

- 12) *Zásady vystavování archiválií v Národním archivu v Praze*. [on-line]. Dostupné z: http://www.nacr.cz/Z-Files/zas_vys.rtf.
- 13) PAŘÍKOVÁ J. Zásady při odstraňování plísní z objektů po záplavách. *Zprávy centra epidemiologie a mikrobiologie*, č. 8, 2002. [on-line]. Dostupné z: <http://www.szu.cz/publikace/zpravy-centra-epidemiologie-a-mikrobiologie/cislo-8-srpen-2002>.
- 14) PAŘÍKOVÁ, J. – KUČEROVÁ, I. *Jak likvidovat plísně*. Praha, 2001.
- 15) *Mikrobiologické poškození sbírek. Sborník přednášek z odborného semináře Společnosti pro technologie ochrany památek*. Praha, 1999.
- 16) *Dokument o profesi konzervátora-restaurátora AMG*. [on-line]. Dostupné z: <http://www.cz-museums.cz/amg/faces/web/amg/organy%20amg/komise/komise%20konzervatoru-restauratoru>.
- 17) *Significance – A Guide to Assessing the Significance of Cultural Heritage Objects and Collections*. Heritage Collections Council – Commonwealth of Australia, 2001.
- 18) *Projekt Synthesys*. [on-line]. Dostupné z: <http://www.synthesys.info/>.



František Šebek

Poté, co se v předchozích kapitolách této knihy probírala témata z oblasti vytváření muzejních sbírek, jejich odborné správy a problematika jejich uchování, je namístě, abychom obrátili pozornost k dalšímu z poslání muzeí, totiž ke zpřístupnění sbírek veřejnosti. Z pohledu teoretické muzeologie se jedná o široký okruh témat teorie prezentace a komunikace. V nich muzeologie zkoumá na obecné úrovni, jak co nejúčelněji prezentovat sbírky a jak vlastně probíhá komunikace muzea prostřednictvím sbírek s veřejností. My se tu pokusíme na tuto obsáhlou problematiku podívat z pohledu praxe, s důrazem na praxi českého muzejnictví.

Zpřístupnění sbírek veřejnosti je vyvrcholením činnosti muzeí, jde o základní smysl jejich existence. Muzea při tom užívají ve svých objektech i mimo ně různé formy a metody, aby sbírky zpřístupnila: 1. jako prameny vědeckého poznání, 2. jako prostředky vzdělávání, výchovy a potěšení. Ve všech těchto případech, u všech forem a metod musíme mít na zřeteli, že naším posláním je současně sbírky uchovávat, tj. zajistit jejich ochranu. Při zpřístupňování sbírek na to nelze nikdy rezignovat. Tyto dvě složky činnosti muzea musí být vždy v rovnováze; je to naše profesionální odpovědnost a zároveň věc profesní etiky.

Mezi různými formami a metodami zpřístupňování sbírek muzeí veřejnosti vystupuje zcela jednoznačně do popředí vystavování ve výstavách a expozicích. Muzejní výstavnictví je tedy hlavní prostředek působení muzeí na veřejnost. Má v tom přímo nezastupitelnou roli. Často se k muzejním výstavním počínům připojují další „doprovodné“ nebo „doplňkové“ programy a vytvářejí se tak komplexnější projekty. Uvedme např. současné vydání publikace; pořádání odborné konference; popularizační přednáškové cykly pro veřejnost; zvláštní prohlídky se speciálními programy pro školy nebo jiné skupiny návštěvníků; naučné a zábavné aktivity typu soutěží atp. Muzejní výstavní akce bývají také vesměs co do vynaložené pracovní kapacity tou náročnější složkou celkového objemu práce muzea.

MUZEUM A MUZEJNÍ VÝSTAVNICTVÍ

Bylo již konstatováno, že nevystavuje-li („neukazuje-li“) muzeum své sbírky veřejnosti, postrádá smysl své existence. Tato zdánlivě banální věta směřuje mj. k těm muzeím, která sice každoročně vykazují výstavní činnost, ale jejich sbírkové předměty tam nenajdete skoro vůbec nebo jenom vzácně. Je třeba si ovšem záro-

veň uvědomit, že je velice těžké ukazovat lidem nějaký soubor předmětů, aby jim sdělil aspoň z větší části to, co si kurátor předsevzal. Předpokládá to zvládnout specifickou „muzejní výstavní řeč“ a řadu dovedností, pravidel a technik. Umí to jen opravdoví mistři muzejního výstavnictví. V každém případě nějaká komunikace mezi návštěvníkem muzea a vystavenými sbírkovými předměty proběhne. Ale víme vůbec, s jakým výsledkem ona komunikace „kurátor (resp. tvůrce výstavy) → vystavený soubor předmětů → návštěvník“ proběhla? Stačí nám k odpovědi jenom prostý počet návštěvníků, leckdy bůhvíjak upletený? Pokusme se tedy naznačené otázky srovnat do logického sledu dílčích problémů.

Muzejní výstavní řeč

Muzejní výstavní řeč je založena na zvláštním druhu komunikace, kde je rozhodující vjem předmětů, artefaktů (uměleckých, technických, přírodních aj.), které jsou nositeli informací o svém původu, své původní funkci a vztazích, které vyjadřovaly. Slovo, resp. text, má v této komunikaci pouze vedlejší roli nezbytného doprovodu nebo oznámení. V muzejních výstavách předvádíme určité předměty a dokumenty, nějak identifikované, určené, a při jejich pozorování (vjemu) si návštěvník vytváří určitou představu o skutečnosti, kterou tyto předměty a dokumenty symbolizují, ilustrují. Ona představa je dílem řady asociací vjemů vystavených předmětů (symbolů) s dosavadními poznatky, zkušeností a dřívějšími zážitky, a sama motivuje zvědavost po dalších vjemech, přetavujících se do představ atd. Cestou sledu nějak uspořádaných „obrazů“, scén, předáváme návštěvníkovi poselství, které v něm zanechá stopu v podobě nové vědomosti, zkušenosti nebo nového zážitku. Tedy, v optimálním případě a snad; pokud naše „předvádění“ (ostenze) bylo úspěšné. Je třeba totiž respektovat skutečnost, že kapacita pozornosti návštěvníka je omezená, po chvíli se dostaví únava a návštěvník přestane mít zájem o další prohlídku. Při konstrukci výstavy je nutno tedy konstruovat předvádění skupin předmětů rytmicky a se znalostí psychologických aspektů vnímání určitého druhu sbírkových předmětů.

Volit tento myšlenkový základ pro konstrukci muzejních výstavních programů je velmi důležité, ale zároveň velice obtížné. Ještě složitější je získání zpětné vazby, abychom objektivně zjistili, co zcela konkrétně je pro úspěch té které takto pojaté komunikační situace klíčové.

Musíme si totiž zároveň uvědomit, že ona komunikace probíhá v určitém prostředí, které je důležité a může intenzitu vjemu vystavených artefaktů umocnit nebo naopak výrazně oslabit. Záleží dále na znalostech a zkušenostech návštěvníka, na jeho momentální náladě. Dalším určujícím činitelem je autor výstavy, kurátor a jeho

schopnosti vyjádřit obsah výstavy formou předvádění věcí, jeho vcítění se do znalostí a schopností předpokládaného návštěvníka atp. Zkrátka, mezi vizí autora výstavy o předávaném poselství ve výstavě a výsledkem vjemu předváděných věcí návštěvníkem existuje velký počet komunikačních šumů, z nichž některé jsou předvídatelné, některé zcela náhodné.

Pro teoretické uchopení podstaty muzejní řeči byla důležitá v 70. a 80. letech 20. století teorie komunikace. V poslední době je to stále naléhavější teorie a praxe sémiotiky. V této souvislosti bývá často citován brněnský teatrolog Petr Osolobě a jeho teorie ostenze (předvádění). Zdá se, že teorie sémiotiky bude teoretická východiska muzejního výstavnictví ovlivňovat dál a ještě hlouběji. Stojí za to snad uvažovat i o teorii vizuální sémiotiky (respektive sémiotiky obrazu), teorii modelování aj. Ze zřetele ale nelze ztrácet poznatky, které přináší psychologie vnímání nebo psychologie motivace.

O podstatě komunikace muzea s návštěvníkem při předvádění muzejních sbírkových předmětů stojí určitě za to hodně přemýšlet. Stále bohužel v muzeích převládá celkem jednoduchý postup, který je ale dle mého hlubokého přesvědčení slepou ulicí, cestou do pekel. Autor výstavy vymyslí téma, k němuž má atraktivní sbírkovou dokumentaci. K tomu napíše text, který obsahuje pojednání na zvolené téma (text je dobře členěný, autor se snaží o populární formu, ale často se nezbaví v oboru běžně užívaných, leč laikům nesrozumitelných slovních spojení). K tomuto textu se připojí utříděný seznam sbírkové dokumentace, fotografií atp. A je libreto hotovo (možná se to nazve scénář). Tento dokument dostane výtvarník a onen dejme tomu 5ti stránkový text, rozdělený do kapitol, přepíše, nalepí na panely nebo na pozadí vitriny, k němu přidá patřičné skupiny expozátů, porovná je do vitrín, aby to vypadalo esteticky, přidají se popisky a je hotovo. Takto vznikne výstava, která je v podstatě rozstříhanou obrazovou publikací na panelech, kde místo fotografií jsou originální předměty. Opravdu si tvůrce myslí, že ty jejich texty, bez nichž jsou dokumenty a předměty těžko srozumitelné, návštěvníci čtou? Jsme přece v muzeu a ne v čítárně knihovny, nesedíme někde pohodlně v křesle. Chodíte po muzejních výstavách a všimnete si nenápadně návštěvníků! Kdo pochybuje, necht' ještě zabrousí na s. 278.

Typy muzejních výstavních programů

Muzejní výstavní programy mívají rozmanitý charakter s odlišnými účinky na návštěvníka. Každý tvůrce muzejní výstavy by si měl proto na začátku položit otázku, jaký typ výstavy vlastně bude tvořit, jak ji pojme. Tzn. na jak dlouho a v jakém prostředí, na koho hlavně (na které publikum) se bude svým výstavním dílem obracet

a co chce výstavou vyjádřit, jakým způsobem to udělá. Zajímat jej při tom také musí technické a finanční mantinely.

O vypracování typologie muzejních výstav se pokouší řada muzeologů a to z různých úhlů pohledu. Nemůžeme tu probírat všechna možná hlediska a zabíhat do větších podrobností. Vybrali jsme pro ilustraci jen čtyři možné úhly pohledu a u několika typů muzejních výstavních počínů připojíme komentář.

Hledisko délky trvání výstavního programu

Výstavní programy lze podle délky trvání rozdělit na: a) expozice, tj. dlouhodobé, resp. stálé výstavní programy; b) výstavy, tj. krátkodobé, časově omezené výstavní programy. Dříve, než si vyložíme charakteristiky obou typů a co z toho plyne pro praxi, musím upozornit na jazykově terminologickou záležitost. V české muzeologické terminologii se tradičně zcela zřetelně odlišuje významový rozdíl termínů expozice a výstava. V řadě zemí a jazyků se ale tyto typy jednoznačným slovním vyjádřením nerozlišují. Např. v angličtině jsou slova „exhibition“, „exposition“ v podstatě synonyma a oba typy se odlišují přívlastkem krátkodobá, dlouhodobá, stálá atp. Vlivem angličtiny a této praxe se nejen v publicistice, ale již i v odborné české literatuře začínají objevovat slovní spojení typu „krátkodobá expozice“, „stálá výstava“ atp. V následujícím výkladu budeme rozlišovat termín expozice (typ a) a výstava (typ b) tradičním způsobem.

a) Expozice

Expozice, jak již bylo řečeno, je dlouhodobá, respektive stálá výstavní prezentace. Měla by být základním prostředkem pro zpřístupnění střežní, profilové sbírky nebo sbírek muzea („podsbírek“ atp.) nebo by měla být výstavní prezentací dominantního tématu dle zaměření (specializace).

Pokud jde o zmíněnou charakteristiku, u dlouhodobé, resp. stálé instalace, je třeba upozornit, že životnost každé expozice je omezená, po čase neúprosně zastará (až na výjimky potvrzující toto pravidlo).¹ Zastarání expozice způsobují změny v posunu poznání prezentovaného tématu nebo životnost výstavního mobiliáře a ostatních technických prostředků. Expozice může zastarat i způsobem výtvarného ztvárnění, technikou instalace atp.; zkrátka vyjde z módy a ztratí přitažlivost. V mých muzejních začátcích před více jak čtyřiceti lety se uváděla průměrná životnost expozic na 15–20, nejméně

¹ Za takovou výjimku považuji mineralogickou expozici Národního muzea v Praze, otevřenou na samém začátku 20. století, což je dáno významem a charakterem sbírky i studijním zaměřením instalace. S nepodstatnými úpravami vydržela tato mimořádná expozice až do našich dnů.

10 let. S akcelerací změn ve vědeckém poznání, šířením informací a vývojem různých technologií se životnost expozic zkracuje. Hovořit o nějakých termínech je ovšem dnes problematické, neboť záleží na charakteru sbírky, tématu, použitém výstavním mobiliáři atp. Individuální rozdíly jsou daleko větší než kdykoliv předtím. Obecně se ale dá konstatovat, že by expozice měla vydržet přibližně 5–10 let. Potom je patrně nutno přistoupit aspoň k částečné reinstalaci, inovaci některých částí nebo prvků, když ne k vytvoření expozice nové. Stačí např. v této souvislosti zmínit otázku životnosti prachotěsných a parotěsných vitrín, životnosti UV filtrů používaných při výrobě skel do vitrín atp. Mělo by platit, že již ve fázi tvůrčí přípravy si ujasníme předpokládaný časový horizont životnosti expozice, respektive časových předpokladů její inovace, reinstalace.² V praxi se tak ale děje jen zřídka.

Z hlediska přípravy a realizace expozice potom z její deklarované dlouhodobosti také vyplývá, že má-li výstavní ztvárnění nějakého tématu reprezentovat muzeum na veřejnosti příštích 5 až možná 15 let, musí být po obsahové stránce i výtvarného a architektonického řešení na nejvyšší možné úrovni. Nemůžeme si dovolit (mimo jiné ani z ekonomického hlediska), aby se takové dílo jevílo po roce, dvou jako něco zastaralého, zaostávajícího za soudobými trendy. Naopak, expozice by měly být majákem muzejního výstavnictví. Z toho dále plyne, že i tvůrčí příprava expozice je náročná. Tvůrčí přípravu expozice, má-li naplnit konstatovaná očekávání, lze sotva spáchat v horizontu několika měsíců. Spíše je nutno uvažovat o více letech (!).

