podkladů, na jejichž základě se bude možné rozhodovat o budoucí podobě interpretace. V závěru analytické části jsou výstupy shrnuty do dokumentu, který představuje přehled o minulém i současném stavu interpretace památky. Tento výstup je vhodné průběžně konzultovat a také výsledný materiál vystavit zpětné vazbě.
2) **Plánovací část**, v níž jsou na základě zjištění analytické části a) definovány cílové skupiny návštěvníků, b) stanoveny cíle interpretace, c) formulována klíčová sdělení a d) vybrány vhodné prostředky interpretace.
3) **V aplikační části** jsou pak návrhy plánu rozpracovány do konkrétní podoby, jsou poprvé prakticky ověřovány a případně adaptovány, pokud se ukážou jejich slabiny.

Z procesního hlediska je třeba vyzdvihnout, že příprava interpretačního plánu je většinou týmovou prací a že jí prospívá pravidelný dialog všech zapojených. Aby totiž měla interpretace schopnost oslovit široké spektrum návštěvníků, je třeba již v průběhu přípravy ověřovat její působivost a funkčnost ve vzájemné interakci.

---

90 Sdružení pro interpretaci místního dědictví ČR, které je hlavní tuzemskou oborovou platformou, v současnosti pracuje především se systematickým a participativním modelem interpretačního plánování. První z nich je inspirovaný přístupem Lisy Brochu, která zdůrazňuje expertní analýzu a z ní vyvozené závěry v pěti hlavních oblastech: směřování (management), trhy (markets), sdělení (message), zařízení (mechanics) a prostředky interpretace (media). Více viz Lisa Brochu, *Interpretive Planning: The 5–M Model for Successful Planning Projects*, Ft. Collins 2003. Participativní model, vyvíjený organizací Interpret Europe, se více než na expertní roli zaměřuje na začlenění nositelů dědictví, tedy především místních obyvatel, do procesu plánování.

↑ *Scenérie Brd (zdroj turistický portál Brdy a Podbrdsko)*

Z našeho pohledu by se na tvorbě interpretačního plánu měli podílet průvodci, kastelán, pracovníci instalačního i edukačního oddělení, případně externí odborníci. Zásadní je také role recenzenta, který poskytuje přípravnému týmu zpětnou vazbu.

Velikost týmu a jeho složení se samozřejmě liší podle toho, na jaké úrovni plánování se pohybujeme. Interpretační plán lze uvažovat pro celou instituci, pro jednotlivý objekt, ale také pro jednotlivou prohlídkovou trasu, výstavu či edukační program.

Jak může komplexní interpretační plán vypadat, lze zatím ukázat spíše na příkladech z oblasti přírodního dědictví. Vhodnou inspirací, která v sobě zahrnuje aspekty ochrany přírody, ale také kulturně-historické aspekty, je interpretační plán pro Chráněnou krajinnou oblast Brdy zpracovaný v roce 2016.[91] Není zde prostor na představení všech jeho detailů, počínaje definicí návštěvnických skupin a konče návrhem jednotlivých expozic či cyklistických odpočívadel. Chceme ukázat především, jak pracuje s podobou hlavních a dílčích sdělení, protože to ukazuje, že dobrý interpretační plán nevede k redukci podstatných informací – pouze jim dává jasnou a přehlednou strukturu a hierarchii.

Cílem hlavního sdělení je vystihnout, v čem jsou Brdy jedinečné. Autorský tým dospěl k závěru, že Brdy jsou výjimečné především kombinací svých přírodních hodnot a faktu, že jsou díky různým vlivům (neúrodnost půdy, působení armády) dlouhodobě neobydlené.

Hlavní sdělení, esence vnější prezentace a interpretace území, je proto naformulované následovně:

„Brdy jsou rozsáhlý ostrov horských lesů uprostřed Čech, který člověk po staletí využívá, mění, ale neobývá. Nabízejí tak nejenom jedinečný návštěvnický zážitek, ale vytváří i prostor přírodě, kterou je potřeba respektovat a chránit – připomínají nám, že existují hodnoty, na něž bychom neměli zapomenout.“[92]

91 Ladislav Ptáček – Jana Urbančíková, *Interpretační plán CHKO Brdy*, 2016, https://brdy.ochranaprirody.cz/interpretacni-plan-chko-brdy/, vyhledáno 25. 10. 2021.

92 Ibidem, s. 48, vyhledáno 25. 10. 2021.

↑ *Zřícenina hradu Valdek v Brdech (foto Jiří Jiroušek, Wikimedia, CC BY-SA 4.0)*

Následují podrobnější, dílčí sdělení, které tuto hlavní myšlenku dále rozvíjejí, dokládají a strukturují. Citujeme pouze malou část dokumentu, aby byly zřejmé principy jeho tvorby:

(…) ***2.*** *Dlouhodobá izolovanost od okolního světa a činnost armády po sobě v Brdech zanechaly* ***netušené přírodní a historické poklady****, které jinde u nás nejsou dostupné v takové míře nebo vůbec.*

a) Dnešní tvář Brd významně ovlivnila armáda, která velkou část území téměř na sto let pro veřejnost uzavřela a část využívá dodnes. *Díky tomu* ***krajina v CHKO zůstala většinou neobydlená a vznikly zde pozoruhodné přírodní biotopy****.*

I. *Nezastavěnost většiny území CHKO je nejzajímavějším fenoménem tohoto chráněného území – nejsou zde obce, veřejné komunikace ani jinde běžné turistické služby.*

II. *Na dopadových plochách bývalých vojenských střelnic v Brdech vznikla díky odlesnění, střelbě a požárům nejrozsáhlejší horská vřesoviště v České republice. (…).“*[93]

Jak je z příkladu zřejmé, z hlediska představených sdělení je interpretační plán logickou maticí, na jejímž základě je posléze možné stavět podrobnější, konkrétní výpovědi – ať už mají podobu expozic, cedulí, naučných stezek, mluveného slova

93 Ibidem, s. 48–51.

atd. Interpretační plán je dokumentem, který celý rámec naší komunikace dokáže držet pohromadě.

Konkrétní podoba interpretačních plánů v památkovém prostředí se odvíjí od specifik jednotlivých objektů, v hrubých obrysech má však následující strukturu:

Úvod

- představíme podobu plánování a jeho cíle, použité metody a možné způsoby využití plánu.

Základní informace o objektu

- shrneme stručné informace o objektu, tedy např. stupeň a rozsah jeho památkové ochrany, jeho historický vývoj, popis hodnot, pro které je chráněn, vazby na okolí atd.,
- můžeme uvést také základní informace o fungování objektu, o personálním zajištění a upřesnit služby nabízené v rámci návštěvnického provozu.

Návštěvníci

- shrneme znalosti o návštěvnících, vývoj návštěvnosti, výzkum návštěvnického chování a preferencí,
- určíme cílové skupiny pro danou interpretaci, zdůvodníme výběr a specifika vybraných skupin návštěvníků a definujeme podoby návštěvnické infrastruktury.

Současná situace

- zhodnotíme aktuální stav návštěvnického provozu, nabízený rozsah prohlídkových tras, profilových akcí na objektu a doprovodných služeb.

Hlavní a vedlejší sdělení

- zde se již dostáváme k jádru plánu; v této části zachytíme, co chceme návštěvníkům předat – co je naše hlavní sdělení a jaká vedlejší sdělení se na něj vážou,
- hlavní sdělení by mělo být stručné a výstižné, formulované v jedné rozvité větě,
- součástí by mělo být i zdůvodnění našeho výběru, kterému většinou předchází dlouhý myšlenkový a diskusní proces.

Cíle interpretace

- zformulujeme, čeho chceme interpretací dosáhnout, jak má působit na návštěvníky a co by si měly různé typy návštěvníků odnášet:

a) v oblasti znalostí (*Návštěvník by měl pochopit, proč..., že..., jak...; Návštěvník by se měl seznámit s...*)

b) v oblasti emocí (*Návštěvník by měl pocítit úžas nad..., úctu k...*)

c) v oblasti chování (*Návštěvník by měl chtít dělat..., ocenit hodnotu..., zamyslet se nad...*).

Prostředky interpretace

- popis, jakým způsobem se mají vyjadřovat jednotlivá sdělení pro dané skupiny návštěvníků: ať už se jedná o mluvené slovo, expoziční prostředky, či povahu instalace.

Evaluace interpretace

- popíšeme, jakým způsobem hodnotit účinnost interpretace a dosahování vytyčených cílů.

Plán realizace

- pokud již máme představu, je vhodné doplnit do plánu také harmonogram realizace, popis kompetencí a odpovědnosti jednotlivých osob, návrh rozpočtu, termíny plnění a evaluace.

Přílohy

- na závěr lze připojit výstupy z plánovacích jednání, fotografické a mapové podklady, sumarizované výsledky výzkumů návštěvníků, audity zážitku návštěvníka apod.

Jsme si vědomi toho, že interpretační plánování je v prostředí NPÚ zcela novým postupem a že bude potřeba dalších diskusí a praktických pokusů na různých úrovních, než se stane obecně sdílenou zkušeností. Považujeme jej nicméně za vhodné východisko ze současné situace, kdy v promýšlení prezentace a interpretace památek převládají spíše intuitivní přístupy. Postavit tuto činnost na pevnější a profesionálnější základy může zprostředkování památek návštěvníkům jen prospět.

A. Fraikel.

PhDr. Bohoslav Makovička:

Z V Í K O V

(sylabus výkladu schválený 18. 7. 1958)

Metodické připomínky k sylabu státního zámku Zvíkov

Sylabus obsahuj[illegible] co je nutné, aby průvodce ve svém výkladu uvedl. Části [illegible] závorkami, slouží k širší informaci průvodce, [illegible] ze strany návštěvníků mohl správně odp[illegible]

Hrad Zv[illegible] ských v Čec[illegible] bychom jej[illegible] kotiky, t[illegible] ustalova[illegible] a společ[illegible]

Do[illegible]

Dr. S. Vetter:

Z l a t á K o r u n a

Sylabus výkladu schválený dne 28. č[illegible]

Historický úvod.

Metodické pokyny: Průvodce říká návštěvníkům p[illegible] p r o l o ž e n, ostatní text slouží pouze k je[illegible] vanosti.

Zlatá Koruna - metodické připomínky.

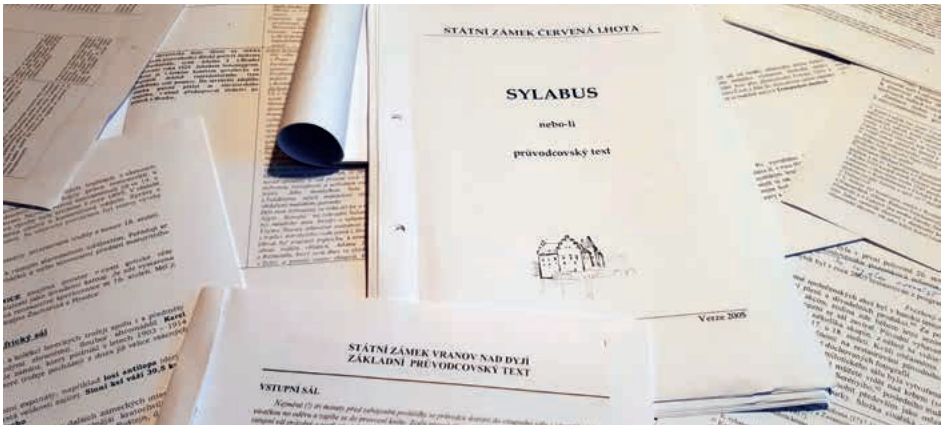
1. Syllabus Zlaté Koruny je rozdělen do dvou částí úvodu spolu s architektonickým vývojem a vlastní kláštera. Historický úvod a architektonický vývoj v kostele nebo před ním.
2. Text je graficky odlišen tak, že první obřádku psaný dá průvodce návštěvníkům, text psaný hustým řádkováním k informaci průvodce a návštěvníkům se nevykládá vodce za vhodné, může však i části tohoto dru[illegible] ve svém výkladu.
3. Hustě psaný text je obsáhlý zejmén[illegible] stručným výtahem pečlivého díl[illegible] Zlaté Koruny. Kadlecova pr[illegible] ní vybral to podstat[illegible] o dějinách kláš[illegible] klášterní[illegible] ba p[illegible]

3.2 Sylabus

Pokud již máme představu, co, proč, komu a jak chceme na daném objektu sdělovat, nastává čas na psaní sylabu. Ten je jednou z konkrétních aplikací, která z interpretačního plánování vychází. Jeho role je přitom zásadní, protože je oporou pro interpretační výkon průvodců a průvodkyň. Jak přesně sylabus napsat, aby průvodcům pomáhal a vedl k dobrým prohlídkám, je těžká otázka. Původní záměr autora sylabu, veškeré jeho znalosti a myšlenky vložené do textu, jsou vystaveny vlastnímu porozumění čtenářů. Ti mnohdy vidí v textu jiné věci, než které chtěl autor zdůraznit. Lze to vnímat jako problém, pokud autor čeká, že průvodci budou jen věrně reprodukovat sylabus. Zároveň je to možné vnímat jako výzvu, protože v základu průvodcovské profese je právě interpretace. Koneckonců sami průvodci se potýkají se stejnou výzvou. Jakmile svá slova vyřknou, ztrácejí nad nimi kontrolu. A musí se spolehnout na návštěvníky, že jejich intenci budou následovat a sami ji rozvinou.

Sylabus má v podstatě jedinou funkci: být oporou pro průvodce. Má jim ukázat, jaká jsou nejdůležitější témata a sdělení pro daný objekt a přinést relevantní fakta a informace, která budou hlavní matérií pro jejich interpretační výkon. Měl by jim také nastavit časový i prostorový plán a předestřít, jak prohlídku vést a jakou jí dát gradaci.

Jako přípravný krok před psaním metodiky jsme provedli analýzu v současnosti používaných textů. Celkem jsme studovali 87 průvodcovských textů ze 48 objektů NPÚ, které byly hodnoceny z formálních i obsahových hledisek. Hlavním zjištěním výzkumu bylo, že u převážné většiny textů chybí důkladnější úvaha, proč by měly sdělované informace zaznít, a především, čím mají být relevantní pro návštěvníky. V centru pozornosti většiny sylabů stojí hlavně popis památky a jejího mobiliáře, stejně jako snaha předat vyčerpávající, encyklopedický přehled informací.[94]



↑ *Některé ze sylabů analyzovaných v rámci výzkumu (foto J. Jareš)*

94 Podrobná zpráva o výsledcích analýzy viz Jakub Jareš – Veronika Večeřová, A vpravo vidíte intarzovanou komodu… Formální a obsahová analýza sylabů Národního památkového ústavu, *Zprávy památkové péče* 81, 2021, č. 1, s. 3–9.

← *Sylaby jihočeských památek z archivu NPÚ ÚOP v Českých Budějovicích (foto J. Sajtlová)*

↑ *Z workshopu v Kroměříži zaměřeného na tvorbu sylabů (foto P. Hudec)*

Potěšitelné je, že se postupně objevují i nové kvalitní texty. Ve spolupráci s kastelány a dalšími pracovníky památkových objektů uspořádal projektový tým sérii seminářů a tvůrčích dílen.[95] Během nich jsme diskutovali o podobě stávající praxe, ale především promýšleli, jak psát sylaby nové generace. S podporou tvůrčích dílen pak zástupci objektů psali nové texty,[96] z nichž některé se objevují v případech dobré praxe v této metodice. Přemýšlení o sylabech by se bez těchto diskusí s kastelány, jejich zástupci, správci depozitářů a dalšími pracovníky objektů nemohlo obejít a velká část jejich myšlenek a postřehů se tak objevuje na následujících stranách.

Ingredience sylabu

Nejdůležitější součástí sylabu je jeho **hlavní sdělení**. Jde o princip, jenž sylabus prostupuje, dává mu řád a jasný směr. Sdělení je tím, co by mělo návštěvníkům utkvět v hlavě po odchodu z památky. Je to teze či myšlenka, kterou si zapamatují a která je bude inspirovat. V rámci rozsáhlejších prohlídek je možné předat více sdělení, ale neměly by být více než čtyři. Taková je hranice vnímavosti nás všech. Samotné sdělení nemusí během prohlídky vůbec zaznít, ideální je, když k němu návštěvníci dojdou sami.

---

95 Semináře *Sylaby aneb jak měnit neměnné* I a II se odehrály 17.–18. 10. 2019 v Libochovicích a 12.–13. 2. 2020 v Kroměříži. Tvůrčí dílny proběhly kvůli pandemii covid-19 on-line ve dnech 7. a 21. 1. 2021.

96 Nové sylaby vznikaly pro klášter Plasy, SZ Nebílovy, SZ Kozel, SZ Hluboká, SZ Raduň a SZ Zákupy.

Základní surovinou pro vytváření sylabu jsou **informace**: data, fakta a poznatky z různých vědních oborů. Autor sylabu musí dbát na jejich pravdivost, přesnost a aktuálnost: musí odpovídat současnému stavu vědeckého poznání. Bez informací se žádný sylabus neobejde, ale informace samotné sylabus ještě netvoří. Ten vzniká teprve tehdy, když jsou informace propojeny a uspořádány do smysluplných celků. Hlavní rolí informací je tak dokládat a dokumentovat vybrané sdělení.

Zásadní pro jeho vyznění je, jak je sylabus dramaticky vystavěn, zda je dynamický a má **gradaci**. Sylabus je svou podstatou literární dílo a prohlídka je svým způsobem umělecký výkon, jenž vychází z principů vyprávění. Sylabus, respektive na něm postavená prohlídka, by proto měla od počátku návštěvníky vtáhnout, udržovat jejich pozornost a mít svůj vrchol. V tom má psaní sylabu mnoho společného s tvorbou scénáře. V centru sylabu může být poutavý příběh se zápletkou a rozuzlením, objevné téma, které změní náhled návštěvníků. Nebo prohlídka může gradovat prostě jen tím, že na závěr nabídne nejskvostnější sál či nejvzácnější exponát.

S prostorem musí sylabus počítat od samotného počátku. Ačkoli se jedná o text, je v podstatě **plánem prostoru**. Průvodcům dává itinerář, jak a kudy jít, aby měla jednotlivá zastavení logickou návaznost a aby prohlídka gradovala. Při plánování je třeba myslet také na fyzické možnosti návštěvníků či na to, aby se návštěvnické skupiny na trasách nekřížily. Sylabus navíc není jen mapou, ale spíše „trojrozměrným“ modelem: z prostoru vybírá stavební prvky, mobiliář a exponáty, které mají upoutat pozornost. Je tak vodítkem nejen pro nohy, ale i pro oči.

Jako nezbytné koření patří do sylabu také podněty k **interakci** s návštěvníky. Sylabus může nabídnout průvodcům otázky (otevřené i uzavřené), na něž se mohou návštěvníků ptát. Stejně jako promyslet různé situace, při nichž budou návštěvníci vystupovat z pasivní role posluchačů a budou aktivně zapojeni. Sylabus by přitom měl dávat průvodcům na výběr, protože ne všechny typy aktivizace návštěvníků budou vyhovovat každému.

Struktura textu

Na to, jak přesně má být sylabus strukturován, není žádný jasný předpis. Možných variant je mnoho a vždy budou odpovídat představám autora i potřebám dané prohlídkové trasy. Přesto nabízíme vzor, který odvozujeme jednak z nejčastější praxe, jednak z toho, co sami považujeme za účelné.

1) Sylabus má **titulní list**, který nese jeho název, jméno autora, rok vzniku a také označení verze, pokud se obsah časem proměňuje. Jméno autora je podstatné, protože sylabus je originálním autorským výtvorem a zároveň autor svým jménem za text ručí. V případě aktualizace starších textů je vhodné doplnit své jméno za původní autory například s označením (red.).
2) Ještě před vlastním textem doporučujeme vložit **úvodní slovo a podněty pro průvodce**. Velmi užitečné je shrnutí hlavních sdělení sylabu a také stručná osnova prohlídky. Obojí pomáhá průvodcům pochopit záměr sylabu a orientovat se v textu i prostoru. K motivaci průvodců, k jejich dobrému

naladění a nasměrování může sloužit úvodní slovo autora (kastelána). Jako jistý vzor lze uvést následující přátelské oslovení průvodců na zámku Červená Lhota:

Kastelán

Vážení průvodci,

(...) Berte, prosím, tento sylabus jako otevřený text, který je záhodno obohacovat o vaše postřehy, připomínky a odpovědi na eventuální návštěvnické dotazy. (...) Není snad třeba připomínat, že text není žádným kánonem, průvodce může ve svém výkladu obě dvě části volně prolínat, tvořit tak varianty prohlídek, přičemž „povinná" část nemusí zaznít bezezbytku. (...) Bylo by nežádoucí, kdyby se jej průvodci učili zpaměti. Mají znát pouze fakta. Každá jednotlivá prohlídka by měla být pokusem o novou formulaci, stereotypní setrvávání v doslovně naučeném textu je neinvenční a nevhodné, neboť přinejmenším ignoruje charakter konkrétní skupiny návštěvníků. Mějte na paměti, že důležitější než *kolik* stihnete říci, je, *jak* budete mluvit. Přeji hezké zážitky, radostnou práci a mnoho vlídných návštěvníků.

SYLABUS neboli průvodcovský text,
SZ Červená Lhota, Tomáš Horyna, 2005.

3) Na prvním dojmu záleží. Silný a vtahující **úvod** je tak jednou z nejdůležitějších částí sylabu. Jeho smyslem je, aby vzbudil u návštěvníků od počátku zvědavost a touhu dozvídat se více. K tomu pomáhají především dvě věci: a) Pokud průvodci dokážou navodit pozitivní atmosféru, projevit o návštěvníky zájem, zeptat se jich na pár účastných otázek (Jakou jste měli cestu?) b) ještě podstatnější je, zda prohlídka od prvních slov nabídne jasné a poutavé téma. Zda úvod dokáže návštěvníky strhnout, třeba tím, že odkazuje na všem známé problémy, že průvodce se zeptá na lehce provokativní otázku, použije zajímavý citát, zmíní neobvyklý fakt (věděli jste, že...?) anebo předestře poutavý osobní příběh. Možností je nespočet. Úvod by především měl představit, co mohou návštěvníci od prohlídky čekat. Dát jim klíč ke sdělení, které budou společně s průvodcem postupně odhalovat. První věty by tak měly hlavně vzbudit očekávání a představit hlavní teze prohlídky.

Vedle toho má úvodní slovo samozřejmě i praktický účel. Návštěvníci se dozvědí, jak bude prohlídka dlouhá a jak se mají na trase chovat. Je přitom dobré, když jsou pokyny formulovány pozitivně, a ne jako zákazy a příkazy, a ideálně když je krátce naznačen jejich smysl (např. v oblasti zákazu dotýkání se předmětů).

Jako dobrý vstup do sylabu lze uvést první odstavce prohlídky Rotundy v Květné zahradě v Kroměříži. V pokynech průvodci (kurzívou) je naznačeno, jak navázat kontakt s návštěvníky, a v prvních větách je zdůrazněno, čím byla původně rotunda a čím by chtěla být prohlídka – potěchou, kratochvílí:

Zahájení prohlídky

Průvodce pozve účastníky prohlídky dovnitř Rotundy. Lze předpokládat, že spontánně obklopí kyvadlo. S ohledem na skupinu zváží zapojovací otázky, které mu pomohou zjistit naladění účastníků prohlídky a jejich očekávání (např. Byli jste už někdy v Květné zahradě? Na prohlídce v Rotundě? Má někdo z vás jako šťastné číslo osmičku?). Následně zahájí výklad. Nezapomene se představit.

Vítám vás v Rotundě Květné zahrady, která se starším, německým názvem nazývala Lusthaus. Mohli bychom to volně přeložit jako dům pro potěchu, kratochvíli. Přeji vám tedy, aby vám návštěva Rotundy přinesla právě takový zážitek.

Sylabus prohlídek Rotundy v Květné zahradě,
Květná zahrada Kroměříž, Petr Hudec, 2019.

Možných variant úvodu je bezpočet. Nemusí je navíc tvořit jen slova, ale třeba hraná scénka či hudební úryvek. Čím by ovšem úvod rozhodně být neměl, je například faktografický výčet posloupnosti majitelů zámku. To jsou jen informace. Ne důvod, proč by návštěvníka měla památka zajímat.

4) Další část sylabu, tedy hlavní tělo textu, se většinou skládá z jednotlivých **zastavení**. Jsou to jednak místa, kde výklad probíhá, jednak samotný obsah – každé zastavení by mělo tvořit ucelené téma nebo jasně vymezenou část tématu většího. Zastavení by mělo mít titulek, který na první pohled

↑ *Zahájení prohlídky v Rotundě Květné zahrady je spojeno s vtahujícím zážitkem spouštění Foucaultova kyvadla (foto P. Hudec)*

informuje, o jakém tématu či prostoru daná pasáž pojednává. Užitečný je také stručný abstrakt, který vyzdvihuje hlavní myšlenky či předměty, o nichž bude na místě řeč. Poté následuje samotný text, v němž se téma odvíjí. V graficky odlišené formě (odsazením, v druhém sloupci, v poznámkách pod čarou apod.) je vhodné rozepsat doplňující a rozvíjející informace, například komentovaný seznam významnějších předmětů v místnosti, různá faktografická rozvedení a detaily, odkazy na literaturu apod. Řešení těchto formálních náležitostí textu může být značně individuální v závislosti na autorovi i povaze objektu – doporučeníhodná je samozřejmě přehlednost a funkčnost.

Z hlediska celku je zásadní, aby na sebe jednotlivá zastavení navazovala, tedy aby sylabus držel pohromadě. To vyžaduje především dobře promyšlené téma, ale pomáhají také vhodné dramaturgické postupy. Například přechody mezi zastávkami lze pojmout jako konce seriálových dílů – průvodce nedořekne vše, ale nechá příběh otevřený (třeba i v nejnapínavějším místě) a naláká tak návštěvníky do další místnosti, kde vypravování pokračuje. Propojení mezi zastávkami je třeba důkladně promyslet. Jakýkoli nápad je přitom téměř jistě lepší než pouhý obligátní refrén „A nyní si postoupíme do další místnosti.“.

Jako ukázku dobře strukturovaného zastavení nabízíme příklad ze zámku Duivenvoorde. Průvodci se ve velké jídelně zastavují u portrétu šlechtičny Anny Margarethy a na jejích životních osudech ukazují možnosti a limity vlivu urozených žen v 18. století. Text je uvozen titulkem, který téma „mocné ženy“ jasně definuje. V rámečku následuje shrnutí hlavních myšlenek a informací. Samotný text pak začíná krátkou úvahou o ženské roli a pak se již obrací k obrazu – od něj pak přechází k líčení životních osudů šlechtičny.

Mocná žena mezi Veur a Voorschoten – Anna Margaretha Bentinck (1683–1763)

Ve velké jídelně na zámku Duivenvoorde visí portrét Anny Margarethy Bentinck (1683–1763), namalovaný kolem roku 1725 Theodorem Netscherem. Vidíme nezávislou ženu, která byla svého času na Duivenvoorde schopná zachovat moc Wassenaerů a značně ji rozšířit pro potomstvo. V dekádách následujících po smrti jejího manžela Arenta IX. van Wassenaer se Anna Margaretha angažovala ve formálních vedoucích funkcích, aby zámek, pozemky a moc Wassenaerů uchovala, střežila a rozšířila pro sebe a pro své následovníky.

Urozené ženy plnily v 18. století různé funkce. V první řadě byly, stejně jako jejich mužské protějšky, jedinci s vlastním charakterem, vlastním životním stylem a sny. K tomu měly různé rodinné, společenské a profesní role. Byly to dcery, manželky, matky a k tomu – na rozdíl od většiny svých současnic – také samostatné aktérky, které se s vervou staraly o své pozemky a často měly blízké

vztahy s členy místní i národní vlády. Tyto vysoce postavené dámy mohly využívat moc na všech frontách.

Sbírka obrazů zámku Duivenvoorde obsahuje dvě veliké malby, na kterých je Anna Margaretha Bentinck zobrazena…

'Macht en onmacht, Verborgen verhalen op Duivenvoorde',
Zámek Duivenvoorde, Nizozemsko, Simone Nieuwenbroek, 2019
(překlad do češtiny Janis Houtbraken).

5) Každý příběh má začátek, prostředek a konec. Stejně tak sylabus. Podobně jako u příběhů by měl mít také **vyvrcholení**. To se většinou nachází přibližně ve třetí čtvrtině prohlídky či těsně před závěrem, ale jistě může přijít i dříve. Schopnost vystavět gradaci je pro autora sylabu i pro průvodce výzvou, na níž závisí poutavost prohlídky. Nejde přitom jen o gradaci tématu, ale také o jeho propojení s prostorem, který je pro gradaci mnohdy určující: skvostně vyzdobený sál či místo s dechberoucím výhledem je přirozeným bodem, kde „emoční křivka" prohlídky kulminuje. Různé tipy, jak si s tímto úkolem poradit, nabízíme v další části kapitoly.

   Jako příklady dobrých vyvrcholení prohlídky uvádíme sylaby z Bečova nad Teplou a Vimperku. Bečovská prohlídka byla (ve své podobě před rokem 2021) přípravou na setkání s relikviářem sv. Maura – dalo by se říci, že byla cestou za pokladem. Návštěvníci postupně dostávali informace o jeho výzdobě, historii a funkci, poslouchali detektivní příběh o jeho objevení i následném restaurování. Když byli připraveni, mohli vstoupit do trezorové místnosti. Průvodce zde již mlčel – nechával návštěvníkům prostor, aby mohli relikviář sami obdivovat a kontemplovat nad jeho krásou. Ticho a poučená fascinace předmětem jsou vyvrcholením prohlídky:

A nyní nás již čeká vyvrcholení celé prohlídky – trezorová místnost, kde zrestaurovaný relikviář svatého Maura uvidíte v celé jeho kráse. Před vstupem do trezorové místnosti Vás chci požádat o kontrolu Vašich mobilních telefonů, zda jsou vypnuté, a ještě jednou Vás chci požádat, abyste v trezorové místnosti nefotografovali a nefilmovali. *(5 min. v trezorové místnosti)*

Dovětek po trezorové místnosti a rozloučení (2 min.)

Momentálně jsme viděli úchvatnou památku, která je spolu s korunovačními klenoty považována za nejcennější zlatnickou památku v České republice. Dovolte mi, abych Vám poděkoval(a) za vaši pozornost, přeji Vám příjemný den a někdy v budoucnu na shledanou.

Bečov nad Teplou – průvodcovský text, okruh Relikviář sv. Maura,
Správa SHZ Bečov, 2018.

↑ *Při prohlídce vimperského Dolního zámku využívají průvodci interaktivní dřevěný model prostoru (foto P. Hudec)*

Ve Vimperku v době příprav na rekonstrukci objektu Dolního zámku nabízejí prohlídku, která návštěvníky vtahuje přímo do středu aktuálně řešených památkářských dilemat. Procházka prázdným objektem ukazuje různé úkoly a výzvy spojené s průzkumem a rekonstrukcí, ať už se jedná o zápas s dřevomorkou, nebo sondy odhalující jednotlivé nátěry stěn. Vrchol prohlídky spočívá v tom, že návštěvníci jsou situováni do role památkářů a jsou postaveni před otevřenou otázku, která ze čtyř variant obnovy zámeckého sálu by byla z jejich pohledu nejvhodnější:

V současné chvíli se nabízí otázka, jak se k této vrstevnaté památce co nejlépe zachovat a jak přistoupit k obnově samotného sálu? Je zde několik možností:

1. Zdokumentujeme všechny mladší malby okolo nás, strhneme mladší, zbouráme barokní stěny a obnovíme sál v celé své velikosti a kráse? (...)
2. Zakryjeme restaurátorsky všechny sondy a obnovíme nejmladší vrstvu výmalby s šablonou? (...)
3. Či zvolíme jedno z památkářsky nejšetrnějších řešení a všechny sondy fixujeme a až na ně uděláme kopii šablony, kterou si vybereme? (...)
4. Nebo zvolíme řešení, jako je tento současný stav. Zobrazíme co nejvíce různých vrstev, které budeme návštěvníkům ukazovat, ale místnosti už nikdy nebudou připomínat celistvý zámecký interiér?

Takto položenou a povýtce otevřenou otázkou se prohlídka Dolního zámku pomalu chýlí ke svému konci a my se nyní vydáme na cestu k bráně.

Provizorní prohlídkový okruh – Dolní zámek, Státní zámek Vimperk, 2018.

6) Samotný **závěr** prohlídky je prostorem na shrnutí, otázky a doznívání. Návštěvníci by měli dostat šanci přemýšlet nad tím, co se dozvěděli, a možnost zeptat se na věci, které je zajímají. Může to být také prostor pro sdílení a vyjádření myšlenek a pocitů, pro zpětnou vazbu ať už k výkonu průvodce, samotné trase, nebo k celkovému zážitku z návštěvy objektu. Poděkování a rozloučení jsou poslední tečkou.
7) V celé své délce nese sylabus také **vrstvu** určenou výhradně průvodcům v podobě **scénických a interpretačních poznámek a pokynů**. Tvoří nápovědu, kam si mají průvodci nejlépe stoupnout, na co ukázat, kde si dát pozor na horší akustiku, co zkontrolovat před odchodem z místnosti nebo kde je ideální nechat návštěvníky samotné vstřebat v tichu atmosféru prostor. Součástí této metavrstvy je také doporučení délky jednotlivých zastavení, případně myšlenková mapa prohlídky či její grafický záznam, které pomůžou průvodcům představit si celek svého vystoupení.
8) Jako doprovodný materiál, případně přímo jako názorné **vizuální pomůcky**, dotváří sylabus jeho **přílohy**. Na mnoha objektech bude užitečný plánek prostor i celého areálu, katalog vystavených uměleckých děl, přehledný rodokmen majitelů objektu či nejrůznější obrazové přílohy (veduty, portréty, snímky z výzkumů, mapy, dobové fotografie interiérů apod.).

Jak psát sylabus?

Na počátku je touha něco vzácného ukázat a něco podstatného sdělit. Co přesně, je zcela otevřené. Neexistuje žádný předpis, jak má sylabus vypadat. V našich diskusích s pracovníky objektů jsme často narazili na otázku, co je přednější: zda prostor památky, od nějž se má prohlídka odvíjet, anebo nosné téma, třeba v podobě silného příběhu. Vedlo to většinou k dlouhým diskusím a rozdělení do dvou táborů. Nepřekvapivě, protože jednoznačná odpověď neexistuje. Rozvaha, jak postavit prohlídkovou trasu a o čem psát sylabus, by měla začínat jinde. V tázání, zda a jak prohlídka **obohatí návštěvníky**.

