

Výzkumné metody pro kurátorskou praxi

Bc. Michal Kříž

Diplomová práce
2023



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Arts Management

Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Michal Kříž
Osobní číslo: K20034
Studijní program: N0288P310001 Arts Management
Forma studia: Kombinovaná
Téma práce: Výzkumné metody pro kurátorskou praxi

Zásady pro vypracování

1. Zpracujte rešerši odborné literatury spojené s tématikou diplomové práce.
2. V návaznosti na teoretické poznatky stanovte cíl práce, metodický postup a určete výzkumné otázky.
3. Analyzujte současný stav řešené problematiky, navrhňte a realizujte výzkumy zaměřující se na danou problematiku, které pomohou odpovědět na výzkumné otázky.
4. Ze zjištěných dat vyvodte závěry a zhodnoťte naplnění cílů práce.
5. Na základě toho odpovězte na výzkumné otázky a vypracujte projekt.

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam doporučené literatury:

OBRIST, Hans Ulrich. *Stručná historie kurátorství*. Kutná Hora: GASK – Galerie Středočeského kraje, 2012. Document (GASK). ISBN 9788070561676.

ŠOBÁŇNOVÁ, Petra. *Muzejní expozice jako edukační médium*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014. ISBN 978-80-244-4302-7

FERGUSON, W. Bruce. *Thinking about Exhibitions*. Routledge, 1996, ISBN 978-04-151-1590-2

KORECKÝ, David, ed. *Médium kurátor: role kurátora v současném českém umění*. Praha: Agite/Fra ve spolupráci s VŠUP Praha, [2009]. ISBN 978-80-8660-351-3.

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Eva Gartnerová, Ph.D.**
Arts Management

Datum zadání diplomové práce: **1. prosince 2022**

Termín odevzdání diplomové práce: **19. května 2023**



Mgr. Josef Kocourek, Ph.D.
děkan



Mgr. Eva Gartnerová, Ph.D.
vedoucí ateliéru

Ve Zlíně dne 1. prosince 2022

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlině právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užit své dílo – diplomovou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlině, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlině na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlině nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že:

- jsem na diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlině dne: 10.5. 2023

Jméno a příjmení studenta: MICHAL KAJZ
.....

.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Práce zaměřená na současnou roli kurátorů a kurátorek ve vztahu k jejich publiku a o tom, jak a jaké designové, výzkumné či jiné participativní metody využívají k poznání potřeb potencionálních návštěvníků svých institucí, jak zapojují potencionální návštěvníky do tvorby výstav nebo dlouhodobějších expozic či jak pracují se zpětnou vazbou.

Klíčová slova: kurátor, role kurátora, publikum, práce s publikem, design služeb, designové přemýšlení

ABSTRACT

This diploma thesis is focused on the current role of curators and describes their relationship to the audience. It describes what design, research and other participatory methods curators use to learn about audience needs. Alternatively, how do they involve potential audiences in the creation of exhibitions or expositions and how do they work with

Keywords: curator, role of curators, audience, audience engagement, service design, design thinking

Velké poděkování patří vedoucí této diplomové práce Evě Gartnerové, za nekonečné množství užitečných zdrojů a tipů, které se týkají tématu práce s publikem a za podporu při psaní a hledání cest ze slepých uliček.

Díky patří také celé fakultě a ateliéru za to, že se máme možnost rozvíjet v tématech, která nám přijdou důležitá a zároveň nás baví.

Díky všem svým přátelům za podporu během psaní.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 KURÁTOR/KURÁTORKA	13
1.1 KDO JE KURÁTOR/KURÁTORKA	13
1.2 ROLE KURÁTORA/KURÁTORKY V HISTORII MUZEÍ A GALERIÍ.....	14
1.3 KURÁTOR/KA 21. STOLETÍ.....	16
2 DEMOKRATIZACE UMĚNÍ A KULTURY.....	18
2.1 PRÁCE S PUBLIKEM.....	19
2.2 NÁVŠTĚVNICKÝ ZÁŽITEK A PARTICIPACE	20
2.3 NOVÁ DEFINICE MUZEA	23
2.4 VISITOR FRIENDLY MUZEA	24
3 PROCES TVORBY VÝSTAVY NEBO EXPOZICE	27
3.1 KLASIFIKACE MUZEJNÍCH PREZENTACÍ.....	27
3.2 PROCES TVORBY VÝSTAVY NEBO EXPOZICE	30
3.2.1 Koncepční fáze.....	31
3.2.2 Vývojová fáze	31
3.2.3 Fáze produkce	31
3.2.4 Funkční fáze	32
3.2.5 Fáze vyhodnocovací.....	32
4 KULTURNÍ A KREATIVNÍ PRŮMYSLY A DESIGN SLUŽEB.....	33
4.1 KULTURNÍ A KREATIVNÍ PRŮMYSLY	33
4.2 DESIGN SLUŽEB	33
4.2.1 Služba.....	34
4.2.2 Design služeb jako disciplína.....	34
4.2.3 Principy kvalitní služby podle Downe	36
4.2.4 Designové přemýšlení a dvojité diamant.....	37
5 METODIKA VÝZKUMU	40
5.1 CÍL VÝZKUMU	40
5.2 VÝZKUMNÉ OTÁZKY	40
5.3 TYP VÝZKUMNÉ METODY	40
5.4 REKRUTAČNÍ KRITÉRIA	40
II PRAKTICKÁ ČÁST	42
6 RESPONDENTI KVALITATIVNÍHO VÝZKUMU.....	43
6.1 POPIS JEDNOTLIVÝCH INSTITUCÍ ZAPOJENÝCH DO VÝZKUMU	43
6.1.1 Národní muzeum Praha.....	43
6.1.2 Galerie PLATO Ostrava.....	43

6.1.3	Krajská galerie výtvarného umění ve Zlíně	44
6.1.4	Galerie 8smička v Humpolci	44
6.1.5	Centrum současného umění DOX v Praze	45
6.1.6	Muzeum Lobkoviczkého paláce v Praze	46
6.1.7	Nezávislý kurátor nebo kurátorka	46
7	VYHODNOCENÍ A INTERPRETACE HLOUBKOVÝCH ROZHOVORŮ	47
7.1	ROLE KURÁTORA A KURÁTORKY V ČESKÉM PROSTŘEDÍ A KONTEXTU	47
7.1.1	Kurátor jako správce sbírky versus autor výstavy	47
7.1.2	Charakteristické rysy pro práci kurátora/kurátorky	48
7.1.3	Rozdíly mezi kurátory v Česku a zahraničí	49
7.1.4	Vliv kurátora či kurátorky na strategický chod instituce	50
7.2	PROCES TVORBY VÝSTAVY NEBO EXPOZICE	51
7.2.1	Jak kurátoři a kurátorky popisují proces tvorby výstavy nebo expozice a jeho milníky	51
7.2.2	Existuje zadání a jak může vypadat	52
7.3	JAK FUNGUJE TÝM KOLEM KURÁTORŮ A KURÁTOREK	53
7.3.1	Jaké týmové role najdeme v českém prostředí	54
7.3.2	Jaké jsou kompetence a pravomoci jednotlivých rolí, resp. týmů	54
7.3.3	Komunikace v týmu a nástroje na spolupráci	55
7.4	PRÁCE S PUBLIKEM A ZPĚTNOU VAZBOU	56
7.4.1	Definice cílové skupiny	56
7.4.2	Sběr a práce se zpětnou vazbou	57
7.5	KLÍČOVÉ ZÁVĚRY Z HLOUBKOVÝCH ROZHOVORŮ	58
7.5.1	Jaká je role kurátora či kurátorky v českém prostředí?	58
7.5.2	Existuje a jak vypadá tvůrčí proces při tvorbě výstavy nebo expozice?	59
7.5.3	Používají kurátoři a kurátorky participativní, designové nebo výzkumné metody, aby lépe pochopili svého diváka?	60
III	PROJEKTOVÁ ČÁST	61
8	MANUÁL PRO KURÁTORY A KURÁTORKY	62
8.1	MANUÁL: PARTICIPATIVNÍ KUCHAŘKA PRO KURÁTORY A KURÁTORKY	62
8.1.1	Proč manuál?	62
8.1.2	Formát manuálu	62
8.1.3	Distribuce manuálu	62
8.2	VYUŽITÉ VÝZKUMNÉ METODY	63
8.2.1	Metoda: Úvodní rámování a tvorba briefu	63
8.2.2	Metoda: Expertní rozhovor	64
8.2.3	Metoda: Kontextuální mapování	64
8.2.4	Metoda: Analýza klíčových slov	65
8.2.5	Metoda: Safari službou	65
8.2.6	Metoda: Stínování	66
8.2.7	Metoda: Empatická mapa	66
8.2.8	Metoda: Dotazník zpětné vazby	66

9	DALŠÍ NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ PRÁCE KURÁTORSKÉ PRÁCE S DIVÁKY	68
9.1	TVORBA ŠABLONY K ZADÁNÍ VÝSTAVY NEBO EXPOZICE	68
9.2	WORKSHOP O PARTICIPATIVNÍCH VÝZKUMNÝCH A DESIGNOVÝCH METODÁCH	69
	ZÁVĚR	70
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	71
	SEZNAM OBRÁZKŮ	75

ÚVOD

Denně musí průměrný člověk udělat přes 20 tisíc různých rozhodnutí, jak vědomých, tak nevědomých. Současný svět nám nabízí až nepřiměřené množství možností. Ať už se jedná o to, přes jakou službu si objednáme jídlo a z jaké restaurace, do jaké země na světě pojedeme na dovolenou, nebo to, jakým způsobem a kde budeme trávit vlastní volný čas. Denně tak zažíváme pocit svobody, ale zároveň strach z toho, zda náš výběr bude správný. Pro mnohé z nás je trávení volného času spojeno s kulturním vyžitím a i zde se nám otevírá celá řada možností. Denně v tomto spektru o naši pozornost bojují nejen kina, divadla, historické památky a monumenty, galerie nebo muzea, ale také různé typy zábavních parků nebo videoplatformy typu Netflix nebo HBO GO, které si bez problému můžeme užít z pohodlí našich domovů. Od toho, že někdo z výše zmíněných institucí získá naši pozornost, je už jen krátká cesta k našemu rozhodnutí, které ovlivní to, co budeme dělat a jak budeme trávit čas v následujících hodinách.

V současné době vidíme nejen v akademických a korporátních kruzích velký důraz na pojem design služeb (z anglického *service design*). Jedná se o disciplínu, jejímž primárním cílem je vytvořit takovou službu nebo produkt, který si vaši klienti, uživatelé, diváci nebo návštěvníci zamilují a budou jej chtít používat a doporučovat. A právě design služeb nabízí různé typy designových nebo výzkumných nástrojů a metod, které mohou pomoci k naplnění těchto cílů. V korporátním prostředí se setkáváme s velkými týmy, které jsou složené z projektových a produktových manažerů, z UX a UI designérů, z velké škály výzkumníků a dalších typů analytiků, a jejichž dennodenní práce je vylepšování tzv. uživatelské zkušenosti. Pravidelně zkoumají to, jak uživatelé služeb, na kterých pracují, s danou službou nebo produktem interagují, a předkládají různá doporučení, jak daný produkt nebo službu vylepšit.

Podle teorie designu služeb je i návštěva galerie nebo muzea službou, kterou uživatel, divák nebo návštěvník může využít, a proto je důležité, aby se i v rámci návštěvy muzea či galerie staral někdo o uživatelskou zkušenost. Jedním z cílů této diplomové práce je zejména pochopení toho, jak nejen kurátoři a kurátorky, ale i celé muzejní a galerijní týmy fungují ve svých organizacích, jaký proces používají k dosažení svého cíle, jak do své práce zapojují koncového uživatele a jak dbají na návštěvnickou zkušenost.

Teoretická část této práce se tedy zaměří na historii a současnost role kurátorů a kurátorek v 21. století a také na vývoj institucí, ve kterých se kurátoři a kurátorky pohybují, jelikož je

jejich role velmi svázaná s minulými a také budoucími očekávání, která od těchto institucí máme. Práce také představí různé typy klasifikací výstav či expozic a proces, který je využíván při tvorbě a produkci výstav a expozic. Všechna výše uvedená témata jsou propojena již z výše uvedeným pojmem designu služeb a designového přemýšlení, které s sebou přináší různé výzkumné metody, které mohou kurátoři a kurátorky využívat ve své praxi.

Praktická část je založena na řadě hloubkových rozhovorů s různými typy kurátorů a kurátorek, cílem těchto rozhovorů bylo zejména zjištění toho, jak samotní kurátoři vnímají svou roli v současném světě, a zda existují participativní přístupy a metody, které by již české kurátorství využívalo.

Projektová část je naplněna konkrétním metodickým podkladem, který českým kurátorům a kurátorkám představuje základní participativní výzkumné metody, které mohou využít v jejich každodenní práci, a to zejména v kontextu naplnění cílů jednotlivých institucí, ale zároveň tak, aby byly naplněny očekávání a potřeby potencionálních diváků.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KURÁTOR/KURÁTORKA

V první kapitole zodpovíme následující otázky – jaká je role současných kurátorů a kurátorek, jaké jsou jejich klíčové vlastnosti a charakteristiky proto, aby mohli vykonávat toto povolání. Další část se zaměří na kurátorský proces tvorby výstavy a jak by měl vypadat správně postavený tým, který s vedením kurátora nebo kurátorky připravuje výstavy nebo expozice.

1.1 Kdo je kurátor/kurátorka

Pojem kurátor vychází z latinského slova *curare*, tedy starat se o něco nebo někoho. Tento výraz se využívá nejen v umění nebo kultuře, ale také například v oblasti soudnictví, sociálních věcí nebo církve. Tato práce se na kurátora zaměří z hlediska provozu kulturních a uměleckých institucí. (Korecký, 2009)

I v kontextu českého prostředí je pozice kurátora vnímána velmi různorodě a každý si pod ní může představit trochu jinou náplň práce. Dokument Návrh systému podpory umělecké tvorby v ČR, zpracovaný Projektovou a rozvojovou agenturou, definuje tyto čtyři hlavní pilíře činnosti kurátorů v ČR:

- spravuje sbírkové fondy muzejních nebo galerijních institucí,
- produkčně zajišťuje výstavu, ale koncepčně se zapojuje okrajově,
- konzultuje s umělci přípravu jejich autorských výstav apod.,
- je autorem konceptu pro konkrétní výstavu nebo expozici.