Z charakteru dlouhodobosti expozice dále vyplývá požadavek na vytvoření takového prostředí, v němž po dobu 5–15 let nedojde k poškození nebo zničení vystavených exponátů. U expozic je to vzhledem k dlouhodobosti vystavení sbírkových předmětů mnohem náročnější než u výstav. Velmi tedy záleží na kvalitě výstavního mobiliáře, na druhu (intenzitě) osvětlení a na klimatických podmínkách. Zapomenout ovšem nelze ani na otázky zabezpečení. Výstavní vitríny pro expozice by měly být prachotěsné se sklem majícím UV fólie. Vzhledem k tomu, že po dobu jejich životnosti bude docházet k reinstalacím exponátů nebo jiné potřebě manipulovat s nimi, měly by být vitríny otevíratelné a přitom dobře zabezpečené (např. bezpečnostní zámky aj.).

Z toho všeho vyplývá, že náklady na vybudování muzejní expozice jsou vysoké, nepoměrně vyšší než náklady na výstavu.

² Je to důležité také z hlediska ekonomického – je totiž potřeba případné rozsáhlé, finančně nebo pracovní náročné úpravy nebo přestavby expozice s dostatečným předstihem promítnout do koncepčních dokumentů a následných prováděcích plánů.

Obvykle se odhadují v nákladech na metr čtvereční instalované plochy. Tyto náklady rostou úměrně zvyšujícím se požadavkům a cenám a pohybují se v horizontu tisíců Kč na jeden metr čtvereční. Jde tedy v každém případě o poměrně velkou investici a pro její realizaci musí být připravena pečlivá a důkladná tvůrčí (projektová) dokumentace. Před realizací by měla být připravená dokumentace expozice odborně posouzena (oponována) a to jak z pohledu odborníka na dané téma, tak z pohledu muzeologického. Jinak se tvůrci vystavují riziku, že vytvořené dílo může být hned od počátku středem oprávněné kritiky, a to může být s ohledem na vynaložené finanční prostředky pro takto postižené muzeum krajně nepřijemné.

b) Výstavy

Muzejní výstavy jsou krátkodobé, časově omezené výstavní programy, které umožňují výstavní formou reagovat na aktuální téma. To souvisí například s určitou událostí nebo děním (historické výročí, reakce na současné dění). Může také jít o příležitost prezentovat muzejní výstavní formou výsledky výzkumného projektu muzea či spolupracující instituce, představit veřejnosti nové přírůstky do sbírek nebo výsledky restaurování nějakých sbírkových souborů. Nemusíme se zdráhat výběrem tématu výstavy prostě jen obohatit kulturní nabídku muzea veřejnosti zpřístupněním části zajímavých sbírek vlastních, eventuálně zapůjčených jinými muzei a třeba i soukromými osobami (např. sběrateli). Specifickou skupinou témat jsou výstavy autorů výtvarných děl, které jsou typické pro muzea umění a které sestávají víceméně ze zápůjček od samotných autorů a vlastníků takových prací.

Muzejní výstava trvá zpravidla od několika týdnů do několika měsíců. Trvá-li déle jak rok, bývá označována za dlouhodobou výstavu. Za hranici dvou let se již v podstatě jedná o expozici. Vzhledem k časové omezenosti a příležitostnému charakteru výstavy nebudou zpravidla instalované sbírkové předměty dlouhodobě vystaveny negativním vlivům prostředí, a tak ani nároky na výstavní mobiliář a další technické prostředky nebudou tak vysoké jako u expozice. Míra toho ovšem záleží na délce trvání výstavy a charakteru exponátů. Citlivé exponáty budeme moci vystavovat jen krátkou dobu.

Výstava nebude mít zpravidla ani tak vysoký rozpočet jako expozice. Z toho také vyplývá, že nároky na architektonické ztvárnění a výtvarné řešení budou výrazně nižší. Podstatně jednodušší, méně náročná bude i obsahová příprava takové krátkodobé výstavy. To platí pro většinu běžných muzejních výstav.

Neplatí to ovšem, jedná-li se o výše naznačený případ, kdy je výstava jedním z výstupů nějakého významnějšího, zpravidla výzkumného projektu. Obvykle se taková výstava připravuje ve spojení s vydáním knižní monografie nebo katalogu, s přípravou a pořádá-

ním vědecké konference atp. Takové „stěžejní“ výstavy se rovněž připravují dlouhodobě a počítá se i s výrazně vyššími náklady (ovšem také s očekáváním vyšší návštěvnosti a náležitého ohlasu veřejnosti).³

Zvláštním případem výstav, který by neměl být opomenut, jsou tzv. putovní výstavy. Muzeum vytvoří k nějakému tématu výstavu s tím, že si na ni část sbírek vypůjčí od jiných muzeí. Výstava se vytváří s vědomím, že bude po skončení v „autorském muzeu“ zapůjčena jiným institucím a instalována v jejich prostorách. „Autorské muzeum“ zapůjčí libreto, některé technické nebo grafické prvky, zapůjčí své exponáty, případně dá k dispozici tištěné materiály, provádí autorský dozor při instalaci. Vypůjčující muzeum instalaci takové výstavy uzpůsobí svým vlastním podmínkám, případně ji upraví a doplní ze svého sbírkového fondu, eventuálně vytvoří vlastní doprovodné programy atp. Jde o užitečnou a přínosnou formu vytváření zajímavých výstavních projektů, avšak klade to poměrně vysoké nároky na organizaci. Předem a co nejpřesněji je třeba domluvit vzájemné vztahy a závazky (ekonomické, provozní, majetkoprávní a autorskoprávní), protože jinak může dojít k nepříjemným nedorozuměním. Zvlášť citlivou záležitostí je tu otázka ochrany sbírkových předmětů při transportu, opakovaných instalacích a ochrany předmětů před vlivy prostředí po dobu vystavení. Tyto okolnosti je třeba individuálně zvažovat již při vytváření projektu.

Jiným typem putovních výstav, které tu nebudu dál rozvádět, jsou v podstatě propagačně popularizační výstavy, které většinou neobsahují sbírkové předměty, ale jen fotografie a různé reprodukcce nalepené nebo zavěšené na přenosných panelech, případně kopie trojrozměrných předmětů v jednoduchých mobilních vitrinách. Takové výstavy⁴ mají v programech činnosti muzea jistě své opodstatnění, ale nejsou to muzejní výstavy v pravém slova smyslu.

Naznačil jsem výše, že expozice by po stránce jejího ztvárnění měla být majákem muzejního výstavnictví. Příležitostné a krátko-

³ Ve strategii některých větších muzeí lze rozpoznat, že takové „stěžejní“ výstavní projekty ona muzea zařazují pravidelně a cílevědomě do repertoáru své výstavní činnosti každé dva či tři roky. Je to dost náročné, ale buduje to muzeu určitě vysokou prestiž u široké veřejnosti i u veřejnosti odborné. Taková strategie si zaslouží pozornost.

⁴ Takové výstavy si kladou za cíl, aby muzeum přišlo k návštěvníkovi. U nás tyto myšlenky vznikaly již na konci 19. století. Ve 20. století se takové výstavy propagovaly od konce 50. do 70. let a vznikaly v zemích s velkou rozlohou, malou hustotou osídlení a relativně malou sítí muzeí (např. Kanada, částečně USA, skandinávské země, Sovětský svaz). Modifikovanou variantou takových výstav (vycházela ze stejné myšlenky) bylo vytváření mobilních „muzeobusů“. U nás se svého času propagovalo vytváření panelových putovních výstav do škol nebo do velkých průmyslových závodů (jak jinak, než že po vzoru sovětského muzejnictví zvláště v 50. letech a potom za tzv. normalizace v 70. letech.

dobé výstavy by potom měly být tvůrčí dílnou a školou muzejního výstavnictví.

Je-li expozice stěžejním počinem prezentace nejvýznamnějších sbírek a výstavy jsou doplňkem nebo tematickým zpeřčením muzejních programů pro veřejnost, potom bychom měli oba principy zohlednit při vytváření celkové strategie muzejních aktivit konkrétního muzea. Přístupy muzeí k řešení této otázky mohou být logicky různé. Přemýšlení o takové strategii je vhodné opřít mimo jiné též o znalosti struktury návštěvníků v daném místě. Jedním segmentem návštěvníků jsou obyvatelé z místa a jeho okolí. Tu si uvědomme, že expozici navštíví místní obyvatelé jednou, dvakrát, a potom jenom při nějaké mimořádné příležitosti, např. jako doprovod přátel a známých, kteří přijeli na návštěvu. Expozice bude potom využívána hlavně školními exkurzemi, neboť toto „publikum“ se stále obnovuje. Muzeum, které musí spoléhat hlavně na místní publikum, udrží zájem místní veřejnosti o expozici jedině za předpokladu promyšleného a soustavného vytváření zajímavých programů, nějak na expozici navazujících. Pro takové muzeum je potom důležité pořádat výstavy, které by oslovily co největší část místní populace. Jsou dokonce muzea, která svou strategii opírají výlučně o výstavní činnost a expozici nebudují žádnou. Je to jejich legitimní rozhodnutí a věc diskuse. Do jiné situace se nejspíš dostane muzeum, které působí v regionu a v místě, které je hojně navštěvováno turisty. Jsou-li zde rozhodujícím segmentem návštěvníků lidé odjinud, může takové muzeum opřít své prezentační aktivity hlavně o expozice. Zaměření na tento druh publikum ovlivní nejen samo zaměření expozice, ale i dramaturgii výstavních aktivit. Patrně i poněkud jinou strategii své činnosti bude takové muzeum volit ve vztahu k místní veřejnosti. Škála možností a problémů s tím souvisejících je daleko větší. Chtěl jsem zde jen naznačit možný směr uvažování při hledání vhodných proporcí mezi expozicemi a výstavami.

Hledisko pojetí ztvárnění muzejní výstavní prezentace

Podle pojetí výstavní prezentace lze rozdělit expozice a výstavy zhruba do těchto čtyř typů: a) studijní typ, b) galerijní typ, c) interiérový způsob instalace a dioráma, d) interpretační pojetí instalace.⁵ Pro zjednodušení budeme dále v textu uvádět jen pojem „výstavy“ a budeme mít na mysli i expozice.

⁵ Při tomto členění muzejních výstavních programů volně navazují na pojetí Josefa Beneše, který rozeznává u muzejních expozic a výstav dva typy instalace: 1) studijní, 2) výchovně vzdělávací. Výchovně vzdělávací prezentaci potom dělí do tří typů: a) galerijní, b) památková, c) muzejní (viz BENEŠ, J. Problémy muzejní prezentace. *Múzeum*, č. 19, 1974, s. 163–171; a též, *Muzejní prezentace*. Praha, 1981, s. 79–86).

a) Studijní typ muzejní výstavní prezentace

Tento typ výstav je založen na prezentaci sbírky nebo nějakého souboru tak, aby podal co nejúplnější přehled příslušných artefaktů uspořádaných podle systematiky daného vědního oboru, případně podle zásad sběratelských nebo jsou uspořádány podle materiálových skupin, v chronologické řadě atd. Předměty jsou doplněny popiskami (etiketami) se základními identifikačními údaji; jakékoliv další výkladové texty nebo doplňující materiály bývají minimální. Spíše se jako doprovodné prvky objeví nějaké kresebné rekonstrukce nebo modely založené na interpretaci vystavených fragmentů nebo jednotlivých originálních dokladů. Výstava studijního typu má zaujmout úplností (množstvím) a kvalitou, ojedinělostí vystavených předmětů vyjadřujících dané téma. Autor takové výstavy se obrací zejména na návštěvníka, který je prezentované problematiky znalý, je poučen nebo je dokonce odborníkem. Předpokládá se, že návštěvník umí dané předměty vnímat (ví, čeho si má všimnout a jak se na předmět dívat) a z pozorovaných věcí si dokáže vytvořit žádoucí asociace. Přišel na výstavu studovat, doplnit si své vědomosti a obdivovat věci, které jej zajímají. Je to návštěvník, který má o tematiku zájem a to byl také hlavní motiv, proč výstavu navštívil nebo opakovaně navštěvuje. Ostatní návštěvníci do prezentované problematiky podrobněji nezasvěcení si výstavu studijního typu prohlédnou spíše ze zvědavosti. Patrně ji nebudou prohlížet celou a podrobněji, nýbrž je zaujmou jenom tu a tam jednotlivé, něčím přitažlivé exponáty, přičemž ona „přitažlivost“ nemusí odpovídat skutečnému významu vystaveného předmětu. Těmto návštěvníkům utkví v paměti v lepším případě nějaký celkový dojem typu: „V muzeu X mají velkou sbírku Y a tam jsem viděl takového malíka Z.“ Prohlídka výstavy studijního typu může být nicméně u některého nezasvěceného návštěvníka v ideálním případě motivem k tomu, aby se o prezentované téma začal hlouběji zajímat.

b) Galerijní typ výstavní prezentace

Označení „galerijní typ“ muzejní výstavní prezentace je odvozeno od toho, že tento přístup ke ztvárnění výstavního tématu, jak jej popíšeme, je charakteristický pro muzea umění, galerie. Není ale jenom výsadou muzeí umění. Podobně jako u studijního typu výstavy budeme i u galerijního typu prezentovat nějaký ucelený a logicky uspořádaný soubor předmětů, které budou doplněny jen základními identifikačními údaji v popiskách; další doprovodné prvky a slovní (textová) sdělení se zde budou vyskytovat jen minimálně. Zásadní rozdíl je v tom, že hlavním cílem tohoto typu instalace je navodit u návštěvníků asociace, které vyústí v nějaké myšlenkové (racionální) sdělení, provázené co nejsilnějším estetickým prožit-

kem.⁶ Tomu také odpovídá důraz na interakci způsobu adjustace předmětů a výstavní prostory. Rozmístění exponátů ve výstavní prostoře, způsob osvětlení a celková atmosféra sehrávají u tohoto typu výstavní prezentace důležitou roli, důležitější než u ostatních typů.

c) Interiérový způsob instalace a dioráma

Podstatou tohoto způsobu prezentace je snaha o rekonstrukci podoby a funkce nějakého interiéru prostřednictvím sbírkových předmětů, doplněných kopiemi či replikami a je-li to účelné např. figurínami. Taková rekonstrukce se provádí v původní prostoře (např. světnice dřevěného roubeného domu, původní kovárna atd.) a pokud se nedochovala zcela, ale známe její podobu, upraví se rekonstrukcí. Původní prostředí nebo interiér lze ve výstavě vyjádřit též vytvořením dioráma. Fotografie původního interiéru nebo krajiny, přírodního prostředí, zvětšená do původní velikosti zobrazených objektů vytvoří pozadí, které doplníme vystavením odpovídajících sbírkových předmětů. Pozadí může samozřejmě tvořit také malba (obraz) nebo jiný vhodný trojrozměrný prvek, např. maketa jeskyně, stěny domu.