Toto přemýšlení probíhá zároveň v prostoru a v mysli. Jsme na místě, kudy budeme provádět a jednotlivé místnosti či prostranství se propojují s našimi znalostmi a představami. Výsledkem je – pokud máme šťastnou chvíli – dobrý **nápad**. Je přitom jedno, zda se přidržuje předmětů, příběhů, historie, současnosti, abstraktních pojmů či konkrétních jevů. Rozhodující je, zda vede k prohlídce, která bude mít pro návštěvníky osobní význam, bude je bavit, bude dobře strukturovaná a pochopitelná, a především, zda bude mít silné klíčové sdělení.[97]

Nápad přitom nepřijde sám od sebe. Ze všeho nejdříve je třeba důsledné **studium**. Jak dostupných informací o památce, tak dějin a umění obecně, ale také toho,

97 Viz Jana Urbančíková, Sam Ham: Environmental Interpretation, in: Michal Medek (ed.), *Čítanka interpretace*, Kaprálův Mlýn 2016, s. 30, https://ucarecdn.com/35f85286-889b-4144-85ac-81e164b29948/, vyhledáno 11. 2. 2021.

čím žije společnost. Čím širší kontext, tím větší šance, že prohlídka zaujme. Hodí se také znát, co už napadlo vaše kolegy. Sylaby z jiných objektů doma i v zahraničí jsou vítanou inspirací. Ani při dobré přípravě ale nemusí být první nápad ten správný. Vyplatí se proto již v této fázi **konzultovat** s kolegy, přáteli, partnery a ideálně také s budoucími návštěvníky. Pokud přijde myšlenka zajímavá i jim, je čas pustit se do práce.

Na jejím začátku by měla být **osnova**. Ta shrnuje nejen pořadí místností a témat, ale také definuje klíčová sdělení, jež chce prohlídka předávat. Mít je stále před očima, třeba napsané v čele dokumentu, se vyplácí. Drží nás při věci a pomáhají škrtat nepodstatné. Škrtání je totiž stejně důležité jako samotné psaní.

Tvoření textu je individuální. Každý má zažitý trochu jiný postup. Nabízíme proto obecná doporučení, která pomáhají textům k větší srozumitelnosti a čtivosti. V první řadě je třeba vynechat odborný styl a směřovat k **popularizačnímu** textu. To znamená omezit složitá souvětí a nadbytek odborných pojmů a usilovat o co největší srozumitelnost pro široké publikum. Dobře v tom pomáhá představit si, že text píšete třeba pro vlastní rodiče, sourozence nebo partnery. Bavilo by je číst, co jste právě napsali?

V textu mějte jasně definované **aktéry** a neunavujte návštěvníky zástupy epizodních postav. Nikdo si nebude pamatovat bratrance z druhého kolena, kterého zmíníte jednou. Používejte co nejvíce **slovesa v činném rodě**. Vždy je lepší říct, že „vojáci dobývali hrad“ než „hrad byl dobýván vojáky“. Ještě lepší je, když vojáci dostanou charakteristiku: používejte **přídavná jména**, která vykreslí v mysli posluchačů obraz: vojáci mohli být podle daných okolností unavení, hladoví, zarostlí, stateční atd. – pokud to samozřejmě můžeme doložit prameny.

Vhodné je používat **příklady**. Slouží jako ilustrace příběhu a pomáhají porozumět a chápat sdělení. Když píšete o chytré sňatkové politice vybraného šlechtice, ukažte na příkladu jedné jeho dcery, co všechno si jejím sňatkem zajistil. Nebojte se být konkrétní a jít do velkého detailu, samozřejmě na základě historické literatury.

Lidi zajímá, jaké jsou vztahy mezi věcmi. Ukazujte proto **příčinu a následek** událostí a jevů. Vaše vyprávění bude srozumitelnější i poutavější. Byl hrdina příběhu nucen prodat majetek? Vysvětlete, co všechno ho ke krachu přivedlo a nechte i návštěvníky přemýšlet, která příčina mohla být hlavní.

Při vysvětlování používejte **analogie**, tedy srovnání s něčím, co návštěvníci znají a co jim pomůže pochopit historickou realitu: Jak bylo náročné cestování ve středověku? Jak dlouho trvala třeba cesta z Prahy do Paříže? Jak komu – císaři podobně asi jako nám, kdybychom jeli na kole a měli výdrž, ale pro poddaného to bylo jako pro nás cesta na mezinárodní vesmírnou stanici…

Nebojte se zahrnout do výkladu **aktualizace**, tedy vztahovat téma k současnosti a našim dnešním otázkám a problémům. Vždyť kvůli čemu jinému si připomínat dvě stě, tři sta nebo pět set let staré události a lidi než kvůli tomu, že se nás i dnes mohou dotýkat. Podobají se činy historické osobnosti někomu v současnosti? Zvýrazněte tuto paralelu a zkuste vysvětlit, v čem jsou skutečně stejné a v čem

↑ *Kořením sylabu může být chytrý humor (hrad Buchlov, foto T. Vrtal)*

se liší a proč. Aktualizace by přitom neměly vést k ahistoričnosti, tedy k upevňování představy, že napříč staletími se v událostech, společnosti a lidské povaze nic nemění. (Něco se skutečně nemění, například hierarchická povaha mocenských vztahů – něco ano, například význam víry a náboženství apod.).

Nabízejte pohled na dějiny z různých **perspektiv**. V minulosti nežili jenom šlechtici, ale také poddaní, prosté i urozené ženy a děti, ve středověku i otroci. Každá z těchto skupin může nabídnout svou originální perspektivu na dějiny. Navíc, jak známo, dějepis je interpretativní vědou, takže různé pohledy mají na minulost i historici. Nebojte se to přiznat.

Používejte **kotvení v čase**, tedy vztahujte různé dílčí a regionální události ke všeobecně známým milníkům – například k době vlády významných panovníků (postaveno v době Karla IV., Marie Terezie atd.) nebo důležitým událostem (krátce před Kolumbovou cestou, v čase francouzské revoluce apod.).

Vybírejte dobré **metafory a přirovnání**, která oživí text a získají pozornost posluchačů. Vleklo se úsilí o reformu jako *kodrcavý žebřiňák* anebo mladý šlechtic na italském dvoře *zazářil jako kometa*?

Nebojte se použít v textu **citace**. Oživí sylabus a dodají jeho příběhům barvu a osobní rozměr. V denících z cest, dopisech, novinách, knihách ale i úředních dokumentech se dají najít perly, které není třeba parafrázovat – mohou zaznít celé.

Prohlídka nemá být strnule vážná. Do sylabů proto patří v adekvátní míře **humor**, pokud možno co nejchytřejší. Nejen proto, že prohlídku si mají průvodci i posluchači užít. Ale taky proto, že někdy je třeba pozornost všech zúčastněných trochu povzbudit.

Při psaní předjímejte **dotazy** a rovnou je zodpovídejte. Ptá se každý druhý návštěvník na zvláštní tvar zábradlí anebo na pohár v pánském salonu? Zakomponujte odpověď do výkladu.

V sylabu se mají promítnout také náměty na **aktivizaci a otázky** ze strany průvodce směrem k návštěvníkům. Jak se správně ptát, aby to nebylo hloupé a kantorské a nenavodilo jen trapné ticho místo dialogu a myšlení, rozebíráme v kapitole věnované průvodcům. Umění dobrých otázek je totiž samostatné téma.

To nejdůležitější na konec: **Příběh**.

Jak ho ale správně vystavět, aby vtahoval posluchače? Existuje k tomu řada cest, z nichž klasickou pojmenoval Aristotelos[98] a později rozvedl Gustav Freytag ve svém schématu výstavby dramatu:[99]

1. **Expozice** – úvod do děje, vytvoření předpokladů k porozumění příběhu, seznámení s postavami, s prostředím, se základními vztahy, časové zasazení příběhu.
2. **Kolize** – zauzlení, přichází hlavní motivy, které figurují v zápletce. Většinou dochází k narušení či vybočení z běžné reality. Dramatický prvek vyvolává napětí a potřebu jej vyřešit.
3. **Krize** – vyvrcholení dramatu. Důležitý je zlom mezi krizí a peripetií – ten přichází ve chvíli, kdy již není možno konflikt dále stupňovat, a v ději nastává obrat.
4. **Peripetie** – (nečekaný) obrat v příběhu – od špatného k lepšímu nebo případně naopak a možnosti řešení.
5. **Katastrofa** – ve chvíli, kdy je již tragický konec neodvratný, hovoříme o katastrofě, případně rozuzlení. Termín „katastrofa“ používá již Aristoteles, ovšem ještě jako termín neutrální, který označuje jakékoliv – i případně smírné – rozřešení konfliktu.[100]

Jak přesně může takový příběh v sylabu vypadat, ukazuje nově vytvořený okruh pro zámek Hluboká. Věnuje se jak prezentaci vybraných prostor, tak především životním osudům posledního majitele panství Adolfa Schwarzenberga (1890–1950).[101] V jeho výstavbě můžeme vidět – s některými odbočkami, které zde vynecháváme – výše uvedené schéma:

98 Aristotelés, *Poetika*, Praha 2008, 1451b–1452b.

99 Viz též Freytagova dramatická pyramida. Gustav Freytag, *Techniky dramatu*, Praha 1944.

100 Podle Kolektiv autorů, *Jak stvořit film: výuková skripta pro praktické studium filmové tvorby*, Praha 2016.

101 Martin Slaba, *I. prohlídkový okruh: Alternativní text – životní příběhy posledních hlubockých Schwarzenbergů*, Hluboká nad Vltavou 2021, (rukopis).

***Expozice*: představení hlavního aktéra, zlatá svatba v roce 1907, svět se zdá být v pořádku**

V této chodbě je umístěna unikátní fotografie pořízená v roce 1907 během velkolepé zlaté svatby… V první řadě sedí zlatí svatebčané kníže Adolf Josef a jeho manželka Ida, rozená Liechtensteinová. Za nimi vidíme jejich syna Jana Nepomuka a jeho manželku Terézii, rozenou Trautmannsdorfovou. Nalevo od nich je jejich syn Adolf, kterému v okamžiku pořízení fotografie bylo 17 let. Adolf, budoucí doktor práv a filosofie, spravoval rodový majetek po roce 1918, kdy nejen Schwarzenbergové, ale i ostatní šlechta čelila velkým výzvám 20. století… (následuje životopisný profil Adolfa Schwarzenberga)

***Kolize:* aktér vstupuje do velkého světa, poprvé je spolu se svým rodem konfrontován s výzvami 20. století**

Když v roce 1914 vypukla Velká válka, byl odvelen na východní frontu. Jelikož byla známa jeho vášeň pro automobily, byl převelen nejprve na italskou a později na blízkovýchodní frontu jako velitel autokolony. Přímých bojů se neúčastnil, ale podle vlastních slov se stal přeborníkem v překládání rozličných nákladů. Blízký východ Schwarzenberga, milujícího cestování a exotiku, uchvátil. (…) *Po zániku monarchie se šlechta musela vyrovnat s novými podmínkami masarykovského Československa. Vztah Schwarzenbergů a nového státu byl zpočátku velmi chladný a odměřený. Symbolickým se stal zápas o pozemkovou reformu.* (…)

***Krize:* v 30. letech se schyluje ke krizi, drama vrcholí Mnichovem a emigrací**

Na konci 30. let, když Hitler stupňoval své požadavky na Československo, Adolf Schwarzenberg jednoznačně podporoval politiku prezidenta Beneše. Adolf se na Šumavě setkal s lordem Runcimanem, jehož úkolem bylo zprostředkovat jednání mezi československou vládou a sudetskými Němci. Schwarzenberg lorda varoval před Hitlerem a hrozící katastrofou. Po schůzce byl optimistický a věřil, že válka je prozatím zažehnána. (…) *Když byla podepsána Mnichovská dohoda, ocitla se náhle část schwarzenberského majetku za hranicemi. Krátce poté zemřel Adolfův otec Jan Nepomuk.*

***Peripetie*: hrdina příběhu v zahraničí, hledá další životní cestu, věří v obrat k lepšímu**

Jelikož se Adolf svým antinacismem netajil, věděl, že jeho další pobyt v zemi je neudržitelný a v roce 1939 odešel do emigrace. Nejprve pobýval v západní Evropě a posléze odcestoval do Spojených států. V Americe si udělal druhý doktorát, tentokrát z filosofie. Podporoval londýnskou vládu doktora Beneše a věřil, že se po válce vrátí do osvobozené vlasti. (…) *Jan Masaryk v roce 1945 podal do vlasti zprávu, že se Schwarzenberg za války choval jako vzorný vlastenec a podporoval československou exilovou vládu.* (…)

***Katastrofa:* rod je vyvlastněn, hrdina příběhu se do vlasti nevrací a brzy umírá**

Po osvobození republiky se budoucnost schwarzenberského majetku stala citlivou politickou otázkou, která byla po složitých peripetiích v roce 1947 vyřešena přijetím speciálního zákona, dnes známého jako „Lex Schwarzenberg“, který veškerý majetek hlubocko-krumlovské rodové větve bez náhrady vyvlastnil. Adolf se do republiky již nikdy nevrátil a po válce žil v Rakousku. V roce 1949 se naposledy vypravil na svou africkou farmu. O vánočních svátcích se jeho zdraví prudce zhoršilo a po předčasném návratu do Evropy na počátku roku 1950 zemřel.

Zvolený příklad je příběhem s neveselým koncem. Stejné principy dramatického oblouku by samozřejmě platily i v případě, kdyby příběh dopadl pro Adolfa Schwarzenberga i dějiny Československa příznivěji.

Nebát se a psát

Text, který jste dočetli, není závazným návodem nebo dokonce pokynem, jak psát sylabus. Zavazovat autory k jednotnému postupu by totiž bylo zcela proti smyslu věci. Sylabus je pestrým žánrem, který má různé variace v závislosti na objektu, trase, tématu, publiku, průvodcích a především autorovi. Proto jsme nabídli spíše různé ingredience, které lze při psaní využít, a tipy, jak postupovat a čeho se vyvarovat. Jednu věc má ovšem každé psaní společné. Prázdné stránky na začátku a autorské rozpaky, ba děs z toho, jak je co nejlépe zaplnit. Pokud tedy můžeme dát alespoň jednu univerzální radu, nechť je to výzva k autorské odvaze.

Na závěr zároveň chceme ještě jednou upozornit, že sylabus nemá být pro průvodce, kteří jsou jeho hlavními adresáty, textem určeným k memorování a prosté reprodukci. To by zcela popíralo smysl průvodcovské činnosti, která je samostatným interpretačním výkonem, k němuž sylabus pouze poskytuje oporu. Podstata prohlídek není v tom, co stojí na papíře, ale v mluveném slově pronášeném v prostoru. Obojímu se budeme věnovat v následujících kapitolách.

↑ *Průvodce na zámku Kratochvíle (foto J. Sajtlová)*

3.3 Prostor a instalace

Charakter prostoru a v něm vytvořených instalací má zásadní vliv na podobu interpretace. Ovlivňuje také návštěvnický provoz, pohyb a prožitky jednotlivých účastníků prohlídky. Škála prostor je přitom velmi široká. Můžeme zažít prohlídky na zámcích a hradech, v klášterech, zahradách, technických památkách, v prostorech velkorysých i stísněných, ohromujících i prostých, vybavených mobiliářem i prázdných. Povaha prostor přitom není absolutní danost – jejich fyzické vlastnosti, jako rozměry či světelnost, sice příliš nezměníme, ale charakter instalací a drobné intervence do nich, přirozené i umělé osvětlení, směr prohlídky a výběr míst k zastavení či rozmístění nebo odstranění bariér jsou příležitostmi, jak můžeme sdělení prohlídky rozvíjet, podpořit či naopak něco upozadit.

Z hlediska interpretace lze vyzdvihnout klady tradice tzv. interiérových instalací, ale zároveň je vhodné reflektovat i jejich slabší stránky. Průvodci, autoři sylabů i autoři instalací si zároveň musí být vědomi toho, že návštěvníci vstupují do historického prostředí vždy s určitými prekoncepty a stereotypy. Lidé mají přirozenou tendenci věřit, že autentické jsou především staré či staře vypadající věci (zpravidla s dekorativní vnější formou), případně předměty, které jsou různými prostředky (osvětlení, vystavení ve vitríně, za šňůrou apod.) vybaveny výstavní aurou. Pokud chceme návštěvníky naučit, že na památky a jejich vrstvy se dá dívat složitěji, musíme v nich probouzet kritické myšlení. Rozbor těchto otázek by vydal na objemný svazek. V metodice směřující do praxe se omezíme na konkrétní modelové situace, které jsou inspirací pro promýšlení vztahů mezi charakterem prostor a instalací na jedné straně a interpretací na straně druhé.

Modelové situace

Domov, nebo objekt?

Přijede-li zájemce o památky na zámky Chyše nebo Osečany, jde ve skutečnosti na návštěvu k někomu domů. V obou případech může zažít to, že jej přímo majitel po svém domově provede. V případě objektů spravovaných státem či obcí tato přímá vazba s konkrétním vlastníkem mizí. Kvůli povaze instalací ale mizí také alespoň náznak toho, že vystavované prostory byly kdysi domovem.[102] V zámeckých interiérech vídáme typizované a možná až sterilní aranžmá: nábytek je vycíděný, skříně a komody prázdné, příbory srovnané podle pravítka, polštářky vkusně rozložené, hrnce v kuchyních čisté a uklizené na svých místech. V interiérových instalacích jde totiž hlavně o to, aby jednotlivé předměty byly vystaveny podle archivně doložených fotografií, kreseb či inventářů, tedy na základě vědeckých kritérií. Dochované

102 Více o pojetí památky jako domova viz Franklin D. Vagnone – Deborah Ryan, *Anarchist's Guide to Historic House Museums*, London – New York 2016, s. 134–137; Ron M. Potvin, „House or Home?" Rethinking the Historic House Paradigm, *American Association for State and Local History*, https://aaslh.org/house-or-home-rethinking-the-house-museum-paradigm, vyhledáno 18. 5. 2021.

← *Lázeň instalovaná v prostorách zámku Kratochvíle (foto J. Sajtlová)*

↑ *Zdařilá instalace v interiéru zámku Dačice (archiv SZ Dačice)*

prameny ovšem zachycují interiéry v jejich uklizeném, reprezentativním stavu – nikoli v podobě, jak život na zámku skutečně probíhal. Málokterý instalovaný prostor proto vypadá tak, že by v něm mohl kdokoli skutečně žít, byť se již v prostředí NPÚ objevují první vlaštovky takového přístupu.

K tomu, aby si člověk uvědomil, co je to obývaný prostor, se stačí rozhlédnout po vlastním obydlí. Uvidíte svetr, který jste zapomněli uložit do skříně, rozečtenou knihu na nočním stolku, nedopitou sklenici vody, poházené boty u vchodových dveří. Málokde spatříte dokonalý pořádek obehnaný šňůrami s třásněmi. Přenést tento pocit domova na památkový objekt může být výzvou pro instalační praxi, ale také pro drobné intervence ze strany správy objektu a průvodců. Návštěva památky jako domova pak může být tím nejosobnějším způsobem, jak se mohou návštěvníci dozvídat o minulosti. V zabydlených prostorech dostanou nejen možnost pochopit, jak lidé v minulosti žili, ale také šanci se s někdejšími obyvateli identifikovat.

Funkční památka

V případě některých památek vytváří jejich „zabydlenost“ reálně probíhající hospodářský provoz anebo samotní návštěvníci, kteří v historickém prostředí vyvíjejí aktivity, k nimiž bylo původně určeno. Příkladem je areál kulturní památky parostrojního pivovaru v Lobči. Jeho majitelé nabízejí prohlídky s průvodcem, ale především je část objektu v provozu jako funkční pivovar a restaurační a ubytovací zařízení. Kombinace edukačního a provozního prvku generuje zcela jiný návštěvnický zážitek, než kdyby se prohlídka odehrávala v objektu své původní funkce zbaveném.

↑ *Autenticitě funkce se těší Národní hřebčín Kladruby (foto L. Křesadlová)*

Jiným příkladem může být prohlídka Národního hřebčína v Kladrubech nad Labem. V základu zdejší nabídky stojí komentovaná prohlídka stájí a kočárovny, ovšem tím největším zážitkem je kontakt s plemenem kladrubských koní a nesamozřejmá skutečnost, že svého druhu památkový objekt slouží svému původnímu účelu. Z hlediska provázení je silným momentem také to, že průvodci jsou lidé, kteří koním rozumí a starají se o ně.

V prostředí NPÚ je takovým příkladem využití zahrad. Na zámku Ploskovice si návštěvníci mohou v zámecké kavárně pořídit piknikový koš a relaxovat v zahradě podobným způsobem, jakým zde kdysi trávila čas šlechta. V kroměřížské Květné zahradě si návštěvník může koupit kávu či čaj, posadit se na dobové litinové lavičky a pozorovat dění kolem. Prostor zde není muzealizován, ale slouží stále svému původnímu účelu.

V tomto případě se dotýkáme jádra současného přístupu k památkovým objektům a jejich využití. Je třeba se ptát, zda má být hlavním smyslem kulturního dědictví jeho prezentace, anebo lze přemýšlet o jeho dalších funkcích. Z hlediska interpretace se rozpohybování spíše statických památek jeví jako nanejvýš žádoucí.

Intervence jako spouštěč příběhu

Takovým oživením může být zapojení různých intervencí. Může jít o zcela drobné, neinvazivní zásahy, kterých si návštěvník nemusí ani všimnout, pokud na ně průvodce neupozorní a nevyužije je ve svém výkladu. Pro interpretaci ale mohou mít zásadní roli. V již dříve zmíněném nizozemském zámku Duivenvoorde každoročně

↑ *Prázdný rám jako připomínka zavržené Marie van Wassenaer (Duivenvoorde, Nizozemsko, foto J. Jareš)*

připravují sezónní rozšíření standardního sylabu. Většinou jde o různé mikropříběhy, jež mohou průvodci doplnit do svého běžného výkladu. V interiéru kvůli tomu zároveň umisťují několik výstavních intervencí, které fungují jako spouštěče vyprávění.

V roce 2019 se jednalo mimo jiné o prázdný rám obrazu, který byl zavěšen v jedné z místností. Odkazoval na dceru majitele panství žijící v první polovině 17. století. Ta se zamilovala do neurozeného muže a přes odpor rodiny s ním utekla, vdala se a měla s ním děti. To ženě vyneslo nejen pronásledování, ale také soudy a věznění a nakonec úplné zavržení vlastní rodinou včetně vymazání jejího jména z rodových letopisů. Prázdný rám na toto „vyškrtnutí“ z historie symbolicky odkazuje a slouží v rámci prohlídky jako katalyzátor pro vyprávění příběhu.

Prázdné místo jako prostor pro fantazii a myšlení

Prázdná místa a určitá míra nedoslovnosti, ba dokonce tajemství jsou obecně dobrými prostředky, jak budit pozornost publika a podporovat jeho samostatné myšlení i fantazii. Platí to pro literaturu a film, stejně jako pro prohlídky památek. Naopak doslovnost a zaplněnost mohou vlastní intelektuální aktivitu a emoční zapojení návštěvníků brzdit.

V Arcibiskupském zámku v Kroměříži je takovým místem prázdný rám v paneláži Trůnního sálu. Ten zůstal nezaplněn poté, co restaurátor František Sysel v 60. letech 20. století zjistil, že zde byla vystavována nikoli kopie, nýbrž originál Tizianova obrazu Apollon a Marsyas. Obraz našel nové umístění v zámecké obrazárně a v sále po

něm zbyl prázdný prostor, který správa zámku nenahradila jiným dílem. V zámeckém interiéru doslova nabitém mobiliářem tak vytváří jasný referenční bod a budí návštěvnickou zvídavost. Zjištění, že v Trůnním sále visel celou dobu originál Tiziana, dodává na významu nejen tomuto prostoru, ale podtrhuje význam knížecí rezidence olomouckých biskupů jako takové.

↑ *Paneláž Trůnního sálu Arcibiskupského zámku v Kroměříži s prázdným rámem po Tizianově obraze (foto P. Hudec)*

Náznaková rekonstrukce

Další cestou, jak pracovat s prostorem, je jeho doplnění o náznakovou rekonstrukci zmizelého vybavení. Z hlediska interpretace přitom nejde jen o zaplnění prostoru, ale především o to, aby zvolené řešení podporovalo obrazotvornost a přemýšlení návštěvníků. Jako příklad lze zmínit náznakovou rekonstrukci, která znovu zpří-

↑ *Náznaková instalace z kartonové lepenky v apartmánu Richarda Hirsche v Plzni (zdroj Plzeňský architektonický manuál)*

tomnila vybavení plzeňského apartmánu Richarda Hirsche. Tato realizace Adolfa Loose byla v 80. letech zachráněna a nyní je instalována v Praze. Prázdný plzeňský byt ale v roce 2015 zaplnili studenti architektury z Vysoké školy technické ve Stuttgartu. V prostoru, v němž se dochovaly jen vestavěné skříně v ložnici, instalovali kartonové modely nábytku, které vycházely z původního Loosova projektu. Kontrastní materiál lepenky umožnil návštěvníkům jasně rozlišit autentický prvek od kopie. Zároveň však jasně naznačil původní podobu, hmotu a koncept Loosova řešení. Lepenka přitom evokuje něco nedokončeného, nerozbaleného, a je teprve na návštěvníkovi a jeho fantazii, aby si v hlavě interiér „rozbalil".

Zabydlení prostoru

Jedním z hlavních rozporů v některých stávajících instalacích je jejich snaha rekonstruovat domovy původních majitelů – výsledkem je pak spíše muzeum bytové kultury. Muzealizace je samozřejmě nevyhnutelná, protože ve zpřístupněných místnostech skutečně nikdo nebydlí. Drobnými intervencemi a náznaky lze ovšem pocit domova alespoň částečně navodit. Přes křeslo může být přehozený kabát, jako kdyby si ho tam právě někdo odložil. Na stolku může ležet výtisk novin, pokud možno těch, které vybraný obyvatel zámku skutečně četl. V jiné místnosti může být nábytek naopak překrytý látkami, stejně jako byl v minulosti překrýván, pokud nebyl daný pokoj zrovna užíván anebo bylo celé osazenstvo na svém jiném sídle. Pro

↑ *Pracovní stůl hraběte Haugwitze (Náměšť nad Oslavou, foto L. Gregor)*

↑ *Siluety postav stoupajících po schodišti doplňuje tlumený zvukový záznam (Kensington Palace, Velká Británie, foto M. Indrová)*

interpretaci otevírají takové drobné zásahy obrovské pole příležitostí vyprávět nové příběhy a vdechnout život těm, kteří se na těchto místech pohybovali v minulosti.

Na zámku v Náměšti nad Oslavou byl v roce 2013 otevřen prohlídkový okruh s názvem Apartmán hraběte Haugwitze, který právě s takovými prvky pracuje. Intimitu místa a dojem obydleného prostoru zde posilují detaily jako rozečtená kniha u postele, přes křeslo přehozený ručník v koupelně, likérová souprava na odkládacím stolku, povytažené gramofonové desky nebo kabát služební uniformy pověšený v šatně před apartmánem.

Jakým dalším způsobem naznačit, že v dnes již prázdných prostorách žili lidé? V londýnském Kensingtonském paláci použili pro oživení siluety postav nalepené na zdi. Návštěvník stoupající po schodišti do reprezentačních sálů tak má pocit, že tam není tak úplně sám, ale zároveň dostává velký prostor pro fantazii a přemýšlení, které reálné postavy se za siluetami skrývají. Uplatňuje se zde i zvuková rovina, kdy ze skrytých reproduktorů návštěvník slyší šum a zvuky, které atmosféru dotvářejí. Tlumený hovor nebo šustění dámských šatů tak celkem neosobní prostory obohacují o další dimenzi vnímání.

Zázemí

Zámek Jánský Vrch v Javorníku je obdařen zachovalými interiéry i mobiliářem. Správa objektu nicméně zpřístupňuje také zámecké půdy s krovy a provozní zázemí. Tento typ prohlídkových tras je trendem posledních desetiletí a vyskytuje se již na řadě objektů. A to z dobrých důvodů. Mnohým návštěvníkům jsou totiž otevíraná témata blízká, protože se mohou dotýkat každodennosti jejich vlastních domácností, případně ukazovat řemeslné postupy v běžných povoláních, nejen v uměleckých řemeslech, která se uplatňují v interiérech.

Z hlediska průvodce otevírá zázemí zámku dobré interpretační možnosti. S návštěvníky lze srovnávat podobu domácích prací, vaření, úklidu v minulé době a dnes, a to nejen v tom smyslu, že dříve bylo vše náročnější. Mnohé postupy předků byly také ekonomicky hospodárnější a environmentálně udržitelnější. Prohlídka užitného zázemí nabízí také potenciál pro vžívání se do rolí, ukázky předmětů v akci a jistě s sebou nese také jistý pocit exkluzivity pohledu „za scénu“, na který lze upozornit (přeci jen v minulosti do takových prostor žádná návštěva ani urození majitelé nezavítali).

Podobným případem jsou krovy a půdní prostory památek. Také zde lze srovnávat dřívější a dnešní technologie a zamýšlet se nad jejich výhodami a nevýhodami. Existence těchto okruhů umožňuje uspokojit potřeby náročnějších návštěvníků vyhledávajících odbornost, ale vzhledem k povaze terénu či výškovým rozdílům jsou takové trasy i zážitkovými.[103]

Expozice

Z našeho pohledu zcela legitimním řešením, jak pracovat s prostorem a předávat sdělení, je také muzejní expozice, byť se v prostředí NPÚ používá málo. Její nespornou výhodou je kurátorský princip, který umožňuje vykračovat za hranice pouhé vizuální recepce a dává podstatné slovo vzdělávací perspektivě. Podstatné přitom je, že expozice neznamená z výtvarného hlediska jen vitríny a panely. Naopak, moderní výstavnictví stojí na mnohovrstevnaté práci s prostorem, scénografickými prvky, texty, obrazy a grafikou, které vytvářejí svébytný komunikační prostor.

Příkladem, který tyto principy splňuje, je z našeho pohledu Muzeum klášterní kultury v bývalém augustiniánském klášteře Dalheim v Severním Porýní Vestfálsku. Celý areál je pojat jako rekonstrukce každodenního života v klášteře, a to včetně užitné zahrady a bývalého hospodářského dvora. Namísto výkladu neseného textem využívá expozice jako komunikační prostředek především názornost. Vstup do expozice tak například vytváří situaci, v níž se návštěvník může vcítit do lidí, kteří přicházeli k bráně kláštera v minulosti. Vidí před sebou zvonec a velký neonový nápis „Čeho si žádáš?“ (Was ist dein Begehr?), který zpřítomňuje otázku někdejšího dveřníka. Ve výkladovém textu se pak návštěvník dočítá, že lidé tloukli na klášterní

103 Tato část vznikla s přispěním Ondřeje Tomáška.

↑ *Velký potenciál instalací zaměřených na zázemí šlechtických sídel je v možnosti jejich propojení s životní zkušeností návštěvníků (Nové Hrady, foto J. Sajtlová)*

↑ *Vstup do kláštera, vstup do expozice (Muzeum klášterní kultury Dalheim, Německo, foto J. Jareš)*

bránu z různých důvodů: poslové přinášeli zprávy, chudí prosili o almužnu, poutníci o proviant a rodiče přiváděli do kláštera své děti jako novice. Vstupní prostor je tak představen jako rozhraní mezi vnějším světem a klauzurou. Také v dalších částech kláštera je použité výstavní řešení, které je velmi střídmé, neinvazivní, téměř výhradně využívá samotné prostory (texty a obrázky jsou na zdech), případně je doplněné o náznakové, umělecky pojaté intervence.

Výtvarné intervence

Stávající metodika NPÚ pro tvorby instalací v jedné z kapitol tematizuje také umělecké intervence. Ve velmi podnětném textu definuje nároky, které by takové umění mělo splňovat. Jeho kvalita by měla být „přímo úměrná kvalitě námi prezentovaných kulturně-historických hodnot – tedy co nejvyšší…“[104] a zároveň by měla pracovat s kontextem památky. To nutně nemusí znamenat souznění – umělci mohou volit jak kontrast, tak splynutí s prostředím. V kapitole je představena řada působivých uměleckých instalací, které kvalitu původních prostor podtrhly a zároveň zvýšily jejich interpretační potenciál. S autorem lze souhlasit téměř ve všem, s výjimkou závěrečné teze, že se umělecké intervence vzhledem ke konzervativní povaze NPÚ do jeho objektů nehodí.

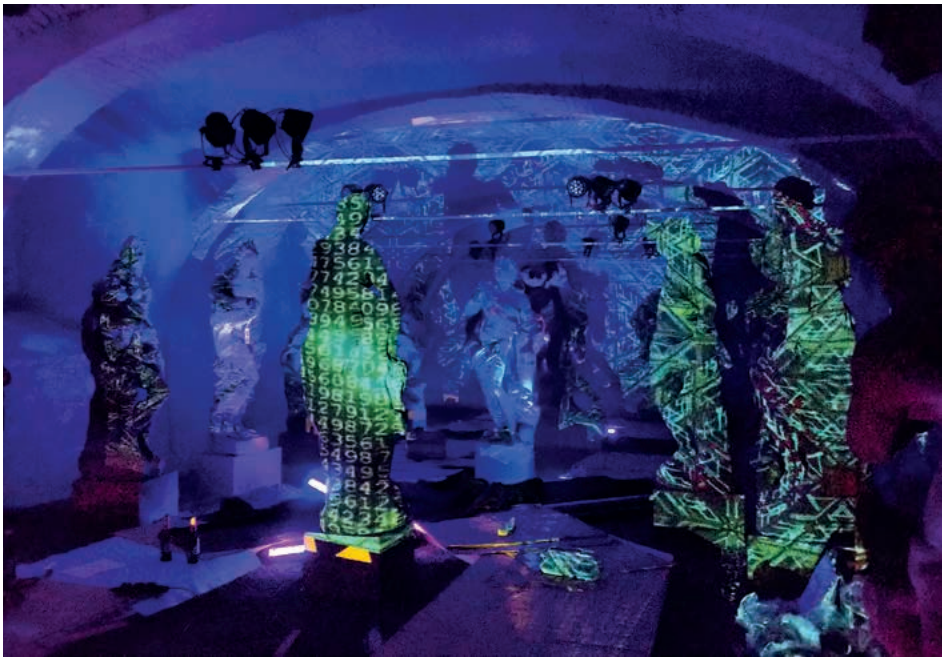
Například zámek Valeč, který nemá žádný kmenový mobiliář a je tzv. vybydlený bez historických instalací, se již dlouhodobě spojuje s výtvarnými umělci jak v pořádání výstav, tak právě v uměleckých intervencích. Pod heslem „Zámek domov umění“ lze ve Valči spatřit díla moderního výtvarného umění v historickém kontextu. Ve staré kovárně valečského zámku lze naopak vidět historická díla, deponované originály soch Matyáše Bernarda Brauna, interpretované pomocí současných světelných efektů a hudebního doprovodu.