Dokument dále také zmiňuje tyto oblasti v práci kurátora: výzkum v oblasti umění, práce na procesu výpůjček a transportu uměleckých děl, propagace produktů v médiích, ideová koncepce a příprava výstav, publikační činnost, která může obnášet psaní katalogů, článků, popisků k dílům. Kurátor se také může podílet na přípravě doprovodného programu k výstavám nebo expozicím. Důležitou náplní práce kurátora je také síťování a udržování kontaktů v rámci kulturního a uměleckého světa. Kurátor by měl být také schopný dávat doporučení na odkupy nebo nákupy děl nebo artefaktů z dané sbírky, kterou spravuje. V dokumentu je rovněž poukázáno na diametrální odlišnosti u kurátora nezávislého či pracujícího pro soukromou instituci a kurátora, který je zaměstnaný ve státní nebo městské sbírkotvorné instituci. U prvně jmenovaného se zdůrazňuje téměř výhradní práce na realizaci

myšlenkových uměleckých koncepcí, u druhého z nich je práce soustředěná zejména kolem spravování sbírek a nákupu nových artefaktů. (Tomáš Pápol, 2015).

Obrist (2009) přirovnává práci kurátora k práci dirigenta, který se snaží nastolit soulad v orchestru plném různých individualit.

Pavel Liška, bývalý rektor VŠUP a bývalý ředitel Domu umění města Brna, uvádí o práci kurátora toto: „Jeho práce se tak jeví jako servis pro umělce, veřejnost, sběratele a sponzory, tedy daleko více závislá na vnějších faktorech než na vlastní filozofii.“ (Korecký, 2009)

1.2 Role kurátora/kurátorky v historii muzeí a galerií

Pro komplexní pochopení současné role kurátora a jeho práce je potřeba se seznámit s vývojem a podobami tohoto povolání od začátku formování prvních sbírkotvorných institucí v západních kulturách na konci 18. století až po současnou dobu. Je dobré si uvědomit, že měnící se společenské a politické náhledy, ekonomická a sociální situace nebo technologický vývoj v průběhu doby měnily i náhledy na fungování muzeí a galerií a jejich význam pro společnost.

Nápad na vznik muzea jako otevřené instituce pro veřejnost se objevil na konci 18. století v Evropě, většinou se jednalo o transformaci královských uměleckých sbírek. Za první veřejná muzea můžeme označit s největší pravděpodobností palác Uffizi ve Florencii, poté drážďanskou galerii nebo královskou sbírku v Düsseldorfu. První muzea navazovala na tradici sběratelství a vystavování, která byla spjata s kabinety kuriozit, a to už od renesance. Skutečným archetypem veřejného muzea se ale stává pařížský Louvre, bývalé sídlo francouzských králů. (Kesner, 2000)

Kesner ve své publikaci také cituje dopis francouzského ministra vnitra Rolanda z roku 1792, ve kterém definuje, co pro něj muzeum vlastně znamená. „Muzeum, jak o něm uvažují, by mělo přitahovat cizince a činit na ně dojem. Mělo by živit mysl pro krásné umění, přinášet potěšení milovníkům umění a sloužit jako škola pro umělce. Mělo by být otevřené pro každého. Nebude jediného člověka, který by neměl právo na zážitek, jaký poskytuje. Bude mít taky vliv na naši mysl, bude povznášet duši a vzrušovat srdce, že se stane jedním z nejsilnějších způsobů proklamování skvělosti francouzské republiky.“ Právě v tomto období lze mluvit o počátku kurátorské praxe, která vznikla s potřebou starat se o sbírky, klasifikovat artefakty a prezentovat je veřejnosti. (Kesner 2000)

Korecký (2009) zmiňuje, že kurátor musí být znalcem v oblasti umění. Člověkem, který natolik rozumí dílům, že je schopný jej umístit na „správné“ místo v rámci daného systému nebo kvalifikace tak, aby bylo smysluplné a interpretovatelné.

Otevřený přístup, který akcentuje Roland ve výše citovaném dopise z konce 18. století, nebyl v té době standardem všude. Orišková uvádí příklad Britského muzea ze stejné doby, kde byl přístup ke sbírce pouze na základě předem schváleného povolení, jehož vyřízení mohlo trvat i týdny. Také uvádí, že tento systém povolení byl velmi podporován ze strany tehdejších kurátorů, kteří měli obavy o to, že by nezvladatelný dav zničil celou výstavu. Stejně obavy při zpřístupnění sbírek měli také kurátoři a vedení britské Národní galerie. (Orišková, 2006)

Také v českém prostředí v této době začínají objevovat první výstavy uměleckých děl. Špét (2004) se zmiňuje o vzniku Společnosti vlasteneckých přátel umění, která vznikla v Praze v roce 1796. Ta soustřeďovala sbírky tehdejších pražských aristokratických sběratelů a snažila se je zpřístupnit. Posléze otevřela první veřejnou obrazárnu v Černínském paláci na Pražském hradě, kterou v současné době považujeme za předchůdce Národní galerie.

Kesner (2000) podotýká, že s nárůstem muzeí a galerií otevřených veřejnosti začínají vznikat různá pravidla a předpisy, jejichž dodržování vynucovali zaměstnanci těchto institucí. V některých zemích lze vysledovat nařízení jako zákaz vstupu dětí, psů a osobám s batohy nebo také vyžadování tzv. „*bonne tenue*“ (dobrého chování), které v sobě například neslo i to, že se prstem neukazuje na umělecká díla. Je jasné, že cílem kurátorů a pracovníků muzeí a galerií byla zejména ochrana sbírek, ale důsledkem toho vznikl model chování, který je v těchto institucích vidět až dosud. V praxi to znamená, že setkání s uměleckým dílem má podobu kontrolovaného a uspořádaného zážitku, který vychovává diváka ke zdrženlivosti v prožívání a kontrole jeho emocí. Muzea se sice snažila v průběhu 19. století konstituovat jako forma veřejného prostoru, který je otevřen pro každého, ve skutečnosti ale mnoho z nich vytvořilo efektivní systém bariér, od krátké návštěvní doby až k různým zákazům. Kesner zmiňuje, že návštěvníci byli spíše trpěni s předpokladem, že exponáty je před návštěvníky potřeba chránit. Odborné a vědecké zpracování sbírek a expozic mělo jasnou přednost přes službu veřejnosti a zážitkem. Takový nezájem o svého návštěvníka je hluboko zakořeněný ve vnitřní kultuře sbírkových institucí a v postojích mnohých současných ředitelů a kurátorů.

I když Kesner (2005) ve své jiné publikaci zmiňuje, že v průběhu 20. století byly sbírkotvorné instituce nuceny změnit svůj přístup a postoj k návštěvníkům, tento zájem o diváka či návštěvníka zůstává často jen na povrchu.

O'Doherty (1976) také popisuje změny, které proběhly u vystavování uměleckých děl. Původně se hovoří o vystavování exponátů tak, aby simulovaly nebo rekonstruovaly původní kontext. Posléze se dostáváme k principu, který čím dál tím více osekává ostatní atributy, které se nacházely ve výstavních prostorech, tzn. odstranění nábytku, začínají se zvětšovat rozestupy mezi jednotlivými díly, převládají zejména tlumené jednobarevné prostory. Tyto výše popsané procesy a změny ve vystavování vedou O'Dohertyho k definici tzv. „*white cube*“, bílé kostky, jejíž principy jsou dodnes akceptované jako moderní způsob instalování a prezentace uměleckých děl a artefaktů.

Kesner zvědomuje jednu zásadní myšlenku - na jedné straně muzeum shromažďuje díla, zařazuje je do sousedství jiných děl a přidává jim kontext, na druhé straně vyžaduje od diváků určitý způsob, jakým je mají vnímat, a do jisté míry také připomínají to, jak se divák má cítit. Kesner toto spojuje s legitimizací role znalce a historika umění jako společností akceptovaného odborníka, který je jako jediný povolán k tomu, aby rozpoznal kvalitu a interpretoval význam díla běžnému návštěvníkovi. Toto se v neposlední řadě podílelo na vzniku a rozvoji dějin umění, činících si monopolní nárok na popis a interpretaci výtvarných objektů i dějin umění, jejichž znalost je dodnes vyžadováno při vykonávání kurátorské praxe. (Kesner, 2000)

Kottová doplňuje, že instituce představující vizuální umění či v širším slova smyslu historické a kulturní artefakty prošly za poslední dvě a půl století neuvěřitelnou a rozsáhlou transformací. První muzea byla spojena s formujícími se národními státy, v osvícenském duchu byla pro muzea důležitá jejich vzdělávací funkce, ale pořád s nimi bylo spojeno určité společensko-intelektuální elitářství, které je právě navázáno na již zmiňované lineární a kanonické zobrazování umění. (Kottová, 2019)

1.3 Kurátor/ka 21. století

Jedním z cílů této práce je ověření toho, jakou roli kurátor plní v 21. století, ve století, které je nejen spojeno s neustále se zrychlujícím technologickým pokrokem, ale také poznamenáno dvěma lety pandemie covidu-19, která značně změnila zaseté fungování (nejen) kulturního života, nebo v současné době probíhající ruskou agresí na Ukrajině a probíhající energetickou a ekonomickou krizí.

Pachmanová (2007) ve svém článku uvádí toto: „Náplň kurátorské práce se v posledních desetiletích rychle mění a bez kurátorů a kurátorek by se současná praxe muzeí, galerií ani nezávislých výstavních sálů neobešla. Zjednodušeně řečeno, úlohou kurátora je objevovat a ukazovat vztahy mezi uměleckými diskurzivy, předměty, osobnostmi a institucemi a klesit cesty od umění k divákovi.“ Pachmanová ještě doplňuje dva základní způsoby práce kurátora, dělí je na tradiční a experimentální (participativní). Vývoj kurátorské praxe samozřejmě reaguje na dějinné a společenské změny. Zatímco v minulosti role kurátora spočívala především v opatrovnictví a klasifikaci uměleckých děl a artefaktů a kurátor byl spíše konzervátorem a znalcem, dnešní role kurátora je daleko komplexnější. Lze sledovat, že v posledních letech se smývá hranice mezi kurátorem, organizátorem, administrátorem, historikem umění, výzkumníkem, kritikem a umělcem.

Obrist (2009) také zmiňuje základní pravidlo kurátorství: při organizaci výstavy nesmí stát žádné dílo v cestě. Práci kurátora by také neměla určovat čistě nabytá teorie nebo ideologie (např. politická), neměl by se také řídit jen svou osobní motivací.

Kroupa poté rozděluje historiky umění do tří různých kategorií: znalec, vysvětlující, porozumějící. Znalci se zaměřují na přímé znalectví uměleckých děl, autentifikaci a přisuzování autorství, podílejí se na zveřejňování korpusů a galerijních katalogů. Vysvětlující historici umění se věnují formální analýze a interpretaci uměleckých děl ve vztahu k jejich většímu celku nebo biografii umělce. Tento typ se zajímá o biografii a styl, jak osobní, tak v rámci stylové epochy. Většina historiků umění patří do této skupiny a jejich hlavním úkolem je zprostředkování dějin umění či umělců veřejnosti. Porozumívající historik umění usiluje o porozumění konkrétnímu uměleckému dílu a jeho historickému kontextu. Tito historici se snaží rekonstruovat umělecké dílo v jeho původním kontextu a vysvětlit jeho dobové fungování. (Kroupa, 2010, s 50)

2 DEMOKRATIZACE UMĚNÍ A KULTURY

Dalším tématem teoretické části této práce je demokratizace a zpřístupnění nejen umělecké formy, ale veškeré galerijní a muzejní činnosti širokému publiku.

Takto demokratizaci popisuje Zolberg (1996): „Demokratizace konvenčně znamenala zpřístupňování toho, co považujeme za tradiční elitní kulturu, širšímu publiku, kterému je umožněno kulturu v tomto smyslu využívat a docenit. V poslední době ale termín začal zahrnovat také rozšiřování obsahu estetické kultury samotné, a to prostřednictvím zahrnování kulturních forem a žánrů, které byly v rámci tohoto hierarchicky navrženého konstruktů přehlíženy, nebo z něj dokonce byly v minulosti vyřazeny.“

Zolberg tak poukazuje na základní možnosti, kterými se na rozdělení tématu demokratizace lze dívat. V rovině zpřístupnění již potvrzeného umění nebo kultury širšímu publiku, na což je tato problematika často redukována, není zahrnut kritický přístup k obsahům, které mají být zprostředkovávány, k jejich relevanci, rozmanitosti a otevřenosti k různým druhům interpretace. Zolbergová tento typ demokratizace vykládá v modernistickém duchu navazující na osvícenské myšlenky, kdy je umožněn přístup k tomu, co je v rámci daného geografického umístění, politické a společenské situace považováno za tu „pravou“ kulturu a umění. Zmiňuje také, že se tedy jedná spíše o různě motivované zájmy o demokratizaci publika než o samotné obsahy a způsoby, kterým jsou publiku předkládány.

Dále pokládá otázku, zda jsou důležitější počty návštěvníků, kteří přijdou s kulturou nebo uměním do styku, nebo zda jde o kvalitu zkušenosti a prožitku daných osob. V těchto souvislostech otevírá další zajímavou otázku, jak je daná skupina publika homogenní či diverzifikovaná, v jaké míře je možné pracovat s inkluzí znevýhodněných nebo vyloučených skupin, s různými věkovými vrstvami nebo odlišnými typy socioekonomických rozdílů. (Zolberg, 1996)

Kottová (2019) klade další otázku, kterou spojuje s demokratizací umění a kultury. „Jednou ze základních otázek, které je třeba si při vymezení problematiky demokratizace umění položit, je, zda se soustředí především na počty a kvantitu (návštěvníků, prodaných vstupenek apod.), nebo na obtížněji měřitelné hodnoty spojené s návštěvou uměleckých institucí.“ Doplnuje, že kvantitativní měření se na první pohled může zdát jednodušší, velké množství státních útvarů vydává každoročně rozmanité statistiky v oblasti kultury, většina muzeí a galerií do zpráv o své činnosti uvádí počty návštěvníků, jelikož jim to také ukládá povinnost ze strany jejich zřizovatelů nebo poskytovatelů grantových finančních prostředků.

Zároveň mnohá muzea a galerie provádějí další specializovaná šetření a sociodemografické výzkumy, aby se dozvěděly více informací o svých návštěvnicích – například věk, vzdělání, povolání apod. Kottová se přiklání k názoru, že velké úskalí tohoto přístupu představuje fakt, že důraz na kvantitu jde ruku v ruce s nadvládou neoliberalismu a tržní ekonomiky, což podle Kottové nutí instituce přepočítávat své úspěchy primárně na kvantitativně prezentovatelné ukazatele. Je však dobré zmínit, že čísla o návštěvnosti mohou být cennými daty, ale je potřeba brát v potaz také další ukazatele úspěchu a neúspěchu, relevance těchto dat poté může být problémová ve srovnávání v mezinárodním kontextu, a to zejména z důvodu různé metodiky sběru dat nebo spektra zahrnutých institucí apod.