Prezentace zvoleného tématu prostřednictvím rekonstrukce interiéru nebo vytvořením dioráma nějakého prostředí má pro svou názornost a emotivnost, na návštěvníky silný účinek a je poměrně efektivním nástrojem vytváření adekvátních představ a dalších asociací. Úskalím ovšem bývá vlastní výstavní ztvárnění. Rekonstrukce interiéru nebo dioráma musí působit věrohodně, nesmí sklouznout do laciného panoptika. Výstavní rekonstrukce prostředí svádí návštěvníka, aby se dostal dovnitř (stal se účastníkem). Chtěl by s věcmi manipulovat, sednout si na pohovku, kde sedávala významná osobnost apod. To ovšem často není možné. Případně rekonstruované prostředí nebo dioráma za sklem odděluje návštěvníka umělou bariérou a ten je v roli pasivního pozorovatele. Velmi často to jinak nejde. Pokud se ale dá vyčlenit nějaká část takové rekonstrukce nebo dioráma a návštěvník může manipulovat s vybranými věcmi a vyzkoušet si jejich funkci (je-li to účelné), výrazně to zvýší účinek celé instalace. Další problém tohoto typu muzejní prezentace souvisí se způsobem, jakým sdělíme návštěvníkovi nezbytné základní informace. Pokud je to psaný text, musíme se zamyslet nad jeho délkou a umístěním. Například text na panelu nebo na stojanu by neměl rušit vjem prezentovaného celku, ale zároveň by neměl uniknout pozornosti. Viděl jsem jednou případ, kdy v jinak dobře rekonstruované dílně ševce (včetně figuríny řemeslníka) byly umístěny u jednotlivých nástrojů rozložených na pracovním stole popisky! Vypadalo to podivně a dojem z takové instalace utrpěl velký šrám.

⁶ Více o tom práce citovaná níže v pozn.

Problém se sdělením základních informací lze řešit i živým výkladem průvodce nebo zvukovou nahrávkou, jejíž reprodukci lze zajistit volbou z řady existujících technických prostředků. Reprodukce zvukové nahrávky může být dokonce i v jistém slova smyslu exponátem (a to velice účinným) v rekonstruovaném interiéru nebo dioráma: např. v interiéru pracovny významné osobnosti se ozve nahrávka jejího hlasu, hudební dílo skladatele; v kovárně nebo v jiné dílně se ozve „provozní hluk“, v přírodovědné expozici můžeme slyšet zvuky živočichů atd.

Interiérový typ výstavní prezentace je obvyklý např. u expozic řady památníků významných osobností, rovněž tak jsou na tomto principu založeny expozice objektů muzeí v přírodě; typický je tento přístup pro prezentaci instalovaných památkových objektů typu zámků a některých hradů, mnohých technických památek nebo historických výrobních objektů. Dioráma, zobrazující různé biotopy (např. břeh rybníka, lužní les, lidské obydlí aj.), se stávají v poslední době častým principem tvorby přírodovědných muzejních expozic. Dioráma lze vytvářet i jako jeden z prvků, který zařazujeme do různých výstav, celkově koncipovaných jinak – např. do výstavy studiijního typu nebo do typu interpretačního pojetí.

d) Interpretační typ ztvárnění muzejní výstavní prezentace

Tento typ ztvárnění muzejních výstavních prezentací se vyskytuje velmi často. Spočívá v tom, že pomocí doprovodných prvků (fotografie, kresby, mapky, texty apod.) interpretujeme vystavený sbírkový předmět nebo soubor předmětů. Pomocí doprovodných prvků odkrýváme návštěvníkům výpovědní hodnotu předmětů, vyprávíme jejich příběh.

Tak například budeme mít pravěký vrtaný a broušený kamenný nástroj z pozdní doby kamenné, nalezený na lokalitě XY. Pomocí tohoto předmětu a s využitím doprovodných prvků můžeme návštěvníkům interpretovat výpovědní hodnotu předmětu v několika různých rovinách: 1) Kamenný nástroj doplníme mapkou s vyznačením místa nálezů, případně fotografií těchto míst, v popiscu uvedeme identifikační údaje předmětu a touto vizuální komunikací budeme sdělovat, že tento nástroj dokládá osídlení, respektive pobyt pravěkých lidí v místě XY v pozdní době kamenné. 2) Tým kamenný nástroj nám může sloužit k tomu, abychom upozornili na zručnost pravěkých lidí při jeho výrobě tím, že k němu připojíme vhodné rekonstrukční kresby znázorňující např. vrtání do kamene a další postupy jeho úpravy. Dokonce lze někde vedle vitríny s originálem umístit experimentálně vyrobenou „pravěkou dílnu“ a návštěvníci mohou sami zkusit, jak se v pravěku vrtal kámen. 3) Do třetice se můžeme rozhodnout návštěvníkům ukázat, jak se s oním kamenným nástrojem v eneolitu pracovalo a k čemu se užíval. Budeme patrně pracovat s rekonstrukčními kresbami, fotografiemi nebo modelem, případně video sekvencí atp. V možnostech dalších interpretací tohoto nástroje bychom asi mohli pokračovat.

Návštěvníkům tedy odhalujeme pomocí doprovodných prvků výpovědní hodnotu sbírkových předmětů (interpretujeme je) a vytváříme vizuální scény, které evokují představy a inspirují vytváření myšlenkových asociací. Vzniká nám tak elementární trojrozměrný obraz, který je sekvencí nějakého tematického celku a ten zas částí širšího vyprávění asi jako kamínky mozaiky. Vytvořit ji je těžké a vyžaduje to hodně tvůrčího přemýšlení. Velmi často si tvůrci muzejních výstav bohužel zjednodušují situaci tím, že návštěvníkům „vyjdou vstříc“ a všechno, co by si měli návštěvníci vyvodit z vytvořených představ sami, jim napíší v textech někde na panelech a u exponátů. To je ale krucifiální omyl. Muzejní výstava nemůže být čítárna, studovna knihovny, jak se pokusíme ještě níže doložit, ale vizuální komunikace zvláštního druhu! Troufám si konstatovat, že dlouhé vysvětlující texty všeho druhu jsou známkou absence profesionality v oboru muzejního výstavnictví. Tím nezpochybňuji leckdy vysokou vědeckou profesionalitu tvůrců výstavy v daném oboru, ale jsou to dvě věci. Kurátor muzejní sbírky, očekává-li se od něj logicky i tvorba muzejní výstavní prezentace, by měl ovládnout i znalosti pravidel a technik nebo umění muzejního výstavnictví.

Počátečním úkolem autora výstavy by tedy mělo být, aby si ujasnil, jak chce výstavu koncipovat a na který druh publika se bude chtít především obracet. Jednotlivé výše naznačené typy lze částečně kombinovat, pokud to bude mít určitý řád. Ze zkušenosti soudím, že komplikovaná je např. kombinace studijního a galerijního typu instalace s jinými typy. Platí také, že jeden a týž druh sbírky nebo sbírkového materiálu lze vyjádřit několika z uvedených typů. Např. sbírku nábytku lze uspořádat do výstavy studijního typu; lze ale vybrat některé exempláře a výstavu pojmout jako interpretační způsob instalace; s využitím dalších sbírkových exponátů lze vytvořit jinou výstavu nábytku, kde se předměty uspořádají, aby tvořily dioráma; viděl jsem i případ, kde byly vybrány jednotlivé solitéry nábytku a výstava měla charakter galerijní instalace (měla dokonce název „Nábytek jako šperk“). Podobně by se dalo vybrat několik dalších sbírkových oborů nebo témat, které lze zpracovat výstavní formou ve výše uvedených typech. Vždy je ale důležité se neustále ptát čím, jak a proč chceme návštěvníky pomocí muzejních sbírkových předmětů oslovit. Neujasněnost toho může být jedním z důvodů neúspěchu výstavy.

Hledisko oborového tematického zaměření muzejní výstavní prezentace

Vystavované sbírkové předměty různých materiálových skupin nebo skupiny předmětů, jež jsou pramenem poznání jednotlivých vědních disciplín, mívají odlišné požadavky na způsob instalace a existují zvláštnosti jejich vnímání, respektive specifika jejich výpovědní hodnoty.

Např. vystavíme-li z oboru numizmatiky mince nebo medaile, nestačí je položit jen tak na dno stolové vitríny. Rozhodující je tu světlo, které musí dopadat na minci šikmo (úhel je třeba individuálně nastavit), protože nízký reliéf v kovu jinak nevynikne a návštěvník bude vnímat kovovou placku. Lepších výsledků při šikmém nasvícení mincí dosáhneme, když je položíme na šikmou podložku (např. pultová vitrina); svislé plochy nejsou vhodné. Budeme muset dále řešit i problém podkladu a to jak s ohledem na barevnost, tak na materiál, mj. aby mince nesklouzla, přičemž lepit ji k podkladu je nepřipustné. Mince bývá často dvoustranná a tím nastává další problém, který budeme patrně řešit, budeme-li chtít prezentovat avers i revers. Největší potíž ale spočívá v tom, že obraz mincí je většinou velmi malý a pro laika těžko srozumitelný a sotva rozeznatelný. Tvůrce takové výstavy se musí zamyslet, jak aspoň u typových exemplářů upozorní návštěvníka, čeho si vůbec má všimnout, jak má minci vnímat a co nám sděluje. Může toho dosáhnout např. zvětšenou fotografií nebo kresbou, umístěnou vedle originálu mince a možná nějakými doprovodnými prvky. Zvláštní kapitolou jsou otázky, jak budeme tento specifický materiál návštěvníkům interpretovat. Patrně si po tomto malém ilustračním exkurzu dovedeme představit, že by bylo jistě užitečné, kdybychom měli k dispozici pojednání o tom jak, proč a s jakým efektem lze vystavovat numizmatický materiál, s ukázkami pozitivních i negativních příkladů z praxe.

Tato specifika by měla být předmětem speciálních oborových muzeografií a mohli bychom potom hovořit např. o problematice numizmatického muzejního výstavnictví, o zvláštěnostech vystavování v oboru entomologie; existují specifické přístupy muzeí umění při prezentaci děl výtvarného umění atd. Bohužel problematika muzejní prezentace z tohoto úhlu pohledu je u nás v poslední době celkem opomíjena, vyjma muzeí umění.⁷

Hledisko typu muzejní výstavní prezentace podle požadavků a potřeb různých skupin návštěvníků

Při koncipování obsahu výstavy a způsobu prezentace musíme často pamatovat na různé skupiny návštěvníků, které chceme považovat za cílové publikum nebo jimž budeme věnovat zvláštní pozornost. Měli bychom pamatovat na jejich specifické potřeby a předpokládaná očekávání a podle nich bychom mohli vytvořit charakteristiky určitých muzejních výstavních projektů. Např. ve výstavě určené hlavně malým dětem umístíme exponáty v nižším pozorovacím horizontu a vezmeme na vědomí, že jsou teprve začínajícími čtenáři nebo čistě ještě vůbec neumí, nedokážou dlouho udržet pozornost, často se projevují spontánně atd. Pokud budou častými návštěvníky muzea cizinci, musíme se vážně zabývat otázkou cizojazyčných textů. Řešení je řada a nutno hledat optimální formu pro

⁷ Na mysli mám podnětnou práci KESNER, L. *Muzeum umění v digitální době. Vnímání obrazů a prožitek umění v soudobé společnosti*. Praha, 2000.

každý konkrétní případ. Nebude patrně pochyb, že zvláštní zřetel je nutné mít při vytváření výstav pro pohybově handicapované návštěvníky (zvláště tzv. vozíčkáře). Zcela individuální přístup vyžadují případně speciální výstavy pro další skupiny zdravotně handicapovaných osob, například výstavy pro osoby se zrakovým postižením atd.

Při obsahovém ztvárnění výstav s regionální historickou tematikou bychom si měli ujasnit, zda výstava bude určena především obyvatelům z místa a okolí nebo naopak turistům (návštěvníkům odjinud). Oba druhy publika mohou právem očekávat odlišné obsahové pojetí zvoleného tématu. O zohlednění těchto dvou skupin návštěvníků z hlediska vytváření strategie výstavních aktivit muzea jsme již hovořili výše. Zvláštní zřetel by měl být také brán, budeme-li předpokládat početnější návštěvu školních exkurzí. Jiným okruhem publika hodným pozornosti jsou etnické menšiny. Mohli bychom hovořit o specifickém přístupu i ke skupinám potenciálních návštěvníků strukturovaných podle sociálních kategorií, případně různých povolání.⁸ Velkou výzvou pro budoucnost jsou pro muzea náměty na vytváření zvláštních programů, opírajících se o nějakou výstavní prezentaci a zaměřených na rodiče s dětmi a na seniory.

Náměty, které jsme tu jenom letmo vymezili bez nároku na úplnost, zaslouží podrobnější výklad. Některých se ještě dotkneme v dalších kapitolách této publikace.

MUZEJNÍ VÝSTAVNÍ PREZENTACE – TVORBA, REALIZACE A PROVOZ

Ve větších muzeích se nezdá stávat, že pro kurátora výstavy skončí jeho úkol otevřením výstavy veřejnosti, vernisáží. Potom se o výstavu stará jiný tým lidí, jiný organizační útvar a takový kurátor se o výstavu zajímá jen okrajově, jaksí ze zvědavosti. Zde je nutné připomenout, že život výstavy nebo expozice (dále jen výstavy) začíná okamžikem, kdy se zrodí první nápad, ještě syrová myšlenka, a končí až po zavření výstavy, když se vrátí všechny předměty v pořádku do depozitáře nebo se předají k ošetření konzervátorům, až se zlikviduje nebo uloží použitelný výstavní mobiliář a materiál a až se vyhodnotí úspěšnost skončené výstavy. Po celou tu dobu probíhá několik různých činností a procesů. Rozdělit je můžeme do těchto čtyř fází, které si postupně rozebereme.

1. Fáze přípravy
2. Fáze realizační
3. Fáze provozní
4. Fáze vyhodnocení a likvidace

⁸ Ze zahraničí jsou známy speciální doprovodné programy k prohlídce muzejních expozic pro nezaměstnané, zvláště nezaměstnané středoškoláky (např. Glasgow v Anglii v 90. letech 20. století).