Jiným, spíše řemeslně uměleckým příkladem jsou drobné intervence ve skleníku Květné zahrady v Kroměříži. Každoročně se zde připravuje nová expozice teplomilných rostlin v čele s kaméliemi a v souvislosti s tím je vybráno téma, které vnáší do zahradnického aranžmá interpretační prvek. V roce 2018 bylo zvoleno téma *Kamelie del arte*. Palmový skleník byl instalován jako série obrazů z commedie dell´arte, přičemž postavy byly ztvárněny v životní velikosti jako kolorované siluety. Zahradnické aranžmá pak dotvářelo prostředí vytvořených scén. Návštěvníci se zde mohli stát nejen diváky, nýbrž také spoluaktéry scén.

Poslední příklad je zahraniční a pochází z francouzského Versailles. V jeho sálech se příležitostně objevuje soudobé umění, které různými způsoby komunikuje s historickými interiéry i historií jako takovou. Cílem je mnohdy provokace, ovšem v dobrém slova smyslu – jako snaha vzbudit v návštěvníkovi emoci a povzbudit jej k přemýšlení nad smyslem vystaveného artefaktu. Příkladem může být růžová he-

104 Jaromír Novotný, Výstavy výtvarného umění na objektech ve správě NPÚ, historické prostředí a současné umění, in: Kolektiv autorů, *Metodika tvorby interiérových instalací a reinstalací*, Praha 2011, s. 143–157, cit. s. 148.

↑ *Náznaková postava Kolombíny instalovaná za oknem (Květná zahrada v Kroměříži, foto P. Hudec)*



↑ *Moderní lapidárium na zámku Valeč, 2020 (zdroj Západočeská univerzita v Plzni)*

↑ *Joana Vasconcelos: Lilicoptère, Versailles, Francie, 2012 (foto M. Indrová)*

likoptéra portugalské umělkyně Joany Vasconcelos, která poutala pozornost návštěvníků v roce 2012. Její dílo si pohrávalo s myšlenkou, čím by asi cestovala královna Marie Antoinetta, pokud by se v její době již létalo. Výsledkem je pozlacený stroj, vyzdobený pštrosími pery a křišťály Swarovski, který kromě jiného trochu ironicky naznačuje, že okázalý luxus – ať už v minulosti nebo dnes – je do jisté míry kýčem.

Potřeba dialogu

Téma prostoru a instalací je oblastí, v níž se překrývají kompetence průvodců, kastelánů, edukátorů, kurátorů a pracovníků instalačních oddělení. Důležitý je dialog, který by zohlednil různé a mnohdy protichůdné perspektivy, řešil by otázku smyslu prezentace památek a otázku, co chceme prohlídkami návštěvníkům sdělit a předat. Za úvahu pak stojí především otázka, jak se posunout od zbytnělého důrazu na autenticitu materiální podstaty objektů a předmětů k autenticitě funkce a příběhů lidí objekt obývajících, ať již v minulosti, nebo dnes.

↑ *Některé „instalace" na zámku Slezské Rudoltice umožňují návštěvníkům udělat si představu o tom, do jakého stavu přivedlo zámek jeho utilitární využívání (foto archiv zámku Slezské Rudoltice)*

3.4 Průvodci aneb Umění provázet

Každý, kdo někdy provázel, ví, že jediný univerzální model dobrého průvodce neexistuje. Průvodce vždy vnáší do prohlídky své vlastní dovednosti, znalosti, zkušenosti i nadšení. Zkrátka platí, že co člověk, to originál. A jestliže se navzájem liší průvodci, návštěvníci se liší ještě mnohem víc. Také každá návštěvnická skupina je jiná, jedna od druhé se liší složením a počtem účastníků, jejich znalostmi a očekáváními. Podobně jako nelze dvakrát vstoupit do jedné řeky, nelze v roli průvodce ani návštěvníka zažít dvakrát naprosto stejný výklad. Pokud má být pro všechny návštěvníky prohlídka opravdovým zážitkem, vyžaduje to od průvodce zvládnout výsostné umění, ve kterém je důležitá důkladná příprava, všeobecné znalosti, rétorické schopnosti, stejně jako empatie, pohotovost nebo schopnost improvizace. Úplným základem je ale ještě něco mnohem důležitějšího. Ten, kdo se věnuje interpretaci památek, by rozhodně měl:

- mít skutečně rád místo, kde provází,
- mít skutečně rád své návštěvníky,
- a mít skutečně rád své povolání.[105]

Základní kompetence průvodce

„Je to práce, která mě okouzlila, je to něco, co má smysl a co mě z celého srdce baví. Děkuji za tu možnost, mám to ráda.“ (Sezónní průvodkyně)[106]

Bez **radosti z provázení** se žádný dobrý průvodce či průvodkyně neobejde. Průvodci, kteří mají svoji práci rádi a vyprávějí se zanícením o objektu, k němuž si vybudovali silný vztah, o jeho historii, současnosti a lidech, kteří v něm žili, mají ty nejlepší předpoklady návštěvníky zaujmout. Otevírají jim oči a v některých případech i srdce, protože takové zaujetí je nakažlivé. Návštěvníci ve výsledku ocení spíše jejich zapálení pro věc než znalost všech příslušníků daného šlechtického rodu a jeho široce rozvětveného příbuzenstva. Nadšení a energie navíc dávají průvodcům sílu usmát se na návštěvníky i v pět hodin odpoledne.

Bez **pozitivně naladěného průvodce** dobrá atmosféra ve skupině nevznikne. A naopak, jeho případný negativní postoj se velmi rychle přenese i na návštěvníky, kteří pak oplácí průvodci stejnou mincí. Například nezájmem, ignorací jakékoliv snahy o zatažení do prohlídky nebo rušením. Samozřejmě, že to funguje i obráceně. Návštěvník bez zájmu, neukázněný nebo ten, který se od začátku k provázejícímu chová s despektem, mu jeho úlohu nijak neusnadní. Ovšem průvodce je tu v roli profesionála a neměl by na sobě nechat znát rozladění. V tom je velké umění.

---

105 Thorsten Ludwig, *Interpretační průvodce: Jak se o místní dědictví podělit s ostatními*, Grymov 2019, s. 10.

106 Dotazník mezi průvodci NPÚ v roce 2019 byl anonymní. Viz nepublikovaná závěrečná zpráva průzkumu: Radka Ranochová, *Kdo jsou průvodci NPÚ aneb Cesta do hlubin průvodcovské duše*, 2019. Archiv projektového týmu.

← *Z prohlídky zámku Kratochvíle (foto J. Sajtlová)*

„Návštěvník nesmí poznat nic z osobních problémů průvodce.“ (Jaroslav Kinc, stálý průvodce, Pernštejn)

Bez vstřícného přístupu vám prohlídka radost nepřinese. **Vstřícný přístup k návštěvníkům a zájem o provázenou skupinu** pomáhají vytvořit příjemnou atmosféru prohlídky, ve které pak i průvodce snadněji přichází na nové náměty, kterými následně může svůj výklad obohatit. Každodenně se opakující práce s návštěvníky může být někdy vyčerpávající. Průvodcovství je náročná profese, v níž hrozí, že časem přejde do rutiny. Podnětné reakce skupiny vedoucí k zamyšlení a obměnám výkladu jsou zdrojem energie, která průvodci pomáhá nudnému stereotypu předcházet.

„Rád provázím všechny, které to zajímá. Každý návštěvník je jiný, každá prohlídka je osobitá a specifická. Každá prohlídka může (a snad by i měla) obohatit jak návštěvníky, tak průvodce.“ (Stálý průvodce)

„Je zásadní si vždy najít na stále se opakujícím výkladu něco, co baví samotného průvodce. Něco, co ho baví i v tom, jak na to reagují návštěvníci – ať jde o humor či třeba vyvrácení obecně přijímané domněnky…“ (Jonatan Hanzlík, sezónní průvodce, Lipnice nad Sázavou)

Výše uvedeným výčtem bychom teoreticky mohli skončit. Přirozená radost z provázení a pozitivní přístup k návštěvníkům jsou hlavní esencí, která dělá dobrého průvodce. Je-li toto hlavní motivací průvodců, proč dělají svoji práci, pak je každá jim svěřená skupina v dobrých rukou. Jsou samozřejmě i další kompetence, které je dobré znát a rozvíjet, chceme-li jít cestou průvodce profesionála. Při jejich výčtu vycházíme z práce kolegů v amsterdamském Rijksmuseu.[107] Tu jsme podrobně rozebírali a přizpůsobovali památkovému prostředí se zkušenými průvodci na tuzemských hradech, zámcích i klášterech, za jejichž postřehy velmi děkujeme.

Představme si potřebné dovednosti a znalosti průvodce jako čtyři nohy stolu. Prohlídka památky je pak jako hostina prostřená na velké hodovní tabuli. Pokud průvodce – hostitel nebude zapomínat na žádnou ze čtyř hlavních opor, stůl se nebude viklat ani naklánět a všichni se budou moci věnovat hostině zážitků a poznatků. Pomyslná první noha se týká **práce se skupinou**, tedy vytvářením si vztahu, atmosférou ve skupině i požadavkem na to, aby průvodce i přes veškerý přátelský přístup zůstal tím, kdo skupinu vede a řídí. Druhá noha je tvořena **komunikačními dovednostmi**. Třetí noha se zaměřuje na **znalosti a jejich využívání**, jakým způsobem předkládat návštěvníkům informace z průvodcovského textu tak, aby je návštěvníci opravdu vnímali. Uvidíme, že zde průvodci přijdou vhod i znalosti z pedagogiky. Poslední noha pak představuje to, co bychom mohli nazvat jako **profesionalitu**: spolehlivost a flexibilitu, spolupráci s ostatními zaměstnanci objektu a v neposlední řadě schopnost sebereflexe.

---

107 Mark Schep – Pauline Kintz (edd.), *Guiding is a Profession: The Museum Guide in Art and History Museums*, Amsterdam 2017, s. 34n.

↑ *K napojení na skupinu pomáhá oční kontakt a úsměv (hrad Buchlov, foto T. Vrtal)*

Práce se skupinou

Vztah k návštěvníkům

Průvodce musí mít jasno ve výchozím přístupu k návštěvníkům – s respektem **jako k hostům**, které smí na objektu přivítat. Samozřejmě, že při tom neztrácí ze zřetele cíle provázení včetně snahy o kultivaci návštěvníků prostřednictvím zážitku z prohlídky. Návštěvník je pro průvodce důležitým partnerem, který vlastně prohlídku spoluvytváří. Jeho příměr k hostu velmi dobře vystihuje vztah, který by k němu měl průvodce zaujmout. Pokud se návštěvník cítí vítaným hostem, i jeho nastavení pro vnímání prohlídky se promění. Stane se otevřenějším k předávaným informacím i přemýšlení o nich. Návštěvníci budou z velké části takoví, jak si je průvodce naladí.

Je známo, že často rozhodují první vteřiny, ani ne minuty, podle nichž si lidé utváří první dojem. O vhodné formě prvních minut i o prvních slovech prohlídky se vyplatí předem důkladně přemýšlet a mít je dobře připravené, ideálně ve více variantách.

Jaké prostředky pomohou k **napojení na skupinu**? Přiměřený úsměv a oční kontakt, pozdravení, oslovení skupiny, představení se a seznámení návštěvníků s tím, co je čeká. Nespoléháme na to, že tyto informace jsou dostupné například na panelu u pokladny či webových stránkách objektu. Je vhodné zmínit případnou fyzickou náročnost či specifika dané trasy. Předejdeme tím pozdějšímu rozčarování či nespokojenosti. Projevem průvodcovy vstřícnosti k navázání bližšího kontaktu se skupinou je i pobídka k dotazům, kterými návštěvníci spoluvytvářejí prohlídku.

Cílem je, aby návštěvníci vycítili dobrou atmosféru. Pozitivní náladu ve skupině se snažíme udržet po celou dobu prohlídky.

„Během výkladu vedeme pomyslné M [tj. prohlédneme si postupně celou skupinu z jedné strany na druhou pohybem, který připomíná několik písmen M za sebou] *a navážeme tak oční kontakt s každým jednotlivým návštěvníkem. Tím dáme najevo zájem o vtáhnutí do příběhu, který návštěvníkům předáváme, chceme oslovit každého.“* (Veronika Polnická, pracovnice vztahů k veřejnosti, Rožmberk nad Vltavou)

Pokud čas dovolí, je užitečné si před zahájením prohlídky na pokladně zjistit něco o skladbě a dalších specifikách skupiny. Navazování **kontaktu se skupinou** může průvodci totiž ztížit fakt, že návštěvníci přijdou na prohlídku už naštvaní. Dozví-li se včas, co se stalo (pokladní mu např. řekne o nedorozumění při prodeji vstupenek), může se na tuto situaci připravit a adekvátně reagovat.

V práci se skupinou pomohou průvodci také informace získané přímo od návštěvníků – odkud přijeli, zda již byli na podobném objektu, jaká mají očekávání apod. Zeptat se lze několika nejblíže stojících lidí v prvních okamžicích prohlídky, ve chvíli čekání na dobíhajícího návštěvníka, před či po kontrole vstupenek, při přechodu k vstupní místnosti či prostoru, kde proběhne první výklad. Zjištěné informace pomohou k vytvoření osobnějšího vztahu a zároveň jsou důležitým podkladem pro následné uzpůsobování průvodcovského výkladu. V interakci s návštěvníky průvodce pokračuje vhodným způsobem i dále během prohlídky. Není nutné ptát se všech, stačí jeden člen rodiny, jednotlivec jdoucí při přesunu nejblíž atd. Ani u velkých skupin není třeba na snahu o udržování kontaktu rezignovat. Snaha průvodce přinese své plody.

„Cílem je stát se součástí kolektivu prohlídkové skupiny, pokud vás vezmou za svého, a pak už je to s nimi všechno snazší…“ (Monika Tuková, pracovnice vztahů k veřejnosti, Plasy)

I později během prohlídky pokračuje průvodce v **odhadování skupiny**, jejího zájmu o jednotlivé části výkladu či prohlídkové trasy, v odhadu očekávání návštěvníků. Skupinu se snažíme přiměřenými otázkami vtahovat do výkladu a udržovat jejich pozornost. Velikou roli zde hraje nonverbální komunikace. Z řeči těla návštěvníka vytušíme mnohé o jeho momentálním naladění i zájmu. Prohlídku od prohlídky dokáže průvodce lépe a lépe odpozorovat atmosféru ve skupině a přispět k tomu, že se návštěvník během prohlídky cítí dobře.

Během celé prohlídky si průvodce udržuje **o skupině přehled**. A to nejen proto, aby zjišťoval míru zaujetí, ale i z toho důvodu, aby nedocházelo k vzájemnému obtěžování účastníků například hlasitým mluvením, telefonováním či jinými rušivými zvuky. Často pomůže rázný pohled průvodce, v případě nutnosti přerušení výkladu, aby si „hříšník“ svůj prohřešek v nastalém tichu uvědomil. Samostatnou kapitolou je rušení dětmi, zvláště ve smíšených skupinách, kde jim nelze výklad přizpůsobit stoprocentně.

Sledování skupiny také umožňuje průvodci reagovat na různé nálady, které vypozoruje; je zkrátka **citlivý k dynamice skupiny**. Například si uvědomí příliš dlouhý

↑ *Pozitivní a uvolněná atmosféra podporuje návštěvníky v aktivním naslouchání, přemýšlení a zapojení (Důl Michal, foto T. Vrtal)*

vstupní výklad, dusno v parném dni, nebo že zájezd seniorů potřebuje na přesuny více času apod. S těmito skutečnostmi pak dále pracuje. Jestliže k některým ruchům dochází opakovaně nebo na stejných místech, je užitečné se zamyslet nad tím, proč. Návštěvník se nudí? Dlouho stojíme na jednom místě? Hledejme cesty, jak daného návštěvníka zapojit a vzbudit v něm zájem, případně jak některou část výkladu obměnit či zestručnit. Je naší snahou rušení i jiné nepohodě co nejvíce předejít.

Atmosféra ve skupině

Průvodce se snaží ve skupině **vytvořit pozitivní a uvolněnou atmosféru**, která podporuje návštěvníky v aktivním naslouchání, přemýšlení a zapojení.

Výhodu mají zkušení průvodci, kteří památku již dobře znají a vědí, co, jak a proč sdělují. Někde použijí humornou vsuvku, jinde přidají něco ze života objektu. Začínající průvodce by se měl vyvarovat kopírování takové poznámky, aniž by porozuměl kontextu, jenom proto, že vidí, jak funguje. Navíc naprosto jinak vyznějí poznámky od staršího zkušeného průvodce a jinak zapůsobí tytéž od mladíka, byť by kontext chápal. Každý má svůj osobitý styl a pouhé kopírování či napodobování nefunguje.

Ještě těžší je to s užitím humoru. Na počátku provázení není třeba se o něj snažit, přijde s praxí a zkušenostmi. Mluvíme zde o jemném decentním humoru, který odlehčuje výklad a nezesměšňuje. Rozhodně je dobré vyvarovat se narážek na jiné

skupiny, průvodce či návštěvníky, jakkoliv by se zdály vtipné. Ani nejapné a prvoplánové vtipy nejsou na místě. Správa objektu by ve svém vlastním zájmu měla čas od času prověřit, které veselé historky si průvodci mezi sebou předávají a používají ve výkladu.

Dobrý hostitel věnuje pozornost všem hostům rovnoměrně. Neupřednostňuje jemu sympatické lidi před méně sympatickými, pozornost a prostor k vyjádření poskytuje dle možností všem. V rámci prohlídky by všichni měli mít rovné šance se zapojit, neměli by se bát položit žádnou otázku či vyslovit nějaký postřeh. Proto je snahou vytvořit pro návštěvníka **podnětné a bezpečné prostředí**. Průvodce návštěvníkům **pečlivě naslouchá**, nepodceňuje ani nezesměšňuje žádný dotaz. Jedná se o důležitou komunikační dovednost. Je jasné, že v méně početné skupině má průvodce větší prostor na reakci i případnou minidiskusi. V opačném případě si musí vystačit se stručným komentářem či zahrnutím odpovědi do výkladu.

Nejčastěji se průvodci stává, že je konfrontován s faktografickou otázkou směřující do historie či současnosti objektu. Většina návštěvníků má v dané problematice menší znalosti než průvodce, který se tématem přeci jen nějaký čas zabývá, a tak nebývá problém s odpovědí. Pokud přesto průvodce odpověď nezná, což není ostuda, je jediným správným řešením tento fakt přiznat a případně se domluvit, že po prohlídce zjistí odpověď u kolegů či správy objektu. Opravdu není vhodné si vymýšlet odpověď. Nejenže tím průvodce nejspíše návštěvníka nepřesvědčí, ale vznikají tak i dezinformace, které mají tendenci se mezi průvodci rychle šířit a jakmile jsou jednou v oběhu, obtížně se odstraňují. Průvodce není chodící encyklopedie, hledáním ověřených odpovědí se stále zlepšujeme.

Samostatnou kapitolou jsou často kladené otázky, například na počet schodů, cenu předmětu, jeho původnost apod. Odpověď může pro návštěvníka představovat zajímavou novinku nebo informaci, díky které se v objektu lépe zorientuje a cítí bezpečněji. K profesi průvodce zodpovídání takovýchto otázek patří. Mějme na paměti, že tento konkrétní návštěvník se na danou věc ještě neptal. Oceňme a podpořme jeho zájem. Stejně trpělivě přistupujme k otázkám, které se týkají něčeho, co již ve výkladu zaznělo. I zde je na místě shovívavost. Stoprocentní pozornost během celé prohlídky udrží málokdo.

„Průvodce naslouchá i dotazům, které se mu mohou zdát neodborné, zavádějící či hloupé, nenechá se jimi vyprovokovat a klidně se pokusí je zodpovědět nebo uvést na pravou míru. Nedává návštěvníku přezíravě najevo své vyšší vzdělání či hlubší znalost.“ (Lukáš Gregor, pracovník péče o depozitáře, Náměšť nad Oslavou)

Reagovat na faktografické otázky je mnohem snazší než reagovat na často až nenávistné poznámky k politické či náboženské situaci nějak se týkající památky. I zde je na místě klidná reakce. Průvodce nezaujatě vysvětlí obecně známá a doložená fakta, jež se vztahují k danému objektu, případně i různé úhly pohledu na skutečnosti, které nejsou jednoznačně interpretovatelné. Veřejně a pro všechny je vhodné zodpovídat dotazy, které narážejí nejen na fámy či mýty, ale i na populární či zkratkovité interpretace, které poučeným výkladem máme možnost uvést na pra-

↑ *Otázky návštěvníků jsou branou k dialogu (věž Jakobínka na hradě Rožmberk, foto J. Sajtlová)*

vou míru. Ostatní dotazy vyřeší s tazatelem. Průvodce si je stále vědom toho, že při výkladu reprezentuje správu objektu, nikoliv své osobní názory.

Při hledání vhodné odpovědi na dotaz či poznámku se průvodce snaží pochopit návštěvníkův úhel pohledu, zjistit, kde daný názor slyšel nebo četl. To mu pomůže lépe reagovat a věc vysvětlit. Návštěvníci například často zmiňují to, co se objevilo v médiích, byť někdy překrouceně. Pozor, pokud návštěvníkovi vyvracíme jeho názor, nemůžeme předpokládat, že ho změní ihned. Narušujeme jeho dosavadní jistotu v této věci, a proto nespěcháme. Úspěchem je i to, když návštěvník připustí jiný úhel pohledu a začne o věci přemýšlet.

Vedoucí role průvodce

Pokud si je průvodce vědom faktu, že **je tím, kdo skupinu vede**, nemusí se obávat, že přílišná vstřícnost a tolerance povedou k chaosu ve skupině. On je ten, kdo určuje míru zapojení návštěvníků i to, jakých témat se bude týkat.

Pro úspěšné zvládnutí prohlídky je zásadně důležitá **práce s časem**. Platí to na objektech, kde probíhá více prohlídek za sebou či souběžně, i na těch, které mají zrovna volnější den. Dodržet čas je dobré nejen pro celkový provoz objektu, ale i pro spokojenost návštěvníků. Počítají s nějakou dobou strávenou na prohlídce, přílišné přetažení (ale i zkrácení) může být pro mnoho z nich rozčarováním.

↑ *Dodržet čas je dobré nejen pro celkový provoz objektu, ale i pro spokojenost návštěvníků (z prohlídky zámku Veltrusy, foto P. Hudec)*

Jak zvládnout prohlídku ve stanoveném čase? Zvlášť když je opakováno, že každá skupina je jiná? Základem je začít včas. Během prohlídky velmi pomáhá, a to nejen nováčkům, mít vytipováno pár míst na trase, které čas připomenou. Například vědomí, že v polovině délky prohlídky má výklad probíhat v určité místnosti, čtvrt hodiny před koncem zase jinde. Není-li tomu tak, je potřeba zrychlit. Někomu vyhovuje jít v časovém rozvrhu ještě do větších detailů a mít rozvrženou přesnou stopáž celé prohlídky – kolik minut strávím ve které místnosti, kolik zabírají přesuny, úvodní či závěrečná řeč.

Zrychlit je samozřejmě možné jen při zachování plynulosti výkladu, tedy tak, aby návštěvník nic nepoznal. Začít mluvit rychleji či popohánět návštěvníky při přesunech není řešením. Je třeba umět přizpůsobit výklad a vynechat to, co pro danou skupinu a danou situaci není nezbytné. Ani obyčejné sledování času by návštěvník neměl postřehnout. Stačí se podívat na hodinky při přechodu do jiné místnosti. Ano, v tomto případě jsou hodinky mnohem praktičtější než mobilní telefon neustále vytahovaný z kapsy.

Práce s prostorem, ve kterém se průvodce s návštěvníky pohybuje, souvisí s počtem návštěvníků ve skupině. Zcela jinak pracuje průvodce s jednou rodinou, jinak s větší nehomogenní skupinou nebo s celým zájezdem. Má na paměti, že v některých místnostech je vlivem počtu lidí jiná akustika. Dalším úskalím souvisejícím s větší skupinou je časová náročnost související s přesuny, ale i při prohlídce jednotlivých místností. Menší místnost, kde se jindy průvodce s návštěvníky zastavuje, musí s velkou skupinou projít a informace k ní předat v předstihu. Důležitá je i volba vhodného stanoviště pro výklad, ať z důvodů akustických, nebo aby nebránil návštěvníkům v pohledu na předmět, o němž právě hovoří. Vyplatí se v průběhu náslechů u zkušenějších průvodců sledovat nejen výklad, ale i tyto ryze praktické věci. Tedy kam si návštěvníci nejčastěji stoupají, zda tam zůstávají či se pohybují apod. Zkusme si představit prohlídku očima návštěvníka.

↑ *Důležitá je volba vhodného stanoviště pro výklad (hrad Rožmberk, foto J. Sajtlová)*

Průvodce má na starost nejen skupinu, ale i dohled v expozici. Mezi jeho důležité povinnosti patří i dbát na **ochranu prezentovaných předmětů a autentických povrchů**. Většina návštěvníků průvodce sleduje a podvědomě následuje, a proto se ani on zbytečně nedotýká vystavených předmětů nebo neopírá o stěny. Výjimkou je nutnost předmět pozdvihnout, aby byl lépe vidět. V tom případě postupuje podle pokynů vedoucího objektu a zásad preventivní péče o daný druh mobiliáře.

Pokud je nutné výslovně upozornit na něco, co návštěvníci nemají dělat, vhodně volíme formu. Zákaz by vždy měl být doplněn vysvětlením, proč to či ono nelze činit. Například: *„Focení s bleskem je zakázáno, protože při něm dochází k urychlení degradace barev.“* Vtipně podaný zákaz zvyšuje pravděpodobnost toho, že si jej návštěvníci zapamatují a budou se jím řídit. *„Fresky, které jsou místy téměř neznatelné, si na svých batozích a kabátech odnesli předchozí návštěvníci.“* Zkušený průvodce, který rozumí péči o mobiliář, obrací nařízení vedoucí k ochraně památky k ochraně návštěvníka.

„Užitečné je vzbudit v návštěvnících dojem, že se staráme hlavně o jejich blaho. Pokud například dochází k porušování pravidla ‚nesahat‘, je prospěšné dotyčné upozornit, že předměty jsou chemicky ošetřeny a restaurovány a že i při běžném kontaktu musíme dávat pozor a sahat na ně jen v rukavicích.“ (P. Demeter, pracovník péče o depozitáře, Dačice)

Komunikační dovednosti

V základních konturách odpovídají komunikační dovednosti požadavkům na jakéhokoliv jiného řečníka. Schopnost dobrého vyjadřování souvisí jak s rozvinutým myšlením, tak se schopností používat účelně svůj hlas. Obojí je třeba rozvíjet a zvlášť o hlas jako o pracovní nástroj pečovat. Techniky péče o hlas by měly tvořit součást školení průvodců, ideálně v této části vedené odborníky z oboru. Zvláště podmínky historických objektů jsou pro užívání hlasu velmi náročné.

Průvodce komunikuje **zřetelně a přiměřeně nahlas.** To napomáhá udržet návštěvníkovu pozornost a zájem, pokud možno po celou prohlídku. Průvodce se během výkladu neotáčí za předměty či architekturou, které zrovna popisuje, ale vždy hovoří čelem ke skupině. Zvláště v akusticky náročnějších prostorech zůstává stát na jednom místě, neboť jeho pohyb ztěžuje návštěvníkům poslech. Je to i jedna z forem ochrany hlasivek proti jejich zbytečnému namáhání. Více než zvyšování hlasu pomáhá dobrá artikulace.

Hovořit zřetelně totiž neznamená zvyšovat hlas. Ten by měl být příjemný, intenzitou přizpůsobený nejen danému prostoru, ale i velikosti a skladbě skupiny. Důležité je dbát i na rytmus a tempo řeči. Ani příliš rychlé, ale ani pomalé uspávací tempo nejsou žádoucí. Přirozený projev je založený na vnitřní dynamice, která promyšleně pracuje s akcenty a pomlkami. Velmi rozšířeným zlozvykem je tzv. průvodcovská intonace, kdy na konci věty místo klesnutí hlasu dojde k prodloužení poslední slabiky a stoupnutí jeho melodie. To bohužel naprosto neodpovídá intonaci běžné oznamovací věty v českém jazyce. Přesto takový projev řada průvodců považuje za vizitku správného průvodce a dokonce se jej snaží napodobit. Nebo k němu sklouzává automaticky, např. v důsledku únavy. Takový výklad ovšem návštěvníci vnímají jako monotónní a nezáživný. Navíc prozrazuje sníženou míru průvodcova soustředění a vnitřní přítomnosti, což návštěvník velmi rychle odhalí.

Při výkladu dbá průvodce na to, aby stál uvolněně a klidně dýchal. Každý zpěvák, který prošel hlasovou průpravou, ví, jak je dech pro práci s hlasem důležitý. Začínající průvodce může zkusit alespoň rovný a uvolněný postoj, neboť křečovitě sevřené tělo brání dýchání a tudíž znesnadňuje mluvu. Podobná cvičení jsou užitečná také pro překonání trémy, která je zejména u začínajících průvodců přirozená. Je velmi prospěšné, pokud má průvodce možnost být proškolen odborníkem na dechová cvičení, například v rámci opakovaného školení průvodců.

Zásadní jsou vedle hlasu **jazykové dovednosti** spočívající ve vhodné volbě slov, pestrosti vyjadřování a přiměřené spisovnosti. Není nezbytně nutné používat výhradně spisovný jazyk, spíše hovoříme o kultivovaném slovním projevu, který může tu a tam odrážet hovorovou češtinu i dialekt průvodce, ale v přiměřené a vhodné míře. Jedná se o projev, který nebude návštěvníka vytrhávat ze soustředění ani přílišnou spisovností, ani nadměrnou žoviálností a neformálností. Obecně platí doporučení vyhýbat se dlouhým a komplikovaným souvětím, protože se v nich posluchač ztrácí. Při volbě slov vycházíme ze skladby návštěvníků. Jiná slova a slov-

↑ *Rovný a uvolněný postoj je důležitý pro správnou práci s hlasem (hrad Buchlov, foto P. Hudec)*

ní obraty volíme pro dětskou či školní výpravu, jiná pro seniorskou či smíšenou skupinu.

Dalším rozměrem jazykových dovedností je **užívání odborných termínů**. Nezapomínejme na to, co i nám bylo na začátku cizí, kterým termínům jsme nerozuměli. Návštěvníci na tom budou pravděpodobně podobně. Pokud tedy použijeme ve výkladu odborné výrazy, snažíme se zároveň jejich význam vysvětlit, např. *„schodiště uzavírá balustráda, tedy zábradlí z kamenných kuželek“* nebo *„obraz je podložen drapérií, což je zřasená látka“*. V případě cizích slov lze mnohdy užít současně také správný český ekvivalent, např. *„lavabo, tedy umyvadlo“*. U dětí se cizím a odborným slovům vyhýbáme úplně. Průvodce by samozřejmě měl umět s odbornými termíny zacházet, a pokud provází odborníky, může toho plně využít. Ostatním návštěvníkům přiměřeně pomáhá se v nich zorientovat.

Kromě zvládnutí hlasu je zároveň velmi důležité pracovat také **s tichem** – týká se to nejen vhodně volených dramatických pauz ve větách nebo mezi větami, ale i toho, kdy nechat návštěvníkům dostatek času, aby si mohli daný prostor či předmět prohlédnout, nasát atmosféru. Nepřetržitý příval slov ukončený v každé místnosti vybídnutím *„a přesuneme se do další místnosti“* jim to sotva umožní.

Velký význam má i **neverbální komunikace.** To, co návštěvník vnímá primárně, někdy dokonce jen podvědomě, je forma projevu, až poté obsah. Potřebujeme, aby obě formy komunikace – verbální i neverbální, byly v souladu. Především jde o to, aby průvodce svým tělem nevyjadřoval něco, co nechtěl sdělit. (Pohupuji se, pro-

↑ *Při gestikulaci lze doporučit otevřená gesta: dlaně otevřené nahoru akcentují otevřenost, vstřícnost průvodce vůči návštěvníkům (Nové Hrady, foto J. Sajtlová)*

tože už se nudím a chci domů… Pohrávám si s klíči, vlasy nebo brýlemi, protože se nedokážu soustředit na vlastní výklad…).

Mezi specifika průvodcovského neverbálního projevu patří **větší míra gestikulace** než u běžných řečníků. A to z toho důvodu, že průvodci často ukazují na předměty, výjevy na freskách či obrazech, případně architektonické i jiné detaily. Činí tak uvolněnou rukou, kterou nechají v daném směru tak dlouho, aby návštěvníci stihli její směr zaregistrovat.

Každý průvodce by měl dbát na to, jaké signály vydává – gesty, mimikou, držením těla. Tyto věci je třeba mít pod kontrolou. Představu o svém vlastním komunikačním projevu může průvodce získat například z videozáznamu své prohlídky. Jinou možností je zpětná vazba od zkušeného průvodce, kastelána nebo jiného supervizora. Někomu pomůže i pozorování sebe samotného v zrcadle například při zkoušení úvodních slov nebo části výkladu.

Znalosti a pedagogika

Následující řádky mají za úkol ukázat, které znalosti průvodce potřebuje a jak s nimi pracuje, aby uzpůsobil výklad dané skupině. A také jak tyto znalosti předávat, aby si návštěvníci některé z nich zapamatovali.

Základní znalosti čerpá průvodce ze **sylabu**, který je výchozím zdrojem informací o daném prohlídkovém okruhu. Nestačí pouze naučení textu nazpaměť, je třeba mu dobře porozumět a zároveň znát interpretační plán prohlídkového okruhu,

↑ *Gesta dodávají slovům průvodce při provázení památkou na pádnosti, přesvědčivosti a pomáhají bezpečněji orientovat návštěvníky (zámek Raduň, foto T. Vrtal)*

jeho koncipování a vše chápat v širších souvislostech. Tyto informace by měl sylabus obsahovat, pokud tomu tak není, měl by je průvodce požadovat po správě objektu, neboť v hlavách kastelánek či kastelánů častou jsou.