Kottová zmiňuje zajímavé řešení měření úspěšnosti na příkladu americké organizace Art Museum Network, která hodnotí návštěvnost amerických muzeí vzhledem k demografickému složení místních obyvatel a dalším statistickým údajům o potencionálních návštěvnicích. Vypočítává tak procentuální koeficient úspěšnosti místo srovnávání absolutních hodnot návštěvnosti, které samozřejmě budou ve velkých metropolích poměrově jiné než v menších sídlech nebo turisticky méně exponovaných místech. (Kottová, 2019)

2.1 Práce s publikem

Důležitým faktorem při diskuzi nad obecným tématem demokratizace umění a kultury je také to, jak dokáží instituce pracovat se svým publikem, případně potencionálními diváky.

Kottová otevírá téma, jak instituce rozumí svému divákovi, a zmiňuje jej jako další měřítko, na které je dobré se dívat. Mluví buď o rozšíření publika, proměně publika, nebo navázání jiného vztahu s aktuálním publikem. Do středu zájmu se v tomto případě dostává samotný prožitek, který s sebou vnímání uměleckého artefaktu nebo uměleckého díla nese. Ten je samozřejmě mnohem obtížněji uchopitelný než počítání jednotlivých prodaných vstupenek.

Podle Morrise, Hargreavesa a McIntyrea (in Bollo, 2007, s. 54) je práce s publikem kontinuální, aktivní a řízený proces, kterým instituce podporuje každého svého současného nebo potencionálního návštěvníka. Jedná se o tyto aktivity: navazování důvěry, získávání vědomostí a zkušeností s co nejširší škálou uměleckých forem a vytváření zájmu o organizaci tak, aby zároveň naplňovala společenské, intelektuální, emocionální a duševní potřeby, a mohla tak využít jeho osobní přínos pro naplnění vlastních uměleckých, společenských a finančních cílů.

Hadley zase chápe práci s publikem jako ztělesnění snahy kulturní politiky o dosažení jiné, demokratičtější, materiální reality v oblasti spotřeby umění financovaného z veřejných zdrojů a taky jako morální imperativ obsažený v každém systému veřejných kulturních dotací, které fungují v moderní liberální demokracii, často realizovaný jako soubor egalitárních cílů týkajících se rozšíření přístupu k umění a kultuře. (Hadley, 2021)

2.2 Návštěvnický zážitek a participace

Dalšími tématy, které je potřeba vnímat v kontextu práce s publikem je to, jak současné instituce vnímají důležitost celkového návštěvnického zážitku a využití různých participativních metod, které mohou vtáhnout publikum do větší interakce s konkrétní institucí.

Podle Šobáňové (2014) se komunikace, a to i v kontextu a prostředí muzea, vyznačuje přizpůsobením se potřebám, očekáváním, schopnostem a dalším specifickým příjemců dané komunikace, což je v našem prostředí návštěvník. Je potřeba si uvědomit, že muzea a galerie neposkytují návštěvníkovi pouze jeden typ zážitku. Muzejní expozice, ať už prostřednictvím explicitně vyjádřeného úmyslu, nebo nereflektovanou tendencí, vždy uspokojuje určité potřeby návštěvníka více než jiné – například intelektuální, emocionální, společenské, sociální, duchovní apod. Přitom si je potřeba uvědomit, že typ, míra a intenzita očekávaného zážitku se u návštěvníků přirozeně liší.

Kesner zmiňuje obrat pozornosti k tomu, jak publikum hodnotí produkt, který mu muzeum poskytuje. Mezi odborníky se ujal pojem „*museum experience*“, tj. muzejní zkušenost nebo zážitek. Ten slouží k popisu komplexní zkušenosti, kterou návštěvník v muzeu nebo galerii získává. Efektivita daného muzea nebo galerie poté závisí na tom, jak dobře dokáže využít parametry fyzického prostředí a způsobu prezentace k tomu, aby navodil atmosféru umožňující vnímavému divákovi zážitek, který přesahuje hranici běžné zkušenosti. (Kesner, 2000)

Šobáňová zdůrazňuje, že komunikace je vždy obousměrná a i v muzeu má dialogický charakter. Výstavy či expozice, a to bez ohledu na zvolené téma, vyvolávají v divákovi různé, smíšené typy reakcí a pocitů a ovlivňují tak jeho různé struktury vědomí. Je potřeba počítat s tím, že reakce návštěvníka může být zcela odlišná, než tvůrci výstavy nebo expozice předpokládali a než měli v úmyslu. (Šobáňová, 2014)

O'Doherty se ve své eseji s názvem *Boxy, krychle, instalace, bělost a peníze* vrací ke své tezi, kterou publikoval již v 90. letech 20. století. Zmiňuje, že tehdejší bílá krychle byl natolik sebejistý prostor, že by mohl být označen za neurotický, a že proměna bílé krychle souvisí především s proměnou samotného umění, které je v ní vystaveno. Autor pokládá tento prostor za triumf specifického kulturního modelu, je to neutrální prostor, který předstírá, že žádným prostorem ve skutečnosti není, protože jeho obměny můžeme najít prakticky všude. (Sharmachajra, 2009)

Kottová poté spojuje O'Dohertyho text a otevírá novou kapitolu – témata jako jsou interakce, participace a edukace, jež řada teoretických textů a oficiálně formulovaných posláních jednotlivých institucí neustále omílá. Nejen o institucích zaměřených na současné umění se mluví jako o místech společenské výměny, která přesahuje hranice jak jednotlivých oborů, tak také hranice sociální. Mnozí zástupci teorie i praxe jsou přesvědčeni, že současné umění je otevřeným polem, kritickým diskurzem, který patří k sebereflexivním a sebeobnovovacím mechanismům dnešní společnosti. (Kottová, 2019)

Podle Niny Simon, která je velkou zastánkyní participace návštěvníků, vnímá umělecké dílo jako socializační objekty, které vytvářejí příležitost rozprout diskuze a konverzace, které by se jinak nestaly. Tvrdí, že muzeum má být místem, kde mohou návštěvníci spolu vytvářet obsah, sdílet a spojovat se kolem obsahu. Ve své úvaze se opírá o tyto čtyři základní elementy:

- tvořit – návštěvníci mají přispívat svými vlastními myšlenkami, předměty a kreativním vyjádřením, obohacují tak instituci i sebe navzájem;
- sdílet – lidé mají diskutovat, odnášet si výtvoř domů, mají přetvářet a redistribuovat to, co vidí a slyší po celou dobu návštěvy;
- spojit se – návštěvníci se mají potkávat s jinými osobami, ať už jsou to zaměstnanci instituce, nebo jiní návštěvníci;
- okolo obsahu – konverzace a výtvoř návštěvníků jsou zaměřeny na objekty a nápady, které jsou pro instituci nejdůležitější. (Simon, 2010)

I podle Patočkové, Čermáka, Vojtíškové a kol. (Kultura v krajích, 2012, s. 143) je viditelný posun ve vnímání muzeí a galerií v kontextu národní kulturní politiky. Zmiňují, že v řadě těchto zařízení lze sledovat posun od vědeckých a víceméně uzavřených pracovišť k institucím, které jsou přístupnější veřejnosti. V posledních letech vzrůstá počet akcí, jež se s

těmito kulturními zařízeními pojí, konkrétně počet příležitostných a putovních výstav, činnost muzejních a galerijních spolků nebo organizace tzv. muzejních nocí. Všechny tyto aktivity považují autoři za aktivity, které jak ztraktivňují samotnou prohlídku obsahu, tak pomáhají vytvářet obraz muzea coby moderní instituce s kulturně-poznávací, ale i popularizačně-vzdělávací funkcí. Kolektiv si také všimá vzniku mnoha různě komerčně pojatých muzeí nebo galerií – například muzea voskových figurín, muzea tortury, muzea strašidel apod., která se profilují jako populární turistická lákadla. Patočková, Čermák, Vojtíšková také spojují téma s umístění daných muzeí a galerií, které často působí v objektech, jež jsou chráněnou kulturní památkou, a do jisté míry tak mohou znesnadňovat práci na různých typech přístupnosti k divákovi nebo práci se samotnými objekty a artefakty v rámci daného prostoru.

Kottová dále rozvíjí myšlenku fenoménu, kdy se instituce odvrací od tradičních modelů fungování a prezentace umění, kterou spojuje se sebereflexí těchto institucí. Tyto tendence s sebou podle Kottové nesou zrovnoprávnění výstav a dalších programových pilířů, které zdůrazňují nové funkce institucí, jako je například výzkum, diskurzivní praxe nebo edukace. Blíže hovoří například o umělecko-kurátorském výzkumu, který může často probíhat inovativními způsoby a na různých rovinách zahrnuje podněty či zpětnou vazbu diváků nebo místních komunit, případně také evaluační výzkumy. Diskurzivní praxí a edukací míní zejména zaměření se na řadu programů a projektů, které problematizují, kontextualizují a zprostředkovávají témata spojená se světem umění i mezioborové souvislosti. Jedná se tak o formáty diskuzí a analytických setkání, ale také o workshopy, přednášky apod. Výstava samotná se tak stává jen počáteční platformou pro tyto výše uvedené přístupy, které nabývají různých experimentálních forem. (Kottová, 2019)

Kolektiv autorů (Kultura v krajích 2012) pracuje také se zajímavým výzkumem z českého prostředí, který sleduje a mapuje důvody, jež vedou diváky a návštěvníky v kultuře k participaci na kulturním životě. Primární význam kulturních aktivit pro větší část populace spočívá ve sféře zábavy, relaxování a odpočinku. Pro 57 % dotázaných je kultura především způsobem trávení volného času, 40 % dotazovaných přináší kultura uvolnění, které jim pomáhá zapomenout na každodenní problémy a starosti, pouze pro 30 % dotazovaných je kultura především o uměleckém zážitku a 25 % dotazovaných vidí v kultuře také dopad na své vzdělávání a duchovní rozvoj.

2.3 Nová definice muzea

Nová definice muzea byla schválena na generální konferenci Mezinárodní rady muzeí ICOM 24. 8. 2022 v Praze. Jedná se o konferenci, na níž se setkávají odborníci a odbornice z muzeí z celého světa. Mezinárodní je nejen konference, ale i samotná Rada muzeí ICOM, v rámci níž se léta diskutuje pozice a role sbírkotvorných a výstavních institucí v 21. století. Mezi tématy konference posledních let se objevují problematika udržitelnosti, nových technologií, občanské společnosti a také konečně nová definice muzea jako takového. (ICOM Czech, 2022)

Nová definice muzea zveřejněná na webových stránkách ICOM Česká republika zní takto: „Muzeum je nevýdělečná, permanentní instituce ve službách společnosti, která odborně zpracovává, sbírá, konzervuje, interpretuje a vystavuje hmotné i nehmotné dědictví. Muzea jsou otevřena veřejnosti, přístupná a inkluzivní. Podporují a rozvíjejí rozmanitost a udržitelnost. Fungují a komunikují eticky, profesionálně a za účasti různých komunit, nabízejí rozličné podněty pro vzdělání, potěšení, reflexi a sdílení vědomostí.“ (ICOM Czech, 2022)

Na portále Arttalk byl zveřejněn velmi obsáhlý komentář Ann Davis, muzejní specialistky, která dříve působila jako prezidentka Mezinárodní rady pro muzeologii ICOFOM (jenž je partnerskou organizací ICOM). V komentáři se věnuje celé diskuzi probíhající minimálně od roku 2017 a různým názorovým proudům, které hrály roli ve schválení nové definice muzea. Ann Davis zmiňuje, že staré hodnoty vůbec nezahrnovaly hodnoty a předpoklady, které jsou dnes považovány za stěžejní, jako je například role komunit v muzeích. Cílem hledání nové definice muzea byla také „dekolonizace“ a systémový odklon od evropské a západní dominance, která ICOM po mnoho let určovala. Ve svém komentáři Davis také uvádí konzervativní tendence, u kterých bylo hlavním sporným bodem společenská a politická odpovědnost. Hledala se tedy varianta, která uspokojí konzervativní názorové proudy i tzv. „socialisty“. Nová definice muzea musí zahrnout všechny hlavní současné principy týkající se muzeí: Na jedné straně proud, který řeší roli muzea hlavně jako sbírkotvorné instituce, která vystavuje a vzdělává, a na druhé straně proud, který mluví o muzeu jako o nástroji rozvoje občanské společnosti a proměně světa k lepšímu. Cílem bylo, aby ani jeden z těchto proudů nebyl upřednostňován. (Anna Davis, 2022)

Před přijetím nové definice muzea se v mezinárodním prostředí pracovalo s formulací z roku 2007, která zní takto: „Muzeum je nezisková, permanentně působící instituce ve službách společnosti a jejího rozvoje, otevřená veřejnosti, která získává, uchovává, odborně zpracovává, zprostředkovává a vystavuje hmotné a nehmotné dědictví lidstva a jeho životního prostředí za účelem vzdělávání, studia a potěšení. (Lehmanová, 2020).

Pro kontext a posun celého tohoto odvětví přidáváme ještě původní verzi z roku 1974, podle níže je muzeum „nevýrobní, stálá instituce ve službách společnosti a jejího rozvoje, otevřená veřejnosti, která získává, uchovává, zkoumá, zprostředkovává a vystavuje pro účely studia, vzdělávání a zábavy hmotné důkazy o člověku a jeho prostředí.“

Jagošová a Kirh (2021) pracují s tezí, že definice muzea je prvním východiskovým bodem určujícím rámec práce s publikem. V současné době je akcentován způsob práce s publikem a jeho postavení v rámci muzea, do pozadí se tak dostává klasická sbírkotvorná činnost a starost o sbírku. Stále se ale musíme ptát, kde stojí návštěvník a publikum a zda muzea tuto změnu vnímají jako pozitivní, protože z části stále přetrvává tradiční pojetí, které má ve svém jádru hlavně objekt a jeho účel. Toto konzervativní pojetí vyplývá z historického vývoje, která byla popsána již výše.