1. Fáze přípravy muzejních výstavních programů

V muzeologické literatuře se objevují nejrůznější koncepty několika stupňů procesu tvůrčí přípravy muzejních expozic a výstav (pro zjednodušení textu budu dále užívat jen slovo výstava, nebude-li nutné odlišit oba typy). Hovoří se tak o třech, čtyřech i více stupních (fázích) vytvoření konečného návrhu (projektu) muzejní výstavy. Tyto stupně se různě nazývají a autoři je vysvětlují z pohledu různých oborů nebo z vžité praxe velkých institucí té které země. Také někteří velcí dodavatelé výstavních projektů popisují a doporučují metodiku vytvoření návrhu výstavního projektu. V našich zemích se ustálil zhruba od začátku 30. let 20. století nejčastěji úzus tří až čtyřstupňové fáze. Na jeho vznik měla vliv praxe filmové tvorby (včetně užívané terminologie). Tento systém se potom u nás upevnil v době velkého rozkvětu českého výstavnictví (konec 50. a 60. léta 20. století) a praxi řady muzeí posléze ovlivňovala i směrnice platná v největším dodavateli výstav u nás, v n. p. Výstavnictví Praha. Přestože v pracích některých našich muzeologů z poslední doby se objevují tendence po hledání „nových“ přístupů, motivovaných zahraničními vzory, můžeme zatím dál zůstat u vžité a osvědčené praxe.

V našem prostředí se tedy nejčastěji uvažuje o třech (respektive čtyřech) stupních tvůrčí přípravy muzejní expozice nebo výstavy: 1. Námět (ideový záměr); 2. Libreto; 3. Scénář a jeho různé typy. Někteří autoři odlišují „ideový záměr“ a „námět“ a považují je za dva odlišné stupně přípravy výstavy, byť rozdíly nejsou velké. Potom bychom měli hovořit o čtyřstupňové fázi tvůrčí přípravy. Mnohem častěji se ale oba termíny považují za synonyma, a to budeme akceptovat i v našich dalších výkladech. Do naznačené struktury ale musíme ještě vsunout eventuální studii architektonického řešení, o níž pojednáme na příslušném místě. Před zpracováním vlastních dokumentů tvůrčí přípravy by měl být vypracován návrh na výstavu (projekt výstavy) jako součást výstavního plánu muzea. Dostaneme tedy zhruba toto schéma, které si následně probereme.

- A. Plánování, projektování
- B. Tvůrčí příprava
 - 1) Námět
 - 2) Libreto, eventuálně architektonická studie
 - 3) Scénář

A. Plánování, projektování

Jde o etapu přípravné fáze, která začíná zrodem prvního nápadu na výstavu, pokračuje ujasněním si základních parametrů a charakteristik výstavního záměru a končí jeho schválením odpovědným manažerem a zařazením návrhu (projektu, záměru) do výstavního plánu muzea.

Ve větších muzeích schvaluje výstavní plán management muzea po projednání předložených návrhů pracovníky muzea a děje se tak na základě vnitropodnikových předpisů, které obsahují pokyny, jak má takový návrh vypadat, jaké má mít náležitosti. Požadavky na obsah a podobu návrhů výstav bývají různé; v některých muzeích se dokonce nechává zcela na uvážení zaměstnanců, jak výstavní projekty propracují, postupuje se dle navyké praxe.

V následujících bodech se pokusíme naznačit, co by mělo být o výstavním záměru známo ve chvíli, kdy bude výstava zařazena do výstavního plánu muzea, respektive má-li se o jejím zařazení do plánu jednat. Především k tomu, že na pořadí níže uvedených bodů nezáleží, neboť jsou vzájemně podmíněné, dokonce nezáleží ani na jejich počtu, spíše jde o skutečnosti, které obsahují. Míra přesnosti vyjadřovaných údajů bude odpovídat dané plánovací fázi, tj. většinou půjde o přibližně předpokládané veličiny. Co do podrobnosti údajů záleží na rozsahu a složitosti předkládaného projektu. Půjde-li o expozici, bude mít tento elaborát více stran textu, zatímco u jednoduché krátkodobé výstavy, instalované do výstavního prostoru s neměnným výstavním mobiliářem, se takový návrh vejde na 10–20 řádků. V každém případě bychom si ale před schválením výstavního záměru měli ujasnit tyto skutečnosti:

1. Co bude obsahem výstavy a proč máme dané téma výstavní formou prezentovat?

Na dané úrovni stačí velmi stručná, lapidární charakteristika.

2. Čím vyjádříme zvolené téma a jak je působivě ztvárníme?

Zde půjde o druh a dostupnost exponátů (např. výhradně vlastní sbírkové předměty, případně, zda půjde o početnější zápůjčky od jiných institucí, s čímž vzniknou logicky finanční nároky na dopravu, pojištění aj). Jaké výrazové prostředky při ztvárnění hodláme využít a případně, kde a jak je zajistíme.

3. Komu je daný program určen?

Pro které segmenty návštěvníků budeme výstavu hlavně připravovat. Odpověď na to bude možná také souviset s následujícím bodem.

4. Doprovodné programy, propagace aj. marketingové aktivity, jak (a zda vůbec) bude prováděna evaluace výstavy?

Je nutné si ujasnit zda-li, a v případě kladné odpovědi, které aktivity v naznačených oblastech by měly být v době provozu výstavy a ve spojitosti s ní realizovány. Jejich příprava a průběh totiž bude mít nepochybně nároky na pracovní kapacitu, na finance a patrně na další zdroje. A s tím je nutno v této plánovací fázi aspoň aproximativně počítat.

5. Kým bude výstava a navazující program vytvářen (autorský a realizační tým, odpovědnosti)?

Je důležité vědět, zda bude výstava realizována výhradně vlastní pracovní kapacitou, případně zda bude třeba zajistit nějaké externisty (subdodavatele) a za jakých podmínek. Je důležité také stanovit (respektive navrhnout) osobu/osoby odpovědné za přípravu a realizaci výstavy.

6. Kde bude téma prezentováno, jaké máme technické možnosti nebo limity (např. výstavní mobiliář atd.)?

Obdobně musíme vědět různé prostorové a materiálně technické limity nebo naopak požadavky na realizaci výstavy. Pokud jde o požadavky, v této fázi by měl být znám aspoň předpoklad těch zásadních (např. nákup výstavního mobiliáře v rozsahu xy, zhotovení zhruba 15 modelů typu zž atd.).

7. Finanční náklady nebo limity

Jde tu jistě o důležitý údaj, který by měl být aspoň přibližně znám. Buď se uvede částka požadovaná autorem návrhu (je-li akceptovatelná v rozpočtu muzea), eventuálně se uvede finanční limit pro výstavu, stanovený při konstrukci návrhu rozpočtu managementem muzea. Je-li limit menší než jaký očekává tvůrce návrhu, měl by v jeho konečné podobě dát do souladu s tímto limitem představu o podobě výstavy a doprovodných programech (provést redukci záměru). Zpravidla se porovnávají oba pohledy (představa autora návrhu a stanovený limit) a v případě rozdílu se tak dospěje k částce, kterou je třeba získat z jiných zdrojů (získat sponzory, partnery projektu atd.), aby nemuselo dojít k minimalizaci výstavního projektu, která by jej znehodnotila. Výsledkem v takových případech někdy bývá, že se v této přípravné fázi pracuje se dvěma variantami. Vidíme tu, jak je důležité plánovací fázi výstav věnovat pozornost.

8. Termíny a harmonogram realizace. Jak bude zajištěna kontrola?

Nutnost stanovení termínů otevření a doby provozu výstavy při sestavování výstavního plánu muzea je evidentní. Stejně důležité je stanovit harmonogram pro další postup (např. termín vyhotovení dokumentů tvůrčí přípravy) a v tom také, kdy a kým budou prováděny kontroly průběhu přípravy a realizace projektu. Tato diagnostika je velice důležitá, aby se předešlo nepříjemným zjištěním v době blížícího se závazného termínu otevření výstavy, byť jistě četnost a hloubka těchto diagnostických kontrol záleží od náročnosti výstavy. Proto by druh a harmonogram průběžných kontrol měl být adekvátně vyjádřen již při schvalování návrhu výstavy.

U jednotlivých bodů nebo celkově na závěr je nutno upozornit na možná rizika a vzájemné podmíněnosti.

B. Tvůrčí příprava muzejních výstavních programů

Vlastní tvůrčí příprava probíhá, jak již bylo výše konstatováno, v zásadě ve třech stupních: námět, libreto, scénář. Liší se především mírou podrobnosti, šíří rozpracování. Poslední stupeň, scénář, je natolik podrobný, že výstavu lze vyrobit (realizovat) bez fyzické přítomnosti autora, respektive jenom při jeho autorském dozoru. Po formální stránce je rozdíl rozpracovávání výstavy v těchto dokumentech patrný i na jejich rozsahu. Ve starší literatuře se objevuje odhad rozsahu námětu, libreta a scénáře v poměru 1 : 3 : 5 i vyšším (např. 1 : 5 : 10). To znamená, že 1 strana námětu vyjde asi na 3 (5) strany libreta, 1 strana libreta na 5 (10) stran scénáře. Ve skutečnosti je tento poměr velmi individuální a čísla berme vskutku jen pro přibližnou představu.

V literatuře pojednávající o metodice přípravy muzejních výstav se dočteme, že má-li být výstava řádně připravena, musí mít zpracovanou dokumentaci až do stádia scénáře. Z dlouholetých vlastních zkušeností a pozorování musím konstatovat, že to je požadavek přehnaný. Jde ale také o to, co si pod jednotlivými typy dokumentů představujeme. Viděl jsem častokrát dokument nadepsaný „scénář“, ale ten všechny náležitosti scénáře neměl a blížil se více k podrobnějšímu libretu. Podobně se objevují „libreta“ výstav, která jsou víceméně přechodem k obsahovému scénáři atd. Níže se pokusíme jednotlivé typy dokumentů podrobněji popsat, ale musím k tomu předeslat, že žádná závazná norma o formální podobě a všech náležitostech těchto dokumentů neexistuje.⁹

Vraťme se ale ještě k otázce, kdy musí být příprava výstavy dotažena do stádia scénáře? Scénář je třeba vytvořit vždycky u expozic. Je to základní podklad pro vypracování lektorského nebo opo- nentského posudku, podklad pro výrobu a také jako dokument při posuzování adekvátnosti vynaložení finančních prostředků. Především ale je expozice muzejním výstavním projektem, který by měl být důkladně promyšlen a propracován. Scénář by měl být k dispozici dále nejen u expozic, ale také u všech výstav, jejichž realizace je zadávána dodavatelům nebo se musí provádět rozsáhlejší úpravy prostor, zadává se výroba speciálního mobiliáře apod. Konečně je také nutný u výstavy, kdy autor nebude fyzicky přítomen

⁹ V zahraničí existují určité návody, vypracované některými velkými firmami zhotovujícími výstavy a často i vyrábějícími výstavní mobiliář. U nás viz též výše v textu zmíněnou směrnicí n. p. Výstavnictví Praha (osobně ji znám v podobě z konce 70. let 20. století). V některých velkých muzejních institucích platí pro úpravu těchto dokumentů vnitropodnikové předpisy nebo aspoň nepsaný léty navykklý postup. Podobně se snažili formulovat určitá doporučení někteří muzeologové (u nás zvl. Josef Beneš), ale obecně je tu vidět rozkolísanost celkového přístupu jednotlivých „muzeologických škol“, jak jsem na to upozornil v úvodu této podkapitoly.

při její realizaci nebo jde o výstavu obsahově náročnou. U obsahově jednodušších výstav a zvláště takových, které se vytvářejí vlastní pracovní kapacitou muzea a počítá se s přítomností kurátora (autora výstavy) při instalaci, postačuje libreto. Rada detailů a požadavků na způsob instalace, které by obsahoval scénář, se v těchto případech bez větších obtíží dotvoří na místě. Domnívám se dokonce, že pro zcela jednoduché instalace (příležitostné krátkodobé materiálové výstavy menšího rozsahu) ve stabilních výstavních prostorách stačí jenom námět, k němuž se připojí seznam vystavených exponátů. Na druhé straně je třeba ale konstatovat, že bohužel nejsou žádnou výjimkou muzea, kde se tvoří výstavy bez jakékoliv písemně fixované přípravy a vznikají metodou „snášení na hnízdo“ na dané téma. To je nutné odmítnout a nemohu, než zdůraznit požadavek, aby nějaký dokument tvůrčí přípravy existoval u každé muzejní výstavy. Donutí nás to nejméně k tomu, abychom si ujasnili, co, proč a koho chceme výstavou oslovit, a jak to chceme udělat. Budeme-li se posléze zabývat otázkou, zda se nám výstava povedla, musíme se vrátit k fixované výchozí představě. Jinak to budou jen nezávazné úvahy.

Pokusme se nyní jednotlivé typy dokumentů tvůrčí přípravy muzejní výstavy charakterizovat:

1) Námět

Námět podá stručně obsah výstavy. Mělo by z něho být zřejmé, co a v jakém rozsahu chceme výstavou návštěvníkům sdělit a případně proč (zdůvodnění). Měla by tu být uvedena základní charakteristika prostředků, které budeme mít k dispozici, mezi nimi i stručná charakteristika exponátů. Dále je nutné uvést všechny parametry, nároky a limity na realizaci výstavy a na její následný provoz, včetně časových limitů. Pojmenovat by se měly doprovodné programy, které budou připraveny (včetně eventuálních tiskovin), čím bude prováděna propagace a popularizace výstavy, případně zda a jak proběhne evaluace výstavy. Zapomenout bychom neměli na uvedení případných rizik a vzájemných podmínek.

Jinými slovy, ke stručně vylíčenému obsahu výstavy bychom měli připojit odpovědi na většinu otázek, jimiž jsme se zabývali při vytváření záměru (návrhu) výstavy (viz text výše) a které mají nyní na rozdíl od záměru výstavy již poněkud pevnější podobu. Oč důkladněji jsme připravovali záměr výstavy, o to jednodušší bude příprava námětu.

Rozsah zpracování námětu bude záviset, jak již bylo konstatováno, na charakteru výstavní akce. U námětu expozice nebo u náročnější a rozsáhlejší výstavy půjde o elaborát o více stranách textu, možná i přesahující desítku. U jednodušších krátkodobých výstav se s námětem vejde zhruba na 2–3 strany, u nejjednoduš-

ších výstav do stabilně vybavených výstavních prostor nám patrně bude stačit text do 1 strany. Uvedená čísla jsou jen velmi orientační a pro hrubou představu.