Památkové objekty mají oproti muzeím či galeriím jednu velikou výhodu – předměty většinou prezentují v jejich autentickém prostředí. Proto je **znalost celkového kontextu** tak důležitá, mnohdy více než rozbor a hodnocení jednotlivých artefaktů. Řada objektů pořádá pro průvodce studijní prohlídky vedené správcem sbírek či jiným odborníkem. Průvodci si tak rozšíří své znalosti a zasadí je do správných souvislostí. Průvodce by měl chápat, proč je daný předmět do prohlídky začleněn, jak souvisí s objektem, k čemu byl určen. Stálý průvodce by měl mít přehled o celém sbírkovém souboru, tzn. i o předmětech uchovávaných v depozitářích. Snadněji pak reaguje například na otázky návštěvníků týkajících se rozsahu mobiliáře („*Kolik stříbrných příborů bylo na zámku? Kde je měli uložené?*“). Ze stejného důvodu nestačí znát pouze provázenou trasu, ale je potřeba umět popsat celý objekt, jeho jednotlivé stavební části a jejich funkce. Pak průvodce nevyvedou z míry dotazy typu „*Máte tu hladomornu? Odkud brali vodu? Jak daleko bylo z jídelny do kuchyně?*“. Zkrátka znalost objektu potažmo celé sbírky je další oporou pro průvodce, umožňuje mu flexibilně reagovat.

Také **znalost preventivní péče o mobiliář a historické povrchy** je pro průvodce velmi důležitá. Pokud ví, jak působí dotek zpocené dlaně na kovovém předmětu a co obnáší tuto stopu odstranit, může návštěvníkům snadněji odůvodnit, proč na

předmět nesahat. Informacemi o tom, co obnášela péče o takový druh předmětů v každodenním provozu šlechtického sídla, může navíc oživit výklad. V objektech s minimálním mobiliářem se téma preventivní péče dotýká např. historických podlah, oken, dveří nebo omítek.

Dobrý průvodce i nadále rozvíjí své **vlastní znalosti**. Snaží se stále si rozšiřovat obecný společenský přehled, znalosti o historii, kultuře, technické znalosti aj. Průvodce by se měl postupně seznámit s dostupnou odbornou literaturou týkající se historie objektu, jeho stavebních dějin nebo osudů jeho majitelů. Předpokládá se, že navštíví i další rodově spřízněná sídla a seznámí se s jejich historií. Sám si vyhledává rozšiřující ověřené informace k zastoupeným uměleckým předmětům, výtvarným a řemeslným technikám. Na základě těchto znalostí by měl být schopen posoudit míru jedinečnosti a umělecké kvality jednotlivých předmětů, potažmo daného objektu.

„*Dobrý průvodce se učí celý život.*“ (Barbora Šiftová, pracovnice návštěvnického provozu, Český Krumlov)

Průvodce se pochopitelně nemůže snažit sdělit návštěvníkům všechno, co ví o objektu i všech historických a společenských souvislostech. Hlubších znalostí a svého rozhledu využívá k uvážlivému dávkování předávaných informací. Představme si, že průvodce je studnicí informací a znalostí, podle jeho praxe různě hlubokou. Na každou prohlídku nabírá z této studny jen jeden džber vody přizpůsobený aktuální situaci a z něho dává lidem po douškách pít tak, aby pro ně byl jeho výklad osvěžením. Obrazně řečeno přehlcený návštěvník, politý veškerou vodou ze studny, by z prohlídky odešel jako zmoklá slepice.

Každý objekt a každá trasa má své **hlavní sdělení**, které by se jako červená nit mělo táhnout celým výkladem. Je dobré uvědomovat si, že jednotlivě podávaná fakta by měla hlavní téma podporovat a rozvíjet. Znalost hlavního sdělení a jeho smyslu pomáhá průvodci udržet jasnou strukturu prohlídky, tedy logický začátek, gradaci i konec prohlídky. I když množství informací redukujeme na minimum (výklad pro školáky nižšího stupně), základní sdělení by mělo zůstat stále patrné, a pokud možno i stejné.

Někdo umí **přizpůsobovat výklad aktuálním podmínkám** zcela přirozeně, jinému pomohou školení průvodců a zkušenosti kolegů. Na počátku prohlídky průvodce neví, kdo před ním stojí, a až postupně se se skupinou seznamuje, když vnímá její reakce. Vidí samozřejmě věkovou skladbu, od té může začít. Zájem a bdělost návštěvníků zjistí podle odezvy na to či ono téma ve výkladu. Tak pozná, které téma ve skupině nějak rezonuje, a může s ním dále pracovat. Nejlepšího výsledku při předávání informací průvodce dosáhne, když se mu podaří odhadnout skupinu tak, že svým výkladem dokáže navázat na jejich vlastní dosavadní zkušenosti. Při práci s nehomogenní skupinou mu nezbývá než pracovat pouze s tzv. univerzáliemi,[108]

108 Thorsten Ludwig, *Interpretační průvodce: Jak se o místní dědictví podělit s ostatními*, Grymov 2019, s. 19.

tedy obecně srozumitelnými fenomény (rodina, láska, smrt…) nebo vést paralelní výklad na dvou různých úrovních (rodiče, děti).

Výklad lze dané situaci a konkrétní skupině přizpůsobit dvěma postupy – množstvím předávaných informací a také způsobem, jakým je předáváme, např. volbou vhodných slov. Ústupek od kvantity přitom nemusí nutně znamenat snížení edukativní úrovně výkladu, často je tomu dokonce naopak. Například si lze předem zvolit jen omezené množství faktografických údajů, které však bude během prohlídky zmíněno opakovaně nebo z různých pohledů, aby se tak zvýšila pravděpodobnost jejich hlubšího osvojení návštěvníkem. Je dobré si uvědomit, že návštěvník neví, co vše by se čistě teoreticky mohl dozvědět.

Zapojení návštěvníků

Bylo řečeno, že návštěvník je důležitým partnerem průvodce. Ten by měl mluvit s lidmi a nikoliv jen k lidem. Prohlídka není přednáška, a proto by průvodce neměl vést od začátku do konce pouze monolog. Jednou z možností, jak návštěvníka nenásilně přimět k participaci na prohlídce, je využití vhodných **konverzačních technik**. V této souvislosti je důležitá především promyšlená práce s otázkami. Dotazy kladené návštěvníkům během výkladu by neměly být samoúčelné. Jejich smyslem totiž není zjišťovat úroveň znalostí návštěvníků, ale motivovat je k tomu, aby přemýšleli, dávali si získané informace do souvislostí, aby využili svoji představivost. Otázky testující návštěvníkovy vědomosti vedou často, obdobně jako ve škole, k tomu, že i v případě, kdy návštěvník správnou odpověď zná, ale není si jist, obává se ztrapnění před celou skupinou a raději mlčí.

Ani řečnické otázky, na které si průvodce okamžitě sám odpovídá, návštěvníka dostatečně nestimulují, stále zůstává jen pasivním příjemcem informací a jeho pozornost časem přirozeně klesá. Proto se nejlépe osvědčilo používat tzv. **aktivizační otázky**, jejichž hlavním účelem je vybudit k přemýšlení. Aktivizační dotaz nevyžaduje reakci od každého návštěvníka, odpověď nakonec nemusí vůbec zaznít, cílem je návštěvníka nenásilně přivést k tomu, aby si ji sám zformuloval v hlavě. Někdy průvodce skupině poskytne časový prostor na zamyšlení, a teprve poté odpověď zformuluje sám, případně vysvětlí, jak k ní došel.

Při aktivizačních dotazech je možné se návštěvníků ptát například na dojmy, pocity, zkušenosti, případně na to, jak by se v dané situaci zachovali oni apod. „*Je podle vás lepší nechat předmět v původním, byť poškozeném stavu, nebo ho restaurovat?*“ K osmělení návštěvníků může pomoci i spontánně působící sdělení vlastního průvodcova názoru nebo dojmu. („*Dokud jsem si důkladně neprohlédl dobová vyobrazení, nenapadlo mě, že se koberce opravdu běžně dávaly i na stoly.*“)

Pozitivně vnímané otázky	Negativně vnímané otázky
Slyšeli jste o…?	Kdy…?
Napadlo by vás…?	Kdo…?
Co si myslíte…?	Kde přesně…?
Zkuste vymyslet…	Proč…?
Zkuste tipnout…	Víte…?

Může se stát, že skupina nebude reagovat ani na nenásilné aktivizační otázky. A to ani na ty, které se už mnohokrát osvědčily u jiných skupin podobného složení. Zkrátka ne s každou skupinou se podaří najít shodnou řeč. Je však dobré se o to snažit.

Vhodně kladenými otázkami lze návštěvníky podnítit k **pečlivému pozorování**. U některých předmětů je můžeme nechat přemýšlet o jejich účelu a funkci. Upozorňujeme přitom na detaily, které návštěvníky k poznání dovedou. Podobně je učíme rozeznávat jak u mobiliáře, tak v architektuře charakteristické slohové znaky tak, aby si příště dokázali daný prvek zařadit sami. Můžeme i pouhým gestem podpořit vnímavost k vůním nebo ke zvukům, například je-li v kapli cítit vůně kadidla nebo během prohlídky slyšet odbíjení hodin.

Profesionalita

„I když zrovna daný průvodce není profesionální průvodce, musí být profesionál.“ (Jan Böhm, pracovník návštěvnického provozu, Dačice)

Je to právě průvodce, kdo v očích návštěvníka **zastupuje a reprezentuje celý objekt**. Průvodce svým přístupem a výkonem reprezentuje objekt s jeho minulostí i přítomností, zastupuje před širokou veřejností všechny jeho zaměstnance kastelánem počínaje, uklízečkou a zahradníkem konče. Na jeho bedrech leží veliká zodpovědnost, které si musí být vědom. Velmi pomáhá, když průvodce zná nejen svou trasu, ale i technické zázemí objektu, a ví, co obnáší práce ostatních zaměstnanců a komunikuje s nimi. Pak si sám uvědomí, co vše se skrývá za připravenou a uklizenou trasou nebo péčí o zámeckou zahradu.

S řadou zaměstnanců bude průvodce **spolupracovat** a brát na ně ohled. V první řadě s vedoucím průvodců či provozu, pokladní, případně na menším objektu s kastelánem, a samozřejmě **s dalšími průvodci**. Dle charakteru objektu i s dalšími zaměstnanci. Co se týče ostatních průvodců, nejde jen o praktickou spolupráci ve smyslu elegantního vyhýbání se jeho skupiny jiným skupinám, spravedlivé rozdělování prohlídek, ale i o vzájemnou výměnu zkušeností. Vzájemné sdělování postřehů z prohlídky může danému průvodci či naopak jeho kolegům pomoci, protože řada situací se opakuje. Podobné je to se sdělováním si dotazů návštěvníků. Vzájemná ohleduplnost a komunikace se vyplatí na všech frontách.

Mezi vlastnosti profesionálního průvodce patří především **spolehlivost a flexibilita**. Průvodce si uvědomuje mimořádnost prostředí, ve kterém se pohybuje, a vysokou hodnotu svěřených sbírek. Proto respektuje veškerá bezpečnostní nařízení týkající se například nedovřených oken nebo zamykání dveří. Zároveň si všímá podezřelého chování návštěvníků a změn uspořádání předmětů v expozici (případnou ztrátu okamžitě hlásí). Jenom pozor – expozice není neměnná, předmět může být u restaurátora nebo zapůjčen na výstavu. Ne vždy se všichni průvodci o podobných změnách dozvědí včas, v každém případě je potřeba být při výkladu stále bdělý a pozorný.

Během dne může nastat řada nepředvídaných událostí, na které je nutné operativně reagovat. Někteří průvodci podobná vystoupení z každodenní rutiny kupodivu vítají, umožňuje jim to být stále ve střehu a nezakrnět. Některé problémy dokáže průvodce vyřešit sám, jiné v koordinaci s vedoucím provozu či jiným kolegou průvodcem. Někdy je potřeba upravit směr trasy, změnit pořadí místností nebo dokonce začít v protisměru, aby se vyhnuly dvě souběžné skupiny. V takových situacích je nutné změnit i zažitou posloupnost výkladu.

Profesionální průvodce by měl být připraven vyrovnat se i s problémy ve skupině. Někdy se například mohou objevit rušivé nebo jinak nevhodné komentáře návštěvníků. Na takové poznámky průvodci většinou nezbývá nic jiného než reagovat s nadhledem okořeněným špetkou humoru. Kdo pohotově dokáže něco takového zakomponovat do výkladu, aniž by ovšem autora zesměšnil, má vyhráno. Jinak je potřeba poznámky přejít a nevšímat si jich ani tazatele. Někdy stačí místo odpovědi chápavý, leč vyčítavý pohled.

„Průvodce se nenechá vyprovokovat k neprofesionálnímu chování, všechny situace se snaží zvládat s úsměvem.“ (Lukáš Gregor, pracovník péče o depozitáře, Náměšť nad Oslavou)

Pokud zazní během prohlídky **kritika** ze strany návštěvníka, je dobré nejdříve zkoumat, kam směřuje. Ke způsobu výkladu, obsahu, k osobě průvodce, vztahuje se k objektu, či něčemu a někomu jinému? Je založená na faktech, dojmech či snaze zesměšnit průvodce? Je kritika opodstatněná, mohu se z ní nějak poučit? I když se nám kritika nelíbí, je nutné ji vyslechnout.

Umění **přijímat zpětnou vazbu** od návštěvníků, kolegů či vedení, ať už se jedná o pozitivní, či negativní postřehy, vede ke zkvalitnění práce průvodce. Při reflexi mu pomáhají nástroje, které má k dispozici správa objektu, od náslechů prohlídek a jejich rozboru, sledování prohlídek zkušenějších kolegů až po společné prohlídky průvodců. Každý by si měl být vědom svých slabších stránek, které je potřeba zlepšovat, a zároveň znát i ty silné, které by měl dále rozvíjet. Je vhodné, aby měli průvodci dostatek příležitostí k dalšímu **profesnímu rozvoji**. Vedle školení na objektech se i mimo pracoviště nabízí řada dalších možností, jak s pomocí odborníků rozvíjet jejich jednotlivé kompetence.

Tím jsme prošli všechny potřebné kompetence a pevně věříme, že jsme na jedné straně ukázali, že průvodcovství je velmi náročná a zodpovědná profese, na stra-

↑ *Profesionální průvodce by měl být připraven vyrovnat se i s problémy ve skupině (hrad Pernštejn, foto P. Hudec)*

ně druhé jsme od ní nikoho neodradili. Je-li vaše mysl teď zahlcena všemi body, může vám pomoci následující shrnující tabulka, anebo vědomí, že nejdůležitější je láska k profesi a lidem.[109]

1. Motivace
Radost z provázení je spolu s radostí z prezentovaného místa a návštěvníků základem průvodcovské profese.
Pozitivně naladěný průvodce. Průvodce plný energie a nadšený z předmětu svého vyprávění snadno zaujme návštěvníky.
Vstřícný přístup k návštěvníkům a zájem o skupinu. Průvodce je uvolněný, přístupný a má vstřícný postoj ke skupině, rozmanitostem osob v ní a jejich názorům.
2. Práce se skupinou a vztah k návštěvníkům
Průvodce vnímá návštěvníka jako hosta. Snaží se, aby se návštěvník mohl cítit jako vítaný host.
Napojení na skupinu. Průvodce je schopen napojit se na skupinu, je schopen vytvořit pozitivní atmosféru a udržovat ji během prohlídky.
Kontakt se skupinou. Průvodce přistupuje vstřícně ke skupině, komunikuje s ní po celou dobu prohlídky.
Vyhodnocení/posouzení skupiny. Průvodce má znalosti o cílové skupině a dokáže odhadnout zájem, očekávání a úroveň skupiny kladením otázek a „čtením“ její neverbální komunikace.

109 Tabulka vychází z Mark Schep – Pauline Kintz (edd.), *Guiding is a Profession: The Museum Guide in Art and History Museums*, Amsterdam 2017, s. 34n.

Mít přehled. Průvodce má přehled o skupině, zajišťuje, aby účastníci dávali pozor a nerušili prohlídku či jiné návštěvníky.
Citlivost k dynamice skupiny. Průvodce je citlivý vůči dynamice skupiny a je schopen přizpůsobit své chování dané situaci.
Vytvořit pozitivní a uvolněnou atmosféru. Průvodce je schopen vytvořit uvolněnou a pozitivní atmosféru například pomocí humoru.
Vytvářet podnětné a bezpečné prostředí. Průvodce je schopen vytvořit bezpečné prostředí, ve kterém se všichni účastníci mohou zapojit stejnou měrou a s jejich dotazy se zachází s úctou a respektem.
Pečlivé naslouchání. Průvodce naslouchá pečlivě a upřímně.
Převzetí vedení. Průvodce se ujímá vedení a objasňuje průběh prohlídky, pravidla a očekávání vůči skupině, aniž by se nad skupinu vyvyšoval.
Organizace času. Průvodce je schopen čas efektivně využívat, nepřetahuje. Prohlídka má jasný začátek, střed a konec.
Práce s prostorem. Průvodce je flexibilní a schopný zvládnout ruch na objektu. Místo, ze kterého průvodce mluví, přizpůsobuje akustice i zaplněnosti prostoru, bere ohled na ostatní skupiny.
Ochrana předmětů a autentických povrchů. Průvodce dbá na bezpečnost předmětů i autentických povrchů.
3. Komunikační dovednosti
Jasná řeč. Průvodce mluví jasně, dostatečně nahlas.
Hlasitost a vyjadřování. Průvodce klidně dýchá, je schopen zaujmout účastníky prostřednictvím intonace, rytmu, načasování a mimiky tváře. Průvodce ví, jak používat svůj hlas, aniž by ho poškodil.
Jazykové dovednosti a používání jazyka, užívání odborných termínů. Průvodce má dobré jazykové znalosti, má rozsáhlou všeobecnou i specializovanou slovní zásobu a přizpůsobuje užívání jazyka úrovni a vnímání účastníků.
Práce s tichem. Průvodce umí pracovat s tichem – vhodně volenými dramatickými pauzami ve výkladu. Ponechává návštěvníkům dostatek času k prohlédnutí prostoru či předmětu.
Neverbální komunikace. Průvodce se vyjadřuje jasně i neverbálně (např. řeč těla, gestikulace, mimika, držení těla) a jeho neverbální komunikace je v souladu s komunikací verbální.
4. Znalosti a pedagogika
Znalost průvodcovského textu. Průvodce se opírá o kvalitní sylabus.
Využití znalostí o památce. Průvodce má znalosti o památce a je schopen tyto znalosti flexibilně využívat k tomu, aby vytvářel souvislosti, objasňoval smysl či zodpovídal otázky.
Znalost preventivní péče o mobiliář a historické povrchy. Tyto znalosti použije průvodce jak k rozšíření a oživení výkladu, tak při zdůvodnění ochrany mobiliáře a historických povrchů.
Využití vlastních znalostí. Průvodce má obecné znalosti o kultuře, historii umění, historii, případně o jiných oblastech potřebných na dané památce, zvláště technických. Je schopen tyto znalosti flexibilně využívat, přizpůsobovat různým skupinám, objasnit smysl objektů, upozorňovat na souvislosti a zodpovídat otázky.
Uzpůsobování výkladu. Průvodce je schopen převádět své znalosti na úroveň přiměřenou cílové skupině, aby mu porozuměli všichni.
Červená nit. Průvodce vhodně pracuje s hlavním sdělením prohlídkové trasy či památkového objektu.

Rovnováha mezi interakcí a vysvětlením. Průvodce dává návštěvníkům prostor reagovat, zároveň odpověď nevynucuje, případně vysvětlí nejasnosti.
Konverzační techniky. Průvodce je schopen zahájit či napomoci konverzaci různými způsoby a je schopen povzbudit zapojení účastníků.
Kladení otázek. Průvodce je schopen pomocí otázek aktivovat účastníky, dát jim prostor. Umí aktivizačními otázkami motivovat návštěvníky k přemýšlení, analyzování, dávání věcí do kontextu, interpretování, reflektování a využití představivosti.
Podněcování účastníků k pečlivému a důkladnému pohledu. Průvodce nechá účastníky pečlivě se dívat po místnostech a povzbuzuje je, aby si sami všímali souvislostí i detailů.
5. Profesionalita
Zastupuje objekt. Průvodce si je vědom své úlohy zástupce objektu a podle toho se chová.
Spolupráce se zaměstnanci objektu, zvláště spolupráce s dalšími průvodci. Průvodce konzultuje s ostatními průvodci trasu a bere ohledy na další průvodce a jejich skupiny během prohlídky.
Spolehlivost. Průvodce je spolehlivý, loajální, přesný, dodržuje dohody uzavřené se zaměstnavatelem a poskytuje prohlídky dle dohodnutého formátu.
Flexibilita. Průvodce je flexibilní a je otevřený vůči změnám, je schopný zvládnout ruch na objektu.
Zvládání kritiky. Průvodce se umí vyrovnat s kritikou nebo nevhodnými poznámkami a snaží se tyto poznámky využít k obohacení dialogu.
Poskytování a přijímání zpětné vazby. Průvodce přijímá zpětnou vazbu, používá tuto zpětnou vazbu ke zlepšení a je ochoten poskytnout zpětnou vazbu jiným průvodcům.
Reflexe vlastního výkonu. Průvodce si je vědom svých silných a slabých stránek, které se snaží zlepšovat.
Profesní rozvoj. Průvodce využívá příležitosti profesního rozvoje, které mu instituce nabízí, a aktivně hledá způsoby, jak rozvíjet své kompetence.

Příprava průvodců

V druhé části kapitoly o průvodcích obrátíme pozornost k těm, kteří o průvodce pečují. Zaměříme se na to, co je možné pro průvodce dělat, co jim předávat a jak, aby ve své profesi rostli a byli dobrými reprezentanty památky. I průvodce sám zde ale najde leckteré podněty pro svoji práci.

Výběr a příprava průvodců

Na začátku je výběr průvodců a průvodkyň. Před každou návštěvnickou sezonou přijímají památkové objekty stovky sezónních průvodců, a to jak zcela nových, tak těch, kteří se na objekty vracejí.[110] Nové průvodce, případně zájem těch stávajících, je vhodné zajistit již na začátku kalendářního roku. Pokud se zájemců nedostává, je vhodné „lovit“ i v jiných vodách, než jsme dosud zvyklí. Mezi průvodci brigádníky

110 V průzkumu mezi průvodci se jasně ukázalo, že průvodci zůstávají věrní jednomu objektu, jen minimum jich vyzkouší za svou víceletou praxi více objektů. Radka Ranochová, Kdo jsou a co potřebují průvodci na objektech Národního památkového ústavu, *Zprávy památkové péče* 79, 2019, č. 3, s. 309–315, zde s. 311.

↑ *Školení průvodců na hradě Rožmberk mělo i praktickou rovinu (foto Š. Kosová)*

jednoznačně převažují studenti. Občas se ale najdou aktivní senioři, učitelé či rodiče na rodičovské dovolené, kteří berou provázení jako zpestření, přivýdělek, kontakt s lidmi i smysluplnou činnost.[111]

Při nástupu průvodce je v zájmu každé správy objektu, aby byl nový průvodce samostatný a schopný postarat se o svěřenou skupinu návštěvníků. Jak k tomu dospět? Průvodce dostane sylabus, jsou mu většinou umožněny náslechy prohlídek zkušenějších kolegů, poznává památkový objekt, snaží se v něm i jeho okolí zorientovat. S pomocí stálého průvodce či jiného pověřeného pracovníka se seznamuje s praktickým chodem objektu a provozními informacemi, seznámí se s návštěvním řádem, před začátkem sezóny se pak zúčastní společného školení, které je určeno začínajícím i již zkušeným matadorům.

Doporučujeme nechat průvodci čas, aby se s památkovým objektem, a zvláště s jednotlivými trasami, seznámil ještě před tím, než si sám začne osvojovat text. Projděme si s ním trasu, poodkrývejme mu základní souvislosti a veďme jej k tomu, aby při prvních několika následích vnímal prostor očima návštěvníka. Nikdy jindy už to tak snadno nepůjde. V této chvíli však může na sebe nechat působit jednotlivé prostory, může přemýšlet, jak to či ono na návštěvníka působí (smyslově i pocitově), jestli mu informace sdělované při prohlídce připadají logické, pokud o objektu nic neví. Pokud je to provozně možné, je vhodné průvodci nechat čas (např. před

111 Ibidem.

otvírací dobou) pobýt v expozici bez návštěvníků, aby si mohl – pokud už se seznámil se sylabem – promýšlet svůj výklad, zkoušet si mluvené slovo naživo.

Vystavět si prohlídku je pro průvodce jedním z nejobtížnějších úkolů, které před ním stojí. Pomoci mu v tom může dobře promyšlený a sepsaný sylabus. Průvodce se sylabus v žádném případě neučí nazpaměť.[112] Jak jsme viděli v předchozích kapitolách, sylabus ukazuje, jaká jsou nejdůležitější témata a sdělení pro daný objekt. Dále shrnuje fakta a informace, která jsou hlavním zdrojem pro průvodcův výklad. Měl by také nastavit časový i prostorový plán a předestřít, jak prohlídku vést a jakou jí dát gradaci.

Průvodce bude možná překvapený, že sylabus nepředkládá vzorovou prohlídku, ale že si prohlídku musí sestavit sám. A pokud si ji sestaví, že se ani tu nebude učit nazpaměť. Co tedy má průvodce udělat? Ze všeho nejdříve pochopit, co je hlavním sdělením, které se bude snažit návštěvníkům předat. Jaká jsou jednotlivá zastavení, prostorově si ujasnit, jak prohlídka postupuje. Poté vstřebat fakta a informace v sylabu uvedené a s jejich pomocí si dát dohromady svůj vlastní výklad. Je velmi důležité, aby používal vlastní slova, aby případná složitější sdělení převáděl do jednoduchých vyjádření. Tomu, co čte v sylabu, i tomu, co říká, musí rozumět.

Zmínili jsme, že každý průvodce je jiný. S tím souvisí i způsob, kterým se prohlídku učí. Budeme-li vycházet ze základních studijních typů, existují tři způsoby, kterými můžeme průvodcům usnadnit cestu ke kvalitní prohlídce. Tzv. auditivní typ ocení opakované náslechy, protože informace potřebuje slyšet. I proto se sám učí převážně nahlas. Vizuální typ potřebuje vidět: takový průvodce ocení sylabus, který již nemusí vracet, protože si v něm barevně zvýrazňuje a podtrhává, a také možnost v klidu se při učení v interiérech rozhlížet, neboť hovoří nejlépe o tom, co vidí. Kinesteticko-haptický studijní typ se učí v pohybu. Objevuje svět pomocí dotyků či chůze. Takový průvodce nejspíše ocení, když si prohlídku bude moci promýšlet a zkoušet přímo na trase.

Pro všechny typy platí, že pouhé čtení sylabu není efektivní. Člověk si zapamatuje jen 10 % informací, které četl. U slyšeného slova je to už dvojnásobek. A pokud se přidá k mluvenému slovu i obraz (např. film), tak si pamatujeme již 50 % informací. Nejefektivněji se však učíme, pokud si sami danou věc vyzkoušíme (až 90 %).[113] Proto je vhodné, aby si průvodci osvojovali prohlídku tak, že si ji zkouší přímo v terénu.

Důležitou součástí učení jsou také náslechy. Začínající průvodce se zúčastní několika běžných prohlídek a sleduje výklad stálého průvodce nebo služebně staršího kolegy. Zdánlivě jako ideální se jeví možnost, když zaškolované průvodce na trase provází kastelán nebo odborný pracovník k tomu pověřený. Správa objektu

112 Je možné, že právě na vámi spravovaném objektu funguje opačná praxe – sylabus nabízí jednu vzorovou prohlídku, kterou se každý začínající průvodce musí naučit a není možné se od ní odchýlit, dokud nenačerpá dostatek zkušeností. Záměrem je zajistit jistou úroveň prohlídky i od mladých nezkušených průvodců. Doporučujeme jinou cestu – i mladé a nezkušené vést k tomu, aby to zvládli bez memorování.

113 Edgar Dale, *Audiovisual Methods in Teaching*, New York 1969, s. 73.

tak má pod kontrolou, jaké informace se novému průvodci předávají, jakým způsobem, jakou slovní zásobou. Může tak korigovat správnost výkladu. Platí to ale jen do té míry, pokud jsou dotyční zvyklí provádět i běžné prohlídky.

Instruktážní filmy pro začínající průvodce

V rámci projektu NAKI vznikla v roce 2021 série čtyř instruktážních filmů, které jsou určeny začínajícím průvodcům na objektech ve správě Národního památkového ústavu. Jedná se o krátká videa se stopáží cca 15 minut, která mají pomoci zorientovat se v širokém spektru průvodcovských znalostí a dovedností.

Videomateriály se věnují čtyřem základním tématům: Před prohlídkou, Na prohlídce, Práce se sylaby a Rétorika a hlasová hygiena. Jsou zde prezentovány teoretické i praktické návody vycházející z několikaletého sběru materiálu, který probíhal formou náslechů na průvodcovaných trasách státních i soukromých památkových objektů. Instruktážními filmy provádí dvě zkušené moderátorky, na scénářích se podíleli členové týmu NAKI, kameru, střih i mix zvuku zajišťovali profesionálové.

Podstatnou část videoprezentace tvoří zkušenosti průvodců z praxe a své slovo dostali i někteří kasteláni z objektů, na kterých probíhalo natáčení – tedy Kratochvíle, Karlštejn, Rožmberk, Buchlov a Invalidovna. Věříme, že tyto filmy se stanou pomocníky začínajícím průvodcům, ale možná v nich najdou zajímavé postřehy i ti, kteří již mají v tomto oboru dlouholeté zkušenosti.

↑ Natáčení instruktážních filmů pro začínající průvodce. Videa jsou dostupná na YouTube kanále NPÚ (Invalidovna, foto K. Dryáková)

Náročná, ovšem také možná, je praxe, kdy průvodcům náslechy nejsou umožněny. A to z toho důvodu, aby nekopírovali výklad někoho jiného, ale sami si na základě sylabu vytvořili vlastní variantu prohlídky. Náslechy v takovém případě mají smysl v pozdějších fázích práce na objektu a slouží spíše jako inspirace či korekce vlastních způsobů provázení.

První prohlídka

Před předáním klíčů a první skupiny návštěvníků je dobré projít se začínajícím průvodcem některé místnosti na trase a nechat jej předvést standardní výklad na dvou třech zastaveních. Pro průvodce je samozřejmě nesmírně těžké podávat výklad někomu, kdo s největší pravděpodobností sylabus sám tvořil nebo se na něm významně podílel. Zde je potřeba empatie zkoušejícího, aby vytvořil co nejuvolněnější atmosféru a přezkoušení mohlo přinést své plody. Máme jedinečnou příležitost vidět průvodce, kde stojí, zda udržuje oční kontakt s publikem nebo se dívá za předměty, jak moc gestikuluje, jak mluví. Můžeme tudíž pomoci posledními radami a doporučeními, aby se začínající průvodce před svojí první prohlídkou cítil silný v kramflecích. Všímáme si samozřejmě i kvality výkladu a šikovnými otázkami hrajeme zvídavého návštěvníka. Snadno tak zjistíme, zda průvodce tomu, co předává, rozumí a zda chápe souvislosti.

↑ *Při školení průvodců na hradě Rožmberk si každý průvodce vyzkoušel výklad k jedné z prostor (foto Š. Kosová)*

Jsou průvodci, které můžeme poté rovnou poslat se skupinou. Ideálně v méně exponovaných časech, např. na začátku či konci otevírací doby. Pro začínající jsou vhodné menší homogenní skupiny s minimem rušivých elementů. Pokud si průvodce není jistý nebo trpí příliš velkou trémou, může mu vypomoci zkušenější kolega. Ten poslouží jako záloha, kdyby už průvodce nevěděl kudy kam, ale do prohlídky nezasahuje, pokud to není nezbytně nutné. Pokud se ani na to začínající průvodce necítí, může si s kolegou prohlídku rozdělit. Co nejvíce zastavení zvládne sám, záludná místa nebo ta, kde se necítí jistě, přenechá kolegovi. Pokud pro dva poslední jmenované modely není ve vytíženém provozu prostor, je potřeba, aby průvodce přišel v jiný čas, než je jeho vlastní první prohlídka.

Dobrou pomůckou pro začínající průvodce je – po několika odchozených prohlídkách – natočení krátkého výseku z jeho prohlídky na video. Přibližně tříminutový záznam posléze poslouží ke společnému rozboru. Při přehrávání videa je vhodné sledovat zvláště formulaci vět, slovní zásobu, artikulaci, výraz, gestikulaci, postoj atd.

Školení a další vzdělávání

Stejně jako neexistuje jediná dobrá podoba průvodce, nelze ani nadiktovat, jak přesně školení dělat.[114] Nejen že každý objekt je jiný, ale často na jednom objektu je každý rok jiná skladba průvodců, které je třeba proškolit. A také každý kastelán a kastelánka má jiné priority a požadavky na průvodce. Školit můžeme v malých skupinkách, ale i všechny průvodce hromadně. Školení se mohou účastnit jen buď průvodci, nebo průvodci a většina zaměstnanců památky. A tomu všemu přizpůsobujeme výslednou podobu školení.

Školení pořádáme ideálně v jarních měsících, nejčastěji na přelomu března a dubna, případně v červnu před hlavní sezónou. Školení se koná celý den, pokud to jde, tak celý víkend. Povinné by mělo být pro všechny průvodce, kteří chtějí v dané sezóně na památkovém objektu provázet.[115] Výhodou je setkání všech průvodců: těch, kteří se opakovaně vrací, nováčků a často i praktikantů. V následujícím textu rozebíráme hlavní typy aktivit, které mohou být součástí školení průvodců.

Společná prohlídka

Ke sdílení zkušeností a společné reflexi přímo na trase slouží společná prohlídka. Na každém zastavení se ujme slova vybraný průvodce a představí dané místo ostatním tak, jak jej nejčastěji prezentuje. Ostatní doplňují svoje postřehy a zkušenosti s daným místem. Vedoucí průvodců, správce objektu nebo jiný odborník doplňují informace, vysvětlují, zasazují je do kontextu. V praktické rovině se řeší forma proje-

114 Též profesní příprava, metodický den, pracovní setkání průvodců, instruktážní den apod.

115 Přesto se ho podle dotazníku v roce 2019 zúčastnila jen pětina průvodců. Důvodem není to, že by se školení nepořádala, ale buď nezájem průvodců, nebo jiný objektivní důvod, např. nevhodný termín, nemoc apod. Viz nepublikovaná závěrečná zpráva průzkumu: Radka Ranochová, *Kdo jsou průvodci NPÚ aneb Cesta do hlubin průvodcovské duše*, 2019. Archiv projektového týmu.

vu: tempo, artikulace, intonace, zřetelnost projevu, gestikulace, postoj, místo, odkud průvodce hovoří, a řada dalších praktických poznámek. Důležitá je okamžitá zpětná vazba.

Povinná školení bezpečnosti práce a požární ochrany

V souladu se zákoníkem práce musí být každý zaměstnanec, a tedy i průvodce, před nástupem do zaměstnání seznámen s právními a jinými předpisy souvisejícími s bezpečností práce a ochranou zdraví při práci (BOZP) a také s požární ochranou (PO). Tato školení zaměstnanců NPÚ dále upravuje příslušná směrnice.