2.4 Visitor friendly muzea

V současné době se v muzejnictví hovoří o trendu „*user friendly*“ – uživatelsky přátelském nebo přívětivém produktu různého typu. Tento termín byl původně používán v kontextu nových technologií, ale dnes zahrnuje také internetové stránky, databáze, spotřebiče, mobilní telefony, architektonická řešení veřejných institucí a orientační systémy na letištích nebo i veřejný prostor jako takový. Muzeum by mělo být „*visitor friendly*“ – vycházet vstříc očekáváním návštěvníků a naplňovat jejich potřeby, aby bylo úspěšné a vyhledávané. To zahrnuje kvalitní, funkční a zajímavý design, který je co nejvíce přizpůsoben návštěvníkovi. (Hein, 2002, s. 123)

Šobáňová zároveň vyjmenovává několik příkladů a přístupů, které vycházejí z potřeb návštěvníků a které nemusí záviset pouze na obsahu muzejních expozic. Lidé vyhledávají různé typy zážitků – od lidí, kteří chodí do muzea proto, aby se dozvěděli něco nového a naplnili tak své vzdělávací potřeby, pro jiné je návštěva spíše společenskou událostí a možnost se setkat se svou rodinou nebo známými, další typ návštěvníků vyhledává emocionální zážitek, další skupina uspokojuje své intelektuální zájmy. (Šobáňová, 2014)

Judy Rand (Rand, 2001, s. 13) specifikuje návštěvnické očekávání a potřeby takto:

- Pohodlí – jedná se například o snadný přístup, možnost odpočinku, kvalita a dostupnost doplňkových služeb.
- Snadná orientace – jasné nalezení sídla nebo místa expozice, jasná a bezproblémová orientace v prostoru.
- Přivítání – nastavení očekávání při vstupu a důraz na péči o návštěvníka nebo diváka.
- Zábavní prvky – a nemusí se jednat pouze o zábavné doprovodné aktivity.
- Sociální interakce – veškerý prostor by měl podporovat sociální interakce, sdílení zážitků a propojování neznámých lidí.
- Respektování všech lidí – nehledíme na původ, vzdělání, společenské postavení, sexuální orientaci apod.
- Komunikace – je jasná, vstřícná, srozumitelná a přístupná (zejména vůči prezentaci obsahu).
- Získání nových poznatků – motivovat diváky se naučit něco nového, nastartovat kritické myšlení.
- Možnost volby a vlastní kontrola nad návštěvou – návštěvníci chtějí mít autonomii, chtějí se sami rozhodovat o tom, kde a jak se budou pohybovat.
- Nabídka výzev a budování důvěry – vymýšlet výzvy, při kterých jsou návštěvníci motivováni vyzkoušet si nějakou svou dovednost nebo schopnost.
- Relaxace a osvěžení – možnost odpočinout si, nabít baterky, přijít na nové myšlenky.

Hein (2002) upozorňuje na důležitost různých faktorů, které ovlivňují dojem návštěvníků při návštěvě muzea. Kromě samotné expozice hrají roli i zdánlivě marginální aspekty, jako je architektura muzea, chování personálu, kvalita vizuálního stylu a prezentace na webových stránkách. První dojem si návštěvník tvoří už při vstupu do budovy a pokračuje setkáním s obsluhou pokladny, šatny, cestou k expozici a interakcí s ostrahou.

V expozici je podle Heina dále důležité, aby měl návštěvník možnost svobodného pohybu, preferoval příjemné prostředí a měl nad ním kontrolu. Bezpečnost je klíčová, a proto by měl být schopen vizuálně zmapovat prostor, orientovat se v členění a vědět, kde je východ a jak

se dostat ven. Je také důležité zvolit přiměřené množství informací a poznatků, se kterými se má návštěvník seznámit, s ohledem na jeho schopnosti a kapacitu pochopení.

Novějším příkladem, který podporuje současný diskurz na zaměření na potřeby a zážitek návštěvníka, je studie realizovaná University of Professionals of Accra, Ghana. Výzkum zkoumal návštěvnickou spokojenost a loajalitu návštěvníku Národního Muzea v Ghaně a propojil vyšší spokojenost s ochotou platit více za vstup do tohoto národního muzea. (Museum experience: Role of visiting frequency, 2020)

Jedním z dalších témat, které je v současné době spojeno s návštěvnickým zážitkem, je zaměření muzeí a galerií na téma diverzity, inkluze a přístupnosti a jak tyto faktory mohou zlepšovat celkovou návštěvnickou zkušenost. V článku odbornice na návštěvnickou zkušenost Savage-Yamazaki a Goslins popisují to, jak by mohly digitální technologie a inkluzivní design zlepšovat zážitek z návštěvy muzea a umožnit větší přístupnost pro různé skupiny návštěvníků. Autorky zdůrazňují, že muzea by měla být více než jen pasivními sbírkami, ale měla by být interaktivními prostředky pro vzdělávání a zábavu pro všechny typy návštěvníků. Zmiňují, že digitální technologie mohou pomoci vytvořit více dynamických zážitků, které budou přitahovat návštěvníky nejen z různých věkových skupin, ale také z různých kulturních pozadí. Další apel směřuje k využívání inkluzivního designu, který dokáže zajistit, že muzea budou přístupná pro všechny návštěvníky bez ohledu na jejich schopnosti, zdravotní stav nebo socioekonomický status. (Savage-Yamazaki, Goslins, 2022)

3 PROCES TVORBY VÝSTAVY NEBO EXPOZICE

V další kapitole se zaměříme na produkční a funkční pohled toho, jak vůbec vzniká konkrétní výstava nebo expozice a také na různé typy klasifikací muzejních a galerijních prezentací.

3.1 Klasifikace muzejních prezentací

V kontextu kurátorské práce je důležité zmínit také různé typy klasifikace muzejních prezentací, které mohou mít dopad na to, jak kurátoři a kurátorky mohou přistupovat k celému procesu tvorby výstav a expozic.

Podle Waidachera (Waidacher, 1999, s. 153) můžeme expozice jednoduše klasifikovat podle časového a koncepčního hlediska. Rozlišuje čtyři typy muzejních výstav:

1. stálou expozici
2. dočasnou výstavu
3. marginální výstavu
4. veřejnou studijní sbírku

Autor také zdůrazňuje, že se tyto typy odlišují nejen obsahem, přístupem k tématu, ale také metodou tvorby. Stálou expozici nejvíce charakterizuje to, že je trvale přístupná návštěvníkům a měla by ukazovat to nejlepší z daných sbírek konkrétní instituce. Stálé expozice nejlépe komunikují to, jaké jsou sbírkové, výzkumné, dokumentační a komunikační cíle daného muzea. Podle Waidachera by stálá expozice měla být otevřená co nejširšímu publiku. Měla by umět zohledňovat veškeré potřeby a alespoň určitým způsobem vycházet vstříc každé z cílových skupin. Přestože se jedná o trvalý způsob prezentace, nemusí to znamenat, že je expozice statická navždy, ale může docházet k jejím menším obměnám. Stálá expozice je koncepční, a to stejně jako druhý typ muzejní prezentace: dočasná výstava. Hlavním aspektem dočasné výstavy je podle Waidachera to, že může fungovat jako dynamický prostředek komunikace konkrétní instituce. Dočasné výstavy mají být doplňkem stálých expozic a představovat určité dílčí téma nebo prezentovat daný problém z vybraného úhlu pohledu.

Autor dále vyjmenovává různé způsoby klasifikace muzejních expozic podle přístupů k prezentaci muzeálií. Uvádí dva základní způsoby prezentace muzeálií: formalistický a analytický. Formalistický způsob se zaměřuje na konkrétní skutečnosti týkající se předmětu,

zatímco analytický způsob zahrnuje informace o doprovodných okolnostech a kontextu. (Waidacher, 1999)

Waidacher dále uvádí další způsoby členění expozičních, jako například na základě dominujícího obsahu (muzeální, smíšené expoziční, nemuzeální předměty) nebo podle opozitních přístupů, jako jsou funkčně-ekologické, tematické, geografické nebo chronologické výstavy.

Shettel (1973, s. 33) přináší další pohled na klasifikaci a rozděluje je podle účinku na diváka:

- Expoziční stavící na unikátních předmětech – zajímavé předměty mimořádné kvality, které přitahují diváky a vyvolávají emocionální zážitek.
- Expoziční s převahou uměleckých předmětů – esteticky atraktivní expoziční, které uspokojují potřebu lidí být v přítomnosti krásných předmětů a poskytují hlubší emocionální zážitek.
- Expoziční vzdělávací a informativní – expoziční s výchovnou nebo vzdělávací rolí, které uspokojují potřebu lidí něco se naučit a pochopit.

Další pokus o klasifikaci expozičních je podle metodiky Britského muzea, které identifikuje čtyři skupiny důvodů, které přivádějí návštěvníky do muzea:

- Duchovní potřeby – expoziční vede návštěvníka k zamyšlení, usebrání a rozjímání, dotýká se jeho duchovního života a spirituality, oduševňuje, produhovňuje jeho život, návštěvník zde má možnost „vertikalizovat“ svou osobnost a zaměřit se na přesah z běžného života, expoziční podporuje jeho hloubavost, kreativitu, pomáhá mu na čas uniknout ze stereotypu, „dobíjí jeho baterie“.
- Emocionální potřeby – expoziční stimuluje návštěvníkovu prožívání, vyvolává hluboká hnutí mysli, pohnutí, dojetí nebo vzrušení, působí na jeho city, ovlivňuje jeho náladu, přivádí návštěvníka do stavu vzrušení.
- Intelektuální potřeby – expoziční stimuluje návštěvníkovu aktivní rozumovou činnost, vede ho k teoretickému a abstraktnímu promýšlení poznatků, k učení se novým věcem, staví na návštěvníkově schopnosti myšlení a racionálním poznání, díky expoziční si návštěvník zlepšuje své schopnosti, znalosti, porozumění tématu, expoziční poskytuje převahu poznávacích podnětů, je zde uspokojen nejen osobní, ale také akademický nebo profesní zájem návštěvníků.

- Sociální a relaxační potřeby – expozice je místem sociální adaptace, podporuje porozumění sobě i druhým, přispívá k přijetí osoby do určitých sociálních skupin, návštěvník se zde učí porozumět normám, hodnotám, zvyklostem a požadavkům společnosti, návštěvou muzea a galerie dosahuje sociální akceptace, tedy uznání a ocenění své osobnosti, expozice pomáhá utvářet hodnotový systém návštěvníka. (Morris, Hargreaves, McIntyre, 2012)

Dalším dělením a pohledem na expozice a výstavy je dělení podle návštěvnických skupin.

Hlavní skupiny návštěvníků podle Falka a Dierkingové (2011, s. 92–105) zahrnují rodiny s dětmi, školní skupiny a dospělé. Každá z těchto skupin má specifické potřeby a očekávání, které by měly být při návrhu expozic zohledněny.

Kromě těchto skupin je důležité pamatovat i na návštěvníky se specifickými potřebami, jako jsou osoby s různými druhy postižení nebo zdravotními omezeními, včetně seniorů. Expozice by měly být přístupné a obsahovat prvky, které usnadňují plnohodnotnou návštěvu pro osoby s omezenou schopností pohybu a orientace, jako například haptické exponáty, popisky v Braillově písmu a vodící prvky.

Expozice lze také rozdělovat na základě primární návštěvnické skupiny na:

- Expozice pro rodiny s dětmi
- Expozice pro školní skupiny
- Expozice pro dospělé návštěvníky
- Expozice pro návštěvníky s postižením hybnosti
- Expozice pro návštěvníky se zrakovým postižením

V praxi je pravděpodobné, že expozice budou zaměřeny na více než jednu z těchto skupin, neboť některé prvky mohou být atraktivní pro více skupin návštěvníků. Navzdory tomu má toto třídění smysl, jelikož ukazuje škálu možností, které mohou expozice jako prostorové a významové komplexy nabízet. Toto třídění také poukazuje na posun k většímu ohledu na sociální a relaxační potřeby návštěvníků, který nastal vlivem změn v muzejní kultuře. (Falk, Dierking, 2011)

3.2 Proces tvorby výstavy nebo expozice

Příprava muzejní expozice nebo výstavy je zpravidla velmi náročný a složitý proces. Je potřeba k němu přistupovat pozitivně a kreativně, proto tvůrci musí disponovat organizačními a manažerskými schopnostmi a odbornými znalostmi. Musí být schopni jasně prezentovat své myšlenky a cíle, mít estetické cítění a také se velmi jasně vyjadřovat písemnou formou. (Dean, 1994, s. 1)

Dean (1994, s. 34) vzhledem k náročnosti procesu považuje za vhodné, aby členové tvůrčích týmů měli co nejlepší povědomí o principech a teoriích výstavní činnosti, metodologii a praxi tvorby expozic. To potvrzuje také Stránský (2005, s. 135), který za klíčovou schopnost, kromě znalostí určitých faktů, metod nebo technik, považuje schopnost zaujmout vlastní postoj vůči novým tendencím ve výstavnictví.

Na samotnou tvorbu expozice nahlíží Stránská a Stránský (2000, s. 73) jako na „komponování prezentačních forem“ a doporučují přípravné podklady fixovat do formy libreta a scénáře. Tuto teorii zastával již Waidacher (1999, s. 165), který doplňuje ještě námět. Námět je důležitý na plánování prezentace, kdy zdůvodňuje její obsah a poslání. Ty by měly být v souladu s posláním a cíli celého muzea a jeho reálnými možnostmi. V této fázi se také uvažuje o cílových skupinách prezentace a o jejích metodách. Dalším krokem je již zmíněné libreto, které je považováno za ohnisko celého procesu a za základ definitivní podoby výstavy. Je z něj zřetelná koncepce zamýšleného expozičního celku a jeho tematické pojetí. Formuje také konkrétní expoziční principy, prostorové a technické možnosti dislokace výstavy a předběžný návrh rozpočtu.

Následným krokem je rozpracování libreta do podrobného scénáře výstavy. Scénář je detailní popis výstavního projektu a obsahuje řadu technických a jiných detailů, např. přesný seznam exponátů, jejich rozmístění a konečný návrh referenčních a explikačních prvků. Obsahuje také seznam potřebných technických prostředků, podrobný položkový rozpočet a může rozpracovávat i strategii oslovování cílové skupiny či mediální a webovou podporu výstavy. Na tvorbu libreta a scénáře následně navazují činnosti dalších specialistů, jako jsou architekti, grafici, popřípadě výtvarníci. (Waidacher, 1999)

Jiný pohled na tvorbu expozice přináší David Dean (1994, s. 9), který proces přípravy výstavy dělí na 5 fází:

- koncepční fáze

- vývojová fáze,
- fáze produkce,
- funkční fáze,
- fáze vyhodnocování.