Námět by měl projít nějakým schvalovacím řízením ať už na základě lektorského posudku nebo schválením managementu muzea. Poté je upraven podle připomínek nebo rovnou dále rozpracován do další podrobnější fáze, libreta. Pokud je u nejjednodušších výstav námět konečným podkladem realizace, vyhotoví se k němu posléze seznam exponátů, jak již bylo uvedeno výše.

2) Libreto

Libreto především podrobně popíše obsah výstavy. Ten by měl být nyní již zcela zřejmý. Důležité je také to, že tento obsah musí být rozčleněn do jednotlivých tematických částí a tyto části musí vytvořit nějakou logickou strukturu (kapitoly, podkapitoly atd., tedy: „tematické celky, sekvence“, případně „oddíly, části“ atp.).

Současně si musíme v této fázi tvorby výstavy ujasnit, jakými prostředky, čím jednotlivé výše rozčleněné tematické části ve výstavě vyjádříme. Co k tomu máme k dispozici nebo co bychom rádi měli. V textu libreta vyjádřený obsah nějaké části výstavy začneme vidět v obrazech sestavených z věcí, abychom u návštěvníka navodily představu, které bude moci asociovat se svými znalostmi a ostatními vjemy, aby si vytvořil novou vědomost, obohatil se o nový zážitek. Jednotlivé části obsahu a jej vyjadřující exponáty musíme zároveň rozvrhnout do konkrétního prostoru budoucí výstavy. Tzn., že autor libreta musí do půdorysu konkrétních místností vyznačit představu o umístění jednotlivých tematických celků, částí atp. Musí tedy při výběru výrazových prostředků pro jednotlivé obsahové celky zohlednit charakter a možnosti prostor, což při koncipování výstavy hraje velice důležitou roli. Zároveň při tomto prostorovém rozvržení výstavy projektuje v hrubých rysech návštěvnickou trasu. Toto vše musí být dáno do vzájemného souladu. Právě popsané úkony práce na libretu představují v podstatě vrcholnou část tvorby muzejní výstavy. Předpokládá to celou řadu profesních znalostí (nejen o obsahu výstavy), zkušenosti, do značné míry i talent a velkou pokoru před návštěvníkem. Stručně shrnuto lze vyjádřit popsaný proces vytváření libreta takto:

- Popsat obsah výstavy a rozčlenit jej do struktury jednotlivých částí.
- Popsat výstavní výrazové prostředky (sbírkové předměty a ostatní exponáty nebo ostatní výstavní prvky), které by měly výstavní formou vyjádřit tu kterou část obsahu.
- Jednotlivé části výstavy rozvrhnout v daném výstavním prostoru a tím stanovit předpokládanou návštěvnickou trasu.
- Mezi jednotlivými výše zvažovanými kroky existuje vzájemná interakce.

Formální podobu libreta, lze doporučit asi takto: Libreto bude mít úvodní část charakterizující základní parametry výstavy a většinou se převezmou údaje zpracované v námětu.¹⁰ Potom následuje vlastní popis výstavy. K jednotlivým částem popisovaného obsahu výstavy se připojí výčet exponátů, případně technické poznámky o požadavcích na jejich adjustaci a různá autorova doporučení směřující k výtvarnému řešení aj. Exponáty se v libretu nemusí zatím ještě uvádět formou přesného seznamu s rozměry aj., dokonce může existovat určitá diference v jejich počtu. Uvede se zde charakteristika budoucích textů (např. popiska, hlavní text, doplňující text aj.) a pokud možno předběžné znění hlavních a vysvětlujících textů. Tyto údaje se zpravidla uvádějí za popisem obsahu ve dvou sloupcích. V pravém sloupci bývá výčet exponátů a technické poznámky k instalaci, v levém sloupci texty. Jinou někde užívanou variantou je, že v pravém sloupci najdeme popis exponátů i texty, v levém sloupci jsou různé technické poznámky a doporučení pro instalaci.

Pokud se u expozice nebo náročnější a větší výstavy předpokládá spoluúčast architekta a dalších výtvarných profesí a předpokládá se následné rozpracování přípravy výstavy do scénáře, stane se libreto podkladem pro vytvoření **studie architektonického řešení výstavy** (nebo též návrhu architektonického řešení výstavy). Na základě představ autora libreta, tj. autora obsahového řešení výstavy, vypracuje oslovený architekt a tým jeho spolupracovníků studii prostorového řešení výstavy, návrh na charakter výstavního mobiliáře a ostatních technických prvků; z toho vyplyne i řešení návštěvnické trasy, možnosti interaktivní komunikace návštěvníků s některými prvky výstavy, uplatnění doplňkových programů dle libreta atp. Důležitým výsledkem bude též přesnější vyjádření finančního rozpočtu na realizaci akce. Konečná podoba návrhu na řešení výstavy se může zčásti lišit od libreta, ale musí jít o konsenzus architekta a výtvarníka výstavy s autorem libreta (autorem obsahové části výstavy). Schválená studie architektonického řešení výstavy se potom spolu s libretem stávají podkladem pro zpracování scénáře.

V těch případech, kde je již libreto podkladem k realizaci výstavy, tj. nezpracovává se architektonické řešení výstavy atp., jelikož výstavní mobiliář je dán, výstavní prostora nebude upravována a dojde jen k dílčímu přesunu vitrín, daných panelů atp., má takové libreto poněkud podrobnější podobu. Rozvržení jednotlivých tematických částí do výstavního prostoru se totiž nejspíš promítne již do daného výstavního mobiliáře. Jinými slovy, rozdělení obsahu (a jemu odpovídajících exponátů) bude mít propracovanější strukturu a v textu se někdy odkazujeme dokonce už na jednotlivé vitríny,

¹⁰ Leckdy se jako úvod libreta převezme s menšími úpravami celý námět.

panely atp., které jsou zhruba zakresleny v přiloženém půdorysu výstavního prostoru.

Podobně jako námět, také libreto by mělo projít schvalovacím aktem.

3) Scénář

Scénář dále rozpracovává libreto do větších detailů tak, aby mohla být výstava zhotovena vybraným dodavatelem. Popisuje jednotlivé části (tematické celky, sekvence) až do úrovně vitrín, panelů apod. Uvádějí se zde nejen všechny texty v definitivní podobě, ale musí být patrná velikost písma, jeho grafická podoba (typ písma, barva). U všech exponátů musí být zřejmé jejich umístění a způsob adjustace, rozměry, podle potřeby i váha, označení, kde se předmět nachází (např. evidenční číslo sbírky), případně kdo jej dodá nebo zhotoví. Musí být popsán výstavní mobiliář a všechny technické prvky a musí být patrné jejich přesné umístění v prostoru.

Textová část scénáře, která výstavu popisuje v naznačených detailech, bývá označována jako **obsahový scénář**. Vedle toho je další složkou výkresová a technická dokumentace, které se souborně říká **technický scénář**. Jsou to např. plány s architektonickým řešením prostoru: půdorysy s vyznačením místa jednotlivých výstavních prvků, celkové pohledy a řezy jednotlivých stran atp. Dále do této dokumentace patří konstrukční výkresy výstavního mobiliáře a různých zařízení, detaily některých instalačních prvků. Další složkou bývá dokumentace výtvarného a grafického řešení, která může obsahovat přesné nákresy zachycující umístění jednotlivých exponátů ve vitrínách, na panelech, detaily řešení písma aj. Pokud se provádí úprava prostoru, součástí této dokumentace jsou příslušné projekty, jako např. projekt elektroinstalace nebo řešení osvětlení. Pokud se provádí instalace elektronické zabezpečovací signalizace nebo kamerového systému, ukládá se tato dokumentace podle zvláštních předpisů jinak.

Technický scénář se může dělit na několik složek označených různými přívlasky, na druhé straně u méně složitých akcí se občas označuje obsahový scénář bez přívlasku, jen jako „scénář“, a technická a výkresová dokumentace tvoří jeho přílohy.

Po formální stránce se (obsahový) scénář zpracovává obdobně jako libreto. V úvodu je opět charakteristika výstavy a její základní parametry. Následuje detailní popis výstavy. Za jednotlivými obsahovými částmi se popisuje instalace, nyní již členěná do přehledně číslovaných instalačních jednotek (vitrína, panel, sokl...). Popisují se jednotlivé exponáty a k nim nezbytné poznámky k instalaci. Zpravidla se zaznamenávají exponáty v pravém sloupci a všechny texty v levém sloupci.

Je-li to nutné, mohou se v příloze objevit také dílčí scénáře doprovodných akcí nebo marketingových projektů s výstavou souvisejících. Většinou jsou to ale zcela samostatné dokumenty.

Také scénář by měl projít schvalovacím řízením a to na základě lektorského nebo odborného oponentního posudku.

2. Fáze realizace muzejních výstavních programů

Schválený scénář nebo libreto, případně jen námět, je podkladem pro realizaci výstavy nebo expozice. Je-li realizace, tj. **zhotovení výstavy**, zadána na základě scénáře vybranému dodavateli tzv. „na klíč“, záleží velmi na kvalitě smluvních podmínek. Autor obsahového scénáře musí mít ve smlouvě zajištěn autorský dozor a právo do realizace výstavy v odůvodněných případech zasáhnout, ovlivnit ji. Dojednat je třeba i otázky součinnosti muzea (pověřených zaměstnanců) s dodavatelem vlastních instalačních prací při manipulaci se sbírkami. To bude případ od případu jiný a může to být choulostivá záležitost. Ve smlouvě by měl být zajištěn rovněž dozor zadavatele (muzea) prostřednictvím zmocněného zaměstnance a oprávnění jednat a rozhodovat ve věci možných odchylek v dodržení schváleného postupu (technologie, použité materiály, termíny atp.). Takové případy se zpravidla průběžně řeší při tzv. kontrolních dnech, o nichž je nutno vést zápisy a jejichž frekvence by měla být podle charakteru akce rovněž smluvně zakotvena; kromě toho musí mít zadavatel právo provést kontrolu plnění zakázky i v dalších stanovených případech (ideálně kdykoliv v průběhu jejího plnění). Ve smlouvě se stanovují, ostatně jako ve všech smlouvách tohoto typu, též sankce za nedodržení smluvních podmínek, způsob a případy možného odstoupení od smlouvy, dojednávání případných změn smlouvy atp.). Zdůraznil jsem některé momenty vzájemných vztahů zadavatele a dodavatele, protože praxe ukazuje (a to nejen u nás), že konečná podoba výstavy se bude v dílčích věcech možná od „papírové představy“ i při sebedokonalejším scénáři lišit, protože tu či onu věc bude nutno upravit (dotvořit) až na místě samém a při realizaci.

V mnoha případech se ale výstavy vytvářejí vlastními silami, nanejvýš s dílčími subdodávkami zhotovení některých výstavních prvků, poskytnutí služeb. Při této alternativě bych chtěl upozornit na některé skutečnosti. V prostoru, kde se provádí vlastní realizace výstavy, se pracuje s klasickým ručním i elektrickým ručním nářadím, jsou tu rozloženy různé prvky výstavního mobiliáře a zařízení, drobný spotřební materiál (barvy, lepidla, šrouby), mimo jiné i naskládané tabule skla, v některé chvíli se tu rozkládají sbírkové předměty, které budou posléze instalovány, možná se tu také natírají nebo tapetují panely, lepí fotografie, po zemi jsou položeny podkladové papíry aj. V jistých fázích realizace se v prostoru pohybuje vět-

ší počet osob, dokonce i zaměstnanci některého subdodavatele. Existuje tu tedy poměrně velké riziko pracovního úrazu¹¹ a také riziko poškození nebo ztráty sbírkových předmětů. Tomu je třeba zabránit. Předpoklad k úspěšnému řešení je možné spatřovat mj. v tom, že realizaci výstavy bude řídit některý pověřený zaměstnanec (*jedna jediná osoba*) s maximálně možnými pravomocemi a odpovědností. Bez jeho vědomí a souhlasu by se neměl v prostoru, kde se instaluje výstava, nikdo pohybovat, snad vyjma statutárního zástupce muzea. Všichni zaměstnanci pracující na instalaci výstavy by měli být po dobu, na kterou jsou na tuto práci přiděleni, této osobě podřízeni. Zmíněná osoba by měla organizovat práci tak, aby se v prostoru nevyskytovali zaměstnanci nebo cizí osoby, které tam nemají co dělat, a musí mít probíhající činnosti v prostoru pod kontrolou. Tato osoba by měla dbát na bezpečnost práce a ochranu zdraví a na bezpečnost sbírek (měla by být samozřejmě dostatečně poučená). Kdo bude tou vhodnou osobou a komu bude po dobu realizace výstavy podřízena, jaká další organizační opatření se ještě přijmou, záleží na situaci v tom kterém muzeu. Naproti tomu by se rizikovou mohla stát situace, kdy ve výstavní prostoru velí nezávisle vedle sebe dva nebo i více lidí, např. kurátor výstavy, výtvarník aranžér a možná vedoucí nějakého provozního oddělení, a jen zpozvzdálí to všechno „pevně“ řídí věčně přetížený a jen občas přítomný ředitel. Výše uvedená upozornění se zdají být banalitou, o níž není třeba se rozepisovat. Zdá se tak být, pokud nenastává žádný zádrhel. Jakmile ale dojde k něčemu vážnějšímu, začne se hledat viník, objeví se nedostatky organizační, v dodržení předpisů atd., což obvykle neúprosně dopadne na bedra managementu muzea. V tu chvíli (někdy ale už pozdě) vyvstane opodstatněnost zmíněných doporučení.

Realizace výstavy by se měla průběžně monitorovat, zda probíhá dle harmonogramu i očekávaných kvalitativních parametrů. Například s časovým předstihem nejméně 3 týdnů u menších lokálních akcí musíme začít s přípravou vernisáže. V té době bychom měli mít jistotu, že stanovený termín otevření výstavy je reálný. V průběhu monitorování výstavy, tj. prostřednictvím průběžných kontrol, bychom měli také sledovat, zda bude provoz výstavy dostatečně bezpečný z hlediska pohybu návštěvníků i z hlediska ochrany vystavených předmětů, zda následně nevzniknou nepředvídané nebo neefektivní náklady na provoz výstavy. Samozřejmě se na to má pamatovat již ve fázi tvůrčí přípravy, ale až při realizaci se mohou vyskytnout některé skutečnosti, které by v provozu výstavy činily problémy a je ještě čas je řešit. Některé takové jen zdánlivé drob-

¹¹ K velmi nebezpečnému úrazu může dojít při manipulaci s tabulemi skla, např. při jejich mytí. Spadá vitrina a padající rozbitá tabule skla má účinek téměř jako gilotina.

nosti bezpečného nebo efektivního provozu výstavy se vskutku objeví, až když stojí vitríny a jsou rozmístěny exponáty. O několika konkrétních příkladech se hovoří při výuce ve ŠMP.