Školení sestávají z informací o rizicích práce na historickém objektu, požární ochraně, o způsobu řešení pracovních úrazů, poskytnutí první pomoci a jiných nestandardních až krizových situacích s návštěvníky. Je přínosné, pokud se této části školení účastní společně nejen noví či již zkušení průvodci, ale i všichni zaměstnanci objektu, kteří dobře znají jeho provoz. Dovedou tak upozornit na problémy, které si nováček jen velmi těžko představí.

Pokud je na vašem objektu důvod pro to, aby byla školení první pomoci věnována nadstandardní pozornost, stojí za úvahu vyzkoušet cestu, kterou prošlapala správa zámku Vimperk. Školení BOZP tam provádí školitel z Oblastního spolku Českého červeného kříže. Správa objektu se se školitelem domluví na možném úrazu, se kterým se mohou průvodci a zaměstnanci setkat během své práce. Školitel namaskuje figurantům (např. kolegům z památkového ústavu) reálně vyhlížející zranění, poradí jim, jak by se měli s takovou ránou chovat a jak reagovat. Nic netušící průvodci se mezitím školí v jiné části zámku.

Když ve smluvený čas přijde skupina proškolovaných průvodců na dané místo v zámeckém areálu, začnou figurantovi poskytovat reálně pomoc – zjišťují, co se stalo, v jakém stavu je poraněný, poskytují první pomoc z připravené lékárničky, (fiktivně) volají záchranku, uklidňují zraněného i případného partnera a na vlastní kůži zažívají, jak dlouhé jsou minuty čekání na příjezd zdravotníka. Samozřejmě, že se nezapojí všichni, ale už jen sledování a zažívání dané situace má větší efekt než jen povídání si o situaci. Když je poskytnutí pomoci ukončeno, následuje rozbor situace. Průvodci dostávají zpětnou vazbu, co dělali dobře a jaký je správný postup, pokud chybovali.

Provozní informace

Během školení je potřeba zasvětit zvláště nové průvodce do způsobu fungování památkového objektu s důrazem na návštěvnický provoz. Provozními záležitostmi rozumíme pravidla chodu konkrétního objektu s praktickými radami jako např. organizace denního provozu, organizační řešení situací typu předávání informací, předávání klíčů, zamykání/odemykání, organizace prohlídky, ovládání případných digitálních technologií, změny na trase (např. výpůjčky), konání svatby apod. Průvodce by po školení také měl umět zodpovědět návštěvníkům otázku, kam mohou odložit kolo, zda mohou jít na prohlídku se zvířetem, jaký sortiment nabízí po-

↑ *Průvodci na zámku Vimperk trénují resuscitaci na figuríně (foto V. Hnojská)*

kladna, co se v daný den koná za akci. A řadu dalších specifických informací dle konkrétního objektu.

Odborné přednášky a prohlídky

Chceme-li průvodcům rozšiřovat obzory a zlepšovat jejich práci, připravujeme jim další způsoby, jak se zlepšovat a dozvídat víc. Na pomoc přizveme odborníky daných profesí, ať již historiky, archeology, historiky umění, či profesionální herce, kteří se spolu s průvodci věnují hlasu a hlasovým technikám. Taková setkání mohou být součástí školení, nebo samostatnou akcí.

Setkání s odborníky lze pojmout nejen jako přednášku, ale i obohacení společné prohlídky. Během přednášky představí odborník zvolené téma a poté během prohlídky doplňuje výklad průvodců. Hlavně ale vysvětluje a zasazuje sdělované informace do širšího kontextu, ze kterého průvodci mohou čerpat nejen pro svou potřebu, ale i pro dotazy návštěvníků.

Možnost dalšího vzdělávání nespočívá jen v přednáškách či workshopech,[116] ale i v šikovně nachystaných materiálech, které mají průvodci k dispozici pro samostudium. Jsou k dispozici na objektu buď ve formě šanonu, či příslušného regálu v příruční knihovně. Zde shromažďujeme všechny relevantní informace, které

116 Průvodci v roce 2019 nejvíce volali po kurzech: rétorika, psychologie, práce s různými skupinami, první pomoc, cizí jazyk, řešení konfliktů. Viz Radka Ranochová, Kdo jsou a co potřebují průvodci na objektech Národního památkového ústavu, *Zprávy památkové péče* 79, 2019, č. 3, s. 309–315, zde s. 314.

↑ *Stejnokrojem průvodce by měla být především slušnost. Jeho rozpoznatelnost usnadňuje visačka (z natáčení instruktážního filmu pro průvodce na zámku Kratochvíle, foto E. Neprašová)*

mohou průvodcům poskytnout širší souvislosti i hlubší vhled do problematiky: odborné knihy, kopie článků, výstřižky z novin (zvláště aktuální kauzy, např. restituce), album historických fotografií objektu či trasy, původních majitelů, případně jiná vyobrazení (pro mladé průvodce je historií i období krátce po roce 1989). Také kopie map panství, cokoliv, co zasazuje i samotný objekt do krajinných, hospodářských a správních souvislostí. Dále pak relevantní diplomové a jiné vědecké práce, které na téma daného památkového objektu vznikly, rodokmen hlavních majitelů, případně stručný výčet vlastnictví jejich dalších objektů atd.

Dress code

Dress code – to je soubor pravidel a doporučení, jak volit vhodné oblečení v rámci určité příležitosti. Jedním z nich je, že člověk, který mluví k plénu, by měl být oblečen vždy o stupínek lépe než jeho posluchači. Průvodce by zároveň měl mít na mysli, že není exponátem a autentické prostředí objektu má jen nerušivě a důstojně doplňovat. Proto by měl průvodce volit neformální společenský styl, který je přiměřeně reprezentativní.

Dobré oblečení pomůže průvodci ke zvýšení autority, což posílí zpětně jeho sebevědomí. V očích návštěvníků vyvolá takto oděný průvodce dobrý dojem, dodá prohlídce větší důstojnost a návštěvníkovi navodí příjemnější zážitek. Podle Olivie

Fox Cabaneové[117] dokonce platí, že čím je jedinec lépe oblečený, tím větší váhu mají jeho názory. Anja von Kanitz pak připomíná: „*Volba oblečení a váš celkový zjev ovlivňují, jak budete přijímáni – snadno, nebo naopak obtížně – a jak rychle se vám podaří navázat (…) vztah.*“[118]

Když je průvodce oblečen nevhodně, návštěvníci si ho na základě prvního zrakového vjemu zařadí negativně dřív, než se na ně stihne usmát a přivítat je. I velmi schopný průvodce, který je schopný zprostředkovat velmi zajímavý a intenzivní zážitek, kvůli nevhodnému oblečení bude zbytečně bojovat s hradbou nedůvěry, kterou návštěvníci vystavějí.

Jak s průvodci mluvit o oblečení a neodradit je odkazem na další směrnici? Předně tak, že si dopředu uvědomíme, že pro každého je „normální“ oděv něco jiného. Proto je potřeba vyjasňovat postoje a názory obou stran. Mluvit o tom, co přinese slušné oblečení, a hlavně, co v očích většiny návštěvníků pod slušné oblečení spadá.[119]

Mimořádné situace

Mimořádnými situacemi při prohlídkách máme na mysli nejen určitý typ událostí vymezených legislativou jako například požár či povodeň, nýbrž také zdravotní problémy návštěvníků, nečekané a překvapivé události či jednání v rozporu s návštěvním řádem. Zatímco například požární školení je povinnou součástí přípravy průvodců na výkon jejich profese, zvládání jemnějších nuancí návštěvnického provozu učí průvodce spíš praxe či ústní sdílení zkušeností s kolegy. Všechny výše zmíněné způsoby (sebe)vzdělávání průvodců jsou nezastupitelné, ovšem průvodcovský „křest ohněm“ může přinést nejen úsměvné historky, nýbrž také traumata či dokonce škody na majetku nebo zdraví. Ať už bude následující text sloužit k revidování stávající praxe, nebo poslouží nováčkům, jedná se o preventivní krok, který inspiruje novou praxi. Než se pustíme do charakteristiky jednotlivých situací, uvádíme zde pět obecných kritérií:

1. **Nebýt na to sám!** Správa památkového objektu by měla mít vytvořený funkční systém komunikace mezi průvodcem a *dispečerem provozu*, respektive vedoucím návštěvnického provozu či vedoucím dne.[120] Průvodce

117 Olivia Fox Cabaneová, *Charisma mýtů zbavené*, Brno 2014, s. 26.

118 Anja von Kanitz, *Umění úspěšné komunikace: jak uspět v každém rozhovoru*, Praha 2005, s. 60.

119 Atraktivně pojala tuto příležitost správa hradu Švihov a uspořádala během školení pro průvodce krátkou módní přehlídku oblečení z běžného šatníku. Průvodci po každém modelu komentovali přiměřenost oděvu, pokrývky hlavy, obutí, délku sukně, průhlednost halenky, výšku podpatků atd.

120 Pracovní pozice dispečera provozu se objevuje pouze na památkových objektech s větší návštěvností. Vždy je ale stanoven někdo ze stálých zaměstnanců, na kterého se může průvodce během dne obracet: vedoucí návštěvnického provozu, stálý průvodce, kastelán, vedoucí dne. V textu ponecháváme označení *dispečer*, neboť etymologie tohoto slova (anglicky dispatch = vyslat) vyjadřuje, že se jedná o osobu, která je připravena pomoci průvodci v nesnázích.

by měl odcházet na prohlídku vybaven (služebním) mobilem,[121] ve kterém jsou uložena čísla na pracovníky správy památkového objektu, aby v případě problému mohl přivolat pomoc.

2. **Zdraví osob je přednější než ochrana kulturního dědictví.** Není ovšem vhodné, aby průvodce v případě mimořádné situace opouštěl prohlídkovou trasu a návštěvníky.
3. **Bez řádu není výjimek.** Je třeba mít stanovenou normu, jak v případě mimořádných situací během prohlídky postupovat. Nastoluje ji návštěvní řád památky a rozvádí ji podrobněji i následující text. Navrhovaná řešení mohou vyznívat jako příliš striktní nebo naopak nedostatečná a nepostihující místní specifika atd. Přílišná horlivost v normotvornosti je ale na škodu. Přesto platí, že základní postup je důležité pevněji formulovat.
4. **Zohlednit konkrétní případ.** U některých událostí, jako je například zdravotní kolaps návštěvníka, se lze držet přesného manuálu, jak postupovat, u jiného typu neobvyklého průběhu prohlídky nemusí být jediné možné řešení. Průvodce hledá řešení na základě konkrétní situace, někdy též skupiny návštěvníků (počet, skladba) či svých osobnostních předpokladů a specifik. Jiné řešení může například volit průvodce matador, jiné mladý nováček. Přesto platí bod 3.
5. **Vynucování pravidel začíná prosbou**. Slušná žádost totiž většinu problémů vyřeší. Pokud ne, je na místě důrazná žádost. A pokud ani to nestačí, je teprve prostor pro asertivitu či hrozby (odvedení z prohlídky, přivolání ochranky či policie atd).

121 V závislosti například na síle signálu v památce lze samozřejmě uvažovat i o jiné technologii.

Situace	Přiblížení problému	Řešení
Mdloba či jiný zdravotní problém	Návštěvník během prohlídky omdlí nebo se mu začne dělat mdlo.	V případě, že se návštěvníkovi začne dělat mdlo, průvodce vyhodnotí situaci dle průběhu mdloby: Na (pouhé) zavrávorání návštěvníka lze reagovat jeho přesunutím k otevřenému oknu a poskytnutím vody, lze-li i židle. Závažnější případ, kdy návštěvník omdlí (upadne), je adekvátní řešit s dispečerem provozu. Návštěvníkovi je třeba poskytnout první pomoc (event. v součinnosti s návštěvníky), případně přivolat rychlou lékařskou pomoc. Je vhodné se dotázat, zda mezi návštěvníky není zdravotník (ten se většinou v podobné situaci přihlásí sám). Pokud je stav vážný a vyžaduje resuscitaci, je nutné, aby průvodce okamžitě zasáhnul a neváhal si vyžádat součinnost návštěvníků. Pokud je v objektu defribilátor, měl by být průvodce vyškolený k jeho použití. Vhodné je mít nainstalovanou v mobilním telefonu aplikaci Záchranka. **Prevence a dobrá praxe:** Udržování optimálního klimatu v památkovém objektu jak z hlediska návštěvníků, tak samotné památky, je otázkou dlouhodobé zkušenosti i obětavosti pracovníků správy. Jedná se například o větrání za časného rána nebo obnovení systému původního větrání. Řada památkových objektů připravila pro návštěvníky na prohlídkové trase židle, na které mohou v případě potřeby usednout. Pro případ nevolnosti je vhodné mít připravené v kritických prostorech malé PET lahve s vodou. Náklady na to nejsou významné a jedná se přitom o účinnou pomoc, kterou návštěvníci ocení.
Nevolnost	Návštěvník se na prohlídce pozvrací či se mu udělá nevolno.	Průvodce zavolá dispečera provozu, který bude návštěvníkovi nápomocen a případně zařídí úklid. Rychlé a diskrétní řešení je prevencí proti řetězové reakci nevolnosti a napomáhá uchování lidské důstojnosti postiženého návštěvníka. Obdobné řešení platí také pro pomočení či pokálení (např. u menších dětí). **Dobrá praxe:** Na prohlídkové trase lze mít připraveny „nouzové“ úklidové prostředky včetně rukavic.
Úraz	Návštěvník na prohlídce např. zakopne a způsobí si úraz.	Průvodce vyhodnotí situaci, vždy zavolá dispečera provozu, který rozhodne, zda je nutné přivolat rychlou lékařskou pomoc, či stačí ošetření na místě. Dispečer vždy o úrazu sepíše záznam.

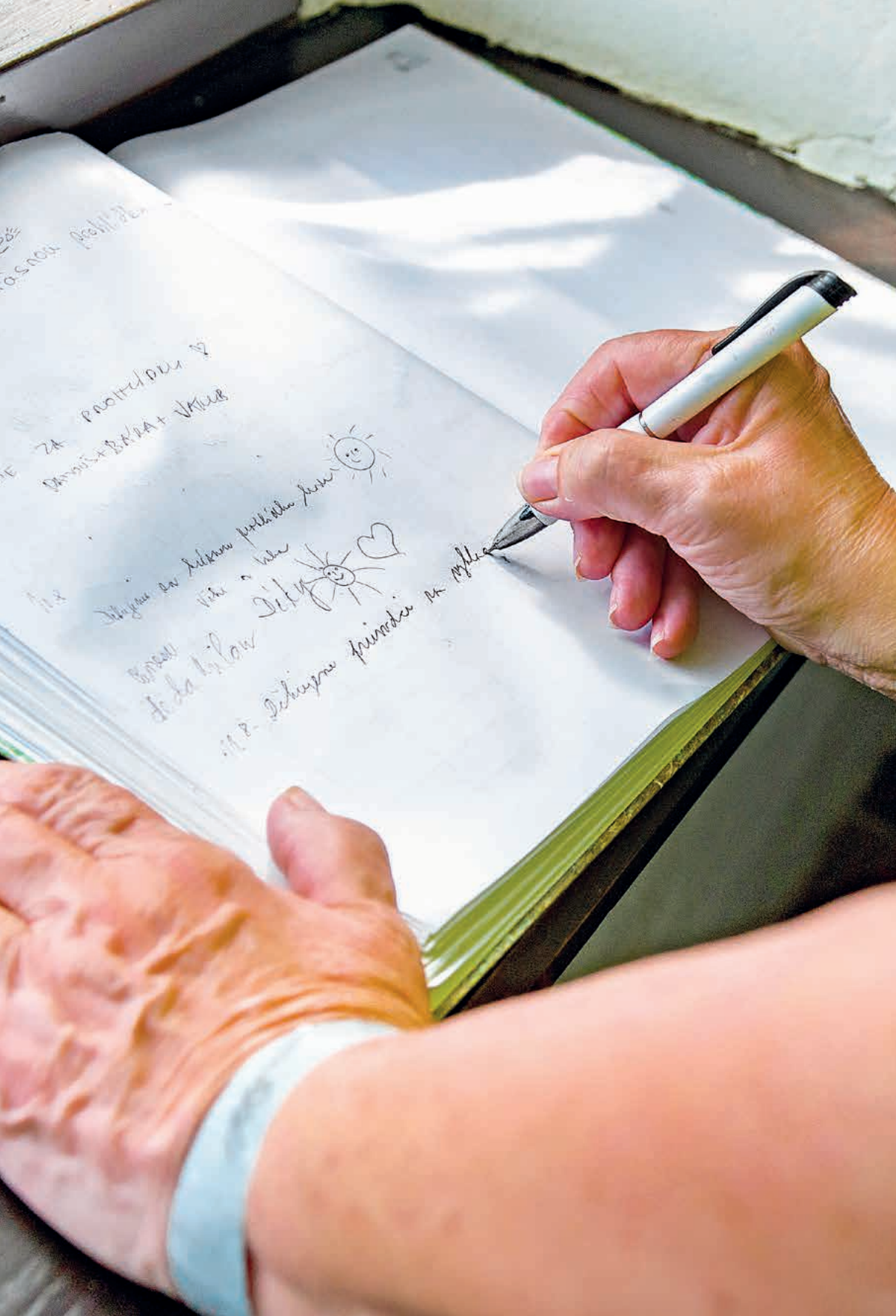
Situace	Přiblížení problému	Řešení
Nečekaná účast nevidomého návštěvníka na prohlídce	Máme zde na mysli případ, kdy průvodce teprve při zahájení prohlídky zjistí, že součástí skupiny je nevidomý návštěvník.	Nevidomý se v neznámém prostředí zpravidla pohybuje v doprovodu další osoby, která mu usnadňuje pohyb. Průvodce jej přesto může pozvat, aby památkou postupoval v jeho blízkosti, může jej informovat o terénních nerovnostech atd. V závislosti na počtu účastníků ve skupině zváží některé kompenzační metody prezentace památky jako je například popisný výklad (doplnění informací o rozměrech sálu, materiálu výzdoby aj.). **Dobrá praxe:** Na zámku Bečov nad Teplou je pro nevidomé připraven v poslední místnosti před trezorem haptický model relikviáře sv. Maura. Zde se nevidomému může věnovat průvodce individuálně.
Nečekaná účast neslyšícího návštěvníka na prohlídce	Během prohlídky průvodce zjistí, že má ve skupině nedoslýchavého nebo neslyšícího návštěvníka, a to zpravidla tak, že jej návštěvník fixuje svým pohledem a stojí v jeho těsné blízkosti.	Průvodce umožní návštěvníkovi pobyt ve své blízkosti v jednotlivých sálech. Mluví zásadně tváří k návštěvníkům, precizně, ale ne přehnaně artikuluje tak, aby mu mohl neslyšící odezírat ze rtů. Neslyšícímu lze nabídnout české texty. Neslyšící ale často dávají přednost zmíněnému odezírání a vizuálnímu vnímání památky.
Nečekaná účast vozíčkáře na prohlídce	Předem neohlášený vozíčkář chce navštívit památkový objekt, který není bezbariérový, s poukazem, že buď sám, nebo se svým doprovodem bariéry překoná.	Vozíčkáři většinou zjišťují informace o přístupnosti památky předem ať už prostřednictvím webu památky, či telefonicky, případně se informují na pokladně. Pokud tak neučiní a jedná se o památku s menšími bariérami (např. zámek, u kterého po překonání jednoho schodiště je již celá trasa v jedné výškové úrovni), průvodce po konzultaci s dispečerem prohlídku umožní.
Opilý návštěvník	Během prohlídky průvodce zjistí, že některý z návštěvníků je v podnapilém stavu a vyrušuje ostatní.	Průvodce si přivolá dispečera provozu, který návštěvníka vyloučí z prohlídky bez nároku na vrácení vstupného.
Vyrušující dítě	Během prohlídky vyrušuje dítě pláčem, vzpouzením se, hlasitým hovorem aj.	Průvodce nejprve poprosí rodiče, aby se pokusili dítě uklidnit. Ve většině případů je situace nepříjemná i samotným rodičům, proto je spíše dobré je ve snaze o zklidnění dítěte podpořit. Pokud se to nepodaří, zavolá průvodce dispečera provozu, který dítě s doprovodem odvede ven z objektu. Reakce průvodce může vyplývat také z celkového složení skupiny. Pokud ji tvoří převážně rodiny, atmosféra zde může být tolerantnější. **Prevence a dobrá praxe:** Batolata a předškoláky lze někdy zaujmout stylem výkladu, upozorněním na zajímavost blízkou dětskému světu. Prevencí pro tyto situace je pořádání speciálních prohlídek, které jsou přizpůsobeny rodinným návštěvníkům, i volba vhodných tras (program pro rodiny se např. koná v zahradě, kde jsou příležitosti pro dotyk a jiné smyslové podněty).

Situace	Přiblížení problému	Řešení
Simultánní tlumočení	Během prohlídky dojde k simultánnímu tlumočení pro část skupiny a rušení zbytku návštěvníků.	Průvodce požádá tlumočníka a naslouchající, aby si stoupli dále a mluvili tišeji. Pokud návštěvnický provoz a styl výkladu průvodce vytváří časový prostor pro samostatnou prohlídku instalace po doznění výkladu, může tlumočník krátce shrnout sdělení v těchto chvílích. V případě, že překlad přesto vyrušuje ostatní, je vhodné požádat o úplné ztišení. **Dobrá praxe:** Zahraničním návštěvníkům lze zapůjčit cizojazyčné texty, případně audioguidy, pokud jsou k dispozici.
Vyrušující návštěvníci	Návštěvníci se během prohlídky začnou bavit mezi sebou, hlasitě vstupují do výkladu průvodce a vyrušují tak zbytek skupiny.	Průvodce nejdříve slušně požádá o ztišení. V případě potřeby žádost opakuje asertivněji. Pokud to nestačí, průvodce si přivolá na pomoc dispečera provozu. Nejedná se zde o preferenci striktně monologického průběhu prohlídky. I dialogicky pojatá prohlídka má svá pravidla komunikace: průvodce pokládá otázky, vytváří prostor pro dotazy návštěvníků nebo jejich reakce. Ze strany průvodce i návštěvníků jsou na místě sebeúcta a ohleduplnost k ostatním **Dobrá praxe:** Při reakci by měl průvodce rozlišovat motivaci hovořících návštěvníků. Vyjadřuje zájem či se jedná jen o sebeprezentaci (např. vtipné poznámky „baviče“)? Je výrazem nezájmu? V závislosti na tom může být reakcí na hlasitý hovor i změna stylu vedení prohlídky.
Telefonující návštěvník	Návštěvník začne během prohlídky telefonovat.	Průvodce slušně požádá návštěvníka, aby hovor ukončil, a pro jistotu ještě jednou poprosí zbytek skupiny o ztišení mobilních telefonů. V případě ignorování této výzvy průvodce přivolá dispečera provozu.
Návštěvník fotící či natáčející v prostorech, kde je to zakázáno	Návštěvník fotografuje či filmuje v prostorech, kde je to zakázáno.	Otázku možnosti fotografování či natáčení řeší jednotlivé památkové objekty či územní památkové správy diferencovaně. Tam, kde je zakázáno fotografovat, průvodce slušně požádá návštěvníka, aby fotografovat přestal. V případě potřeby opakuje žádost asertivněji. **Dobrá praxe:** Je standardní informovat o možnosti či nemožnosti pořizování záběrů během prohlídky na jejím začátku. Je velmi žádoucí sdělit i důvod zákazu. Tím může být například přítomnost soukromého mobiliáře v instalaci, jehož majitel si fotografování nepřál. Dále je možné pozvat návštěvníky k zakoupení kvalitních reprodukcí památky v pokladně zámku.

Situace	Přiblížení problému	Řešení
Návštěvník, který se dotýká vystavených exponátů	Návštěvník se i přes upozornění neustále dotýká vystavených předmětů.	Průvodce slušně požádá návštěvníka, aby se mobiliáře nedotýkal. Pokud se chování opakuje, přivolá si dispečera provozu, který návštěvníka z prohlídky odvede. **Dobrá praxe a prevence:** Potřebu návštěvníků dotknout se předmětů, zjistit více informací o jejich struktuře, hmotnosti atd. lze naplnit či alespoň kompenzovat pořízením hmatových replik, případně vyhrazením méně hodnotných součástí mobiliáře k jejich použití návštěvníky.
Obtěžující návštěvník	Návštěvník obtěžuje nevhodným chováním průvodkyni či jiné návštěvnice (případně průvodce a návštěvníky).	Pro verbální či dokonce fyzické obtěžování platí nulová tolerance. Průvodkyně či průvodce požádá návštěvníka, aby se svým chováním přestal, případně si přivolá dispečera provozu, který návštěvníka vyvede z prohlídky.
Návštěvník, který nechce pokračovat v prohlídce	Návštěvník se během prohlídky rozhodne dále nepokračovat v prohlídce.	Pokud se takto návštěvník rozhodne na začátku prohlídky, pustí ho průvodce východem sám. Pokud k tomuto dojde později, zavolá si na pomoc dispečera provozu, který ho z prohlídky odvede. Není-li důvod odchodu návštěvníka zjevný, měl by se průvodce o něj zajímat: zda jsou to zdravotní problémy, nespokojenost s průběhem (stylem) prohlídky, přecenění zdravotních sil návštěvníka aj. **Dobrá praxe:** Ne každý návštěvník se předem zajímá, co jej na prohlídkové trase čeká, může se k návštěvě památky rozhodnout na poslední chvíli. Rozpor mezi realitou a očekáváním návštěvníků lze takto odhalit hned v úvodu.
Ztracený návštěvník	Při přesunu se návštěvník „zahledí“ a skupina mu „uteče“.	V okamžiku, kdy si průvodce všimne, že mu někdo chybí, nahlásí to dispečeru provozu, který se vydá návštěvníka hledat.
Nalezený návštěvník	Průvodce „nalezne“ v objektu návštěvníka bez průvodce.	V případě, že se jedná o návštěvníka ze skupiny, která je o místnost vedle, informuje o tom kolegu na trase. Pokud je to z kapacitních důvodů možné, může připojit návštěvníka ke své skupině.
Zvíře na prohlídce	Návštěvník se snaží vzít s sebou na prohlídku zvíře v tašce.	Ve většině případů na to průvodce přijde již při odbavování návštěvníků na prohlídku, povolí vstup návštěvníka pouze bez zvířete, nemá-li to památkový objekt v návštěvním řádu stanoveno jinak. V případě, že na to přijde až během prohlídky, vyhodnotí situaci a dle potřeby si přivolá dispečera provozu, který návštěvníka odvede.
Nevhodné oblečení	Návštěvník chce na prohlídku vyrazit nevhodně oblečen či obut – např. muž bez trička, cyklistické boty s klipsami apod..	Průvodce již při odbavovaní návštěvníků požádá o doobléčení či přezutí. Neuposlechne-li návštěvník, na základě porušení návštěvního řádu ho průvodce nevezme s sebou na prohlídku. V případě konfliktu si na pomoc přivolá dispečera provozu. Eticky citlivou se stává otázka odění návštěvníků v sakrálních či pietních prostorech. Zde můžou být kritéria na odívání přísnější.

Situace	Přiblížení problému	Řešení
Velký batoh či dětská sedačka	Návštěvník míří na prohlídku památky s batohem, který obrysově překračuje jeho postavu.	Průvodce takovou situaci zjistí při odbavování návštěvníků. Požádá je, aby si batoh odložili. **Dobrá praxe:** Standardní součástí návštěvnických center památek se stává uzamykatelný prostor pro odložení zavazadel návštěvníků.
Poškození mobiliáře	Při přesunech dojde k poškození mobiliáře návštěvníkem (např. shození vázy, obrazu apod.), případně je nalezen již poškozený předmět.	Průvodce přivolá dispečera provozu, který daný předmět zajistí a s návštěvníkem sepíše protokol o škodě pro další řešení. V případě závažnějších problémů je třeba zajistit svědky, udělat fotodokumentaci atd.

Na závěr tohoto výčtu mimořádností je dobré si připomenout, že ne všechny mimořádné události jsou „problematické“ či „nešťastné“. Průvodce se může setkat také s radostnými událostmi: někdo z účastníků má zrovna v den prohlídky narozeniny anebo jsou ve skupině návštěvníci, kteří zrovna slaví výročí svatby, jež se konala na zámku. Případně se prohlídky účastní profesionál, který může obohatit ostatní návštěvníky (třeba stručným výkladem, zpěvem apod.). Na to všechno nelze mít tabulku s příklady řešení. Většinou stačí otevřená mysl a láska k povolání, kterým průvodcovství je.



3.5 Evaluace

Co je evaluace

Potřeba reflexe a zhodnocení provází každou lidskou činnost. Je přirozené, že se člověk zamýšlí nad tím, zda práci dělá dobře, jestli jeho činnost vede k předem vytyčenému cíli, má smysl a je přínosná. Hodnocení může člověk provádět a provádí subjektivně jako sebereflexi nebo organizovaně podle předem nastavených kritérií, což nazýváme evaluací.

Evaluace se stala nezbytnou součástí strategického plánu každé vzdělávací instituce. Vzhledem k tomu, že jedním z cílů památkových objektů je prostřednictvím prohlídek a edukačních programů své návštěvníky vzdělávat, je žádoucí, aby měla evaluace v procesu prezentace a interpretace památek pevné místo.[122] Smyslem této kapitoly je upozornit na důležitost reflektování a hodnocení a nabídnout některé metody, které je v tomto směru možné využívat.

Co evaluace znamená a k čemu slouží? Podle jedné z možných definic je evaluace *„proces systematického shromažďování a analýzy informací podle určitých kritérií za účelem dalšího rozhodování.“*[123] Pevné kořeny zapustil termín v pedagogice a andragogice, kde je evaluace chápána jako *„hodnocení, které s pomocí exaktních metod stanovuje kvalitu a efektivitu určitých programů, procesů, dosahovaných výsledků a efektů, činností zúčastněných subjektů“*. [124] Klíčovými pojmy jsou kvalita a efektivita. V praxi bývá termín evaluace užíván ve smyslu hodnocení a v tomto pojetí s ním pracuje i následující text.[125] Vedle pojmu evaluace používá také blízké termíny jako je zpětná vazba, reflexe nebo sebereflexe.[126]

Výše uvedené definice lze převést do oblasti kulturního dědictví, kdy v rámci evaluace systematicky zkoumáme kvalitu a efektivitu prezentace a interpretace kulturního dědictví, přičemž vyhodnocujeme dílčí složky i prezentaci památky jako celku. Na tuto kvalitu je třeba nahlížet jak z hlediska standardů (stát garantuje kvalitu vzdělávání na památkách), tak z hlediska uspokojování potřeb návštěvníků.

---

122 Evaluaci v památkovém prostředí nebyla v odborné literatuře dosud systematicky věnována pozornost a ani následující řádky si podobný cíl nekladou. Kapitola představuje různé evaluační přístupy využitelné či již využívané v oblasti kulturního dědictví.

123 Nigel Bennet – Ron Glatter – Rosalind Levačič, *Improving Educational Management*, London 1994.

124 Jan Průcha – Jaroslav Veteška, *Andragogický slovník*, Praha 2014, s. 106.

125 V pedagogické teorii nepanuje shoda ohledně vymezení termínu evaluace a hodnocení. Někteří autoři je vnímají jako synonymum, jiní vidí evaluaci jako nadřazený termín. K tomu srovnej Jan Průcha, *Pedagogická evaluace: hodnocení vzdělávacích programů, procesů a výsledků*, Brno 1996.; Zdeněk Palán, *Výkladový slovník: lidské zdroje: výchova, vzdělávání, péče, řízení*, Praha 2002.; Lucie Jagošová, Evaluace v muzejní edukaci – teoretická východiska, *Museologica Brunensia* 2, 2013, č. 2, s. 15–21.

126 Ke zpětné vazbě a reflexi v rámci hodnocení edukačních programů Havlůjová Hana – Hudec Petr – Indrová Martina et al., *Památky nás baví 1: Objevujeme kulturní dědictví s předškoláky a žáky prvního stupně základních škol*, Praha 2015, s. 51–52.

← *Nad návštěvní knihou hradu Nové Hrady (foto J. Sajtlová)*

Pokud zohledníme specifičnost památkového prostředí, můžeme se při volbě metod inspirovat v pedagogické i muzejní evaluaci.[127]

Evaluaci lze rozlišovat podle různých kritérií. Pro památkové prostředí se jeví jako účelné rozdělení na evaluaci vnitřní, vnější a evaluaci ze strany návštěvníků. V praxi by se ale uvedené formy měly v ideálním případě prolínat.

Evaluace vnitřní

Vnitřní evaluací označujeme hodnocení v rámci památkového objektu. Mělo by jít o soustavný proces, v němž správa památkového objektu shromažďuje údaje o všech hlavních aspektech svého fungování a zjištění promítá do praxe.

Na počátku každého procesu hodnocení stojí otázka, co hodnotím (celek nebo jeho část, např. sylaby, edukační programy pro školy, klasické prohlídky s průvodcem), komu je hodnocení určeno (managementu, průvodcům), jaký je důvod hodnocení (proč vlastně přistupuji k evaluaci, co mě motivuje k hodnocení), jaký je cíl hodnocení (zpráva pro nadřízené, zpráva pro zaměstnance vedoucí ke zlepšení), jak bude evaluace prakticky realizována (kdo bude hodnotit, s využitím jakých metod, jak bude proces finančně i personálně zabezpečen) a jak budou výsledky uvedeny do praxe.[128]

Evaluace v památkovém prostředí by neměla probíhat jen v rovině hodnocení výkonu průvodce, ale měla by se zaměřit rovněž na instalaci, otázku interpretačního plánu (pokud ho instituce má, zda je funkční, nepotřebuje-li revizi), analýzu sylabů a také na provozní záležitosti.

Největší pozornost se pochopitelně upíná k **evaluaci průvodcovské činnosti**, neboť její výsledky jsou nejvíce vidět a jsou podrobovány hodnocení ze strany návštěvníků. Prakticky na všech památkových objektech evaluace (nebo reflexe) probíhá: kastelán či vedoucí návštěvnického provozu mají představu o výkonech svých zaměstnanců, ale forma hodnocení ani frekvence není jednotná. Některé objekty mají pečlivě vypracovaný systém evaluace průvodcovské služby, jiné tak činí spíše formou náslechu a reflexe. Často platí, že objekty, které investují čas do přípravy a školení průvodců, mají rovněž dobře propracovaný systém hodnocení. Systematicky k přijímání nových průvodců i následné evaluaci během sezóny přistupuje vedení SZ Vimperk, kde si zástupkyně kastelána vede poměrně podrobnou dokumentaci v podobě přijímací či náslechové karty průvodce. Náslechy provádí u každého průvodce minimálně jednou za sezónu a soustředí se jak na faktografickou a interpretační stránku, tak na projev průvodce. Na základě náslechu dostávají průvodci ještě týž den po posledním provázení zpětnou vazbu mezi čtyřma očima. *„S každým jednám jinak, podle toho, jaká je osobnost. Průvodci sdělím, co na jeho pro-*

127 Muzejní a galerijní pedagogika již metody evaluace využívá, a to především v procesu hodnocení výstav a expozic ze strany návštěvníků. K tomu Jagošová, Lucie, Evaluace v muzejní edukaci – teoretická východiska, *Museologica Brunensia* 2, 2013, č. 2, s. 15–21.