3.2.1 Koncepční fáze

V této fázi vzniká myšlenka nebo námět na výstavu. Nemělo by jít ale pouze o dobrý nápad nebo potřebu vyplnit prázdný prostor výstavního sálu. V samotném centru uvažování musí být reflektována především potřeba návštěvnické skupiny, hledání nosného tématu a zvažování jeho výchovného potenciálu. Dean (1999, s. 10) zmiňuje dva základní prvky koncepční fáze a těmi jsou zodpovědnost vůči návštěvníkům a dodržování profesionálních standardů muzejní práce. V této fázi dochází tedy ke shromažďování nápadů, volbě projektu k rozpracování a výsledkem je program výstavy a označení potencionálních a dostupných zdrojů

3.2.2 Vývojová fáze

Vývojová fáze je zásadním stadiem plánování výstavy, kdy dochází k tvorbě „dějové linie výstavy“. Dean (1994, s. 11) rozděluje dějovou linii na příběh, koncepční plán, seznam názvů, podtitulů, textového materiálu a sbírkových předmětů. Tato fáze probíhá společně s utvářením výstavní koncepce a zahrnuje interpretační strategii, brainstorming týmu, setkávání týmu, vymezení cílů a úkolů, stanovení cílové skupiny návštěvníků a spolupráci kurátora a muzejního pedagoga. Během vývojové fáze se vytváří předběžný seznam výstavních předmětů, formuluje hlavní informace, konkretizuje koncepční plán a vybírají se sbírkové předměty pro dějovou linii. Před realizací výstavy je nutné dokončit výběr klíčových předmětů, psaní doprovodných textů a popisků, design výstavy, prohlídkovou trasu a grafickou úpravu doplňků. Dean doporučuje zahrnout testování efektivity a odolnosti navržených prvků, kontrolu terminologie a míru porozumění doprovodných textů a popisků. Poté se plánují detaily týkající se montáže, otevření, provozu, ukončení výstavy, demontáže a evaluace výstavy.

3.2.3 Fáze produkce

Produkční stadium zahrnuje management, tvorbu výstavy a doprovodné činnosti související se standardy muzejní práce. Mezi důležité činnosti patří stanovení konzervačních technik,

parametrů klimatu výstavy, plán údržby, vyjednávání zápůjček a smluv, zápisy o stavu sbírek, bezpečná přeprava sbírkových předmětů, příprava popisků a textových materiálů, zajištění výstavních prostor, instalace výstavy, vzdělávací programy, doprovodné akce a propagace výstavy. Management se zaměřuje na kontrolu rozpočtu, procesu přípravy výstavy, kvality výstupů a administrativní činnosti. Výsledkem je veřejnosti zpřístupněná výstava s edukačními a doprovodnými programy, instrukcemi pro péči o výstavu a její údržbu.

3.2.4 Funkční fáze

Fáze tvorby výstavy, známá jako provozní stadium, nastává po otevření výstavy pro veřejnost. Zahrnuje zajištění chodu výstavy, implementaci edukačních programů a dalších doprovodných aktivit. Součástí je průběžné vyhodnocování výstavy a případné korekce dílčích prvků. Konečné stadium je spojeno s ukončením výstavy, demontováním, dokumentací a převozem sbírkových předmětů, vyrovnáním účetních položek a závěrečným výpočtem nákladů pro zprávu zřizovateli nebo grantovým agenturám.

3.2.5 Fáze vyhodnocovací

Poslední fáze tvorby výstavy nastává po jejím ukončení a je zaměřena na vyhodnocení efektivnosti výstavy a získání zkušeností pro budoucí projekty. Důležité aspekty vyhodnocení zahrnují edukační cíle, plánování a koordinaci procesu, realizaci výstavy, návštěvníky, ohlasy v tisku a názory odborné veřejnosti. (Dean, 1994).

Další dělení nabízí autoři Lord a Lordová (2001) podle nichž se proces přípravy výstavy dělí na vývojovou, projektovou a implementační fázi. Vývojová fáze zahrnuje koncepci, plánování, výzkum, návrh rozpočtu a časového rozvrhu a zajištění zdrojů. Projektová fáze zahrnuje schematický návrh, detailní rozpočet a časový harmonogram, a odborné zpracování obsahu. Implementační fáze zahrnuje úspěšné získání financí a zapojení různých oddělení a odborníků. Po skončení výstavy následuje evaluace.

4 KULTURNÍ A KREATIVNÍ PRŮMYSLY A DESIGN SLUŽEB

V další kapitole teoretické části se zaměříme na propojení výše uvedených témat s oblastí kulturních a kreativních průmyslů a na rámec designu služeb a jeho praktických projevů.

4.1 Kulturní a kreativní průmysly

Podle definice Evropské unie se do kulturního a kreativního odvětví zahrnují všechny obory, jež jsou založeny na kulturních hodnotách nebo na jiných individuálních či kolektivních kreativních projevech a jsou vymezeny v právním základu programu Kreativní Evropa. Kulturní a kreativní odvětví naproti tomu úzce souvisí s dalšími fázemi hodnotového řetězce, včetně fází vzniku a šíření průmyslových a výrobních činností.

Kulturní a kreativní odvětví jsou důležitá pro zajištění trvalého rozvoje společnosti a tvoří jádro kreativního hospodářství. Díky tomu, že jsou tato odvětví založena na znalostech a na individuální kreativitě a talentu, vytvářejí značné ekonomické bohatství. Ještě důležitější je, že jsou zásadní pro společenský smysl pro evropskou identitu, kulturu a hodnoty. Z ekonomického hlediska vykazují nadprůměrný růst a vytvářejí pracovní místa – zejména pro mladé lidi – a zároveň posilují sociální soudržnost. (Evropská komise, 2021)

Kulturní a kreativní průmysly považuje za jednu ze svých klíčových oblastí také Czech Invest. Vnímá, že celosvětový trend poslední doby klade důraz na vybudování ekonomiky založené na inovacích, vysoce kvalitní pracovní síle, podnikání a kreativitě. Kreativní průmysly představují kombinaci těchto technologií, výzkumu a vývoje, kultury a podnikání. Jedná se o rychle rostoucí odvětví v České republice, které vytváří kvalifikovaná pracovní místa a podporuje ekonomický růst. Mezi kulturní a kreativní průmysly řadíme design, módu, architekturu, reklamu, software, gastronomii, film, televizi a rozhlas, digitální hry, knihy, tisk nebo hudbu. Bez ohledu na učebnicovou definici však významnou roli hraje především lidská dovednost, talent a kreativita. (Czech Invest, 2022)

4.2 Design služeb

V této kapitole si nejprve uděláme malý exkurz do toho, co je vlastně služba a jak ji můžeme definovat, následně se podíváme na design služeb a jaké nástroje tento relativně nový obor přináší.

4.2.1 Služba

Zcela jednoduše můžeme službu popsat jako výstup práce poskytovatele, který má pro zákazníka hodnotu nebo mu přináší užitek. Služby jsou tedy produkty tzv. produkčního procesu. (Management Mania, 2016)

Kotler (1999, s. 43) popisuje službu následovně: „Služba je jakýkoliv akt nebo výkon, který může jedna strana nabídnout jiné straně a který je svou podstatou nehmotný a nevede ke změně vlastnictví čehokoliv. Příprava služby může, ale nemusí být spojená s fyzickým výrobkem.“

Lou Downe (2020, s. 7) službu popisuje jednoduše jako něco, co pomáhá někomu udělat něco. Také dodává, že v dnešní době a společnosti je služba součástí několika menších služeb, které jsou na sebe napojené pomocí jednotné uživatelské zkušenosti. Toto tvrzení podkládá příkladem služby, jejímž cílem je nákup nového domu, který musíme rozdrobit do několika různých částí. V našem řešeném kontextu návštěvy muzea nebo galerie můžeme tedy jako službu označit nejen samotnou návštěvu muzea nebo galerie, ale také například hledání informací o dané události (například otevírací doba, cena vstupenky), samotnou cestu do instituce anebo závěrečné hodnocení diváka a sběr jeho zpětné vazby.

4.2.2 Design služeb jako disciplína

Design služeb je relativně novou disciplínou v oblasti managementu a marketingu. Přestože jeho základy byly postaveny již před 40 lety, rozvoj přichází zejména s příchodem agentur, které se zaměřují na webový a softwarový vývoj. Od stavby klasických webových řešení je činnost těchto agentur často přesunula na samotný návrh a tvorbu služby. (Hazdra, 2013)

Stefan Moritz (2005, s. 15) popisuje design služeb takto: „Design služeb pomáhá inovovat nebo zlepšovat služby, aby byly více užitečné, použitelné, žádoucí pro klienty a efektivní, jakož i efektivní pro organizace. Jedná se o nový komplexní, multidisciplinární a integrační obor.“

Birgit Mager ze Service Design Network popisuje design služeb jako aplikaci nástrojů a metodologie designu na nehmotné produkty, tj. služby, za účelem tvorby řešení, která jsou užitečná, použitelná a atraktivní z pohledu zákazníka a efektivní a konkurenceschopná z pohledu poskytovatele. (Hazdra, 2013)

Nizozemská agentura 31 Volts přidává ještě pochopitelnější popis: „Když na ulici vedle sebe stojí dvě kavárny, které prodávají stejnou kávu za stejnou cenu, proč nakonec vstoupíte do jedné z nich? Jedna z nich má prostě lepší design služeb.“ (Hazdra, 2013)

Hazdra (2013) doplňuje, že podstatou designu služeb je nastavení služby na všech místech interakce se zákazníkem k jeho maximální spokojenosti. Zákazník musí cítit značku ze všeho, co firma dělá. Správným a pečlivým nastavením jej musí firma či organizace utvrzovat v kladném dojmu, který si již utvořil. Pokud je hlavním cílem jednoduchost, pak vše, s čím se zákazník ve službě potká, musí být jednoduché a nekomplikované. Pokud je cílem firmy nebo organizace exkluzivita, zákazník se takto musí cítit. Důležitým aspektem pro design služeb je osvojení schopnosti dívat se na své služby pohledem lidí mimo organizaci, nejlépe pohledem zákazníka. Je důležité pochopit, jak fungují veškeré interakce mezi zákazníkem, jak se ve službě orientuje a co pro něj skutečně znamená.

Hazdra (2013) ve své knize *Skvělé služby* popisuje design služeb jako kombinaci různých metod a postupů z mnoha různých oborů. Na jedné straně stojí čistě manažerské metody, protože veškeré služby musí korespondovat s organizační strategií a obchodními cíli. Dále lze využívat postupy z produktového managementu nebo webdesignu, aby se u všech služeb zajistila dobrá použitelnost. Na druhou stranu čerpá design služeb z oborů, jako je sociologie, nebo z různých uměleckých oborů. Ze sociologie si design služeb půjčuje různé výzkumné metody pro lepší každodenní porozumění zákazníkům, v uměleckých oborech naopak hledá přístupy, které pomáhají s vizualizací nově navržených služeb. Jelikož jsou služby ze své podstaty nehmotné, je nutné hledat cesty, jak efektivně zachytit jejich smysl a přínos.

Je potřeba podotknout, že design služeb není dobrý jen pro navrhování služeb v soukromém sektoru. Skvělým příkladem, jak můžeme pracovat s designem služeb v neziskovém nebo státním sektoru, je příručka *Designové přemýšlení pro knihovny*, jejíž překlad vznikl na půdě katedry informačních studií a knihovnictví Masarykovy univerzity v Brně. Suchá (2016) říká, že fungování knihoven, jež existují celá staletí, lze paralelně vztáhnout na instituce, jako jsou muzea nebo galerie. Příručka nabádá knihovny k zamyšlení, jaká je vlastně jejich budoucnost: „Ačkoliv jsou knihovny životně důležité, mnohé z nich zůstávají nevyužité a mají omezené rozpočty a zdroje. Výzvy, kterým knihovníci musí čelit, jsou reálné, komplexní a rozmanité. Vzhledem k rychle se rozvíjícímu informačnímu prostředí knihovníci potřebují stále nové odpovědi, což vyžaduje nové perspektivy, nástroje a přístupy. [...] Je důležité si uvědomit, že některé knihovny změnilly svůj přístup a perspektivu, aby se přizpůsobily potřebám 21. století. Například se neustále proměňuje jejich

účel a nabídka spolu s chápáním role knihovny jako centra služeb, prostoru ke spolupráci a místa pro experimentování. Každý z vás má dnes možnost stát se poslem těchto změn.“ (Suchá, 2016, s. 15)

4.2.3 Principy kvalitní služby podle Downe

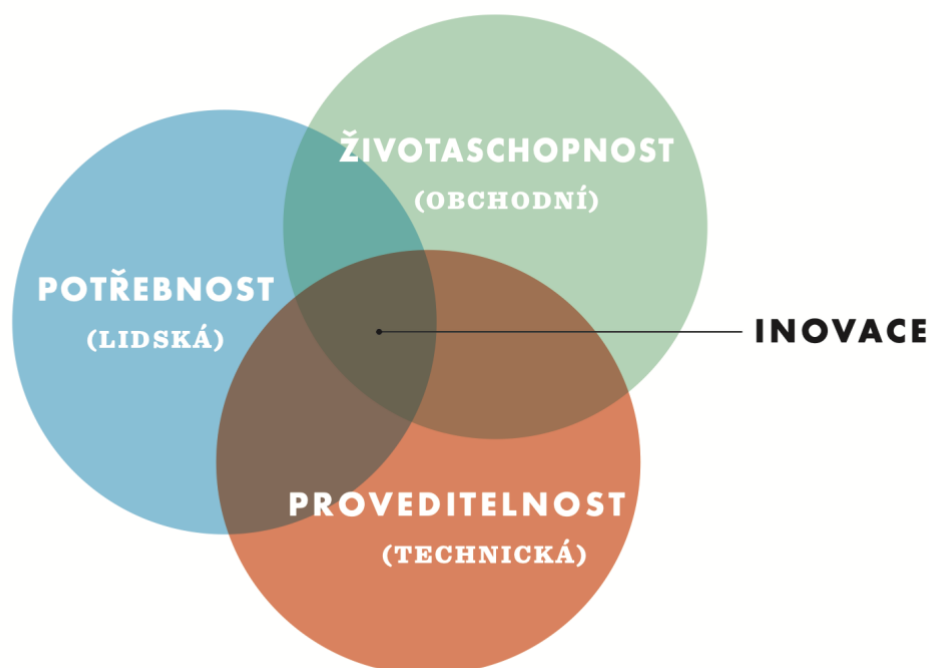
Downe, jenž designoval 20 let služby v britské státní správě a vydal knihu *Good Services*, definuje 15 základních principů kvalitní služby. Považuje je za obecnou strukturu, kterou je možné využít v celé škále služeb – od veřejných po soukromé.