Realizace výstavy před jejím zprovozněním by měla být nakonec završena **kolaudací**. Kolaudací výstavy se rozumí akt, kterým je na základě fyzické prohlídky díla konstatováno zodpovědnými činiteli, že výstava je provedena v požadované kvalitě a rozsahu a že je schopna provozu. Má podobu písemného záznamu (protokolu) s podpisy odpovědných osob. Mezi odpovědnými osobami nemůže chybět statutární zástupce muzea, dále autor obsahového scénáře, autor (autoři) architektonického a výtvarného řešení a podle povahy díla další osoby. V případě, že výstava byla realizována dodavatel-sky, mívá tento záznam podobu protokolu o předání/převzetí díla. Kolaudační protokol může být provázen dílčími dokumenty, ověřujícími funkčnost některých zařízení: např. revizní zpráva k elektroinstalaci (jde-li o novou instalaci, půjde o výchozí revizní zprávu); revizní zprávy (eventuálně výchozí) k EZS, EPS, HZS, CCTV; případně jsou předloženy další požadované dokumenty (např. certifikáty k dodaným výrobkům aj.). Na ně se kolaudační protokol výstavy odvolá nebo mohou být jako přílohy jeho součástí. V kolaudačním protokolu se také zaznamenají nedodělky nebo závady, které nebrání bezpečnému provozu, a lhůty k jejich odstranění.

Kolaudace expozice, velkých a náročných výstav a výstav realizovaných dodavatel-sky se provádí tak, jak bylo právě naznačeno. U běžných menších výstavních akcí, kde se neprovádí žádné větší úpravy výstavních prostor, nedodává se nový výstavní mobiliář, ale uskuteční se jen nové aranžování exponátů vlastními prostředky, maximálně se přesouvá výstavní mobiliář z jednoho koutu do druhého, doplní se pár panelů atp., nemusí se, není-li to nutné z důvodů hodných zvláštního zřetele, provádět všechny výše naznačené dílčí revize zařízení a kolaudace může mít jednodušší podobu.¹² V každém případě ale doporučuji, aby se nějaký, byť jednoduchý záznam o provozuschopnosti výstavy učinil.¹³

Kolaudační prohlídka by se měla uskutečnit za přítomnosti kurátora výstavy a také zaměstnance, který bude zajišťovat její pro-

¹² Například je-li revize elektroinstalace, EZS, EPS, RHP atd. v muzeu prováděna v samostatném režimu ve stanovených časových intervalech nezávisle na právě zprovozněnou výstavu, nebo když se provádí podle předpisů průběžně a nezávisle na momentální výstavě základní kontrola drobného elektrického nářadí a zařízení (jde např. o přívodní šňůry vitrín a světelných zdrojů k elektrickým zásuvkám).

¹³ Formální podobu a náležitosti kolaudačního záznamu v uvažované zjednodušené podobě a funkční kompetence při posouzení výstavy z hlediska její provozuschopnosti lze podle konkrétních podmínek muzea stanovit ve vnitro-podnikovém předpisu (např. organizační řád nebo jiná dílčí směrnice).

voz, tzn. člověka, který instalaci posoudí z pohledu výkonu funkce dozorce výstavních prostor nebo lektora (průvodce). Jde tu o jakýsi akt završení realizace výstavy před jejím uvedením do provozu. Neměly by již vyvstat žádné zásadní problémy, které by zabránily otevření výstavy. To je ale možné za předpokladu, že se naznačený úhel pohledu sledoval již při průběžných kontrolách realizace výstavy a že se vyskytnou problémy řešily předem.

Při sledování problematiky provozuschopnosti výstavy – ovšem rovněž již ve stádiu její realizace, protože při kolaudaci bude pozdě – je žádoucí, aby výstavu viděl někdo i z pohledu preventivní konzervace, očima referenta bezpečnosti práce a ochrany zdraví, požárního technika a obsluhy elektronických zabezpečovacích systémů. Oprávněné námitce, že malé muzeum tyto specialisty nemá a není ani v jeho možnostech, aby je všechny na každou takovou akci zajišťovalo jako placenou službu, lze čelit následující poznámkou. Není samozřejmě nutné, aby každou výstavu, zejména když se nemění výstavní mobiliář ani jeho rozmístění, zkoumali všichni naznačení specialisté. Pro takové případy by měla dostačovat základní orientace v uvedených oblastech a ta by měla být součástí profesní kvalifikace odborného pracovníka muzea. Kurátor muzejní sbírky a autor výstavy přece musí mít základní znalosti o preventivní konzervaci, ostatně je to předmětem i ŠMP, a měl by si uvědomit příp. rizika, která mohou při provozu výstavy vzniknout. V případě obav z rizika bude nutná konzultace s konzervátorem nebo restaurátorem. Podobně je tomu i s oblastí bezpečnosti práce a ochrany zdraví, jakož i požárního zabezpečení (protipožární prevence). Provádění některých preventivních kontrol prostor muzea (tedy i výstavních) z hlediska ochrany zdraví i požární ochrany vyplývají z právních předpisů. V určitých předem stanovených intervalech se odborně školení specialisté v muzeu tak jako tak objeví. Každé muzeum má nadto pro svůj objekt vypracovanou požární zprávu a posouzení požárních rizik; má jistě zpracovanou i další dokumentaci. Při realizaci muzejních výstav jde tedy o operativní vyhodnocení, zda vlivem instalace nenastaly nějaké změny, které by mohly bezpečnostní riziko způsobit. U elektronických zabezpečovacích systémů se provádějí pravidelné kontroly a revize jejich funkčnosti. Při realizaci výstav musíme dbát na to, aby nedošlo k rozmístění výstavního mobiliáře tak, aby některá zabezpečovací čidla nebo kamery nemohly dobře fungovat (např. kamera bude mít zakrytý výhled rozměrným exponátem).

Na závěr realizace výstavy se před jejím otevřením vyhotoví seznam skutečně vystavených sbírkových předmětů a dalších exponátů. Někde tento seznam tvoří přílohu záznamu o kolaudaci výstavy (resp. kolaudačního protokolu). Seznam je důležitý z hlediska dokumentů správy sbírek a také jako dokument pro tu složku zaměstnan-

ců muzea, která bude zajišťovat provoz, tj. pro dozorce nebo lektory. Podle charakteru provozu muzea je třeba řešit autorizaci tohoto seznamu, aby z ní vyplynulo, že vystavené sbírkové předměty přebírá do své péče personál provozu výstavních prostor. V některých muzeích se osvědčuje udělat pro operativní potřebu dozorců nebo lektorů ještě zjednodušený schematický náčrt rozmístění exponátů ve vitrínách a ve výstavní prostoře.

3. Fáze provozní

Výstava je uvedena do provozu otevřením veřejnosti ve stanovené návštěvní době. U některých výstav, větších a významnějších, připravují muzea nejprve její slavnostní otevření, **vernisáž**. Teprve po ní je výstava otevřená pro veřejnost. Vernisáž je určena především pro pozvané hosty¹⁴ a nevybírání se vstupné. Kromě prohlídky výstavy, často s výkladem kurátora, mívá vernisáž na začátku nějaký program, který zdůrazní svátečnost těchto okamžiků. Bývá to někdy i kulturní vystoupení, např. hudební, ukázka dramatického nebo tanečního umění atd. Především by ale měli být představeni autoři výstavy a všichni, kdo se o výstavu zasloužili, včetně eventuelních sponzorů. Zpravidla také autor výstavy nebo jiná důležitá osoba přednese k výstavě úvodní slovo: hovoří se o důvodech vytvoření výstavy, o jejím obsahu, o záměrech jejího pojetí nebo o jiných významných skutečnostech. V průběhu některých vernisáží je hostům nabídnuto též drobné občerstvení. Řízení programu vernisáže vyžaduje osobu moderátora. Někdy jím bývá přímo statutární zástupce muzea; pokud k tomu ale nemá předpoklady a není k tomu vhodný ani žádný jiný zaměstnanec muzea, je potřeba se poohlédnout po externím moderátorovi. Vernisáž je také příležitost, jak výstavu uvést do sdělovacích prostředků. Je účelné na vernisáž pozvat novináře, s nimiž muzeum spolupracuje. Některá muzea pořádají těsně před vernisáží k výstavě tiskovou konferenci. Dobře připravená vernisáž se stává účelným nástrojem působení muzea na veřejnost – viz oblast PR a fundraising, o nichž bude ještě řeč v kapitole o managementu muzeí. Zde jenom podotknu, že se vyplatí pečlivý výběr zvaných hostů.

V nedávné době jsem zaznamenal, že některá muzea pořádají po vzoru divadelních derniér také při ukončení výstavy zvláštní program spojený např. s komentovanou prohlídkou a zvou na něj prostřednictvím sdělovacích prostředků veřejnost nebo na základě zvláštní pozvánky vybrané hosty (případně obojí).

¹⁴ V praxi se musí promyslet, zda bude kromě pozvaných hostů vernisáž přístupná i širší veřejnosti, tedy těm, kdo se o vernisáži dověděli (např. z novin) a jednoduše přijdou. Někdy nastanou případy, které není jednoduché citlivě vyřešit. Kromě toho by vernisáž měla být vnímána jako svátek celého muzea a doporučuji, aby se na vernisáži počítalo vždy se všemi zaměstnanci muzea, kteří se mohou a chtějí účastnit, třeba i s rodinnými příslušníky.

K samotnému návštěvnickému provozu upozorním na některé momenty. Chování návštěvníků ve výstavních prostorách muzea upravuje **návštěvní řád**. Je důležité, aby tento dokument mělo zpracováno (v aktuální podobě) každé muzeum a aby byl návštěvníkům patrný při vstupu do budovy muzea (více o tom viz kapitola o architektuře muzejních budov). Samozřejmý je požadavek, aby návštěvní řád měl také cizojazyčnou verzi (zpravidla anglicky). V návštěvním řádu se musí vymezit, komu jsou výstavní prostory přístupny a komu bude naopak vstup odepřen;¹⁵ otevírací doba pro návštěvníky,¹⁶ případně za jakých podmínek lze uskutečnit prohlídku prostor mimo návštěvní dobu; vstupné a pravidla pro slevy vstupného, respektive volného vstupu; všechny požadavky na chování návštěvníků během prohlídky.¹⁷ Návštěvník by měl být v řádu upozorněn na povinnost řídit se pokyny muzejního personálu, na to, že v případě porušení ustanovení návštěvního řádu bude vyloučen z prohlídky bez náhrady vstupného, a na druhé straně také na to, u koho si může stěžovat a kdo jeho stížnost vyřídí.

Podobně jako v rámci bezpečnostního managementu provádí muzeum analýzu rizik mimořádných krizových událostí a živelných pohrom. Na základě ní se zpracovávají různé dokumenty obsahující jejich řešení nebo prevenci (podrobněji viz příslušná kapitola). Muzeum by si mělo pro běžný návštěvnický provoz zpracovat také analýzu **nestandardních situací**, které mohou nastat. Na jejím základě je účelné pro každou takovou situaci vypracovat pro personál zajišťující provoz výstavních sálů (dozorci, pokladní atp.) konkrétní pokyn, jak mají postupovat. Personál musí být poučen (nejlépe vycvičen) a kromě toho se vyplatí, aby měl k dispozici obálku nebo desku s označením situace, v níž v případě nouze nalezne návodný text. Vezme, že v návštěvnickém provozu muzea může takových nestandardních situací nastat poměrně hodně. Nejde sice o život ani o pohromu, ale jejich nezvládnutí je nepříjemné.

¹⁵ Například, že děti ve věku do xy let mají povolen vstup jenom v doprovodu osob starších 18 let (?), že z prohlídky muzea bude vyloučena osoba pod vlivem alkoholu nebo omamných látek a dále osoby, které porušují ostatní ustanovení návštěvního řádu.

¹⁶ Důležitý je např. údaj o nejzazším čase, ve kterém je možné před koncem otevírací doby zahájit prohlídku výstavních prostor.

¹⁷ Choulostivým bodem bývá rozhodnutí, že do výstavních prostor nelze vstupovat s domácími zvířaty. Jiným případem, řešeným v muzeích různým způsobem je zákaz fotografovat. Tento zákaz a stanovení podmínek pro výjimky je věcí diskuse. Hodně muzeí u nás i ve světě dnes toto omezení návštěvníků minimalizuje jen na zvláštní případy.

Jen pro ilustraci si představme jeden takový příklad. Je sobota odpoledne, začátek vikendu, po němž následuje další den volna, kdy je muzeum otevřeno. Najednou vypadne elektrický proud v celé budově a výstavní sály jsou plné lidí. Snad dobře funguje nouzové osvětlení, personál má baterky a šťastně vyvede lidi ven. Někteří se ptají, kdy to bude opraveno. Obhlídka okolí ukáže, že nedošlo k centrálnímu výpadku proudu, ale že se to týká jenom objektu muzea. Možná personál vyzkouší jističe, ale v tom závada nebude. Do hlavního rozvaděče se nedostane, je zamčený. Nervozita stoupá, někteří návštěvníci se dožadují vrácení vstupného a začínají nadávat. Personál telefonuje řediteli. Ten je ale v zahraničí a nejde mu signál na mobilní telefon. Zástupce ředitele je v lese na houbách někde sto kilometrů daleko a tak jim nemůže pomoci. Co mají dělat? Napsat na dveře muzea na tři dny ceduli „Zavřeno“ a jít domů? Tohle byl ale jen zlý sen. Naše muzeum dobře funguje. Personál výstavních sálů sáhne do stolu, vytáhne obálku s návodem pro řešení případu, kdy vypadne elektrika v celém objektu. Tam najde kromě jiných důležitých pokynů i telefonní čísla na tři servisní firmy, s nimiž má muzeum smlouvu pro případ totálního výpadku elektrického proudu. Na prvním čísle to nikdo nebere, ale na druhém se ozve kladná odpověď a za hodinu přijede elektrikář. Ten v hlavním rozvaděči nahodí vypadlou nožovou pojistku, muzeum se rozsvítí a další dva návštěvnické dny jsou zachráněny. Proto se vskutku vyplatí uvažovat o takové a mnoha dalších situacích, které by mohly v muzeu během návštěvnického provozu nastat a kdy by dozorci a pokladní mohli zůstat zcela bezradní.