128 K tomu Judy Diamond – Michael Horn – David H. Uttal, *Practical evaluation guide: tools for museums and other informal educational settings*, Lanham, 2016.

↑ *Z přípravy průvodců na hradě Rožmberk (foto Š. Kosová)*

jevu oceňuji, když je potřeba tak i to, co by měl naopak zlepšit," uvádí zástupkyně kastelána Lucie Budirská.

Metod, které lze při vnitřním hodnocení použít, je celá řada. Uvádíme jen výběr těch, které se jeví v oblasti prezentace a interpretace památek jako přínosné.

- **Náslechy/pozorování/monitoring** – náslechy prohlídek mohou probíhat v různých podobách. Nejčastěji jsou prováděny ze strany vedení (např. kastelána či jeho zástupce, vedoucího návštěvnického provozu, stálého průvodce) nebo jako vzájemné náslechy kolegů či náslechy při zaučení nového průvodce. Liší se rovněž po formální stránce. Od vědomých náslechů, které mohou zkreslovat reálnou situaci a zvyšovat nervozitu průvodce, až po náslechy nevědomé, kdy kupříkladu pověřený zaměstnanec pozoruje, nebo častěji poslouchá výklad průvodce z jiné místnosti (stranou nyní ponechme etický rozměr takového náslechu). Pokud mají náslechy vést ke zlepšení, měly by být prováděny opakovaně, podle předem daných kritérií, nicméně citlivě, s vědomím, že každý průvodce je individualita a má jiné předpoklady k práci. Vždy by po nich měla následovat zpětná vazba, nejlépe v podobě rozhovoru.
- **Rozhovory** – s vedením instituce, s kolegy. Jednou z osvědčených metod organizovaného sdílení zkušeností je **reflektivní dialog**, kdy si průvodci vzájemně vyprávějí o svých zkušenostech, reagují na sebe, učí se od sebe navzájem, radí si. Jejich rozhovor probíhá v ideálním případě plánovaně, v neutrálním prostředí, bez přítomnosti nadřízených. Je motivován snahou

rozvíjet a zlepšovat svůj výkon.[129] **Mentoring** oproti tomu poskytuje zpětnou vazbu v podobě rozboru náslechů či metodické podpory ze strany zkušenějšího kolegy, tedy mentora.

- **Diskuse** – na předem dané téma, vzešlá z vnitřních potřeb objektu. Účastní se jí např. odborníci z různých oborů, představitelé z různého sociálního statusu, dobrovolnická komunita, veřejnost.
- **Brainstorming** – „burza nápadů" – metoda, která nejprve vymezí problém, následně probíhá rychlé generování nápadů (pouze se popisují) a nakonec se problém vyhodnotí. Metoda vhodná pro řešení problematických situací, navrhování nových vzdělávacích programů, lze ji využívat např. při pravidelném školení průvodců.
- **Situační metody** – vycházejí z modelových situací a jejich rozboru – podstata je v analýze situace, pochopení základních vztahů včetně příčin a důsledků, pomáhá zaujmout stanovisko a nalézt řešení.
- **Inscenační metody (hraní rolí)** – účastníci přebírají role jednotlivých postav problémové situace, metoda pomáhá při řešení odborných i sociálních problémů. Může být užitečná v případě komplikovaných situací během prohlídky a vede k poučení, jak se se situací vyrovnat. Inscenační metody bývají využívány při školení průvodců na objektech ve správě NPÚ (např. Rožmberk, Bečov).
- **Audiovizuální dokumentace prohlídky a její následná individuální nebo skupinová analýza –** videonahrávka poskytuje průvodci důležitou zpětnou vazbu. Teprve při pohledu na svůj výkon si průvodce může některé silné, ale také slabé stránky plně uvědomit a začít s nimi pracovat. Velmi přínosné jsou nahrávky pro zlepšení rétoriky a řeči těla, tedy oblastí, které si mnozí průvodci při soustředění se na obsahovou stránku prohlídky tolik neuvědomují.[130]

Nedílnou součástí práce průvodce by měla být také pravidelná **sebereflexe nebo autoevaluace**.[131] Schopnost zhodnotit vlastní prohlídku vede průvodce k poučení se z chyb, hledání nových, účinnějších řešení, ale především se díky tomu

---

129 K reflektivnímu dialogu v galerijním vzdělávání Marie Fulková et al., *Možnosti realizace vzdělávacích programů v galerii a muzeu ve spolupráci se školou*, Praha 2013, s. 15, 16. Zahraniční literatura pracuje s termínem koučování, kdy ale nejde o vztah kouč a koučovaný, ale o partnersky založený vztah. Mark Schep – Pauline Kintz (edd.), *Guiding is a Profession: The Museum Guide in Art and History Museums*, Amsterdam 2017, s. 47–51.

130 Při analýze nahrávky by se mělo pracovat s momenty, které průvodce zvládl dobře a posilovat je. Upozornění na chybné kroky není zdaleka tak efektivní.

131 Pedagogická praxe rozlišuje dva pojmy: sebereflexe a autoevaluace. Autoevaluace je časově náročný, složitý proces, jehož součástí jsou předem stanovené cíle i kritéria hodnocení. Nespornou výhodou je především objektivita. Sebereflexe je ze své podstaty subjektivní, převážně neplánovaná přirozená lidská činnost, při níž v našem případě průvodce vyhodnocuje průběh prohlídky i svůj vlastní výkon. K tomu Kyriacou, Chris. *Klíčové dovednosti učitele: cesty k lepšímu vyučování,* Praha 2012, s. 35; Monika Mažárová, *Lektorské dovednosti v muzeu*, Brno 2018, s. 26–30.

zdokonaluje ve své práci. Tyto autodiagnostické dovednosti, jak již bylo řečeno v kapitole o průvodcích, by dobrý průvodce neměl postrádat. Pokud si průvodce vede záznamy o své práci v podobě jednoduchého portfolia (záznamového archu), může on sám (nebo jeho nadřízení) lépe vyhodnotit silné a slabé stránky své práce.

Uvádíme zde příklad autoevaluačního dotazníku pro lektory z přední evropské instituce, amsterdamského Rijksmusea.[132]

Zakroužkujte skóre: 1 (= nedostatečné) 5 (= vynikající)		
Kompetence	Škála	Komentář (podklad pro následný rozhovor)
1 Otevřený postoj	1 2 3 4 5	
2 Navázání vztahu	1 2 3 4 5	
3 Vyhodnocení skupiny	1 2 3 4 5	
4 Zájem o skupinu	1 2 3 4 5	
5 Vytváření bezpečného prostředí	1 2 3 4 5	
6 Vytváření pozitivní atmosféry	1 2 3 4 5	
7 Nadšení a inspirativnost	1 2 3 4 5	
8 Citlivost vůči dynamice skupiny	1 2 3 4 5	
9 Zvládání kritiky	1 2 3 4 5	
10 Převzetí vedení	1 2 3 4 5	
11 Ochrana objektů	1 2 3 4 5	
12 Organizace času	1 2 3 4 5	

Vzhledem k tomu, že průvodce svou práci vykonává sám, je pro něj velmi důležité sdílet své zkušenosti s kolegy. Sdílení může probíhat neformálně a nahodile, nebo také organizovaně. Průvodci mezi sebou většinou sdílejí své zkušenosti rádi a zvláště pro začínajícího průvodce jsou zkušenosti profesně starších kolegů přínosem. Příkladem může být praxe na zámku Červená Lhota. Jedná se o poměrně malý objekt, kde se díky vysoké koncentraci prohlídek průvodci neustále potkávají a nemohou neslyšet části výkladu svých kolegů. To je základem pro vzájemnou reflexi a sdílení zkušeností, které podle místních průvodců probíhá na přátelské bázi a ve snaze si navzájem pomáhat. Zároveň je třeba mít na paměti, že pokud průvodci sdílejí jen své pocity a dojmy z prohlídek nahodile, aniž by situaci blíže rozebrali a přemýšleli nad jejím řešením, nemusí mít jen pozitivní dopady, ale také utvrdit některé stereotypy.

132 Překlad autorky. Originální dotazník dostupný na https://culture360.asef.org/news-events/new-publication-guiding-is-a-profession/, vyhledáno 9. 9. 2021; v publikaci Mark Schep – Pauline Kintz (edd.), *Guiding is a Profession: The Museum Guide in Art and History Museums*, Amsterdam 2017.

↑ *Během školení průvodců, resp. při situační prohlídce zámku Bečov nad Teplou se figurant dotýká exponátu (foto V. Hnojská)*

Evaluace vnější

Přes veškerou snahu správy památky i průvodců o reflexi může hrozit efekt „provozní slepoty". Důležité místo v systému evaluace proto má i vnější hodnocení. Jednou z jeho forem je hodnocení z pozice nadřízené instituce pověřené správou kulturního dědictví (Národní památkový ústav) nebo jejího zřizovatele (Ministerstvo kultury ČR). Tyto instituce by měly mít zájem zjistit, zda prezentace a interpretace památky odpovídá oborovým standardům a principům formulovaným ve státních strategických dokumentech.

Formou kontroly ze strany zřizovatele je hodnocení prostřednictvím **kvantitativních statistických dat**, které na státní úrovni zajišťuje agentura NIPOS.[133] Užitečné jsou ve smyslu sledování trendů návštěvnosti v čase. Lze z nich zjistit preference při volbě prohlídkových tras, návštěvnost speciálních akcí, podíl cizojazyčných prohlídek, podíl objednaných návštěvnických skupin (škol, zájezdů) atd. Výhodou je jejich objektivnost, možnost srovnání v rámci regionu i celé republiky. Vedení památkového objektu s nimi může pracovat, data svého objektu porovná-

133 NIPOS – Národní informační a poradenské středisko pro kulturu, Centrum informací a statistik kultury. https://www.statistikakultury.cz/poskytovatele-kulturnich-sluzeb/#pamatky. K evaluaci činnosti muzeí prostřednictvím statistických metod viz Jana Radová et al., *Evaluace činnosti organizací poskytujících veřejné služby v oblasti zprostředkování kulturního dědictví, Benchmarking muzeí a galerií*, Praha 2017, https://www.statistikakultury.cz/analyzy/, vyhledáno 5. 8. 2021.

↑ *Experty věnující se interpretaci přírodního i kulturního dědictví si pro evaluaci pozvalo Muzeum v přírodě Rožnov pod Radhoštěm (foto P. Hudec)*

vat, vyhodnocovat a navrhovat řešení, např. jak zvýšit návštěvnost objektu či jak oslovit školní skupiny. V oblasti kvality prezentace a interpretace je ovšem jejich vypovídací hodnota značně limitující. Nevýhodou takovéto evaluace je, že často nepronikne k samému jádru problému, a tím nepostihne všechny příčiny sledovaných jevů. Rovněž nárazovost externí evaluace neumožňuje postihnout dlouhodobý vývoj situace.

Pokud chce památkový objekt získat detailnější vnější zpětnou vazbu o své činnosti, nabízí se ještě další cesta, a sice **externí evaluace přizvanými experty (peer review)**. Tu mohou provést kolegové z jiných památkových objektů, ale také odborníci z jiných institucí, které se interpretací rovněž zabývají (z muzeí, skanzenů). Odvaha přizvat experty z jiných oborů (např. pedagogy) může vést k získání nových pohledů a eliminovat bublinový efekt: památková péče je v zajetí svého oborového diskurzu.

Metody vhodné k využití při expertní evaluaci jsou pozorování při prohlídkách a následná analýza, rozhovory s vedením, s průvodci, s návštěvníky, panelová diskuse či dotazníkové šetření. Přizvaní experti by měli vždy znát účel evaluace, tzn. proč hodnotí, co hodnotí, co je cílem evaluace a jak budou výsledky využity.

Hodnocení interpretačního plánu a sylabů může mít povahu odborného hodnocení vybranými experty (tzn. peer review), anebo hodnocení za pomoci cílových skupin – tedy samotných budoucích uživatelů (tzn. metoda focus groups). K evaluaci lze využít například standardizované dotazníky, které nezávisle na sobě vyplňuje

více hodnotitelů. Hodnocení z hlediska sdělnosti interpretace návštěvníkům by měl provádět člověk, který je odborníkem právě v tomto oboru. Při hodnocení sylabů je třeba znát názor odborníka na interpretaci, stejně jako specialisty na dané téma (např. historika, kunsthistorika – ti by měli provádět kontrolu faktografické stránky a relevantnosti vzhledem k současnému stavu výzkumu).

V rámci našeho výzkumu sylabů jsme využívali dotazník s následující strukturou. Hodnotiteli byli historici a památkáři proškolení v principech interpretace kulturního dědictví.

A) Formální analýza
Objekt
Název textu
Rok vzniku
Jméno autora
Počet revizí
Rozsah (NS)
Doporučená délka trasy
Členění
Struktura textu
Žánr
Jazyk
Úprava textu, spisovnost
B) Obsahová analýza
Jaká témata text řeší?
Má hlavní téma? Jaké?
Kdo jsou aktéři? Klíčové osobnosti?
Vystihuje podstatu a jedinečnost objektu?
Je zřejmé, z čeho autor čerpal? Jak autor pracuje s prameny a literaturou?
Obsahuje text historky, legendy, průvodcovská klišé? Jaké?
Obrací se na návštěvníka? Jak?
Bavilo vás text číst? Je vtahující?
Má text gradaci, nebo se drží v jedné rovině?
Anotace sylabu (bez hodnocení) Celkové slovní hodnocení sylabu

Jiný nástroj pro evaluaci, který je vhodný i pro **celkové hodnocení kvality prezentace památky**, využívá Sdružení pro interpretaci místního dědictví České republiky. Vyznačuje se jednoduchostí, která je pro hodnotitele méně návodná, zato však poskytuje dostatek svobody pro vyjádření. Lze upozornit, že prioritní pozornosti se zde těší obsahová stránka.

Celkové hodnocení objektu:
Jméno hodnotitele:
Nejsilnější pozitivní zážitky:
Nejsilnější negativní zážitky:
Dále silné a slabé stránky těchto oblastí: • Koncepční poznámky – celkové koncepty interpretace místa • Obsahy – co se komunikuje, co ne • Média – jak se komunikuje a prostřednictvím jakých forem? • Provoz – orientace pro návštěvníky, obsluha, pohodlí

Návštěvnické hodnocení

Podstatnou složkou hodnocení kvality a efektivnosti prezentace a interpretace památky tvoří evaluace samotnými návštěvníky. Teoreticky by měla patřit do kategorie vnější evaluace, ale přístupy a metody využívané při hodnocení ze strany návštěvníků jsou natolik odlišné, že jim věnujeme pozornost samostatně.

Návštěvníci představují konečného adresáta, jemuž je prohlídka určena. Jejich názor je tak pro vedení objektu velmi podstatným ukazatelem. Návštěvníci památek tvoří obrovskou nehomogenní skupinu, která přichází s rozdílnými představami, motivacemi či přáními. Zjišťovat jejich názory a postoje je proto náročné jak po stránce časové, finanční, organizační, tak rovněž obsahové.

Možností, jak mohou památkové objekty sledovat hodnocení ze strany návštěvníků, se nabízí více. Počínaje **návštěvní knihou**, která (pakliže je umístěna na vhodném místě a na zápis do ní má návštěvník dost času) poskytuje obvykle okamžitou zpětnou vazbu k proběhlé prohlídce. V tom tkví její velká výhoda. Z hodnocení obsahu záznamů v návštěvních knihách ale vyplývá, že mnohé zápisy mají podobu pouhého podpisu, případně s místem, odkud návštěvník pochází, a poděkováním. Obsáhlejší zpětnou vazbu získává vedení objektu touto cestou jen od malého procenta návštěvníků. I tak mohou zápisy přinášet zajímavé podněty a směřovat ke zlepšení.

Návštěvníci mohou hodnotit prezentaci památkového objektu také prostřednictvím **dotazníku.** Při jeho tvorbě je důležité jasně formulovat, co budou návštěvníci hodnotit, a zaměřit se raději na dílčí otázky. Dotazník může mít podobu tištěnou nebo online, obsahovat uzavřené i otevřené otázky, případně dát prostor k vyjádření vlastních doporučení. Volba otázek by měla vždy souviset s hlavním účelem dotazníku. Uzavřené otázky s výběrem možností odpovědi přinášejí jasně měřitelná data, ale nemohou postihnout škálu různých názorů a postojů návštěvníků, které se do nabídky možností nevešly. Ty mohou naopak zachytit otevřené otázky, vyhodnocení odpovědí je však komplikovanější.

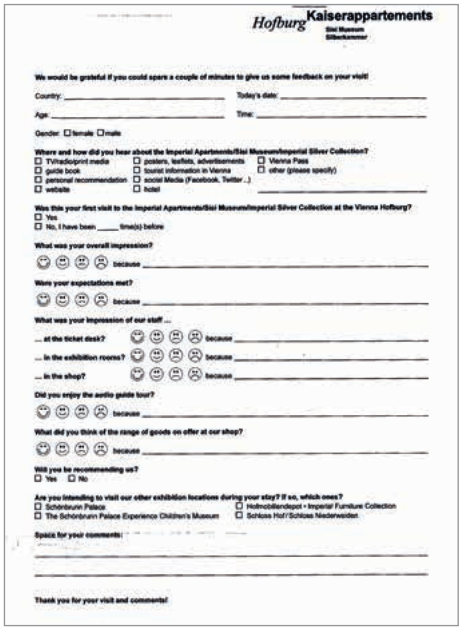
Tištěné dotazníky jsou organizačně a provozně náročnější. Bývají distribuovány před nebo po prohlídce průvodci či jinými zaměstnanci, studenty, externí firmou, nebo mohou být k vyzvednutí na pokladně. Obsahově se mohou zaměřit na různá

↑ *K získání objektivního obrazu o návštěvnické spokojenosti a kvalitě interpretace památky přispívá situování návštěvní knihy v prostoru, kde má návštěvník soukromí. Tak je tomu například na hradě Lipnice (foto P. Hudec)*

↑ *K ochotě návštěvníků vyplnit dotazník může přispět jeho stručnost a vizuální atraktivita. Těmito atributy se vyznačoval dotazník evaluující mobilní digitální aplikaci Sen biskupa Karla (zdroj: Muzeum umění Olomouc)*

témata od zjišťování sociodemografického profilu návštěvníka, charakteru návštěvy, motivace, komunikace a propagace objektu, až po hodnocení kvality a přínosu návštěvy a poskytnutých služeb.[134]

Jednodušší a levnější možností je využití **online dotazníku** (umístěného na webových stránkách památkového objektu nebo cíleně adresovaného). Jeho příprava nebývá tak náročná (po technické, a hlavně organizační stránce), a navíc poskytuje snadné vyhodnocení uzavřených otázek. Webové dotazníky oslovují obvykle jen malý segment z široké návštěvnické skupiny, která na webové stránky objektu zavítá, a ještě je ochotna dotazník vyplnit. Pokud mají být jejich výsledky využitelné, je nutné dotazník propagovat a upozorňovat na něj. Chceme-li zjistit názory konkrétní cílové skupiny (např. účastníků workshopu, učitelů pravidelně navštěvujících památkový objekt), je vhodné využít online dotazník odeslaný e-mailem, např. s využitím Google formuláře. Jde o jednoduchý nástroj, jehož příprava je intuitivní a vyhodnocení automatické, přehledné, např. v podobě grafu.


Hofburg Kaiserappartements
Sisi Museum
Silberkammer

We would be grateful if you could spare a couple of minutes to give us some feedback on your visit!

Country: _____ Today's date: _____

Age: _____ Time: _____

Gender: ☐ female ☐ male

Where and how did you hear about the Imperial Apartments/Sisi Museum/Imperial Silver Collection?
☐ TV/radio/print media ☐ posters, leaflets, advertisements ☐ Vienna Pass
☐ guide book ☐ tourist information in Vienna ☐ other (please specify)
☐ personal recommendation ☐ social Media (Facebook, Twitter...)
☐ website ☐ hotel

Was this your first visit to the Imperial Apartments/Sisi Museum/Imperial Silver Collection at the Vienna Hofburg?
☐ Yes
☐ No, I have been ____ time(s) before

What was your overall impression?
☺ 😐 ☹ ☹ because _____

Were your expectations met?
☺ 😐 ☹ ☹ because _____

What was your impression of our staff ...
... at the ticket desk? ☺ 😐 ☹ ☹ because _____
... in the exhibition rooms? ☺ 😐 ☹ ☹ because _____
... in the shop? ☺ 😐 ☹ ☹ because _____

Did you enjoy the audio guide tour?
☺ 😐 ☹ ☹ because _____

What did you think of the range of goods on offer at our shop?
☺ 😐 ☹ ☹ because _____

Will you be recommending us?
☐ Yes ☐ No

Are you intending to visit our other exhibition locations during your stay? If so, which ones?
☐ Schönbrunn Palace ☐ Hofmobiliendepot - Imperial Furniture Collection
☐ The Schönbrunn Palace Experience Children's Museum ☐ Schloss Hof / Schloss Niederweiden

Space for your comments: _____

Thank you for your visit and comments!

V zahraničí jsou dotazníky spokojenosti často využívaným nástrojem evaluace. Dotazník spokojenosti z vídeňského Hofburgu, varianty německy a anglicky (reprod. archiv projektového týmu)

Samostatnou kapitolu tvoří **evaluace edukačních programů**. Specifikem edukačních programů (na rozdíl od klasických prohlídek s průvodcem) je, že přímo v rámci programu počítají v závěrečné části s reflexí. Poskytují tak zpětnou vazbu nejen o tom, zda se účastníkům program líbil, nýbrž také, co se jeho účastníci naučili. Forma zpětné vazby bývá různá – od vyplnění tištěného či online dotazníku, diskuse až po vizuální ztvárnění zkušenosti s návštěvou památky (nejčastěji v případě škol).

Dalším nástrojem pro sledování zpětné vazby návštěvníků jsou **uživatelské internetové recenze**. Mezi nejrozšířenější platformy využívané návštěvníky patří TripAdvisor a Google Mapy. TripAdvisor je stránkou s uživatelsky generovaným obsahem, který se zaměřuje především na cestování. Výroky návštěvníků zde mají po-

134 Plošný dotazníkový průzkum mapující zejména kvalitu průvodcovské služby proběhl v rámci projektu NAKI. K tomu viz Sládková Kateřina, Přežijí prohlídky s průvodci? Výsledky výzkumu mezi návštěvníky památkových objektů, *Zprávy památkové péče* 81, 2021, č. 1, s. 37–47.

dobu udělování jedné až pěti hvězdiček či krátkých sdělení, která většinou popisují celkovou přívětivost navštíveného místa. Ta kromě samotné prohlídky zahrnuje například i hodnocení hygienických zařízení, stravování či parkování.

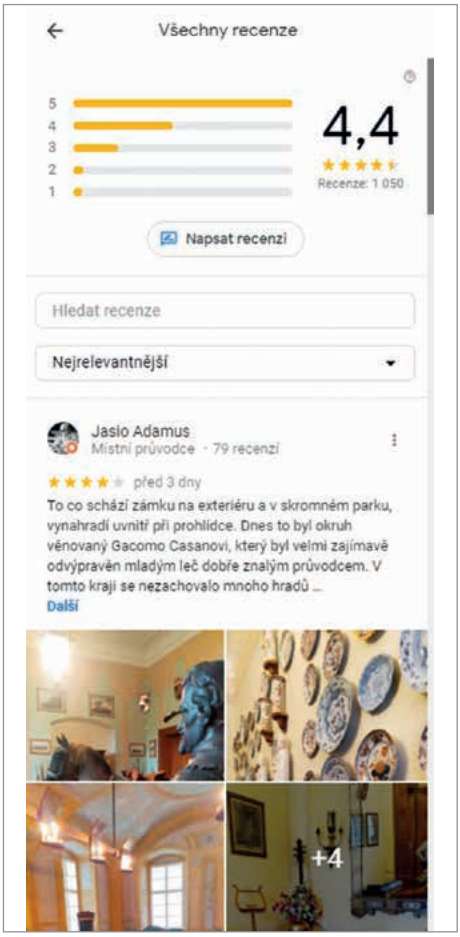
Například zámek Buchlovice hodnotilo prostřednictvím TripAdvisoru mezi červnem a zářím 2018 přesně 305 recenzí. Z nich 91 procent hodnotilo návštěvu objektu známkou výbornou či velmi dobrou, 5 procent označilo návštěvu jako dobrou či uspokojivou a necelé 1 procento jako neuspokojivou. Návštěvníci chválili umělecké kvality zámku a jeho zahrad, dále pak srozumitelný projev průvodkyň, prohlídku označili jako časově nenáročnou a vhodnou pro děti, v neposlední řadě oceňovali místní čokoládovnu, stanici pro zraněná zvířata či sbírku fuchsií. Kritizovali vstupné do parku či placené parkoviště.

Google Mapy jsou internetová mapová aplikace poskytovaná zdarma společností Google. Obsahuje i přidružené služby, mezi něž patří právě možnost tvorby a sdílení recenzí.

Kupříkladu zámek Duchcov recenzovalo k říjnu 2021 přes 1140 návštěvníků a v součtu byl hodnocen 4,4 hvězdičkami na pětistupňové hodnotící škále. Naprostá většina hostů památky konstatuje rozpor mezi neopraveným exteriérem a krásnými, bohatými interiéry, které jsou pro návštěvníky velkým překvapením, pokud se rozhodnou jít na prohlídku. V takovém případě velmi oceňují i výkony průvodců. Takto četné pochvalné recenze informují o tom, že průvodcovská služba je na Duchcově na velmi dobré úrovni. Správa zámku umí nástroj recenzí na Google Mapy využívat. Recenze sleduje a na ty zásadní reaguje.

Internetové platformy jsou skvělým a bezplatným nástrojem pro zjišťování názorů návštěvníků. S prodlužující se historií záznamů na uvedených, ale i dalších zdrojích lze získat poměrně pestrou škálu informací. Internetové „recenzní“ stránky se tak stávají v jistém smyslu časosběrným, kontinuálně probíhajícím evaluačním nástrojem. Ačkoliv se zde mohou vyskytovat extrémní názory vybočující výrazně z celku, jako směrodatná či podnětná lze brát ta vyjádření, která se často opakují. Zajímavé je rovněž zhlédnutí fotogalerií: Co upoutalo pozornost našich návštěvníků? Jak naši památku vidí?

Vedení památkových objektů by se proto o hodnocení na webových portálech mělo vždy zajímat a na reakce návštěvníků reagovat. Kupříkladu na SZ Vimperk průvodci návštěvníky na konci každé prohlídky žádají, aby svůj názor vyjádřili právě na Google Mapách. Tato hodnocení vedení objektu pravidelně čte, hlídá, co se v nich objevuje, a snaží se na příspěvky reagovat. *„Pro mě je důležité, aby lidé, kteří k nám ještě nepřišli a čtou si Google hodnocení, věděli, že o názory máme zájem. Bez odezvy nenecháváme ani negativní hodnocení. Rozhodně se při tom vyhýbáme agresivní-*



↑ *Recenze na webu Google Mapy poskytují prostor pro hodnocení návštěvníkům i zpětnou vazbu provozovatele (snímky obrazovky)*

mu tónu, spíš jde o slušné vysvětlení důvodu, proč nemohlo být očekávání návštěvníka uspokojeno,“ vysvětluje přístup k návštěvnickému hodnocení zástupkyně kastelána Lucie Budirská.

Pokud bychom měli charakterizovat ideální způsob evaluace kvality interpretace památky, pak jej představuje propojení interní a externí zpětné vazby, odborné i návštěvnické. Ač se může v běžném sezónním provozu zdát, že evaluace je něčím, na co již čas, síly a kapacity nezbývají, je podstatné na ni nezapomínat. Zavedení evaluačních výstupů do praxe vede ke zlepšení kvality prezentace a interpretace památky jako celku, ale také k rozvoji pracovních kompetencí zaměstnanců památkového objektu, zejména průvodců. Ostatně výsledky evaluace může každý památkový objekt sledovat ve spokojenosti svých návštěvníků.

4. Příklady z praxe

Jakub Jareš – Květa Jordánová – Kateřina Dryáková – Lucie Bláhová – Vendula Hnojská

V následujících textech představujeme vybrané příklady z praxe, které dokreslují zjištění a doporučení z předchozí kapitoly. Oslovili jsme čtyři konkrétní zástupce památkových objektů, provedli s nimi rozhovor, nastudovali příslušné materiály a zprávu o jejich zkušenostech s danou problematikou přinášíme jako svého druhu reportáž. Jejím cílem je inspirovat, případně nabídnout srovnání, jak se stejná věc dělá na různých místech.

4.1 Tvorba interpretačního plánu (Bečov nad Teplou)

Tomáš Wizovský je kastelánem hradu a zámku v Bečově nad Teplou, kam ročně zavítá přes 70 tisíc návštěvníků. Přicházejí se podívat nejen na relikviář sv. Maura, ale také na řadu návštěvnicky vstřícných programů a prohlídek. *„Chceme měnit obvyklou zámeckou praxi a vyhnout se výkladu ve stylu ‚vražda daty hned za vraty', protože to návštěvníky unavuje a ve výsledku odrazuje od dalších návštěv,"* vysvětluje Tomáš Wizovský. *„Návštěvníci jsou náročnější a poznají kvalitu, jejich nároky se zvyšují, podobně jako se už zvýšily u jiných služeb, třeba v gastronomii,"* dodává kastelán. Již dávno podle něj nežijeme v časech, kdy se návštěva hradu či zámku automaticky pojila s podnikovým zájezdem, školní výpravou či prázdninovým rodinným výletem. Nabídka zážitkových aktivit je díky různým lanovým, dinosauřím, zoologickým, archeologickým a jiným zábavním parkům podstatně širší a atraktivnější, než tomu kdysi bývalo. Pokud chtějí památky obstát, musí se podle bečovského kastelána měnit.

S touto úvahou se v Bečově pustili do tvorby interpretačních plánů. V průběhu let 2020 a 2021 vznikly pro bečovský hrad a zámek dva dokumenty, které patří k prvním vlaštovkám interpretačního plánování v českém památkovém prostředí. Prvním pokusem byl plán pro stezku kolem objektu provozovanou jako exteriérový okruh pod názvem *Tajemství šifry Hradu Bečova*. Druhý interpretační plán vznikl pro plánovanou expozici *Tekutý poklad*, která se má věnovat prezentaci dochovaných 136 archivních lahví vína a koňaku z 19. století ukrytých na zámku jeho původními šlechtickými majiteli v roce 1945.

Na interpretačním plánu pro *Tekutý poklad* pracovali zástupci Bečova společně s kolegy ze Sdružení pro interpretaci místního dědictví ČR a z Fakulty umění a designu Ladislava Sutnara Západočeské univerzity v Plzni.[135] Zapojení profesionálních tvůrců interpretačních plánů vidí Tomáš Wizovský jako důležité. *„Buď je třeba mít*

135 Autorský tým působil ve složení Michal Medek, Ladislav Ptáček, Kristýna Pinkrová (SIMID), Jan Morávek (ZČU), Tomáš Wizovský a Lenka Herzogová (SHZ Bečov).

← *Vstupní prostory do expozic v Pluhovském paláci na hradě a zámku Bečov nad Teplou (foto P. Hudec)*

s plánováním vlastní zkušenosti, anebo si najít partnera, který vás procesem provede. Bez kvalifikované pomoci to ve složitějších případech nejde,“ vysvětluje.

V základu interpretačního plánování stojí schopnost zodpovědět otázku, proč a co vlastně chtějí autoři návštěvníkům sdělit a k čemu je to má vést. V případě *Tekutého pokladu* si zástupci bečovského hradu a zámku odpověděli v interpretačním plánu následovně:

Účel expozice

Naplnit poslání SHZ tím, že důstojně prezentuje veřejnosti mimořádně hodnotnou sbírku „tekutý poklad“, kterou má shodou mnoha okolností ve své péči.

Cíle

Návštěvníci by díky návštěvě měli:

Poznávací cíle

- Pochopit, proč je sbírka tak hodnotná, že je považovaná za (třetí bečovský) poklad (věk, kvalita, velikost, jedinečnost = sběratelská hodnota).
- Pochopit, jak spletité a často nejisté byly osudy tekutého pokladu, který se dochoval do dnešních dní.

Pocitové/emoční cíle

- Pocítit úžas nad hodnotou jedinečné sbírky, která se jako zázrakem dochovala přes celé 20. století až do současnosti v mimořádné kvalitě (vzácná chuť a vůně 19. století ve století 21.) a co do chuti nemá ve světě obdoby.
- Pocítit úctu k lidem, kteří se zasloužili o to, že poklad existuje – dokonalost začala u vinařů, kteří vytvořili skvělá vína, pokračovala u Beaufortů, kteří je koupili, dokonale uskladnili a včas ukryli, kriminalistů, kteří je vypátrali, a dnes na ni navazuje NPÚ, který sbírku s maximální odbornou péčí opatruje a prezentuje veřejnosti.

Cíle v oblasti chování

- Chtít dělat věci co nejvíc „dokonale“ a vytvářet tak sami „poklady,“ které mohou potěšit druhé i přes propast času – na kvalitě záleží v každém okamžiku.
- Ocenit hodnotu jedinečnosti a autenticity (která je motorem sběratelství) u předmětů, které již ztratily svůj původní užitný význam.

Dalším podstatným krokem v promýšlení plánu bylo definovat, kdo jsou ve skutečnosti potenciální návštěvníci expozice. Předpokládat „univerzálního“ návštěvníka je totiž většinou omyl. Podle slov Tomáše Wizovského vycházeli na Bečově

z exaktních dat vstupenkového systému a zároveň z vlastních empirických pozorování. V případě *Tekutého pokladu*, tedy prezentace vzácného historického alkoholu, nakonec určili tři hlavní skupiny: 1) tradiční návštěvníky hradů a zámků, 2) milovníky vín a lihovin, 3) milovníky záhad a tajemství. *„Každá z těch skupin má odlišnou motivaci i odlišné zkušenosti, a proto je třeba myslet na každou z nich zvlášť,“* komentuje výběr kastelán. Podrobnější charakteristiku skupin si stanovili na Bečově následovně:

Návštěvníci

Pro „návštěvníky hradů a zámků“ bude expozice *Tekutý poklad* jednou z řady nabídek SHZ a podle časových a finančních možností ji budou volit jako doplněk k hlavním trasám – zámecké a relikviářové. U této cílové skupiny nelze očekávat hlubší znalosti z oblasti vín a lihovin.