- Buďte snadno k nalezení – službu musí být schopen najít uživatel bez předchozích znalostí úkolů, které si stanovil. Pokud se chci naučit řídit, musím být schopen bez pomoci najít cestu k získání řidičského průkazu.
- Jasně vysvětlete účel své služby – účel služby musí být uživatelům jasný hned na začátku jejího využívání. Uživatel bez předchozích znalostí musí pochopit, k čemu mu služba bude a jak bude fungovat.
- Nastavte očekávání uživatele – je potřeba uživateli jasně vysvětlit, co je zapotřebí k dokončení služby a co za to může očekávat, jak dlouho bude něco trvat, kolik to bude stát, které osoby mohou službu využívat.
- Uživatel může dokončit výsledek, který si předsevzal – dobrá služba pomáhá uživateli dosáhnout cíle v nejplynulejším sledu událostí. Od úvahy, že něco udělá, až do té doby, kdy cíle dosáhne, a podpory poté, co cíle dosáhl.
- Pracujte známým způsobem – pokud pro službu existuje zavedený zvyk, měla by mu služba odpovídat. Odstraňte zvyklosti zavedené ve prospěch vaší organizace, které mají negativní dopad na uživatele, jsou neefektivní nebo zastaralé.
- Lze používat bez předchozích znalostí – služba by měla fungovat tak, že nepředpokládá jakékoliv předchozí znalosti uživatele.
- Agnostismus vůči organizačním strukturám – služba musí fungovat způsobem, který uživatele zbytečně nevystavuje interním strukturám organizace, jež poskytuje službu.
- Minimum možných kroků k dokončení – služba by měla mít co nejméně kroků k dokončení požadovaného výsledku.

- Konzistentnost v celém procesu – služba by měla v celém svém rozsahu vypadat a působit jako jedna služba bez ohledu na kanál, kterým je poskytována. Použitý jazyk by měl být konzistentní, stejně jako vizuální styly, vzorce a interakce.
- Žádné slepé uličky – služba by měla všechny uživatele nasměřovat k jasnému výsledku bez ohledu na to, zda je uživatel vhodný k využití služby. Žádný uživatel by neměl zůstat ve službě uvíznutý, aniž by věděl, jak pokračovat dál.
- Být použitelný pro všechny stejně – služba musí být použitelná pro každého, kdo ji potřebuje využívat, bez ohledu na jeho situaci nebo schopnosti. Nikdo by neměl mít menší možnost využívat službu než kdokoliv jiný.
- Podporujte správné chování – u uživatelů nevytvářejte precedens pro chování, které je může za jiných okolností poškodit. Poskytovatelé služeb by neměli být motivováni k poskytování špatných služeb.
- Rychle reagujte na změny – služba by měla rychle a přizpůsobivě reagovat na změnu okolí uživatele a tuto změnu provádět důsledně v rámci celé služby.
- Jasně vysvětlujte přijatá rozhodnutí – když je v rámci služby učiněno rozhodnutí, mělo by být uživateli jasné a zřejmé, proč bylo toto rozhodnutí učiněno, a mělo by být sděleno v okamžiku, kdy je učiněno. Uživatel by měl mít možnost rozhodnutí napadnout, pokud to situace vyžaduje.
- Uspadněte získání lidské pomoci – služba by měla uživatelům poskytnout vždy snadnou cestu k tomu, aby mohli v případě potřeby hovořit s člověkem. (Lou Downe, 2020)

4.2.4 Designové přemýšlení a dvojitý diamant

Základním stavebním kamenem designu služeb je designové myšlení. Designové myšlení je současně přístup a způsob uvažování. Designové myšlení je kreativní přístup nebo řada kroků, které pomáhají nacházet smysluplná řešení problémů. Designové myšlení lze znázornit ve Vennovu diagramu, řešení designového myšlení můžeme najít v průsečíku těchto tří faktorů: potřebnosti, proveditelnosti a životaschopnosti. Můžeme také říci, že pokud je naše řešení žádoucí, technicky proveditelné a finančně udržitelné – naše inovace nastane. (Suchá, 2016)



Obrázek 1 – Vennův diagram, znázornění designového přemýšlení (Zdroj: Designové myšlení pro knihovny, 2016, s. 10)

Jeden z nástrojů, který nám pomáhá aplikovat designové myšlení se nazývá dvojitý diamant, který byl vyvinut organizací Design Council. Dvojitý diamant je navržen tak, aby pomáhal týmům a organizacím efektivněji řešit problémy a vytvářet inovativní řešení. Tento model se skládá ze čtyř hlavních fází: objevování, definování, vývoj a dodání.

V první fázi objevu se týmy zaměřují na sběr informací a pochopení kontextu problému. Cílem je získat co nejvíce informací a nápadů, které by mohly napomoci k nalezení vhodného řešení. V této fázi je důležitá otevřenost a naslouchání různým názorům a zkušenostem.

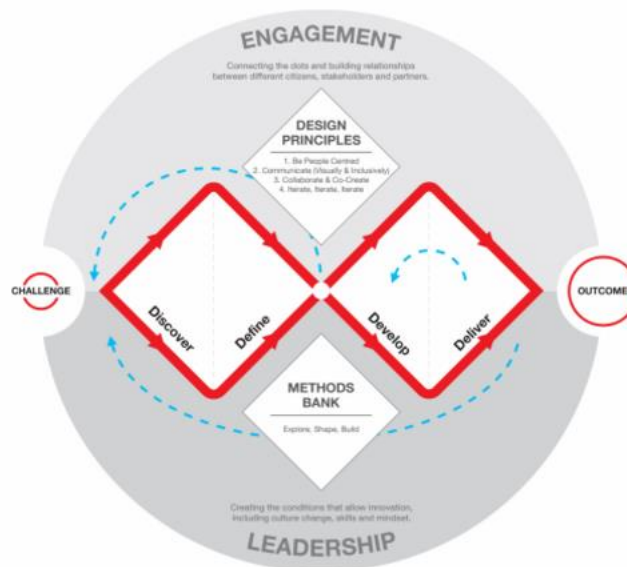
Druhá fáze, definice, zahrnuje analýzu a vyhodnocení informací získaných v první fázi. Týmy se snaží identifikovat klíčové problémy a možnosti, které by mohly být příležitostí pro inovaci. V této fázi je důležité najít správnou rovnováhu mezi širokým pohledem a konkrétním zaměřením na nejpodstatnější problémy.

Ve fázi vývoje se týmy soustředí na generování nápadů a řešení, která by mohla pomoci s identifikovanými problémy. Důležitým aspektem této fáze je iterativní přístup, který

umožňuje týmům neustále testovat a zlepšovat své nápady, a tak postupně přicházet s co nejlepším řešením.

Poslední fází je dodání, kde se týmy soustředí na realizaci navržených řešení a jejich uvedení na trh. V této fázi je důležité pečlivě plánovat a sledovat, jak se řešení osvědčuje v praxi, a případně provádět další úpravy a zlepšení.

Celkově vylepšený model Double Diamond zdůrazňuje důležitost uživatelsky orientovaného přístupu a podporuje týmy v neustálém zlepšování a přizpůsobování se měnícím potřebám trhu a zákazníků. Navíc tento model umožňuje efektivnější komunikaci a spolupráci v týmech, což vede k vytváření inovativních řešení, která skutečně naplňují potřeby uživatelů. (Design Council, 2019)



© Design Council 2019

Obrázek 2 – Dvojitý diamant, znázornění aplikace designového myšlení (Zdroj: Design Council, 2019)

5 METODIKA VÝZKUMU

5.1 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu je zejména pochopení současné role kurátora/kurátorky v českém galerijním a muzejním prostředí. S jakými překážkami se při své práci setkává, jakým týmem se může obklopit, jaké možnosti dostává od institucí, pro které pracuje, jakými procesy je řízena jeho/její práce apod. Výstupem výzkumu je sonda do pracovního života kurátora/kurátorky a možnost pochopení, v jakém ekosystému se pohybuje a jaké případné konkrétní výzkumné a designérské nástroje nebo metody mu/jí mohou pomoci vykonávat práci lépe, případně tak, aby naplnil/a novou definici muzea, nebo aby se více dokázal/a soustředit na návštěvnický zážitek či na tzv. „*museum experience*“. Součástí výzkumu jsou kromě samotných kurátorů a kurátorek také členové a členky týmu, kteří spolupracují na expozice nebo výstavě. Cílem je dostat ucelený a nezaujatý obrázek ze všech různých stran.

5.2 Výzkumné otázky

Výzkum si klade tyto tři základní výzkumné otázky:

VO 1: Jaká je role kurátora/kurátorky v českém prostředí?

VO 2: Existuje a jak vypadá tvůrčí proces při tvorbě výstavy nebo expozice?

VO 3: Používají kurátoři a kurátorky participativní, designové nebo výzkumné metody, aby lépe pochopili svého diváka?

5.3 Typ výzkumné metody

Vzhledem k povaze výzkumných otázek a nastaveného výzkumného cíle byl jako výzkumná metoda zvolen kvalitativní výzkum formou hloubkového rozhovoru.

5.4 Rekrutační kritéria

Rekrutační kritéria výzkumu byla nastavena takto a výzkumu se tedy účastnili:

- 3× kurátor nebo kurátorka z instituce financované z veřejných zdrojů (státní, krajský nebo městský rozpočet),
- 3× kurátor nebo kurátorka ze soukromé instituce,
- 4× nezávislý kurátor nebo kurátorka (kurátor nebo kurátorka na volné noze),

- 2× člen týmu, který se podílí na tvorbě výstavy nebo expozice (například produkční, designér, člen marketingového týmu).

Po vzájemné domluvě s respondenty nebudu uvádět konkrétní jména, pouze instituce, ve kterých daní respondenti pracují nebo pracovali.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 RESPONDENTI KVALITATIVNÍHO VÝZKUMU

Do kvalitativního výzkumu, který byl proveden formou hloubkových rozhovorů, byli vybráni čtyři typy respondentů tak, aby byly případně zjištěny různé přístupy a fungování v závislosti na typu dané instituce, ze které respondent pocházel. Jedním z kritérií výzkumu byla také regionální různorodost a vyvarování se zaměření pouze na pražské instituce.

Na základě domluvy a z důvodu většího bezpečí respondentů neuvádí tato práce konkrétní jména, ale pouze instituce, ze kterých respondenti pocházejí.

6.1 Popis jednotlivých institucí zapojených do výzkumu

Rozhovory byly realizovány během podzimu a zimy 2022. Pro doplnění kontextu jsou níže popsány jednotlivé instituce, které jsou zastoupeny v tomto kvalitativním výzkumu.

6.1.1 Národní muzeum Praha

Národní muzeum (NM) je největším muzeem České republiky. Je ústředním státním muzeem s funkcí sbírkotvornou, vědeckou, osvětovou a metodickou. Počátky Národního muzea byly, podobně jako tomu bylo jinde v Evropě, spjaty s dary velkých soukromých sbírek, především sbírek přírodovědeckých, které byly v majetku aristokratů žijících v Čechách. V současné době se NM skládá z pěti odborných složek: Přírodovědeckého muzea, Historického muzea, Českého muzea hudby, Náprstkova muzea a Knihovny Národního muzea. Sbírky NM jsou rozsáhlé a jsou k vidění hned v několika pražských i mimopražských objektech. Z hlediska architektury a umístění je za nejvýznamnější považována Historická budova Národního muzea.

Během roku 2021 navštívilo Národní muzeum přes 1 000 000 návštěvníků a muzeum realizovalo přes 5 velkých výstav. Více než 17 000 návštěvníků navštívilo muzejní vzdělávací programy pro děti a mládež. Během roku 2021 také NM spustilo svou mobilní aplikaci, která získala mezinárodní ocenění. NM se zavázalo, že během roku 2023 přijme Koncepti udržitelného rozvoje, která má za cíl snižovat ekologickou stopu. Kromě úspory vody, energií nebo nakládání s odpadem se chce muzeum zaměřit také na recyklaci či ekologickou likvidaci materiálů použitých pro realizaci výstav. (Národní muzeum, 2023)

6.1.2 Galerie PLATO Ostrava

PLATO je městská galerie současného umění v Ostravě. Působí v centru města na dvou místech vzdálených od sebe necelých 70 metrů. Hlavní výstavy jsou umístěny v budově

PLATO, v rekonstruovaných památkově chráněných městských jatkách z konce 19. století. Další prostor, PLATO Bauhaus, bývalý hobbymarket s plochou téměř 5 000 m², je využíván galerií zejména pro vzdělávací a komunitní programy. PLATO, příspěvková organizace města Ostrava, vzniklo v roce 2016 jako nástupce grantového projektu (2013–2016) využívajícího galerii auly Gong v Dolních Vítkovicích a prostory Trojhalí Karolina.

Kromě klasických výstav připravuje galerie také programy pro rodiny s dětmi, nejrůznější vzdělávací aktivity, na půdě galerie vzniká také vlastní koncertní a filmová řada. Galerie PLATO provozuje také své vlastní nakladatelství Octopus Press. (Galerie Plato, 2023)

6.1.3 Krajská galerie výtvarného umění ve Zlíně

Krajská galerie výtvarného umění ve Zlíně se věnuje především českému a slovenskému výtvarnému umění a architektuře 19. až 21. století. Spravuje a dále buduje sbírku uměleckých děl, pořádá výstavy, vzdělávací programy a spektrum své činnosti doplňuje o akce propojující různé obory kultury. Galerie usiluje o to, stát se jedinečným místem nevědního vzdělávání a prostorem pro aktivní setkávání s uměním. Jedním z podstatných cílů galerie je i stimulace výtvarného života v regionu.