Muzejní personál výstavních prostor by měl mít k dispozici vybavenou lékárníčku, aby mohl případně ošetřit drobná poranění návštěvníků. Je žádoucí, aby nejméně jedna osoba v každé směně tohoto personálu byla vyškolená k poskytnutí první pomoci.

Hlavním úkolem personálu výstavních prostor je dohlédnout na bezpečnost vystavených exponátů a na bezpečnost návštěvníků. Jakékoliv vybočení z těchto dvou principů by měli tito zaměstnanci muzea analyzovat s tím, že návštěvníka přiměřeně upozorní na nepřipustnost jeho jednání, pokud to nepomůže a v případě nouze přivolají pomoc. To ovšem předpokládá, že existuje spojení s někým, kdo je schopen zasáhnout a pomoc poskytnout. Obojí musí proběhnout včas, tedy poměrně rychle. Variant možných řešení je mnoho a záleží na dispozici jednotlivých muzeí, na celkovém charakteru organizace aj. Zásadní ovšem je, aby se vůbec analyzovaly možné situace, kdy nebude vůči návštěvníkům stačit pouhá domluva přítomného zaměstnance muzea a bude nutno nějak zasáhnout. Dle toho se měly vypracovat a vyzkoušet scénáře řešení takových situací, případně by měla být přijata další nezbytná opatření.

Muzejní personál výstavních prostor musí být ovšem důkladně poučen o všech možných rizikových situacích, které by mohly ohrozit bezpečnost návštěvníků nebo by mohly vést k poškození nebo i krádeži exponátů. Z vlastní dlouholeté zkušenosti vím, že tato zdánlivě samozřejmá věc bývá naopak často kamenem úrazu. Měla

by se tomu proto věnovat pozornost a stále znovu a znovu zkoušet, zda si jsou oni zaměstnanci muzea dostatečně vědomi všech existujících rizik. Je důležité vše znovu připomenout u nově otevřených výstav.

Muzejní personál výstavních prostor by měl vystupovat vůči návštěvníkům příjemně, nevťiravě. Pokud návštěvník potřebuje, měl by mu umět poradit o dalších možnostech prohlídky muzea apod. Chování personálu výstavních prostor významně spolurozhoduje o spokojenosti návštěvníků, a to je jeden z důležitých cílů muzea. Dosáhnout toho je složité a daří se to jen někde. Pojednání o příčinách úspěchu i neúspěchu v této věci by patrně vydalo na samostatnou publikaci.

Na závěr této části pojednání o provozní fázi muzejních výstavních programů chci podtrhnout nezastupitelnou úlohu personálu výstavních prostor. V poslední době se občas vynořuje představa jak tento personál ve výstavních sálech nahradí technika – kamerové systémy a reproduktory s pokyny dispečera ukrytého ve velínu. Tato představa je zcela lichá, jak dostatečně vyplývá z předchozích odstavců. Bez fyzické přítomnosti zaměstnanců muzea ve výstavních prostorách v době návštěvníckého prostoru se prostě muzeum neobejde. Lidský element zde přítomný je nezastupitelný. Jiná je ale otázka optimalizace jejich počtu tohoto personálu. Nějaký koeficient stanovit nelze, neboť záleží na konkrétní prostorové dispozici muzea, na charakteru výstav a expozic, na organizaci celého provozu muzea, na vybavení technickými prostředky (např. zmíněný kamerový systém aj.). Nezmínili jsme se zde o úloze průvodců a lektorů ve výstavních prostorách, což spadá spíše do problematiky muzejní pedagogiky. Nicméně je třeba v probírané souvislosti připomenout, že pokud je návštěva muzea možná jenom s průvodcem, potom se tato skutečnost promítne do řešení otázky optimalizace počtu personálu výstavních prostor.

Během provozu výstavy se musí sledovat dodržení požadovaných klimatických podmínek a funkčnost všech zařízení. Muzeum musí být v této souvislosti připraveno na nutnost eventuálních oprav zařízení výstavních prostor, výstavního mobiliáře, osvětlení atp. a mělo by mít k dispozici náhradní díly nebo rezervní zařízení.

Během provozu výstavy se odehrávají všechny doprovodné a doplňkové programy. Jsou to často výrazné aktivizační prvky prezentační činnosti muzeí a je o nich více pojednáno na jiném místě. Zde jen znovu připomeňme, že na ně musí být pamatováno již ve fázi tvůrčí přípravy výstavy, a to nejen z obsahového hlediska, ale i po stránce nároků na provoz, tj. na pracovní kapacitu, na materiálové a finanční náklady.

Dalším druhem aktivit, souvisejících s výstavou a jejím provozem, je zabezpečení činností nebo prosté shromažďování dat, které

souvisí s evaluací výstavního projektu. I tyto aktivity je důležité projektovat již ve fázi tvůrčí přípravy, zvláště v případech, kdy budou nárokovat pracovní kapacitu nad rámec běžného provozu výstavních prostor nebo si vyžádají finanční náklady za služby apod.

4. Fáze vyhodnocení a likvidace muzejního výstavního programu

Výstava nekončí, když se zavřou dveře výstavního sálu za posledním návštěvníkem, ale až ve chvíli, kdy se deinstaluje a provede se vyhodnocení jejího efektu. Při demontáži výstavy vzniká obdobná situace jako při jejím zhotovení. Také zde vzniká nebezpečí pracovního úrazu, poškození nebo i ztráty sbírkových předmětů. Čelit tomu je vhodné obdobnými organizačními opatřeními. Použitý výstavní mobiliář a další výstavní prvky se uloží nebo připraví pro další použití, dále nepoužitelné věci se zlikvidují. Sbírkové předměty se uloží v depozitáři nebo podle potřeby se předají ještě předtím k ošetření konzervátorům. Vypůjčené předměty se vrátí majitelům.

K ukončené výstavě by se měla pořídit **dokumentace**. U expozic se taková dokumentace pořizuje po jejím zahájení a průběžně se doplňuje. Obsahovat by měla především fotografickou nebo jinou obrazovou dokumentaci výstavy, případně v průběhu výstavy proběhnuvších významnějších akcí (např. vernisáž, mimořádné návštěvy). Dále by se měly uchovat dokumenty její tvůrčí přípravy (libreto nebo scénář), vydané tiskoviny (plakáty, pozvánky apod.), publikace nebo propagační materiály, upomínkové předměty. K dokumentaci je vhodné přidat výstřižky s ohlasy výstavy v novinách a časopisech nebo aspoň bibliografické záznamy o nich, případně i záznamy s prezentací výstavy v rozhlasovém nebo televizním vysílání. Součástí dokumentace je vhodné učinit záznamy obsahující evaluaci výstavy, jak o tom bude ještě pohovořeno.

Dokumentaci výstav některá muzea ukládají tak, že se ke každé výstavě vytvoří kompletní dokumentační složka a ta je součástí zvláštní dokumentační sbírky. Vyřešit se u tohoto systému musí uložení materiálově odlišných dokumentů v jedné složce a také organizaci uchování (respektive zálohování) dokumentů na elektromagnetických nosičích. V některých muzeích je dokumentace výstav ukládána v několika materiálových řadách: např. fotografická a audiovizuální dokumentace; vydané tiskoviny a publikace; libreta a scénáře; propagační materiály a suvenýry atd. Dokumentaci k jedné výstavě je pak nutno vyhledat postupně v evidenčních záznamech k těmto dokumentačním řadám. Oba přístupy mají výhody i nevýhody. V každém případě je třeba na dokumentační soubory k výstavám nahlížet jako na cenný materiál pro studium vývoje muzejního výstavnictví; každý muzejník, a zejména začínající, v něm může hledat poučení.

Závěrečným aktem ukončení výstavy by mělo být její vyhodnocení, evaluace. O nástrojích evaluace muzejních výstav se stručně zmíníme v kapitole o muzejním managementu.

NĚKTERÉ METODICKÉ ZÁSADY A POSTUPY TVORBY MUZEJNÍCH VÝSTAV

Existuje celá řada „didaktických“ zásad, které bychom měly při tvorbě muzejních výstav ovládat. Není možné se tu všemi podrobněji zabývat. Zastavíme se jen u několika a u některých jen letmo. Více pozornosti jim je věnováno v návstavném kurzu ŠMP o muzejním výstavnictví.

1. Komunikační trasa

Návštěvník by měl být uspořádáním výstavy veden ve směru hodinových ručiček, tedy doprava. Je to směr, který usnadňuje čtení, neboť věci a případné texty vnímáme přirozeně tzv. „po písmu“. V obráceném směru se oko (a tím pozornost) dříve unaví. Je s podivem, že tato zdánlivě samozřejmá věc nebývá dodržována, i když to není způsobeno z nutnosti. V určité místnosti mohou mít návštěvníci vzhledem k jejímu tvaru, umístění oken aj. tendenci se rozběhnout doleva a začnou prohlížet výstavu od konce. V tom případě postavíme pohledově před návštěvníka nějakou atraktivní věc, přitáhneme jeho pozornost a nasměrujeme jej vpravo.

2. Umístění exponátů z hlediska pozorovatele, scénování

Návštěvník má nějaký přirozený úhel pohledu oka. Záleží na velikosti člověka a na vzdálenosti od pozorovaného předmětu. Měli bychom proto vědět, že například při pozorovací vzdálenosti asi 1 m je nejvhodnější zóna pro umístění klíčových exponátů mezi 90–140 cm od země. Přijatelná je pro vnímání předmětů při této vzdálenosti pozorovací zóna mezi 75–190 cm od země. Umístěné exponáty mimo tuto zónu musíme buď zvýraznit, nebo počítat s tím, že sem dáme předměty okrajové, bez většího významu. Čím musíme stát blíže, tím se tato zóna zužuje; čím jsme dále, tím se zvětšuje. Optimální zóna při změně pozorovací vzdálenosti se dá spočítat. Sítnice oka pracuje při pozorování přirozeně od bodu, který upoutá její pozornost, v kruhu a to vpravo a stále rozšiřuje kruhy dál a dál. To se děje ve zlomcích sekundy. Neuvědomujeme si to, ale při instalaci výstav bychom to měli respektovat.

Ve vitríně se skupinou předmětů by měl být nějaký řád. Návštěvník by měl vždy rozpoznat klíčový exponát, hlavního nositele sdělení. Předměty by neměly být zakrývány jeden druhým, nevede-li nás k tomu zvláštní důvod.

3. Osvětlení exponátů

Osvětlení hraje při uspořádání předmětů ve vitríně důležitou roli. Zároveň je v tom řada úskalí. Zřetel musíme brát na intenzitu světla, hlavně UV záření, a charakter předmětů, aby nedošlo k jejich poškození (viz kapitola o preventivní konzervaci). U drobných předmětů s nízkým reliéfem (například mince, rytina, drobné šperky) dosáhneme žádoucí účinek jenom při šikmém světle. Šikmé světlo zvýrazní také detaily větších předmětů. Úhel je nutno trpělivě zkoušet. Při vnějším osvětlení místnosti musíme dávat pozor, abychom v některých místech neoslňovali návštěvníka nebo naopak, aby při světle v zádech nevrhala jeho postava stín na vitrínu nebo panel. Světlo by mělo návštěvníkům pozorování vystavených předmětů usnadnit nebo umocnit, ne znepříjemnit nebo ztláčit.

4. Výstavní mobiliář

Volba výstavního mobiliáře je velmi důležitá. Vitríny by měly být konstruovány tak, aby jejich provedení neupoutávalo návštěvníkovu pozornost a nerozptylovalo jej. Vitřina má být co nejméně nápadná, protože je jenom obalem pro předvádění sbírkových předmětů, na něž se má pozornost soustředit. Z tohoto hlediska jsou výhodné celoskleněné vitríny, které renomované firmy dnes již umí vyrobit. Záleží ale na jejich kvalitě, ve které jsou velké rozdíly. Na ní bychom měli klást důraz zvláště u expozic. Dnes se dají pořídit celoskleněné vitríny téměř prachotěsné a přitom otevíratelné, opatřené bezpečnostním zámkem; se skly opatřenými UV fólií (ale pozor na životnost UV fólie!) nebo zároveň se skly různé třídy bezpečnosti. Problémem bývají kvalitní a současně mobilní (částečně rozebíratelné) vitríny, které potřebujeme pro krátkodobé výstavy.

Tvarově se nejvíce užívají vitríny stolové, pultové, skříňové (stojací atp.). Každý z typů má své výhody a nevýhody, některé se hodí pro určitý druh materiálu. Více se o tom hovoří v návstavném kurzu ŠMP o muzejním výstavnictví.

5. Text a písmo v muzejní výstavě

S texty v muzejní výstavě jsou spojeny dva okruhy problémů: a) obsah a rozsah textu, jeho význam a struktura, b) velikost a grafická podoba písma. Zcela bez textu se v muzejních výstavách patrně neobejdeme. Zároveň platí, že texty bývají nejčastější a zjevný nedostatek výstav. Nejhorší je, že velký počet odborných pracovníků muzeí si vůbec nepřipouští, že jde o problematickou záležitost.

a) Obsah a rozsah textu, jeho význam a struktura

Texty mají v muzejní výstavě různý stupeň důležitosti, a tudíž určitou strukturu svého významu pro orientaci návštěvníků. Často to bývá dvou, tří i čtyř úrovněová struktura textů. Jednotlivé významové

úrovně textu se zpravidla odlišují velikostí, tvarem písma a umístěním. Důležité je dodržet jednou zvolený princip v celé výstavě. Návštěvník by měl snadno princip členění textů pochopit a díky tomu se ve výstavě dobře orientovat.

Rozsah textu bývá bohužel velmi často neúměrně velký. Neschopnost vyjádřit obsah některých výstav zřetěžením vjemů vystavených exponátů vede autory k tomu, aby fakta (vysvětlení významu vystavených věcí) sdělovali doprovodným textem. Taková výstava má potom podobu, jak jsme již jednou zmínili, rozstříhané publikace na panelech, ilustrované místo fotografií originálními artefakty. Autoři takových výstav si neuvědomují, že nesedíme pohodlně doma v křesle nebo v nějaké studovně, ale stojíme na nohou ve výstavním sále. Tady je třeba upozornit, že přečtení textu jedné strany normalizovaného rukopisu (tj. 30 řádků, 65–70 písmen na řádku včetně mezer) trvá u jednoduchého textu zručnému čtenáři 3 až 5 minut! Zkuste stát na místě 30 vteřin a soustředit se na jedno místo a číst. Začnete se cítit nepříjemně, přestanete se soustředit.