Pro „milovníky vín a lihovin“ bude naopak hlavním, nebo minimálně rovnocenným důvodem (spolu s relikviářem) k návštěvě SHZ. V rámci této skupiny lze očekávat i milovníky a znalce vín ze zahraničí. Členové této skupiny se pravděpodobně budou více orientovat v problematice výroby a archivace vín a lihovin.

Pro skupinu „milovníků záhad a tajemství“ je tekutý poklad spolu s relikviářem jedním z hlavních důvodů návštěvy a budou chtít vidět obojí. Hlubší znalosti z oblasti vín a lihovin nelze očekávat.

S ohledem na prostorově-provozní omezení a povahu prezentovaného fenoménu by prohlídka měla být zážitková, s ochutnávkou vysoce kvalitních vín v ceně. To se odrazí i ve výši vstupného. Lze očekávat zájem mezi návštěvníky mladšího i staršího věku, spíše z řad párů a skupin přátel bez dětí. Vyšší cena bude též i „brzdou“ nežádoucímu přetlaku návštěvníků (vzhledem k požadavkům na zachování vhodného mikroklimatu, komorního prostředí, exkluzivitu zážitku apod.) a přirozeným regulátorem návštěvnosti. Podobný přístup je využíván například v případě vstupu do Kaple sv. Kříže na Karlštejně.

Pro expozici z toho vyplývá:

1. respektování fyzických omezení u starších návštěvníků,
2. vytvoření dvojjazyčné expozice s podporou pro třetí (a případně další) jazyky, druhým jazykem bude angličtina,
3. vysoké nároky na kvalitu lektorů – půjde o exkluzivní záležitost a výkon lektora bude klíčový pro hodnocení kvality zážitku.

Rozlišení tří skupin návštěvníků má důsledky také pro podobu expozice i výklad lektora. *„Zatímco tradičním návštěvníkům spíš vysvětlíme, že před sebou mají jedinečnou sbírku vín a čím to je, že má takovou hodnotu, tak se znalci vín budeme sdílet, díky čemu se zachovala v takové kondici,“* vysvětluje Tomáš Wizovský. Expozice i výklad lektora tak budou sledovat více informačních vrstev, jež budou cílit na různé druhy příchozích.

Základní směr výkladu přitom určuje hlavní a vedlejší sdělení. Jejich formulace jsou páteří interpretačního plánu. Shrnují, co chtějí tvůrci expozice návštěvníkům sdělit a co by si návštěvníci měli ze své prohlídky odnést:

Hlavní sdělení

Setkání s tekutým pokladem nám umožňuje nahlédnout do světa evropské aristokracie, uvědomit si proměny Bečova během posledních 120 let a užasnout nad mimořádnou hodnotou, kterou sbírka vín a koňaků dnes představuje nejen díky svému úctyhodnému věku, ale hlavně výjimečné kvalitě obsahu a své jedinečnosti.

Vedlejší sdělení

1. Beaufortové byli milovníky a znalci vín, ale také sběrateli a zámožnými příslušníky západoevropské aristokracie, která měla ke kultuře vína hluboký vztah. Jasně to dokládá existence tzv. tekutého pokladu, který po boku jiných vín a destilátů po dlouhá desetiletí zrál v těchto prostorách rodové vinotéky.
2. Tekutý poklad, sbírka 136 lahví vzácných vín a koňaků z konce 19. století, představuje díky své jedinečnosti stálou hodnotu už více než sto let. Za tu dobu se kolem přehnaly dvě světové a jedna studená válka, ale tento křehký poklad vše nejenže přečkal, ale ještě získal na své kvalitě i ceně.
3. Základ hodnoty vín a koňaků z pokladu položili jejich výrobci ve Francii a Španělsku, Beaufortové neváhali do těchto špičkových vín a koňaků investovat spoustu peněz a péče. Uvědomovali si jejich hodnotu a před svým nuceným odchodem je dokonale ukryli. Po jejich objevení převzal štafetu péče o tento jedinečný živý poklad československý a posléze český stát, který vedle vyčíslitelné hodnoty sbírky špičkových vín chrání i hodnotu penězi nevyčíslitelnou – svědka minulých dob a touhy lidí po dokonalosti.

Poslední částí interpretačního plánu *Tekutý poklad* rozvádí do detailu, jak tato sdělení komunikovat. Plán definuje témata jednotlivých místností, popisuje prostředky interpretace a formuluje očekávaný zážitek návštěvníků:

Očekávaný zážitek návštěvníka

(…) Po příchodu do svatyně návštěvníky zaujme „oltář vín“, průvodce vysvětlí, co návštěvníci vidí. Ukáže přístroj *Coravin*, který sloužil k šetrnému odběru starých vín při degustaci. (Exponát: přístroj Coravin). Ukáže, které lahve byly hodnoceny v rámci degustace a které dopadly nejlépe. Ocituje vyjádření someliéra k jejich vysoké kvalitě. (Exponát: Průhledný panel s fotkou someliéra + citát včetně data, kdy jej pronesl.) Průvodce zmíní otázku identifikace vín, etikety a štítky. Řekne, že nemáme možnost ochutnat vína z pokladu stará 120 let, ale máme možnost se k nim přece jen přiblížit a v další části vinotéky ovonět a ochutnat víno (koňak) od stejného výrobce. Vyzve návštěvníky, aby ho následovali dále. (…)

↑ *Kastelán Tomáš Wizovský (foto P. Hudec)*

Již nad rámec klasického interpretačního plánu přináší *Tekutý poklad* díky spolupráci s designéry také vizualizaci expozičních prostor a rámcový rozpočet jejich realizace.

Pětičlenný tým strávil přípravou plánu odhadem 10 pracovních dnů, které obnášely společnou obhlídku na místě, tři týmová setkání a řadu hodin individuální práce na rešerších, přemýšlení a formulování i kreslení návrhů expozice. Výsledek má 22 stran a stal se hlavním východiskem jak pro zpracování projektové dokumentace k expozici, tak pro její provoz a využití lektory.

Když bečovský kastelán Tomáš Wizovský hodnotí, jestli má tvoření interpretačního plánu smysl, přirovnává ho k receptu na dobré jídlo: „*Určitě se dá vařit i bez receptu, ale výsledek je pak hodně nejistý a často se to pokazí.*“ Důležité podle něj je, aby se autoři interpretačních plánů nejdříve inspirovali u jiných: „*Vyplatí se jet podívat, jak to dělají jinde – v Česku i v zahraničí. A pak to zkusit udělat podobně, anebo spíš ještě lépe.*“

Základem úspěchu je podle bečovského kastelána také dobře stanovený harmonogram. Na promýšlení prohlídek a expozic je třeba mít dle jeho zkušenosti hodně času, protože myšlenková práce se nedá uspěchat. A nakonec Tomáš Wizovský doporučuje pracovat v týmu: „*Příprava interpretačního plánu má jako základní metodu ‚disputaci‘, to je něco jako učený rozhovor, spojený s konfrontací různých pohledů. Z toho vznikají nejlepší nápady.*“

4.2 Školení a péče o průvodce (Švihov)

Školení průvodců je dnes běžnou součástí přípravy těch, kteří budou provázet návštěvníky na objektech ve správě Národního památkového ústavu. Jednotliví kasteláni se logicky přizpůsobují podmínkám vlastního objektu, a tak se konkrétní obsah a forma mohou odlišovat. Na Státním hradě Švihov organizuje toto školení kastelán Lukáš Bojčuk a snaží se, aby do něj bylo každým rokem zařazeno nějaké nové téma. Když se v roce 2005 ujal funkce kastelána, školení zde prakticky neexistovala. Nový průvodce pouze dostal k nastudování sylabus a byl seznámen s provozními záležitostmi. Jako inspiraci využil kastelán dobře koncipované školení průvodců, které zažil před mnoha lety, kdy sám při studiu provázel na zámku Opočno. Měl ale zkušenost i s provázením na objektech, kde školení v takové formě vůbec neprobíhala.

Z hlediska provozu je důležité, aby byl termín školení zajištěn v dostatečném předstihu před hlavní sezonou. Konkrétně na Švihově probíhá vždy poslední sobotu v březnu a tento *jour fixe* je tak snadno zapamatovatelný pro sezónní průvodce, kteří se na objekt opakovaně vracejí. Školení je celodenní záležitostí a průvodci se jej zúčastňují ve svém volném čase bez nároku na odměnu. Víkendový termín je zvolen s ohledem na studijní či pracovní povinnosti účastníků a také vzdálenost, ze které přijíždějí. O školení, které by zasahovalo do dvou dnů, mezi průvodci velký zájem nebyl. Čas vyhrazený na školení je nutné rozdělit tak, aby byla jeho podstatná část věnována tomu nejdůležitějšímu, tedy komentované prohlídce hradu. Cílem kastelána není zahltit nové průvodce veškerými informacemi, které by se jim mohly hodit, nebo situacemi, které by je mohly potkat. Nové výzvy je možné do programu zařazovat tak, aby bylo každý rok školení trochu jiné. Průvodci, kteří na objektu půso-

↑ *Kastelán švihovského hradu Lukáš Bojčuk (foto V. Hnojská)*

← *Hrad Švihov (foto P. Hudec)*

bí již několikátou sezonu tak ocení, že si nepřicházejí poslechnout naprosto stejnou přednášku. Na Švihově se práci s průvodci věnují dvakrát ročně, na jaře probíhá povinné školení, které by mělo nové zájemce připravit pro praxi a těm, kteří se vracejí, osvěžit zapomenuté. Zároveň se během tohoto setkání také představí novinky v návštěvnickém provozu, stavební úpravy hradu, nová expozice, nebo změny v průvodcovském textu. Podzimní akce pro průvodce je méně formální a nepovinná.

Školení průvodců v minulosti zajišťovali dva lidé (kastelán a pracovník návštěvnického provozu), ale s tím, jak se postupně zařazovala nová témata, přibylo i přednášejících, nově tedy na školení participuje 4 až 5 osob. Lukáš Bojčuk říká, že *„přednášet by měl ten, jehož profesnímu oboru je dané téma blízké a má alespoň minimální pedagogické vlohy.“* Co se týká obsahu školení, mohli bychom jej rozdělit do tří částí:

1) **Ustálený základ** (smluvní a provozní záležitosti, práce s návštěvníky, bezpečnost práce).
2) **Nadstavbová část**, která se může každý rok měnit (např. přednáška o dějinách odívání od odbornice z NPÚ, módní přehlídka, kde byl zábavnou formou prezentován dress code pro průvodce, přednáška o ochraně památek nebo první pomoc školená průvodcem – medikem).
3) **Praktická část** – nejdůležitější moment školení, tedy prohlídka hradu s výkladem, která by měla pokrýt větší část dne. Během této části si mohou průvodci utřídit případné nejasnosti ze sylabu a přímo na místě klást dotazy.

K praktickým informacím, které musí na školení zaznít, patří metodika rozepisování služeb, kontrola vstupenek, bezpečnost exponátů, manipulace se zámky dveří, opouštění skupiny, fotografování či výtah z návštěvního řádu. Na Švihově jsou tyto metodické záležitosti součástí sylabu, takže průvodce dostává v jednom dokumentu informace ohledně provozních záležitostí, průvodcovský text i náměty pro praktický výkon provázení. Velmi sympatické na tomto dokumentu je, že nabízí ucelenou formu, ale zůstává otevřený novým nápadům.

Obecně se organizátorům školení nabízí nespočet nadstavbových témat, která by mohla novým průvodcům usnadnit jejich práci, jako například rétorika, hlasová hygiena, základy asertivity nebo práce s dětským návštěvníkem. Podobnými tématy by zcela jistě mohlo být naplněno i vícedenní školení, ale rozšíření stávajícího časového rozvrhu brání poddimenzované personální kapacity objektu i fakt, že za účast nejsou průvodci žádným způsobem finančně ohodnoceni.

Noví průvodci samozřejmě dostávají s dostatečným předstihem k prostudování průvodcovský text, ale není vyžadováno, aby se jej učili zpaměti. Lukáš Bojčuk říká, že *„pokud se člověku, který se naučil sylabus jako básničku, ‚přetrhne nit‘, nemá kde navázat.“* Také návštěvníci více ocení přirozený mluvený projev než intonační monotónnost, ke které naučený text svádí. Za lepší řešení kastelán považuje to, aby průvodce využil sylabus k vytěžení důležitých informací o hradu a sám si ho přizpůsobil tak, aby mu co nejvíce vyhovoval. Tento přístup je ostatně zakotven hned v úvodním textu sylabu: *„Texty jsou napsány záměrně neosobně tak, aby bylo možné*

↑ *Z prohlídky hradu Švihov (foto P. Hudec)*

přizpůsobit jejich přednesení návštěvníkům projevem, který je vlastní každému průvodci. Každý si jej tak může přizpůsobit pro své potřeby výkladu podle svého. Při přizpůsobování textu používá každý průvodce jen ověřené informace.“

V sylabu průvodci najdou i kapitolu *Forma výkladu a vystupování, oblečení*, která je opakováním ze školení průvodců a cílí na měkké dovednosti. *„Je třeba, aby se průvodce při výkladu vystříhal jakýchkoliv viditelných automatismů a stereotypního memorování textu, jeho řeč musí být zcela přirozená a bez afektů, návštěvníci musí mít pocit, že ji aktuálně vytváří.“* Vyzdvihována je i uměřenost nonverbálního projevu a gestikulace.

Stejně jako na ostatních objektech jsou i na Švihově samozřejmostí kontrolní náslechy, ať již přiznané, či tajné, neboť je nutné zkontrolovat, jak se nový průvodce zhostil své role. Při „přiznaných“ náslesích, kdy se kastelán zařadí přímo do skupiny návštěvníků při prohlídce, se někdy může objevit efekt žáka zkoušeného před tabulí. Průvodce se pochopitelně může cítit velmi nesvůj, což má vliv na jeho mluvený projev.

Naopak náslechy, na které chodí průvodci k jiným začínajícím kolegům, kastelán Lukáš Bojčuk příliš v oblibě nemá, neboť podle něj *„odrazují nováčky od vlastní interpretace textu, vlastně se naučí kolegovu verzi, ne úplně tu svoji“*. Při náslesích také může docházet k přejímání nešvarů a historických nepřesností, které jsou pak automaticky předávány dál. Typickým příkladem je oblíbené slovo *výsernice*, které má evokovat staročeský středověký výraz pro prevét, jde však zřejmě o neologis-

mus, který není lexikologicky doložen a zachycen je až ve druhé polovině 20. století. Poprvé se toto slovo údajně objevilo v časopiseckém článku o hradu Švihov.

Průvodcovské texty se na objektu snaží každým rokem lehce pozměňovat tak, aby nezůstaly neměnné a rigidní po mnoho desítek let, jak tomu na mnoha objektech bývalo v minulosti. Rozhodně se nejedná o změnu celého sylabu. Jde spíše o kapitoly, které původní text osvěží nebo doplní o nově zjištěné skutečnosti.

Průvodci sami přišli s iniciativou založení sešitu umístěného v zaměstnaneckém zázemí hradu, kam píší dotazy návštěvníků, na které během prohlídky nedokázali odpovědět, a případně to, co je samotné zajímá. Kastelán se postupně snaží všechny dotazy zpracovat a ostatní zájemci si tak mohou rozšířit své obzory.

Na hradě Švihov jsou v návštěvnické sezóně několikrát za den zařazovány také prohlídky pro rodiny s dětmi, o které je poměrně velký zájem. Zajišťuje je edukátorka a k ní se mohou přidat i vybraní průvodci, kteří mají k provázení dětí vztah. Rozhodně nejde o nic, co by bylo nařizováno, prohlídky s dětskými návštěvníky jsou velmi specifické a pro začínajícího průvodce mohou být problematickou záležitostí. Zaškolení pro tyto průvodce tedy neprobíhá skupinově, ale individuálně, formou náslechů.

Po ukončení hlavní sezóny mají průvodci možnost sejít se na neformální akci, kterou bychom mohli nazvat teambuildingovou, kdy se hodnotí sezóna a rozdávají diplomy. Během této akce se také nabízí benefity ve formě prohlídky jinak nepřístupných prostor hradu, zajímavé přednášky nebo prohlížení starých archivních fotografií. Brzy po této akci se již začíná zajišťovat průvodcovská sezona na příští rok. Stávající průvodci se v naprosté většině vrací a ti, kteří se hlásí jako noví, se během února následujícího roku přijdou představit osobně. Téměř všichni sezónní průvodci považují své působení na objektu za dobrou brigádu a praxi, ale po dokončení studia je profese stálých průvodců neláká z mnoha důvodů. Hlavním z nich je neodpovídající finanční ohodnocení, dalším podstatným faktorem je sezónnost práce, neboť málokterý objekt má otevřeno celoročně.

Z rozhovoru se dvěma sezónními průvodkyněmi vyplynulo, že začátečníky je při školení průvodců důležité nepřehlcovat informacemi a více se věnovat praktickým záležitostem. Jednodenní školení považují za dostačující, všechny další potřebné návyky potřebné k bezchybnému zajištění provozu jim přináší opakovaná praxe. Co se týká přístupu k průvodcovskému textu, jedna z průvodkyň popsala, že zpočátku měla snahu o naučení se celého sylabu zpaměti, což se však ukázalo jako velmi složité a problematické. Nakonec zvolila jiný přístup a naučila se důležitá fakta, která podává svými slovy. Na tvorbě průvodcovského textu se tak vlastně velkou měrou podílí a snižuje pravděpodobnost výpadku „cizího“ textu, na který by nebyla schopna dále navázat. Průvodkyně také ocenily, že na konci sezóny je čeká každoročně připravovaná akce na stmelení kolektivu, kdy se těší na nové neformální zážitky a vždy rády přijedou. Na většině objektů se na konci sezóny se svými průvodci loučí a podobné akce pořádají. Tato zdánlivá drobnost je důležitá pro posílení sounále-

↑ *Kastelán Lukáš Bojčuk s návštěvníky u modelu hradu Švihov (foto P. Hudec)*

žitosti a výměnu zkušeností i zážitků, které tým objektu během proběhlé sezóny potkaly.

Švihovskému kastelánovi se za mnoho let působení na hradě podařilo vybudovat fungující systém školení, který ale nezůstává strnulý v jedné formě. Každoročně jej doplňuje o novinky a v tomto modu hodlá pokračovat i nadále. Je také důležité vytvořit pro průvodce na objektu příjemnou pracovní atmosféru a dobré vztahy, aby se chtěli příští rok opět vrátit. Průvodce, který má za sebou několik let prázdninové praxe na jednom místě, je pro objekt přínosný, protože je detailně obeznámen s historií, provozem i lidmi, kteří tvoří zázemí hradu. S přibývající praxí si také bude jistější svým rétorickým výkonem a usazením výkladu do historických souvislostí, z čehož ve výsledku profitují hlavně návštěvníci.

4.3 Radost z provázení (Pernštejn)

Siluetu Pernštejna, majestátného hradu vypínajícího se nad městečkem Nedvědice nedaleko Tišnova, zná z filmových pohádek snad každý. Mnozí rozpoznají proslulou sklípkovou klenbu vstupní síně nebo bohatou štukovou výzdobu Rytířského sálu. Málokdo ale zná prostory hradu a jeho historii tak dobře a podrobně jako Jaroslav Kinc, hlavní a služebně nejstarší průvodce. Na Pernštejně provází více než dvacet let.

Ve své práci považuje za nejdůležitější respekt a úctu k místu, kde pracuje. Průvodce, podle jeho slov, totiž nemá prezentovat sám sebe, ale objekt. U zpřístupněné památky je prioritou její ochrana a průvodce je ve vztahu k veřejnosti jejím důležitým zprostředkovatelem. Zároveň je také tím, kdo návštěvníka utvrzuje v pocitu, že je na objektu vítán. Spokojený návštěvník se často na místo své návštěvy vrací a doporučuje ho dál. I proto je důležité každého přicházejícího vnímat a komunikovat s ním po celou dobu prohlídky. Byť jen neverbálně. *„Jsme kulturní organizace a naším cílem by nemělo být jen odbavení co největšího počtu lidí a zisk, ale spokojený a poučený návštěvník,“* konstatuje Jaroslav Kinc.

Tak jako je jedinečný každý objekt, je jedinečný i každý průvodce. Podle Jaroslava Kince nemá smysl snažit se vtěsnat do jakési předepsané šablony. Zdravě sebevědomý a přirozeně jednající průvodce je návštěvníky přijímán daleko příznivěji než jeho kolega křečovitě se snažící napodobit univerzální ideál. Základem je uvědomění si svých silných stránek a samozřejmě také znalost toho, co člověk prezentuje a co chce výkladem říct. *„Vnímavý návštěvník vždy pozná, jestli průvodce ví, o čem mluví. Během celé prohlídky je nutné být bdělý a myslet. Raději výklad operativně zkrátit, než aby ses proměnil v pochodující automat,“* dodává Jaroslav Kinc.

Dalším předpokladem úspěchu je dobrý mluvený projev. V případě nejstaršího pernštejnského průvodce se obejde bez „vycpávkových“ slov typu „jakoby, vlastně, prostě, tedy“ nebo velmi častého průvodcovského konstatování *„Až si to tu prohlédnete, půjdeme dál.“*. Používáním dobrého slovosledu znějí jeho věty přirozeně a dynamicky. Ve spletitých prostorech hradu je velmi důležitá také zřetelná artikulace a práce s hlasem. *„Řvát je zbytečné, ničíš si hlasivky, které budeš potřebovat i další den,“* připomíná nováčkům jejich starší kolega. *„Proto se vyplatí vnímat akustiku prostoru, vědět, kam se postavit, aby návštěvníci slyšeli co nejlépe,“* dodává. O pravdivosti jeho tvrzení se návštěvníci mohou přesvědčit sami. Při zostřené pozornosti si uvědomí, že síla poutavosti vyprávění, se kterou je provádí hradem, je silnější než jeho hlasové dispozice, a výsledný komfortní pocit návštěvníků je výsledkem průvodcovy velmi dobré práce s hlasem.

Zásadní je podle něj také napojení na skupinu. K tomu nestačí jen dobře mluvit, ale je nutné naslouchat otázkám návštěvníků a pozorovat i neverbální reakce přicházejících. Jaroslav Kinc říká, že zkušený průvodce musí být tak trochu i hercem. Po úvodním napojení na skupinu si vybírá roli, ve které ji objektem provede. Opakovaně se odkazuje na věci, které návštěvníci již během prohlídky viděli, anebo na ty, které znají z každodenního života. K otázce humoru podotýká, že s ním

← *Nezaměnitelná silueta hradu Pernštejn (foto L. Bláhová)*

↑ *Jaroslav Kinc při prohlídce pernštejnského hradu (foto P. Hudec)*

by během prohlídky měli začít raději návštěvníci. Humoru totiž existuje vícero forem. „*Humoru využívám pouze ve chvíli, kdy cítím, že jej návštěvníci snesou.*“

Pokud se vyskytnou nezvyklé situace, jako je třeba čekání na průchod další skupiny, je nutné příčinu návštěvníkům vysvětlit. Z letité praxe na hradě ví, že jde o prevenci návštěvnické nespokojenosti. Naopak, pokud je z nějakého důvodu nutné výklad zkrátit, je to třeba provést bez jejich vědomí. Rozhodně však návštěvník nesmí nabýt jakéhokoli pocitu ochuzení prohlídky. V případě konfliktu je třeba „*vždy slušně a odstupňovaně*“, tedy přiměřeně situaci, vybídnout k nápravě a neklesnout pod vlastní úroveň. Vyplatí se získat zbytek skupiny na svou stranu. Ta pak pomáhá průvodci problematického jedince uklidnit. S léty praxe objevuje Jaroslav Kinc stále nové způsoby k řešení konfliktů. Například nepatřičné poznámky často stačí jen ignorovat, nebo následně navázat výrazný oční kontakt. V případě problematických školních skupin „náctiletých“ zpravidla funguje nevyřčená domluva se „šéfem“ vedoucím třídní vtipálky. Například použitím vykání.

Zákazy obsažené v návštěvním řádu je podle Jaroslava Kince užitečné během prohlídky „neoficiálně“ připomínat a zahrnout pod jejich pravomoc i sebe – „*Jsem první, kdo dodržuje daná pravidla.*“ Rovněž je praktické jednotlivé zákazy uvádět až na místě, kde mají platit. Například na nádvoří je kontraproduktivní upozorňovat na zásady chování vyžadované v interiérech o dvě patra výše.

Občas se ve skupině vyskytne návštěvník, který má větší odborné znalosti a provázejícího během výkladu opravuje. Rada pernštejnského průvodce zní: „*Je samozřejmé, že průvodce musí znát prezentovanou trasu a na ní vystavené předměty. Ale v případě nevědomosti je vždy lepší ji přiznat. Jako nejpraktičtější se v takovém případě ukazuje vyzvat návštěvníka k doplnění informací. Ty si do příště ověřím, a pokud jsou pravdivé, můžu je následně zařadit do výkladu. Takového návštěvníka lze vlastně proměnit v platného spolupracovníka.*“

Dříve byl obecně vnímaný kredit průvodců mnohem vyšší, nicméně pernštejnští si svou úroveň stále drží. Slouží k tomu například i občasné neoficiální násle-

chy zástupkyně kastelána či služebně staršího kolegy třeba jen v několika místnostech. Následná kolegiální zpětná vazba pomáhá mladší průvodce motivovat. „*Jde o oboustrannou komunikaci, občas se stane, že převezmu do svého výkladu prvek od mladšího kolegy. Obohacujeme se navzájem. Důležité je neustrnout a stále se vyvíjet,*“ připomíná Jaroslav Kinc.

V sezóně absolvuje každý pernštejnský průvodce průměrně čtyři prohlídky denně. Pokud se jedná o „větší“ okruh, obsahuje každá prohlídka osmdesát minut komunikace se skupinou a více než čtyři sta padesát schodů. To už je pořádná zátěž, která může skončit fyzickým, ale hlavně psychickým vyčerpáním. K otázce možného vyhoření Jaroslav Kinc podotýká: „*Obecně máme pestrou práci, protože každá prohlídka je jiná. Mimo sezónu nebo i během ní při speciálních akcích, jako jsou třeba vernisáže, jsme zapojováni do nejrůznějších činností – od hrabání listí, přenášení předmětů, prostírání, až po pomoc při inventuře mobiliáře a knihovny. Střídáme období ruchu a klidu. Takže ve výsledku je naše práce opravdu pestrá.*“

Jeho motivací je vědomí mimořádných hodnot prostředí i radost z toho, že je mu dovoleno pohybovat se po objektu v jiném modu než návštěvník. A také možnost tuto radost přenést na přicházející. Jeho vnitřní zaujetí je proto velmi důležité. „*Když nebudeš spokojený, neodvedeš dobrou práci,*“ shrnuje Jaroslav Kinc. Hluboké zaujetí a potěšení z práce průvodce je na Jaroslavu Kincovi zjevné.

4.4 Vztah k návštěvníkům (Velhartice)

Státní hrad Velhartice je přístupný veřejnosti od roku 1983. Tehdy do zapomenuté zdevastované památky nastoupil na pozici správce Petr Mejstřík. *„Když zpětně hodnotím svoje rozhodnutí, musím přiznat, že jsem váhal, jestli sem vůbec půjdu pracovat. Ale teď si myslím, že mě sem postrčil sám Bůh, aniž bych s ním v té době ve svém životě vůbec počítal.“*

Na první sezonu obdržel Petr Mejstřík od tehdejšího plzeňského vedení Krajského střediska státní památkové péče a ochrany přírody *„dvě krabice se vstupenkami a ať si to tu nějak vymyslím. Šlo o to, aby lidi nepřišli k bráně a nepřečetli si: Hrad je zavřen, přijďte za 20 let.“* Pár měsíců po manželovi se na šumavský hrad přistěhovala také Anděla Mejstříková. Za mladým kastelánským párem přijížděli přátelé z pražských studií, kteří na památce odpracovali stovky dobrovolnických hodin. *„Jezdili sem i lidé, kteří se nemohli v Praze z politických důvodů moc ukazovat, a díky tomu nás i směřování hradu ovlivňovali dost zajímaví lidé.“* Bez pomocníků, sdružených například v hnutí Brontosaurus a dalších partách, by dnes hrad nebyl tam, kde je.

Petr Mejstřík sám v 80. letech mnohokrát prováděl v montérkách. Omlouval se přitom návštěvníkům, že je oblečený v pracovním, a vysvětloval jim, že skupin chodí málo a on opravuje hrad. *„Tato bezprostřednost a spontánnost lidi bavila. Bylo to autentické, dotýkali se naší práce, stávali se z nich fandové hradu.“*

To, co dnes odlišuje Velhartice od jiných památek, je právě jejich rodinná atmosféra a snaha kastelánské rodiny, aby se zde návštěvníci cítili jako doma. V lednu 2020 převzal po Petrovi Mejstříkovi funkci kastelána jeho syn Matěj. I když se to může zdát neobvyklé, Mejstříkovi vidí rodinný charakter hradu jako výhodu pro samotnou památku: *„Myslíme si, že na vývoji objektu se projevuje to, co nám bylo v rámci státního podniku často vytýkáno: ‚Vy s tím pracujete, jako by to bylo vaše, ale ono to není vaše!‘ My jsme to ale dost dobře nechápali, protože jsme si to tady vzali za své a očekávali jsme, že to ta naše organizace bude brát jako pozitivum. Od počátků vnímáme tuhle ‚naši‘ památku jako středobod vesmíru. A to, jak se domníváme, bylo pro ‚spravovanou věc‘ dobře,“* říká Petr Mejstřík.

↑ *Velhartický hrad v roce 1981 a 2021 (foto archiv SH Velhartice)*

← *Matěj Mejstřík pod věží Rajského paláce (foto archiv SH Velhartice)*

↑ *Symbolické předání klíčů mezi Petrem Mejstříkem a jeho synem Matějem v lednu 2020 (foto archiv SH Velhartice)*

O návštěvnících přemýšlejí Mejstříkovi na mnoha různých úrovních. Jejich úvahy můžeme sledovat třeba v tom pořadí, jak probíhá samotná návštěva hradu. Zásadní je podle kastelánské rodiny už to, jaké první dojmy na návštěvníka zapůsobí. Negativní je, pokud ještě ani nevystoupil z auta a pořádně nezahlédl památku a už se po něm chtějí peníze. Nebo se postaví do brány a tam potká nepříjemnou pokladní – *„Ne, pokladní nesmí otrávit návštěvníka – to poznamená všecko.“* Dále návštěvník potřebuje na záchod a musí hledat další peníze… Proto se ve Velharticích za toalety na hradu ani na parkovišti nevybírá. *„To, jaký první dojem na návštěvníka udělá místo, to ovlivní celý dojem z návštěvy objektu. Jsou to jen drobné momenty, ale mohou být kritické, a proto je nutné je včas odchytávat,“* vysvětluje Petr Mejstřík.

Na Velharticích se návštěvníci mohou rozhodnout mezi dvěma okruhy s průvodcem (Gotický hrad a Renesanční zámek), anebo zaplatit jen levnější vstup do areálu hradu s výstavou v bývalém pivovaru. Prohlídku s průvodcem vnímají Mejstříkovi jako skutečně přidanou hodnotu, kterou může památka nabídnout. *„Vždycky byl problém sehnat kvalitní průvodce. Někdy před sezonou to vypadalo, že to nedopadne, a vždycky to nějak dopadlo.“* K tomu zřejmě přispívá laskavá péče Anděly Mejstříkové, ale také starost o kvalitu služeb, jak ji popisuje kastelán Matěj Mejstřík: *„Snažíme se udržovat systém náslechů a následné společné zpětné vazby, tak abychom udržovali vysoký standard nejen informací, ale celého zážitku z prohlídky. Je to často velmi časově i personálně náročné, ale na zpětné vazbě od návštěvníků vidíme, že to má velký význam. Uvědomujeme si, že průvodce z velké části tvoří dojem návštěvníků z celé památky.“*

Někdy je těžké najít kompromis mezi zájmy návštěvníků a památkové péče, například v případě omezení počtu návštěvníků na trase se sice ochrání objekt, ale sníží se jeho propustnost a v důsledku i tržby. Údělem kastelána je památku chránit, památková péče je prioritou. *„My především chráníme a spravujeme a vedlejší možnost je komerční využití památky. Často váháme, co ještě lidem dát k dispozici, například velmi žádané jsou volné prohlídky. Při nich ale nemáme jistotu, že nedojde k nějaké škodě. Balancujeme tak mezi ochranou a volností,“* říká Matěj Mejstřík.

↑ *Výstava středověkého stavebnictví v hradním pivovaru (foto archiv SH Velhartice)*

Za důležité Mejstříkovi považují, aby návštěvníci hned po prohlídce neutíkali jinam. Jak říká emeritní kastelán: *„Chceme-li, aby tu lidé vydrželi déle, musíme jim dát možnost si hrad zažít.“* Objekt má výhodné dispoziční řešení, které nahrávalo tvorbě návštěvnických tras – oddělený gotický hrad, renesanční zámek a pivovar pro výstavní účely a občerstvení. Trasy jsou pojaty hravě. Zatímco do hradu a zámku vstupují návštěvníci s průvodcem, v pivovaru, kde se konají především výstavy, se mohou pohybovat individuálně. Rodiče s dětmi také využívají řadu aktivizujících prvků (např. oblíbené kuželky) v areálu hradu. Návštěvníci jsou spokojení, baví se, užívají si společně hrad.

Při zvažování možností využití budovy pivovaru padla jasná volba na vyčlenění části středověkého prostoru pro restauraci. Nevznikla tam však, jak řada návštěvníků někdy očekává, středověká krčma, ale moderní čistý prostor. Ač se jedná o sezonní záležitost, dokázala si restaurace najít kvalitního provozovatele, který vnímá potřeby návštěvníků. Nabízí například možnost zapůjčení piknikové deky a koše, a lidé si tak mohou vychutnat svůj oběd na trávě, například přímo pod architektonickým skvostem – unikátním mostem. *„V tu chvíli jsou návštěvníci skutečnými uživateli hradu – užívají si jej,“* říká Petr Mejstřík.

Když přijdou k pokladně návštěvníci s malými dětmi, snaží se je pokladní odklonit do takových tras, aby byli spokojeni rodiče, děti, ale i ostatní návštěvníci. K tomu se osvědčila prohlídka hradu s bílou paní, během které rodiny s dětmi projdou hrad, ale děti nejsou zatěžované architektonickým vývojem hradu a historií, ale zábavnou „dětskou“ formou jim „bílá paní“ přiblíží, co se dřív jedlo, jak se lidé oblékali apod.