Hlavním magnetem galerie je nově otevřená stálá expozice ve druhém patře budovy 14 zlínského továrního areálu, do které se galerie přestěhovala z Domu umění a zlínského zámku na jaře roku 2013. Galerie také nabízí svým návštěvníkům možnost studia sbírkových předmětů, konzultace v oblasti výtvarného umění a architektury a také rozsáhlou specializovanou knihovnu a badatelnu. V návaznosti na svůj program vydává odborné publikace, mimo jiné čtvrtletník Prostor Zlín. (KGVÚ Zlín, 2023)

6.1.4 Galerie 8smička v Humpolci

Zóna 8smička se nachází v komplexu bývalého soukenického areálu. Továrna na vlněné látky Karla Trnky se roku 1948, stejně jako další humpolecké textilky, stala součástí národního podniku Sukno. V ten moment přestaly být závody sjednoceného textilního podniku spojovány se jmény nejznámějších humpoleckých továrníků a začaly být označovány pořadovými čísly 01 až 18, a právě proto je současný výstavní prostor nazýván číslem osm. Továrna fungovala jako přádelna vlnářských závodů až do roku 1989. Zchátralý objekt byl zrevitalizován v roce 1995 jako sídlo společnosti Hranipex (generální partner 8smičky), další oživení továrny přišlo v roce 2010 a dnešní podobu získala budova během rekonstrukce v letech 2016–2018. Humpolecká 8smička se snaží stírat rozdíly mezi centrem

a periferií. Industriální areál na půli cesty mezi Prahou a Brnem prošel proměnou na kulturní prostor, ve kterém je počínaje dubnem 2018 návštěvníkům zprostředkován kontakt s moderním a současným uměním. Zóna pro umění 8smička je impulzem pro vznik lokální humpolecké komunity, která je přístupná návštěvníkům ze širokého okolí. V Humpolci se otevírá platforma pro diskuzi o výtvarném umění, architektuře, designu a také o komunitě a veřejném prostoru. Pravidelné výstavní cykly jsou prokládány přednáškami, tematickými večery, komentovanými prohlídkami, programy pro školy, rodinnými dílnami aj. Jednou týdně se zájemci mohou objednat ve skupině o počtu 8 na prohlídku sbírkové expozice 7+1. Nadační fond 8smička dále poskytuje zápůjčky ze sbírky, spolupracuje na výstavních projektech a akcích v rámci celé ČR i v zahraničí a příležitostně se věnuje také nakladatelské činnosti.

8smička, zóna pro umění, zahájila provoz 18. dubna 2018. Projekt konverze bývalé textilky na kulturní centrum iniciovali Bára a Zdeněk Rýznerovi ve spolupráci s širším okruhem humpoleckých obyvatel, podnikatelů, odborníků i přátel, a pro tento účel založili stejnojmenný nadační fond. Generálním partnerem 8smičky je společnost Hranipex, a. s.

Rekonstrukce objektu bývalé textilní továrny se ujali OK PLAN ARCHITECTS – Luděk Rýzner a František Čekal. (Galerie 8smička, 2023)

6.1.5 Centrum současného umění DOX v Praze

Centrum současného umění DOX se označuje za největší nezávislou instituci zaměřenou na současné umění v České republice, která se díky soukromé iniciativě otevřela veřejnosti v roce 2008. Bývalá továrna v pražských Holešovicích se stala příkladem špičkové současné architektury. DOX nabízí kromě výstavních prostor také multifunkční sál DOX+, Vzducholod' Gulliver, design shop, knihkupectví a Archiv výtvarného umění. Program se skládá z obsahu, který překračuje žánry. DOX o sobě mluví jako o prostoru, kde umění, literatura, divadlo a hudba přetváří každodenní zkušenost, a o prostoru pro kritickou veřejnou diskuzi o zásadních tématech, která utvářejí náš svět.

Takto zní poslání centra: „chceme vytvořit prostředí pro zkoumání, prezentaci a diskuzi o zásadních společenských tématech, kde vizuální umění, literatura, performing arts a další disciplíny umožňují kritický přístup k tzv. realitě dnešního světa“. Název DOX je odvozen z řeckého slova doxa, které mimo jiné znamená způsob chápání věcí, názor, přesvědčení. Prostřednictvím výstav současného umění, představení a nejrůznějších akcí od diskusí, čtení, workshopů přes koncerty a promítání filmů až po vzdělávací programy zpracovává DOX

témata a problémy, které utvářejí dnešní svět. DOX je platforma pro společenské interakce, místo, kde umění proměňuje každodenní zkušenost. (DOX, 2023)

6.1.6 Muzeum Lobkoviczkého paláce v Praze

Podle webu Lobkoviczkého paláce je muzeum domovem vysoce ceněných Lobkoviczkých sbírek, nejstarších a největších soukromých sbírek v České republice. Muzeum nabízí návštěvníkům možnost prozkoumat historii Evropy z jedinečné perspektivy urozeného rodu Lobkowiczů. Na ploše jednadvaceti sálů prezentuje výběr toho nejlepšího z Lobkoviczkých sbírek včetně mnoha děl mezinárodního významu. Ve výběru nechybí obrazy světoznámých malířů, jako jsou Canaletto, Bruegel starší, Cranach či Velázquez. Součástí sbírek jsou rodinné a královské portréty, porcelán, keramika i vzácné umělecké předměty z 13. až 20. století, stejně tak i rozsáhlá sbírka vojenských a loveckých pušek z 16. až 18. století, hudební nástroje a rukopisné partitury od Beethovena a Mozarta, včetně Beethovenovy čtvrté a páté symfonie a Mozartovy instrumentace Händelova Mesiáše.

Po sametové revoluci v roce 1989 a pádu komunistické vlády podepsal prezident Václav Havel sérii zákonů, které umožnily restituci zabaveného majetku. Po restitučním řízení, které trvalo více než dvanáct let, se rodina Lobkowiczů stala v roce 2002 opět právoplatným vlastníkem paláce. Po více než čtyřech letech plánování, restaurování a modernizací byl palác 2. dubna 2007 opět otevřen veřejnosti, tentokrát jako soukromé muzeum. Stálá expozice muzea představuje nejvýznamnější díla a předměty rozsáhlých Lobkoviczkých sbírek. (Lobkowicz, 2023)

6.1.7 Nezávislý kurátor nebo kurátorka

Do kategorie nezávislých kurátorů nebo kurátorek byly zařazeny významné osobnosti české kurátorské scény současné doby. Jedním ze tří respondentů v této kategorii bylo také nezávislé sdružení kurátorek. Kurátoři a kurátorky z této kategorie se podíleli na nejrůznějších projektech jak pro soukromé, tak veřejné instituce, vždy ale ve formě spolupráce na tzv. volné noze.

7 VYHODNOCENÍ A INTERPRETACE HLOUBKOVÝCH ROZHOVORŮ

7.1 Role kurátora a kurátorky v českém prostředí a kontextu

První výzkumná část, na kterou se ve vyhodnocení zaměříme, je role kurátorů a kurátorek, jejich úkoly a fungování v českém prostředí. Níže zpracované zarámování tohoto tématu má pomoci pochopit, jaký je svět a prostředí, ve kterém se kurátoři pohybují, a jak sami vnímají svou roli a potřebné dovednosti k náplni své práce.

7.1.1 Kurátor jako správce sbírky versus autor výstavy

Většina respondentů a respondentek popisovala roli kurátora jako odborného pracovníka, který se stará o sbírkotvornou činnost, často automaticky navazovali na původní význam slova.

Velký rozdíl byl cítit mezi kurátory a kurátorkami z velkých sbírkotvorných institucí, kdy jako jediní rozdělovali role mezi kurátora, pozice zaměřenou pouze na starost o konkrétní sbírku a pozici autora výstavy, jako koncepční a strategickou rolí, která je zodpovědná za koncepty expozic nebo výstav. Respondenti také zmiňují, že i kurátor se může stát autorem výstavy, ale musí být k tomu vybrán, často ve výběrovém řízení mezi více uchazeči. U respondentů z větších sbírkotvorných institucí se možná proto často u popisu role kurátora opakovala i slova s negativními konotacemi – „Jsme spíše takoví archiváři nebo skladníci“ nebo „Často se na pozici kurátora dostane člověk, který nenašel uplatnění někde jinde v kultuře“ či „Kurátor bylo donedávno docela sprosté slovo, nikdo ostatní si pod tím nedokáže nic představit“.

U kurátorů z ostatních institucí nebo nezávislých kurátorů a kurátorek je vnímán pojem kurátora jako kombinace obojího, jak správce sbírky, tak člověka, který je zodpovědný za koncepty výstav nebo expozic. U popisu toho, jaké jsou úkoly a činnosti, které musí kurátor nebo kurátorka vykonávat, se opět odpovědi lišily podle toho, zda se jednalo o kurátora nebo kurátorku ze sbírkotvorné instituce, nebo z té, která nemá svou vlastní sbírku. Do náplně práce kurátorstva z veřejných a sbírkotvorných institucí patřily z velké části úkoly, které se pojí s vedením konkrétní sbírky („Starám se o provoz sbírky, doplňování sbírky, výpůjčky dalším institucím nebo o interní bádání“). Práce kurátorů a kurátorek ve větších institucích je také pevně svázána i se starostmi například o veřejná výběrová řízení nebo o přípravu podkladů pro tato výběrová řízení, např. výběrová řízení na koncept stavby nebo grafické

práce. („Je to pro mě hodně byrokratická zátěž, neustále dokola připravujeme výběrové řízení, do kterých se nikdo nehlásí, protože je na to málo peněz.“)

U kurátorek a kurátorů z menších institucí, které nemají svou vlastní sbírku, je práce více propojena i s dalšími činnostmi, které jsou důležité pro chod konkrétní instituce, v praxi to znamená, že podobný podíl práce se musí rozdělit mezi méně lidí v týmu.

Pouze dva z respondentů, kteří se zúčastnili výzkumu, hovořili sami od sebe o divákovi a jeho potřebách. („Kurátor by měl být článek mezi umělcem a divákem“ či „Kurátor je takový dirigent velkého orchestru, který musí dojít společně k cíli a spokojenému divákovi“.) Naopak od zbylých kurátorů nebo kurátorek spontánně slovo divák, návštěvník nebo podobné slovo, které by popisovalo jakýmkoliv způsobem uživatele instituce, vůbec nezaznělo. Z rozhovorů byla patrná jakási neskrývaná nadřazenost kurátora nebo kurátorky vůči jejich publiku, ve smyslu chápání jejich role jako těch, kteří musí umět vybrat konkrétní díla nebo artefakty, nebo jako těch, kteří musí umět předat veškeré informace, které jsou pro ně v rámci daného tématu důležité. Pouze jediný kurátor zmínil, že v koncepční fázi tvorby výstavy zapojil formou krátkých hloubkových rozhovorů větší množství respondentů, aby více pochopil problém, jenž měl později přetransformovat do konkrétní výstavy.

Shrnutí:

- Při popisu role kurátora můžeme vidět rozdíly mezi robustnějšími a sbírkotvornými institucemi a institucemi menšího charakteru, které nevlastní svou sbírku (rozdělení rolí, charakter práce apod.).
- Rozdělení role kurátora a autora výstavy u větších institucí často způsobuje frustraci, kurátor je vnímán pouze jako archivář a byrokrat.
- Většina oslovených kurátorů a kurátorek spontánně nepřemýšlí nad tím, kdo je jejich divák, pro koho svou práci vlastně dělají a jak si případně brát zpětnou vazbu.

7.1.2 Charakteristické rysy pro práci kurátora/kurátorky

Většina respondentů na otázku „jaké jsou pro vás charakteristické rysy pro práci kurátora“ používala výrazy, které jsou spojené s jeho odborností a vzděláním. „Kurátor musí mít vzdělání, musí rozumět historii, muzeologii, ideálně má řemeslné cítění“ či „Kurátor musí mít organizační schopnosti a dobrou schopnost interpretace“. V návaznosti na odbornost dále zmiňovala většina respondentů pojmy jako komunikativnost, kreativita, houževnatost nebo flexibilita vůči neustále měnícím se požadavkům. „Kurátor musí být houževnatý,

protože ten proces je z velké části velmi náročný a dostává se do něj hodně jiných lidí, se kterými je potřeba pracovat“.

Jen velmi malá část kurátorů poté spontánně zmínila schopnost propojení se s divákem: „Kurátor musí umět být empatický a musí umět být otevřený“ nebo „Kurátor je ten, který má otevírat nové pole diskuze, hledá nová témata, má zprostředkovávat vědění. Měl by být angažovaný ve veřejném diskurzu a má mít schopnost vtahovat lidi do muzeí nebo galerií. Má umět pracovat s veřejností, zapojovat je, motivovat je k tomu, aby se vzdělávali. My často vnímáme muzeum jako skladiště pro sbírkové předměty, což je velký nesmysl“.

Shrnutí:

- Mezi spontánně zmíněnými charakteristickými rysy pro práci kurátora jsou vždy jako první uvedeny rysy, které jsou spojeny s odborností kurátorů, až v druhém plánu je kladen důraz na tzv. Měkké dovednosti (např. komunikace).
- Jen dva respondenti sami od sebe zmínili charakteristické rysy, které jsou zaměřeny na samotného diváka a práci s ním.

7.1.3 Rozdíly mezi kurátory v Česku a zahraničí

Většina respondentů uváděla, že nemá konkrétní zahraniční zkušenost, a tak nemůže porovnat to, jaké jsou rozdíly mezi prací kurátora v Česku a v zahraničí. Pouze dva z kurátorů a kurátorek studovali nebo pracovali v minulosti v zahraničí. Jeden z pohledů na současný stav kurátorství v České republice a v zahraničí je tak zajímavý, že zde přikládám jeho citaci. Svou zkušenost respondent popisuje takto: „I tím, že v České republice je trochu jiná skladba muzejní nebo galerijní infrastruktury a obecně jiný vztah ke kultuře, tak to vypadá jinak. Když se podíváme na západ od našich hranic, tak tam vidíme, jaké je jasné vymezení role kurátora a jeho kompetencí, toto v České republice vůbec neexistuje. V zahraničí také fungují oborové a odborové organizace, které se tomuto tématu věnují a snaží se jej rozvíjet. V České republice také vidím velmi úzký vztah politiky a politické reprezentace s kulturou, což vůbec není dobře, často děláme výstavy a expozice na politické zadání. V Česku prostě nemáme nikoho, kdo by se staral o standardizaci a profesní rozvoj kurátorů.“

Druhá respondentka popisuje například to, jakou měla zkušenost se vzděláváním kurátorů v zahraničí: „V České republice vůbec neexistuje rozdělení kurátora podle úrovně jeho schopností, tzn. nemáme kurátora juniora nebo kurátora seniora, všichni začínají na stejné pozici a to se poté hodně propojuje s tím, jak vypadají výsledky jejich práce. V Česku je to

tedy hodně o plavání ve vodě, musíme se učit od starších kolegů, nemáme žádné interní vzdělání. Pak neumíme přijímat nové trendy, neposíláme kurátory do zahraničí, jak potom máme naplňovat definici muzea jako instituce, která zpřístupňuje vzdělávání?“

Shrnutí:

- Oslovené kurátorky a kurátoři často nemají zahraniční zkušenost a nemají ani motivaci o zahraniční zkušenost usilovat, což je může do budoucna omezovat v přijímání nových trendů a rozvíjení svých dovedností.
- V kontextu západní Evropy není v České republice kurátorská práce zastoupená žádnou oborovou skupinou, která by se starala o kontinuální profesní rozvoj kurátorů nebo jasně vymezila roli a kompetence kurátorů a kurátorek (například jako je to u advokátů nebo architektů).
- V České republice neexistuje vzdělávací nástroj pro další vzdělávání kurátorů a kurátorek, často tedy další vzdělávání zůstává na nich samotných.