Ještě horší je, když důležité textové sdělení o obsahu výstavy je napsáno na panelu odshora až dolů (viz zde odst. 2.). Autor snad bláhově očekává, že si návštěvník klekne, aby text končící bezmála u země dočetl. Kolik takových případů v muzejních výstavách bohužel dnes a denně vidáme!

b) Velikost a grafická podoba písma

Velikost písma by měla být závislá na obvyklé pozorovací vzdálenosti návštěvníka od vystavených exponátů ve vitrině nebo na panelech. Čím musí stát dál, aby mohl předmět pozorovat celý, tím musí být písmo větší a naopak. Při běžné pozorovací vzdálenosti mezi 0,5 až 1 m od exponátů by mělo mít pro návštěvníka bez větší zrakové vady a při dobrých světelných podmínkách nejmenší písmo (např. popiska předmětu) velikost 5 mm, tj. 16-ti bodové písmo v počítačovém editoru Microsoft Word (např. font Times New Roman). Pravidlo pro odhad optimální velikosti písma v závislosti na předpokládané pozorovací vzdálenosti a při uvedených podmínkách je přitom jednoduché a snadno zapamatovatelné:

$$\text{velikost písma v cm} = \text{pozorovací vzdálenost v cm} / 200$$

Existuje celá řada dalších pravidel pro vhodnou konstrukci a grafickou podobu písma v textech u muzejních výstav, ale není tu prostor, abychom se jimi blíže zabývali, a tak již jenom ilustrativně a heslovitě pojmenujeme několik z nich.

- Písmo ve vztahu k podkladu by mělo být co nejkontrastnější; vyvarovat bychom se měli textu na průsvitné podložce, zvláště jestliže bude navíc prosvícená. Některé kombinace barev písma a podkladu

jsou nevhodné; barevné kombinace by se ve výstavě neměli příliš střídat.

- Hůře je čitelný text složený z velkých písmen a také text psaný kurzívou.
- Lépe se čte text zarovnaný vlevo než zarovnaný do sloupců.
- Text by se měl vyvarovat složitých souvětí. Nejlépe jedna myšlenka – jedna věta. Text by se měl vyvarovat běžně neužívaných termínů (pozor na odbornou terminologii).

OSTATNÍ FORMY ZPŘÍSTUPNĚNÍ MUZEJNÍCH SBÍREK VEŘEJNOSTI

Zpřístupnění sbírek veřejnosti nespočívá jenom v jejich vystavování, ale také v jiných způsobech, byť je vystavování, jak již bylo řečeno, nejvýznamnější. Hned na druhém místě po vystavování zmiňme **zpřístupnění sbírek ke studijním účelům**, k individuálnímu studiu badatelům, studentům a ostatním zájemcům (dále jen badatelé). Tento segment činnosti, u některých muzeí poměrně rozsáhlý,¹⁸ se pracovně a pro zjednodušení označuje jako „badatelská agenda“. Ovšem nutno upozornit, že tento termín badatelská agenda má širší obsah, neboť zahrnuje i další služby muzea veřejnosti. Jde o nejrozumnější informační služby, využívající poznatky z interpretace výpovědní hodnoty sbírek nebo výsledky výzkumné a další odborné činnosti muzea, nebo se jedná o zpřístupnění doprovodné dokumentace muzea, nálezových zpráv, terénních pozorování, případně může jít o zpracování odborných rešerší, posudků atp. Tato část badatelské agendy by neměla být při hodnocení výkonnosti muzea nezaslouženě opomíjena.¹⁹

Vraťme se však k probíranému tématu. Předkládání sbírek ke studiu badatelům je poměrně široká problematika, která spočívá v dočasném zapůjčování sbírek ke studiu mimo budovu nebo v prostorách muzea. Agenda kolem dočasného zapůjčování sbírek mimo budovu muzea je zmíněna v kapitole 3. a zejména v Metodickém pokynu MK ČR k zajištění správy, evidence a ochrany sbírek muzejní povahy²⁰, proto zde tuto agendu nebudeme dále

¹⁸ Připomeňme, že jsou sbírky, jejichž vystavování je možné z různých důvodů v minimálním rozsahu a že těžiště jejich využívání je především ke studijním účelům. Jako příklad lze uvést např. botanické herbáře, větší část archeologických sbírek, sbírky rukopisů atd., atd.

¹⁹ Problém některých muzeí v praxi spočívá hlavně v její nedostatečné a průkazné registraci, v důsledku čehož ji nelze exaktně vykazovat a tyto údaje objektivně dále prezentovat.

²⁰ Metodický pokyn k zajištění správy, evidence a ochrany sbírek muzejní povahy v muzeích a galeriích zřízených státem nebo územními samosprávnými celky (kraj, obcemi), MK ČR č. 53/2001, článek VIII. a IX. Viz též ŽALMAN, J. *Příručka muzejníková II*. Praha, 2006, s. 14–15.

rozebírat. Pokud jde o zpřístupnění sbírek ke studiu v budově muzea, musí se instituce rozhodnout, ve které prostora a za jakých podmínek bude studium sbírek umožněno. V některých muzeích existuje k tomuto účelu speciálně vybavená a kapacitně dimenzovaná studovna (leckdy společně se studovnou muzejní knihovny). Najdeme ale také instituce (zpravidla malá muzea), kde lze studovat sbírky jenom v pracovně správce sbírky nebo nějaké k tomu účelu použitelné kanceláři. Ve všech případech ale musí platit, že badatel nesmí zůstat ani na okamžik bez dozoru odpovědného zaměstnance muzea.²¹ Stejně tak je bezpodmínečně nutné, aby badatel prokázal svou totožnost platným dokladem a aby mělo muzeum průkazně dokumentováno, co a kdy bylo badateli předloženo ke studiu a zda nedošlo k poškození nebo ztrátě předmětu.

Badatel musí mít možnost seznámit se s pravidly zpřístupnění sbírek ke studiu, která platí v daném muzeu (měl by být na tuto možnost upozorněn). Ona pravidla bude obsahovat „badatelský řád muzea“ (nebo též „studijní řád“)²² a ten musí být umístěn na viditelném místě v prostora, kde jsou sbírky badatelům předkládány ke studiu. Je vhodné mít tento řád také v anglické verzi (podle místních podmínek i v jiných cizojazyčných verzích), aby mohl být předložen k přečtení badateli cizinci.

Badatelský řád by měl zhruba obsahovat:

- a) ustanovení komu je studium sbírek povoleno, komu ne a kdo bude z možnosti studia sbírek muzea vyloučen;
- b) ustanovení o tom, které sbírky nejsou badatelům ke studiu předkládány; případně kdo a v kterých případech povoluje výjimky;
- c) povinnost badatele předložit průkaz totožnosti a vyplnit badatelský list, či jiný způsob registrace badatele a materiálu, který mu byl ke studiu předložen;
- d) ustanovení o tom, které služby související s předkládáním sbírek ke studiu budou zpoplatněny. V příloze (případně přímo ve studijním řádu) by měl být aktuální ceník těchto služeb, schválený ředitelem muzea;
- e) stanovení pravidel o způsobu manipulace se sbírkovými předměty předloženými badateli ke studiu (např. kde badatel odkládá svrchní oděv a příruční zavazadla, zákaz kouření a manipulace s otevřeným

²¹ Netřeba snad opakovat, že badatel by neměl mít přístup do depozitáře, vyjma případů hodných zvláštního zřetele, které jsou klasifikovány a popsány ve vnitropodnikovém předpisu (předpisech), vydaném v souladu se zákonem č. 122/2000 Sb. (viz Režim zacházení se sbírkou a sbírkovými předměty muzea).

²² Pokud je studovna knihovny a studovna pro studium sbírek v jedné prostora, nebude patrně na závadu, když ustanovení o podmínkách studia obou druhů materiálů zpracujeme v jednom dokumentu.

ohněm, zda a kde může během studia konzumovat nápoje a jíst, zda a za jakých podmínek může studované předměty a dokumentační materiál fotografovat, zda může užívat PC a připojení k internetu, jak mu budou zpřístupněny evidenční pomůcky o obsahu sbírky atd.). Nemělo by chybět ani odvolání se na pravidla bezpečného jednání a odkaz na existující vnitropodnikové předpisy požární ochrany. Toto vše bude samozřejmě modifikováno podle místních podmínek a charakteru muzea;

f) ustanovení, že je badatel povinen v případě zveřejnění výsledků studia citovat zdroj informací (tj. muzeum a jeho sbírku) a že se zároveň zavazuje zaslat muzeu jeden exemplář publikačního výstupu;

g) ustanovení o tom, že badatel je srozuměn s povinností uhradit škodu, kterou způsobí případným poškozením nebo zničením ke studiu předložených sbírkových předmětů nebo jiných dokumentů a pomůcek (technického vybavení apod.). Je třeba stanovit, jakým způsobem bude úhrada požadována a jak (resp. kdo) se určí výše škody;

h) ustanovení o sankcích za jednání badatele, které je neslučitelné s badatelským řádem a platnými právními předpisy,

i) datum, od kterého badatelský řád platí, a statutární orgán, který řád vydal.

Pokud v muzeu žádný takový dokument neexistuje (nebo je nevyhovující) a stane-li se, např. že dojde k poškození sbírkových předmětů nebo nějaké roztržce zaměstnanců muzea s badatelem, nemá se muzeum o co opřít a vymáhání škody nebo nápravy bude velmi komplikované, zdouhavé a často bezúspěšné.

Studium sbírek v muzeích a jejich využití pro vzdělání, vědu i potěšení má stále veliké rezervy. To, že je tato prezentační forma leckdy nedocněna, je dáno malou informovaností veřejnosti o obsahu muzejních sbírek. Seznam sbírek registrovaných v CES a jejich charakteristika na serveru MK ČR je jenom základní informací a není určitě dostatečným nástrojem použitelným pro orientaci potenciálního badatele (není to ani jeho účelem). Zatímco on-line katalogy veřejných knihoven, včetně knihoven muzeí (spadají-li do kategorie knihoven veřejně přístupných), jsou ve většině případů dnes již běžně přístupné na internetu a podobně se na internetu nebo v badatelích archivu poměrně snadno orientujeme v obsahu archivních fondů, analogické přehledy o muzejních sbírkách na internetu nebo ve studovnách muzeí bývají stále spíše vzácností než běžnou praxí. Je to ke škodě věci, byť si musíme být v souvislosti s tím vědomi, že tu je na rozdíl od knihoven i archivů řada úskalí a vážných problémů. Měli bychom ale v zájmu oboru o nich intenzivněji diskutovat a hledat řešení.

Tím se dostáváme k další důležité formě zpřístupnění sbírek muzea veřejnosti, totiž jejich prezentaci formou **průvodců nebo katalogů sbírek**. Průvodce i katalogy sbírkových fondů jsou důležitým výstupem odborné (vědecké) interpretace sbírek a jednotlivých předmětů, poskytují informace o jejich výpovědní hodnotě. Má-li katalog sbírky patřičné kvalitativní parametry, patří k výstupům vědecké činnosti muzea. Průvodce a katalogy sbírek mohou mít nejrůznější podobu: tištěná kniha, elektronický dokument na hmotném nosiči (např. CD, DVD), případně elektronický dokument na internetu (např. on-line katalog sbírky). Všechny tři naznačené podoby katalogů a průvodců mají své přednosti a nevýhody a to z několika úhlů pohledu. O řadě praktických zkušeností se diskutuje seminární formou ve ŠMP.

Vzhledem k výraznému pronikání internetu do praktického života zde ještě učiníme krátkou poznámku o on-line katalogu muzejní sbírky. Často se objevuje námitka odpůrců této formy zpřístupnění sbírkových předmětů v tom smyslu, že se potom všichni spokojí s digitálním zobrazením na internetu a studovny muzeí osiří. Je to námitka lichá ze dvou důvodů: 1) Vážný badatel se určitě nespokojí se zobrazením, které mu může poskytnout internetová prezentace. Měli bychom ji naopak vnímat jako zkvalitnění nabídky služeb pro badatele. Poskytuje jim orientaci, co v našich fondech mohou objevit. 2) Zpřístupnění on-line katalogu sbírky na internetu bychom měli také vnímat jako jednu z prezentačních činností muzea a měli bychom evidovat návštěvníky takového on-line katalogu a vykazovat je jako zájemce o náš produkt a o naši instituci, stejně jako vykazujeme návštěvníky expozic a výstav. Evidovat návštěvníky jednotlivých dokumentů přístupných na internetu je technicky jednoduché, ale málokteré naše muzeum zatím zájem veřejnosti o tento svůj produkt prezentuje. To by se mělo změnit. Velkým problémem je ovšem otázka dostupného softwarového vybavení muzeí pro vytváření on-line katalogů svých sbírek a stanovení standardů. Tato problematika ale již patří jinam a měla by jí být věnována zvýšená pozornost.

Kromě výše uvedených forem zpřístupnění sbírek muzeí veřejnosti je ještě celá řada dalších příležitostí jejich prezentace např. v ostatních publikacích ať již vydávaných muzeem nebo jinými subjekty, v různých produktech propagačních nebo popularizačních, v pořadech a produktech publicistiky (tj. např. filmová a televizní dokumentaristika, tisk aj.), při krátkodobé prezentaci v přednáškách a seminářích a podobných programech. Zaznamenejme také aspoň specifickou problematiku vytváření kopií nebo replik sbírkových předmětů, což ovšem přesahuje i do jiných oblastí činnosti muzeí (marketing, public relations aj.). Musíme se ale zmínit o tom, že sbírkové předměty muzea se prezentují také nepřímo jako informač-

ní zdroje nebo chceme-li prameny ostatních produktů v oblasti vědy, vzdělání, umění, kultury i zábavy.

V těchto řádcích je obsažena široká škála námětů k přemýšlení a diskusi o práci muzea a o možnostech uplatnění jeho společenského poslání. Kreativitě se meze nekladou, bude-li ovšem dodrženo kritérium bezpečného nakládání se sbírkou a jednotlivými předměty.

DOPORUČENÁ LITERATURA

BENEŠ, J. *Muzejní prezentace*. Praha, 1981.

BRABCOVÁ, A. (ed.). *Brána muzea otevřená*. Praha, 2003.

BRYCH, V. (ed.). *Muzea pro všechny. Příručka k fyzické a smyslové dostupnosti muzeí*. ČV ICOM, 2003.

KESNER, L. *Muzeum umění v digitální době. Vnímání obrazů a prožitky umění v soudobé společnosti*. Praha, 2000.