„Zatímco na tradičních trasách děti musí poslouchat průvodce, v pivovaru je to spíše o hře a interakci, tam je to zábava,“ říká o interaktivní expozici Anděla Mejstříková. Do pivovaru na výstavy dává správa hradu celou řadu replik historických předmětů, aby si s nimi děti i dospělí mohli hrát. Musí je sice často opravovat, protože ne každý se k nim chová šetrně, ale berou to jako nutnou daň za interaktivitu.

Další možností, jak lidi udržet blízko památky, je nabídka procházkových a turistických stezek v okolí. Ty vznikaly již v počátcích Klubu českých turistů, kdy hrad byl jedním z jeho středisek. Ve druhé polovině 20. století se tempo „poznávání“ památek výrazně zrychlilo, stihlo se jich za den i několik, ale dnes je zase možné zastavit se v jednom místě a strávit na místě celý den. Jistým úskalím je, zda dát všanc všechna krásná místa návštěvníkům. Bohužel často za nimi v přírodě zůstávají odpadky a různou měrou zdevastovaná místa. A tak *„nad některými krásnými místy váháme, zda na ně upozorňovat,“* zmiňuje kastelán.

Ve spolupráci s obecním úřadem se daří kastelánu Matějovi Mejstříkovi pracovat na širším konceptu cest a bodů v krajině, které by mohly být pro návštěvníky tohoto koutu Šumavy novým lákadlem. Jistým problémem je, že v obci a nejbližším okolí je nedostatek ubytovacích kapacit, tzn. že je nutné cílit na jednodenní návštěvníky. Ti si obvykle nenaplánují čas na prohlídku okolí a teprve na místě zjistí, že by to bylo možné.

Na Velharticích návštěvníky hradu neberou jako zákazníky. Emeritní kastelán Petr Mejstřík dokonce říká: *„Naše snaha je vítat je tu jako hosty. Velmi si jich vážíme, jsou úžasní, protože si nás najdou a přijedou. My to tady děláme pro ně. A to, že jich je tu někdy hodně, či že se něco musí dát zase do pořádku, to už k tomu patří.“*

Jestli to vidí stejně i samotní návštěvníci, lze zjistit pohledem do návštěvní knihy a ještě lépe prozkoumáním recenzních webů, na nichž se návštěvníci z pohodlí svých domovů většinou rozepisují více. Na konci srpna 2021 měl hrad Velhartice na Googlu přes 2 900 recenzí s celkovým skóre 4,7 z 5 možných hvězdiček. Na TripAdvisoru, který využívají spíše zahraniční návštěvníci, bylo skóre 4,5 z 5 při 59 recenzích.

Návštěvnické reakce přitom většinou oceňují právě ty aspekty, na které klade důraz také správa hradu. Velmi často se v recenzích opakuje chvála:

- vstřícných a fundovaných průvodců:

  „Výtečný výklad průvodce. Asi nejlepší ze všech, které jsem slyšel. Pokud je to koncept, pak velká gratulace kastelánovi!“[136]

  „Provázela nás slečna Kristýna a má velmi zajímavé podání výkladu. Snad poprvé si pamatuji absolutně všechno! Ve výkladu uvádí zajímavé informace. Nebála bych se vzít na prohlídku i děti od 7 let.“[137]

- nabídky pro děti:

136 P. S., srpen 2021, Google.

137 P. Š., červenec 2021, Google.

„Využili jsme dětskou prohlídku. Bílá paní byla milá k dětem, příjemná a krásně zaujala i ty nejmladší.“[138]

„Skvělá nabídka střelby pro děti: klasický luk, kuše a katapult. Moje děti byly nadšené. Také šachy a herní kostky ve stylu „postav si vlastní hrad“ je zaujaly.“[139]

- restaurace přímo v areálu hradu:

  „Místní restaurace je také moc pěkná. Jídlo chutné a docela rychle připravené. Obsluha moc milá.“[140]

- bezplatného parkování

  „Příjezd (…) překvapil upraveným parkovištěm zdarma. Na parkovišti je taktéž k dispozici WC, které je čisté, s teplou vodou, mýdlem a dezinfekcí, a to vše také zdarma.“[141]

- a dalších věcí, které potěší:

  „Nejvíce mě překvapilo, že je možné jít na prohlídku i se psem nejen kabelkové velikosti.“[142]

  „Hrad na skvělém místě, super byla komentovaná prohlídka hradu. Pod hradem nás zaujal automat na brambory, dvě kila jsme si přivezli a byly výborné…“[143]

Většina recenzentů oceňuje také samotnou památku, především její romantický charakter.

Mezi občasné negativní ohlasy naopak patří stížnosti či rozpaky nad zpoplatněným vstupem do areálu:

„Vstupné do hradu (ne prohlídka) 80 Kč. Fakt síla. Na to, že to máte projité za 7 min, mně přijde opravdu přehnané.“[144]

„Za vstupné do areálu nezískáte vůbec nic, žádné informace o historii. Vlastně jo, můžete jít do restaurace. Takže se projdete kolem hradeb a můžete jít pryč. Jinak stavba je krásná a udržovaná.“[145]

Správa hradu s touto zpětnou vazbou pracuje a především na negativní recenze se snaží odpovídat a (nejčastěji cenovou politiku) vysvětlovat. Matěj Mejstřík k tomu doplňuje: *„Lidé někdy mají pocit, že ‚nádvoří by mělo být zadarmo‘. Ale je potřeba vysvětlovat, že celá údržba, provoz a opravy areálu mají své režie a je naprosto normální za ně platit. K celému areálu patří cca pět hektarů lesoparku a skanzen v předhradí, o které se také staráme a které jsou celoročně zdarma volně přístupné. Snažíme se to*

138 Z. S., červenec 2021, Google.

139 H. H., Amsterdam, srpen 2018, TripAdvisor (přeloženo z angličtiny do češtiny autorským týmem).

140 T. M., 2019, Google.

141 V. J., 2019, Google.

142 H. N., srpen 2021, Google.

143 J. M., srpen 2021, Google.

144 K. K., 2019, Google.

145 M. V., 2019, Google.

nespokojeným návštěvníkům vysvětlovat, ale zároveň se neomlouváme. Jsme si vědomi naší hodnoty a myslím, že se nemáme za co stydět."

Zanedlouho po vydání této metodiky to bude čtyřicet let, co je hrad Velhartice spojený s rodinou Mejstříkových. Svého rozhodnutí z roku 1983 nelitují. „*Znáte ten pocit uspokojení, že člověk něco nedělá pro sebe, ale dělá to pro lidi, slouží druhým? Je to naše služba, naše poslání.*" Zpětně spojení svých životů s velhartickým hradem vnímají Mejstříkovi jako „*úžasné a správné využití životní energie*".

POSTUPME
SI DÁLE!

Shrnutí

Hlavním cílem této metodiky je ukázat nové způsoby a metody, kterými lze promýšlet a realizovat průvodcovskou činnost na památkových objektech. Metodika v tom navazuje, ale zároveň se vymezuje vůči dosavadní tradici, která se etablovala a postupně sedimentovala v posledních několika dekádách. Je pro ni typický velký důraz na transmisi faktografických znalostí a jednosměrný výklad od instituce směrem k návštěvníkům.

Tato metodika klade na první místo návštěvníky. Právě pro ně se prohlídky realizují, a proto je třeba v přípravě prohlídek myslet především na jejich potřeby, schopnost recepce a předporozumění. Návštěvníci přitom nejsou homogenní masou, ale lze mezi nimi rozlišovat různé cílové skupiny, které je třeba brát v potaz.

Jako efektivní a osvědčený nástroj pro přípravu i realizaci prohlídek nabízí tato metodika zásady interpretace kulturního a přírodního dědictví. Jedná se o tradici zpřístupňování a komunikace odborných témat, jež vychází z amerických a anglických zdrojů, ale v poslední době zdomácňuje také v Česku. V jejím základu stojí interpretační plánování, tedy proces, v němž se většinou týmovým úsilím (při zapojení různých odborníků a aktérů) postupně formulují hlavní a vedlejší sdělení interpretace, její cílová publika a také jednotlivé nástroje a jejich podoba. Konkrétní příklad interpretačního plánování v památkovém objektu je představen v kapitole *Příklady z praxe*, kde je popsána příprava expozice na zámku v Bečově nad Teplou.

Z interpretačního plánu vychází všechny další kroky a materiály, které slouží prohlídkové praxi. Především průvodcovský sylabus a do jisté míry také podoba instalací a vedení průvodcovských tras. Na rozdíl od aktuálně převažující podoby sylabů jako faktografických souhrnů, které někdy hraničí s encyklopedií, zdůrazňuje tato metodika, že se jedná o samostatný a specifický stylistický útvar, který má prvky scénáře. Metodika zdůrazňuje, že sylabus je do jisté míry narativní útvar, který pracuje s gradací a pointou, a především má hierarchizovat sdělení od hlavních k vedlejším. S tím se pojí schopnost vybírat relevantní faktografické informace a naopak redukovat ty, které jsou příliš odborné či detailní. Cílem přitom není opomíjet fakta, ale dávat je do souvislostí a vytvářet z nich větší a návštěvníkům srozumitelné celky. Vždy je totiž třeba myslet na cílové publikum, kterým je většinově laická veřejnost, a proto se autoři sylabů i průvodci musí snažit promlouvat k lidem tak, aby jim sdělované bylo co nejvíce srozumitelné a co nejvíce je obohatilo.

Zásadním způsobem vstupuje do prohlídek také povaha představovaných prostor. Metodika v tomto ohledu nabízí několik příkladů intervencí, které pomáhají interpretaci zkvalitnit. Především pak metodika apeluje na propojování a dialog jednotlivých profesí, které prohlídku jako celek připravují – autoři instalací, autoři sylabů a průvodci by měli promýšlet výslednou prohlídku zásadně společně.

V navazující kapitole se metodika zaměřuje na samotné průvodce. Zásadní je přitom uvědomění, že průvodcovství je specifická profese, která vyžaduje zájem

← *Detail instalace na zámku Kratochvíle (foto J. Sajtlová)*

a talent, byť do velké míry se jí dá naučit. Za tím účelem metodika představuje základní principy průvodcovství a jeho profesní standardy, včetně školení a péče o průvodce ze strany instituce. Tento aspekt je představen v příkladu z praxe z hradu Švihova. Vedle „objektivních“ postupů je v kapitole o průvodcích vyzdvižena i „subjektivní“ stránka věci: průvodce musí mít především rád své téma a publikum, kterému jej představuje. Bez této „lásky“ totiž hrozí, že zůstane pouhým reproduktorem naučených informací a nikoli skutečným průvodcem návštěvníků. O budování vztahu k návštěvníkům vypovídá příklad z praxe na hradu Velhartice a o „radosti“ z provázení příklad z Pernštejna.

V předposlední kapitole metodika nabízí sadu evaluačních nástrojů a hodnotících kritérií, s nimiž lze různé aspekty prohlídek reflektovat. Namísto kontroly se zde zdůrazňuje spíše kolaborativní hodnocení a dialogická reflexe, které mají větší potenciál motivovat ke zlepšení.

Závěrem je třeba konstatovat, že interpretace kulturního dědictví je do velké míry tvůrčím počinem. Projevuje se v něm invence a osobitost jednotlivců, jak na straně autorů sylabů, autorů tras, tak i samotných průvodců. Z toho důvodu nemůže být metodika průvodcovské činnosti mechanickým návodem k použití, který vždy zajistí naprosto totožný výsledek. Metodika v tomto oboru naopak musí z definice ponechávat prostor pro vlastní přemýšlení a vlastní invenci těch, kteří prohlídku utvářejí. V hledání těch nejlepších řešení, která se opřou o naše metodická doporučení, přejeme čtenářům mnoho úspěchů a především radosti z povedených prohlídek, které dokážou nadchnout návštěvníky.

↑ *Projektový tým NAKI na společném snímku pořízeném u příležitosti závěrečné konference Postupme si dále (foto N. Klučarovská)*

4004	4005 5	4006		4008 9	4009	4010 5	4011	4012	40 9
4054 3	4055	4056 8	4057 0	4048	4380 2	4060	4061	4062 6	406
4104	4105 3	4106	4107	4108 7	4024	4110	4111	4112 9	40
4154 1	4155	4156 6	4157 4	4158	4158	4160 8	4262 2	4162	41 2
4204	4205 1	4206	4207 7	4208	5337 1	4124	4064	4212	42 5
4254	4255	4256	4257 2	4258 0	4259	4260	4261 4	4262	42
4304	4305	4306 7	4307 5	4308	4309 1	4310 9	4311	4312	43
4354	4355	4356 2	4357 0	4358	4359	4309	4361	4362	4
4481	4405	4406 5	4447 9	4408	4227	4567 4	4458 6	4412	44 1
4440 4	4367 9	4456 0	4457	4458	4817	4497 4	1	4012	431
4504	4211 9	4506	4127 7	4508 8	4509	4510	5845	4512 0	45
4554	4143	4664 9	4557 5	4558 3	4559 1	4560 9	4950 2	4562 5	45
4604 5		4606	4607 8	4608 6	4609 4	4610 2	5339 7	4612	46
4099 8	4432	4656	4657	4658	4659 9	4317 4	4661 5	4662	46
5704	5705	5726	5707	5330	4709	4212	5785	4662	47

Seznam literatury a zdrojů

Aristotelés, *Poetika*, Praha 2008.

Australská charta ICOMOS k péči o místa s kulturním významem, 1979, in: *Mezinárodní dokumenty o ochraně kulturního dědictví*, Praha 2007.

Bartlová Milena (ed.), *Pop history: O historické věrohodnosti románů, filmů, komiksů a počítačových her*, Praha 2003.

Bennet Nigel – Glatter Ron – Levačič Rosalind, *Improving Educational Management*, London 1994.

Bernardová Marie, *Průvodcovský výklad*, Brno 1991.

Blažíček Oldřich J., Státní hrady a zámky v Československu a prezentace jejich vnitřků, in: *Mezinárodní symposium „Nová úloha hradů a zámků v životě společnosti", ICOMOS ČSSR, 18.–24. 9. 1983*.

Boček Evžen, *Poslední aristokratka*, Brno 2012.

Boubela, Rudolf V. – Fráňa Ferdinand, *Chřiby – Buchlov – Cimburk. Z Brna Chřibami na hrad Buchlov: Výlet do hor Koryčansko-buchlovských a na zříceninu Cimburka*, Brno 1923.

Brochu Lisa, *Interpretive Planning: The 5-M Model for Successful Planning Projects*, Ft. Collins 2003.

Cabaneová Olivia Fox, *Charisma mýtů zbavené*, Brno 2014.

Cílek Václav, *Dýchat s ptáky*, Praha 2009.

Czumalo Vladimír et al. (ed.): *Péče o architektonické dědictví: Vybrané kapitoly k tématu péče o stavební a umělecké památky*, Praha 2008.

Čáp Jan – Mareš Jiří, *Psychologie pro učitele*, Praha 2007.

České zámky jsou pohádkové. Tyhle byste měli navštívit, www.cestovinky.cz/clanek/ceske-zamky-jsou-pohadkove-tyhle-byste-meli-navstivit, vyhledáno 6. 2. 2021.

Dale Edgar, *Audiovisual Methods in Teaching*, New York 1969.

Diamond Judy – Horn Michael – Uttal David H., *Practical Evaluation Guide: Tools for Museums and Other Informal Educational Settings*, Lanham 2016.

Dierking Lynn D. – Falk John, *The Museum Experience*, New York 2016.

Dostál Petr et al. (ed.), *Management kultury: sborník z milníkové konference projektu NAKI*, Slaný 2012.

Doubnerová Jiřina, *Metodické pokyny pro krajské komise, pověřené zpracováním textů výkladů pro navštěvované památkové objekty*, SÚPPOP, Praha 1961.

Erikson Erik, *Osm věků člověka*, Praha 2007.

Fairclough Graham, New Heritage, an Introductory Essay: People, Landscape and Change, in: Fairclough Graham – Harrison Rodney – Jameson John H. et. al. (edd.), *The Heritage Reader*, Abington 2008.

← *Důl Michal – hornické známky ve známkovně (foto T. Vrtal)*

Foltýn Dušan – Havlůjová Hana (edd.), *Kulturní dědictví a udržitelný rozvoj místních komunit*, Praha 2013.

Freytag Gustav, *Techniky dramatu*, Praha 1944.

Fulková Marie et al., *Možnosti realizace vzdělávacích programů v galerii a muzeu ve spolupráci se školou*, Praha 2013.

Ham Sam, *Environmental Interpretation: A Practical Guide for People with Big Ideas and Small Budgets*, Golden 1992.

Havlůjová Hana – Hudec Petr – Indrová Martina et al., *Památky nás baví 1: Objevujeme kulturní dědictví s předškoláky a žáky prvního stupně základních škol*, Praha 2015.

Havlůjová Hana – Hudec Petr – Indrová Martina et al., *Památky nás baví 5: Objevujeme kulturní dědictví bez bariér*, Praha 2015.

Havlůjová Hana – Charvátová Kateřina – Indrová Martina et al., *Památky nás baví 2: Předáváme péči o kulturní dědictví žákům 2. stupně základních škol a středoškolákům*, Praha 2015.

Havlůjová Hana – Charvátová Kateřina – Indrová Martina et al., *Památky nás baví 3: Potenciál kulturního dědictví pro vysokoškolské a další vzdělávání pedagogů*, Praha 2015.

Havlůjová Hana – Indrová Martina – Svoboda Petr et al., *Památky nás baví 4: Kulturní dědictví jako příležitost pro učení všech generací*, Praha 2015.

Havlůjová Hana – Kales Josef – Charvát Petr (edd.), *Edukace jako cesta ke zkvalitňování péče o kulturní dědictví pohledem zahraničních odborníků*, Praha 2016.

Havlůjová Hana – Lešnerová Jana (edd.), *Kulturní dědictví a udržitelný rozvoj místních komunit ve školní praxi: Metodická doporučení a příklady dobré praxe pro učitele základních a středních škol*, Praha 2012.

Havlůjová Hana – Rezková Přibylová Naděžda – Charvátová Kateřina et al., Nové přístupy k živému zprostředkování památek: Výklad, prezentace, nebo interpretace? *Zprávy památkové péče* 78, 2018, č. 6, s. 506–512.

Hendrich Jan, *Hrad Žleby ve Východních Čechách. Jeho majitele, děje a památnosti*, Čáslav 1880 (dotisk 1890).

Hlobil Ivo, K teorii interiérové instalace české památkové péče; Monumentita a autentická funkce architektonických a urbanistických památek: teoretická úvaha s praktickými důsledky, in: Hlobil Ivo, *Na základech konzervativní teorie české památkové péče: Výbor z textů*, Praha 2008.

Holden John, *Cultural Value and the Crisis of Legitimacy: Why Culture Needs a Democratic Mandate*, London 2006.

Hrad Buchlov: Ochránce východní hranice zemí Koruny české, www.hrad-buchlov.cz/cs, vyhledáno 1. 12. 2021.

Hudec Petr – Havlůjová Hana (edd.), *Památková edukace v historických zahradách a parcích: příklady dobré praxe*, Praha 2018.

Hudec Petr – Křesadlová Lenka (edd.), *Způsoby edukačního využití památek zahradního umění*, Praha 2015.

Hudec Petr – Křesadlová Lenka (edd.), *Způsoby prezentace památek zahradního umění*, Praha 2015.

Hudec Petr, Obraz zpřístupňování památek v československém a českém hraném filmu a televizní inscenaci, *The Journal of Culture* 9, 2020, č. 2, s. 10–21.

Chaline Olivier, Sály předků na zámcích Království českého, in: Bůžek Václav (ed.), *Šlechta raného novověku pohledem českých, francouzských a španělských historiků*, České Budějovice 2009.

Charvátová Ema, Státní kulturní majetek ve správě Národní kulturní komise, *Československo* V, 1950, s. 199–201.

Jagošová, Lucie, Evaluace v muzejní edukaci – teoretická východiska, *Museologica Brunensia* 2, 2013, č. 2, s. 15–21.

Jančo Milan et al., *Jak dobýt hrad: památky takřka bez bariér 2*, Praha 2009.

Jareš Jakub – Večeřová Veronika, A vpravo vidíte intarzovanou komodu… Formální a obsahová analýza sylabů Národního památkového ústavu, *Zprávy památkové péče* 81, 2021, č. 1, s. 3–9.

Kadlec Miloš – Weiss Petr et al., *Metodika tvorby interiérových instalací a reinstalací*, Praha 2011.

Kanitz Anja von, *Umění úspěšné komunikace: jak uspět v každém rozhovoru*, Praha 2005.

Kargerová Věra – Krejčová Jitka, *Vzdělávací program Začít spolu: Metodický průvodce pro 1. stupeň základní školy*, Praha 2003.

Kolektiv autorů, *Jak stvořit film: výuková skripta pro praktické studium filmové tvorby*, Praha 2016.

Kubů Naděžda et al., *Metodika průvodcovské činnosti na hradech, zámcích a dalších zpřístupněných památkách*, Praha 2014.

Kuminková Eva (ed.), *Muzea v přírodě: jedinečná cesta muzejnictví*, Rožnov pod Radhoštěm 2019.

Kyriacou Chris, *Klíčové dovednosti učitele: cesty k lepšímu vyučování*, Praha 2012.

Lorand Ruth, The Logic of Interpretation, in: Machamer Peter – Wolters Gereon (edd.), *Interpretation: Ways of Thinking about the Sciences and the Arts*, Pittsburgh, 2014.

Lübbe Hermann, Der Fortschritt von gestern. Über Musealisierung als Modernisierung, in: Borsdorf Ulrich – Grütter Heinrich T. – Rüsen Jörn (edd.), *Die Aneignung der Vergangenheit: Musealisierung und Geschichte*, Bielefeld 2004.

Ludwig Thorsten, *Interpretační průvodce: Jak se o místní dědictví podělit s ostatními*, Grymov 2019.

Markham Adam – Osipova Elena – Samuels Kathryn L. et al., *World Heritage and Tourism in a Changing Climate*, Paris 2016.

Maslow Abraham, *Motivation and Personality*, New York 1970.

Mažárová Monika, *Lektorské dovednosti v muzeu*, Brno 2018.

Medek Michal (ed.), *Čítanka interpretace*, Kaprálův Mlýn 2016.

Metodický návod pro průvodcovskou službu v památkových objektech určených ke kulturně výchovnému využití v ČSR, SÚPPÚP, Praha 1982.

Metodický postup pro tvorbu interpretačních plánů návštěvnických středisek, Ministerstvo životního prostředí ČR, Praha 2016, www.opzp.cz/files/documents/storage/2018/11/17/1542477695_Metodicky_postup_pro_tvorbu_interpretacnich_planu_2016.pdf, vyhledáno 4. 10. 2021.

Metodika průvodcovských textů pro památkové objekty ČSR, SÚPPÚP, Praha 1978, č. 4063/78.

Nguyen Michal, *Obraz šlechty v průvodcovských textech českých hradů a zámků. Období totality 1948–1989* (diplomová práce), Filosofická fakulta, Univerzita Palackého v Olomouci, Olomouc 2020.

NIPOS – Národní informační a poradenské středisko pro kulturu, Centrum informací a statistik kultury, www.statistikakultury.cz/poskytovatele-kulturnich-sluzeb/#pamatky, vyhledáno 5. 8. 2021.

Palán Zdeněk, *Výkladový slovník: lidské zdroje: výchova, vzdělávání, péče, řízení*, Praha 2020.

Paměť národa, *Jiřina Doubnerová (1922–2005)*, www.pametnaroda.cz/cs/doubnerova-jirina-20140310-0, vyhledáno 10. 3. 2021.

Petrů Jaroslav, Vstupní síně na památkových objektech, *Památky a příroda*, 1976, č. 10.

Piaget Jean – Inhelderová Bärbel, *Psychologie dítěte*, Praha 2014.

Poslední aristokratka, režie Jiří Vejdělek, Česko 2019.

Potvin Ron M., *„House or Home?“ Rethinking the Historic House Paradigm*, in: American Association for State and Local History, https://aaslh.org/house-or-home-rethinking-the-house-museum-paradigm, vyhledáno 18. 5. 2021.

Průcha Jan – Veteška Jaroslav, *Andragogický slovník*, Praha 2014.

Průcha Jan, *Pedagogická evaluace: hodnocení vzdělávacích programů, procesů a výsledků*, Brno 1996.

Ptáček Ladislav – Růžička Tomáš (edd.), *Jak pře(d)kládat svět: Základy dobré interpretace*, Brno 2012.

Ptáček Ladislav – Urbančíková Jana, *Interpretační plán CHKO Brdy*, 2016, https://brdy.ochranaprirody.cz/interpretacni-plan-chko-brdy/, vyhledáno 25. 10. 2021.

Ptáček Ladislav, *Manuál místního průvodce*, Slavonice 2010.

Pýcha Čeněk, *Krajiny paměti a digitální konstrukce prostoru* v rámci konference Dějiny ve veřejném prostoru II: Krajiny paměti, www.youtube.com/watch?v=rZ-sEbOhubg, čas od 24:00 min., vyhledáno 26. 7. 2021.

Radová Jana et al., *Evaluace činnosti organizací poskytujících veřejné služby* v oblasti zprostředkování kulturního dědictví, Benchmarking muzeí a galerií 2017, www.statistikakultury.cz/analyzy/, vyhledáno 5. 8. 2021.

Ranochová Radka, Kdo jsou a co potřebují průvodci na objektech Národního památkového ústavu, *Zprávy památkové péče* 79, 2019, č. 3, s. 309–315.

Ranochová Radka, *Kdo jsou průvodci NPÚ aneb Cesta do hlubin průvodcovské duše*, 2019, (archiv projektového týmu).

Rux Jaromír, *Metodika průvodcovské činnosti*, Praha 2007.

Schep Mark – Kintz Pauline (edd.), *Guiding is a Profession: The Museum Guide in Art and History Museums*, Amsterdam 2017.

Slaba Martin, *I. prohlídkový okruh: Alternativní text – životní příběhy posledních hlubockých Schwarzenbergů*, Hluboká nad Vltavou 2021, (rukopis).

Sládková Kateřina, Přežijí prohlídky s průvodci? Výsledky výzkumu mezi návštěvníky památkových objektů, *Zprávy památkové péče* 81, 2021, č. 1.

Staniforth Sarah – Lloyd Helen, Use it or lose it: The opportunities and challenges of bringing historic places to life. *Studies in Conservation* 57, 2012.

Sterry Pat – Beaumont Ela, A Study of Grandparents and Grandchildren as Visitors to Museums and Art Galleries in the UK, *Museum and Society* 3, 2005, č. 3, s. 167–180.

Stibral Karel – Kučera Tomáš, Obraz památek a prezentace jejich image na vybraných příkladech z Veltrus, *Zprávy památkové péče* 78, 2018, č. 4, s. 381–390.

Thomayerová Opatrná Lenka, *Braunovy sochy se vrátily na zámek Valeč. Sutnarka pro ně připravila novou expozici*, 2020, https://info.zcu.cz/clanek.jsp?id=2885, vyhledáno 29. 11. 2021.

Tilden Freeman, *Interpreting Our Heritage*, Chapell Hill 2007.

Tilden Freeman, *The National Parks: What They Mean to You and Me*, New York 1951.

Uhlíková Kristina, *Národní kulturní komise 1947–1951*, Praha 2004.

Urry John, *The Tourist Gaze*, London 2002.

Vagnone Franklin D. – Ryan Deborah, *Anarchist's Guide to Historic House Museums*, London – New York 2016.

Veverka John A., *Interpretive Master Planning*, Edinburgh 2011.

Wells Jeremy C. – Stiefel Barry L. (edd.), *Human-Centered Built Environment Heritage Preservation: Theory and Evidence-Based Practice*, New York – London 2019.

Zákon o kulturních památkách vyhlášen, *Zprávy památkové péče* 18, 1958, č. 1–2, s. 1–2.

Zámek Duchcov – místo, kde Giacomo Casanova nasadil křídla svým myšlenkám, www.zamek-duchcov.cz/cs, vyhledáno 1. 12. 2021.

Summary

Developing tradition or From exposition to interpretation:

Methodology of guide services in historic interiors and exteriors

This methodology addresses the question of how best to present cultural heritage through guided tours. Its name expresses that enabling access to historical monuments has a long tradition, which, however, needs to be developed in a creative way. This text has two siblings. The second part, called "Many Forms of Interpretation", focuses on alternative ways of presenting and interpreting historical monuments, and the third part, "The Future of the Past", emphasizes the role of communities and volunteers in this activity. All three methodologies are the result of a NAKI project, which was solved in the years 2018–2022 by the staff of the Czech National Heritage Institute and the Faculty of Education of Charles University.

In the introduction, the methodology introduces key concepts and seeks an answer to the meaning and purpose of guided tours in the 21st century. The qualified answer is related to understanding of the tradition of making cultural heritage accessible in the Czech Republic and to researching domestic and foreign literature that deals with this field.

In the existing methodological texts, visitors implicitly found themselves at the end of the process of presenting monuments as „passive consumers". This methodology reverses this logic and places the chapter devoted to visitors at the forefront: Visitors are partners of interpretation. The text deals with determining the motivation of guests of national heritage monuments, with the hierarchy of their needs and their expectations and develops their typology. It is based on visitor research of three thousand respondents, carried out within the NAKI project, as well as on practical experience. On the basis of these findings, the next large chapter entitled "The Basic Pillars of the Guide Service" is formed. There are five subchapters corresponding to its symbolic pillars:

1. The interpretation planning supports the reader in realizing what constitutes the essence of the cultural heritage that is the subject of interpretation. The chapter introduces a formal tool for achieving this goal – an interpretation plan – which is a new tool in the Czech environment.
2. The chapter devoted to guide texts addresses the question of what should be the ingredients of a quality syllabus, what structure should it have and how to write it. Again, the text is based on extensive research of several dozen guide texts and draws on the experience of thematic workshops conducted during this project.

← *Parketová podlaha na zámku Tovačov (foto P. Hudec)*

3. Guided tours through the historical monument are fundamentally affected by the historical environment, specifically by the interior installations. The third pillar therefore outlines which aspects of the relationship between space and interpretation can be taken into consideration and how to apply them in practice.
4. If the previous texts dealt with the creation of parameters or conditions of guided tours, the extensive chapter "Guides or the Art of Guided Tours" is already devoted to the activity itself. The subjects of methodological recommendations are group work, communication skills, formal knowledge, pedagogy and other competencies that shape the professionalism of the guide. The focus is also on the selection of guides and their preparation, on the recommended procedure for the implementation of the first tour of a new guide and, last but not least, on the solution of emergency situations.
5. The fifth pillar is evaluation. Its implementation is a basic condition for increasing the quality of cultural heritage interpretation. The text presents suitable tools for its implementation.

The methodological recommendations given in the texts find their fulfilment, elaboration and deepening in the chapter "Practical Examples".

In conclusion, the most important methodological recommendations for improving the quality of cultural heritage interpretation are formulated and summarized. Among them are also the following two theses:

The new awareness – that the presentation and interpretation of historical monuments is an activity with significant educational potential – is related to the change in the perception of the role and position of guides. Their number should be increased, and at the same time the scope of their powers and responsibilities should be expanded hand in hand with their better financial evaluation.

If we are thinking about moving the interpretation of cultural heritage to a new level, it is necessary to focus the attention of all parties involved on the interpretation of national heritage monuments. That means on the preparation of their interpretation plans, which means thinking about and capturing the main messages of the guided tours, a clear definition of the target groups, precise formulations of communication goals and strategies for their interpretation.

Poznámky

ROZVÍJÍME TRADICI
aneb Od výkladu k interpretaci
Metodika průvodcovské činnosti v historických interiérech a exteriérech

Jakub Jareš (ed.)

Ministerstvo kultury ČR vydalo dne 3. 11. 2022 Osvědčení o uznání uplatněné metodiky č. 263, č.j. MK 63659/2022 OVV, Sp. Zn. MK-S 13188/2017 OVV, v souladu s podmínkami *„Metodiky hodnocení výzkumných organizací a hodnocení programů účelové podpory výzkumu, vývoje a inovací.“*

Autorský tým: Lucie Bláhová, Kateřina Dryáková, Vendula Hnojská, Petr Hudec, Martina Indrová, Jakub Jareš, Květa Jordánová, Radka Ranochová, Kateřina Sládková, Tomáš Wizovský

Na publikaci dále spolupracovali: Hana Havlůjová, Kateřina Charvátová, Nikola Kassl, Miroslav Indra, Vendula Kazlauskas, Libor Karásek, Šárka Kosová, Eva Neprašová, Naděžda Přibylová Rezková, Tomáš Seidler, Jana Svobodová, Veronika Večeřová, Helena Staufčíková, Marie Heczko

Odborné recenze: Milan Svoboda, Petra Šobáňová

Jazyková redakce: Irena Tobiášková

Překlad anglického resumé: Vendula Kazlauskas

Autoři a zdroje snímků: archiv J. Matouškové, časopis Vesmír, K. Dryáková, L. Gregor, M. Heczko, V. Hnojská, P. Hudec, M. Indrová, J. Jareš, J. Jiroušek, N. Klučarovská, Š. Kosová, L. Křesadlová, P. Kříž, Plzeňský architektonický manuál, Muzeum umění Olomouc, Národní filmový archiv, Národní památkový ústav, E. Neprašová, J. Sajtlová, The Storyteller Hub, SH Rožmberk, SH Švihov, SH Velhartice, SZ Dačice, SZ Hluboká nad Vltavou, SZ Třeboň, turistický portál Brdy a Podbrdsko, T. Vrtal, zámek Slezské Rudoltice, Západočeská univerzita v Plzni

Na titulní straně snímek z prohlídky zámku Kratochvíle (foto J. Sajtlová) a na straně 5 snímek z věže Jakobínka na hradě Rožmberk (foto J. Sajtlová)

Grafická úprava a sazba: Jan Krčál

Tisk: fronte s.r.o.

Vydal Národní památkový ústav
jako 108. svazek edice Odborné a metodické publikace

Vydání první

Praha 2022

ISBN 978-80-7580-162-4

ISBN 978-80-7480-169-3 (elektronická verze)

POSTUPME SI DÁLE!

.1 poskytuje metodickou oporu a inspiraci pro prezentaci a interpretaci kulturního dědictví prostřednictvím komentovaných prohlídek s průvodcem. Zohledňuje přitom jednak tradici, jednak současné nároky návštěvníků, přístupy k ochraně kulturního dědictví a nové trendy interpretace včetně těch zahraničních.

NÁRODNÍ PAMÁTKOVÝ ÚSTAV
MINISTERSTVO KULTURY

ISBN 978-80-7580-162-4
ISBN 978-80-7480-169-3 (elektronická verze)