7.1.4 Vliv kurátora či kurátorky na strategický chod instituce

Jedno z dalších témat, které jsme s respondenty otevřeli, bylo to, zda má nebo zda by měl kurátor nebo kurátorka mít vliv na strategický a koncepční chod instituce. Většina respondentů a respondentek zmínila, že na úrovni strategického a koncepčního řízení se do chodu instituce nezapojují a že nařízení většinou chodí shora. Opět zde můžeme vidět rozdíly mezi většími institucemi, ve kterých je řízení a vedení instituce přirozeně vnímáno jako velmi vzdálené. Ani u menších institucí není zapojení kurátorů a kurátorek do chodu instituce běžnou záležitostí, ale minimálně se kurátoři zapojení do výzkumu angažují v tvorbě dramaturgického plánu. Tento postup ilustruje citace jedné z respondentek: „U nás panuje velmi silná hierarchická struktura, většina strategických rozhodnutí chodí shora a my se s nimi prostě musíme vypořádat.“

Další citace z rozhovorů popisují, jak může vypadat aktivní kurátorské zapojení do řešení strategických rozhodnutí instituce: „Pravidelně předkládáme panu řediteli různé možnosti toho, co bychom mohli ukázat a vytvořit za naši kurátorskou sekci, a pak se snažíme společně i s ostatními kolegy diskutovat, ale pak do toho vstupuje dalších mnoho věcí, rozpočet, události daného roku apod.“ „Myslím si, že by měl kurátor prosazovat své nápady a své koncepce, ale chápu, že je to těžké, protože do důsledku do toho vstupuje hodně jiných parametrů, dlouhodobý plán instituce, ale pak stejně skončíme u toho, že se vše dělá narychlo

a bez rozmyslu.“ „I když jsme soukromá instituce, stále tady funguje hierarchická struktura, máme ředitele instituce, máme programového ředitele a skrze všechny tyhle lidi musí ta rozhodnutí projít, většinou je to shora dolů než naopak.“

Shrnutí:

- Kurátorky a kurátoři vnímají to, že je důležité prosazovat své vize a koncepty, ale často jsou velmi frustrováni z komunikace s vedením a po pár neúspěšných pokusech se o to už nepokouší znova.
- U veřejných i soukromých institucí jde často vidět jasná hierarchická struktura řízení, která nedovolí větší zapojení kurátorů a kurátorek do strategického plánování a řízení.
- Většina kurátorů a kurátorek vnímá, že velmi často musí pracovat se zadáním od vedení, ke kterému se nemohou vyjadřovat, a musí toto zadání jednoduše splnit (většinou se jedná o zadání na úrovni výstavního plánu a témat, která musejí zpracovat).
- Většina kurátorů má také zkušenost s nedodržováním výstavních plánů a častými změnami, na které musí velmi rychle reagovat, protože jsou to oni, na koho změny nejvíce dopadají.

7.2 Proces tvorby výstavy nebo expozice

Vyhodnocení druhé výzkumné části se zaměřuje více do detailu na to, jak vypadá konkrétní proces, ve kterém má kurátor nebo kurátorka za úkol zpracovat a zprodukovat výstavu nebo expozici. V této části odpovíme na to, do jakých fází respondenti proces tvorby rozdělují, jak jsou jednotlivé fáze náročné či zda do některých fází zapojují také budoucího diváka.

7.2.1 Jak kurátoři a kurátorky popisují proces tvorby výstavy nebo expozice a jeho milníky

U této otázky většina kurátorů nedokázala popsat jasně definovaný proces, kterým by se jejich instituce při tvorbě konkrétní expozice nebo výstavy řídila. Kurátoři a kurátorky spíše dokázali popsat to, jak proces tvorby vnímají, ale bylo pro ně velmi těžké vyjmenovat v časové posloupnosti konkrétní milníky, kterými je nutné během přípravy projít od první myšlenky ke zpracované a otevřené výstavě nebo expozici. Často padala slova jako náročnost, zdlouhavost, dlouhé diskuze, neuchopenost, všichni dělají všechno, jednou to

děláme tak a podruhé zase jinak. Jedna z citací zní takto: „Velmi záleží na zodpovědnosti daného kurátora a jak dokáže nad konceptem přemýšlet, ale nemáme jeden klíč, vždy záleží na různých okolnostech, něco zvládneme udělat klidně za týden, na něco potřebujeme dva roky.“

Kurátoři a kurátorky často zmiňovali také reaktivnost celého procesu na různé parametry, které se pojí s přípravou konkrétní výstavy – o jak velký prostor se jedná, zda budou potřeba výpůjčky z jiných institucí, zda se blíží některé z výročí, jak velký tým je zrovna k dispozici, kolik výstav se musí připravovat souběžně v jednu dobu apod. Jeden z kurátorů popisuje start přípravy nové výstavy takto: „Vím, že se nám blíží konec výstavy, to znamená, že musíme začít pracovat na nové, tak se o tom jdeme bavit.“ Další z kurátorek zmiňuje: „U nás to žádnou strukturu nemá, je to spíše takový freestyle, jsou tam určitě kroky, které na sebe navazují, máme nějaké termíny, které musíme splnit, ale nějak jasně dané to teda nemáme, asi bychom měli, že?“ Další z citací doplňuje to, že sice existuje směrnice na tvorbu výstavy, ale nikdo se jí neřídí: „Teoreticky by proces fungovat měl, existuje na to interní předpis, ale ten podle mě nikdo nečetl, protože to vzniklo hierarchickým způsobem, takže je k tomu odpor.“

Shrnutí:

- Žádný z kurátorů nebo kurátorek nebyl schopný stručně popsat proces – tzn. jaké jsou fáze nebo kroky od chvíle, kdy vznikne myšlenka na výstavu nebo expozici, do chvíle otevření výstavy nebo expozice divákům, proces dokážou popsat pouze různými přívlastky.
- Žádná z kurátorek nebo kurátorů v rozhovoru nezmínili ani jednu z fází přípravy podle Deana, tj. koncepční fázi, vývojovou fázi, produkční fázi, funkční fázi nebo fázi vyhodnocení nebo něco, co by se procesu podobalo.
- Většina kurátorů a kurátorek podřizuje proces aktuální situaci, tedy proces ztrácí svůj význam a z rozhovorů vyplývá, že se spíše jedná o náhodné seskupení úkolů, které je potřeba řešit.

7.2.2 Existuje zadání a jak může vypadat

Další z otázek, která byla s kurátory a kurátorkami řešena, je to, zda existuje na začátku procesu konkrétní zadání neboli brief a případně jakou má podobu, co vše v zadání můžeme nalézt a jak se případně zadání tvoří a kdo jej připravuje. Většina kurátorů u této otázky

zmiňovala tyto tři klíčové pojmy: výstavní plán, téma konkrétní výstavy, libreto. („U nás vše začíná u tématu, to je určující pro zbytek naší práce“ nebo „V ideálním světě máme výstavní plán, podle kterého se řídíme“.)

Žádný z kurátorů nebo kurátorek nezmínili, že by pracovali s konkrétním zadáním, které by v sobě obsahovalo odůvodnění a vizi toho, proč se daná výstava připravuje, jaké otázky by měla otevřít, kdo je primární cílová skupina apod. Kurátoři pak doplňovali, že se často setkávají s tím, že by jim něco podobného jako jasné zadání nebo brief pomohly i v návazných pracích s týmem: „Často sedíme na poradách 4 hodiny, diskutujeme věci, které jsme již diskutovali nebo jsme je mohli vyřešit za 20 minut, tady vidím, že by si to zasloužilo nějakou strukturu.“

U této otázky byla opět zmiňována osobnost kurátora nebo kurátorky a to, jak přistupuje ke svým projektům: „My jsme zvyklí to dělat naším způsobem, víme, že ty úkoly nenecháme vyhnít, bereme si na sebe úkoly, které jsou nejaktuálnější, děláme to na základě předchozích zkušeností.“

Shrnutí:

- Žádný z kurátorů nebo kurátorek nebyli schopni stručně popsat nebo ukázat zadání, které by stálo na začátku tvorby výstavy nebo expozice, tzn. že dokument podobného typu často v práci chybí a pravděpodobně se s tímto přístupem ani nikde jinde nesešli.
- Základ a původní myšlenka je tedy často zakotvena jen ve výstavním plánu a konkrétním tématu, které poté definuje to, jak se k přípravě bude přistupovat.
- Často ale byla zmiňovaná lehká frustrace, která plyne z toho, že zadání není jasné, mění se nebo jej nechápou všichni členové širšího týmu.

7.3 Jak funguje tým kolem kurátorů a kurátorek

Třetí část hloubkového rozhovoru byla zaměřena na to, jaké týmové role a kompetence jsou zapojené do celého procesu tvorby výstavy nebo expozice, jak prakticky funguje týmová spolupráce, jaké zastoupení rolí například v českém prostředí chybí, nebo na to, jak funguje komunikace v týmu.

7.3.1 Jaké týmové role najdeme v českém prostředí

Většina kurátorů a kurátorek zapojených do výzkumu vyjmenovala velmi podobnou škálu rolí a kompetencí, na které jsou zvyklí v českém muzejním a galerijním prostředí. Téměř vždy byly respondenty a respondentkami vyjmenovány tyto pozice nebo zapojená oddělení: grafik, produkční, architekt výstavy a stavba výstavy, marketingové oddělení, edukační oddělení.

Jedna z respondentek doplňuje: „Samozřejmě že některé z rolí také poptáváme externě, řídíme se našimi kapacitami, ale většinou grafik a architekt jsou role, které stojí mimo naši organizaci.“ Část kurátorů také zmiňovala to, že právě externí poptávání (nejčastěji formou veřejné soutěže) způsobuje to, že se tým nemá možnost sehrát a pořádně poznat, jelikož na každou výstavu jsou soutěženi různí dodavatelé, a tak není prostor vytvořit a utužit vztah, který by mohl spolupráci pomoci.

Většina kurátorů, opět zejména z větších institucí, často zmiňovala nefunkční vazby a vztahy s většími odděleními, které se v instituci nacházejí – tj. především marketingové nebo edukační oddělení. Tyto problémy nastiňují tyto citace: „Naše marketingové oddělení ani dva týdny před výstavou nevědělo, co vlastně děláme, a nikdy se nás na to nikdo nezeptal.“ Druhá z citací popisuje časté vztahy mezi kurátorskými a edukačními týmy: „Nejsem moc rád, když nám edukátoři zasahují do práce a do konceptu, měli by pracovat a navazovat na to, co vymyslíme, a tomu uzpůsobit ten vzdělávací program.“

Shrnutí:

- Všichni kurátoři a kurátorky se setkávají ve své práci s podobnými týmovými rolemi, žádný z kurátorů spontánně nezmínil žádnou jinou pozici nebo tým (např. finance, právní oddělení nebo vedení instituce).
- Často byly zmiňovány interní spory a naznačována určitá nefunkčnost, zejména v komunikaci a u týmů, které poskytují své služby celé organizaci a různým dalším týmům (zejména marketingové nebo edukační oddělení).

7.3.2 Jaké jsou kompetence a pravomoci jednotlivých rolí, resp. týmů

V rámci rozhovoru jsme se taky zastavovali u kompetencí a pravomocí jednotlivých členů týmu, zde už se názory konkrétních kurátorů a kurátorek rozcházely: „Pro mě je tím, kdo řídí celý tým a proces, hlavně produkční, má za úkol popichovat jednotlivé složky, aby dělaly to, co mají dělat, toto není moje role.“ Druhý respondent ale vidí celou situaci opačným

způsobem: „Jako kurátor dávám tu hlavní myšlenku, je můj úkol, abych vedl ten tým, abychom na konci dosáhli toho, co jsme chtěli na začátku.“

Při realizaci doplňkových hloubkových rozhovorů, kterých se zúčastnili produkční nebo členové marketingových a edukačních týmů, vyplynulo zejména to, že tyto vyjmenované role očekávají od kurátora zejména jasné předávání informací a podnětů, které jsou důležité pro jejich navazující práci. Tuto situaci ilustruje citace jedné z produkčních: „Zcela chápu, že jako produkční oddělení musíme být pružní a rychle reagovat, ale pořád mně ze strany kurátorů chybí sdílení důležitých podkladů a informací, neustále se musím na něco doptávat, tu spolupráci bych si představovala užší.“ Jedna z kurátorek popisuje situaci z menší soukromé galerie: „U nás jasně nastavuje kompetence týmu paní ředitelka a jasně komunikuje, co od daných pozic vyžaduje.“

Shrnutí:

- Rozložení kompetencí v rámci týmu je z velké části závislé na konkrétním fungování jednotlivých institucí a tzv. Zvykovém systému.
- Velké rozdíly lze pozorovat u toho, kdo je tzv. vlastníkem celého procesu – zde se střídají různé typy pohledů a opět vycházejí ze zázemí konkrétní instituce, někde je produkční člověkem, který je zodpovědný za celý proces, někde je to kurátor, u některých institucí také vedoucí nebo přímo ředitel.
- Nejasné vymezení rolí a kompetencí u některých týmů opět vzbuzuje určitou frustraci a nepochopení.

7.3.3 Komunikace v týmu a nástroje na spolupráci

S respondenty výzkumu bylo také diskutováno téma, které je z hlediska úspěchu kolaborativních projektů vnímáno jako klíčové, tj. komunikace v týmu, případně jaké komunikační nebo jiné nástroje používají při své práci.

Většina respondentů a respondentek zmiňovala dlouhé porady a jednání s celým týmem: „Často se mně stává, že máme dlouhé schůzky, které vlastně nikoho nebaví, ale je potřeba diskutovat a dát prostor celému týmu.“ Z jiných citací bylo vyzorováno, že schůzky obvykle nemají jasný cíl nebo často není řečeno, zda se jedná o schůzku informativní, která má za cíl předání důležitých informací do celého týmu, nebo zda se jedná o schůzku řešící, jejímž cílem je diskuzí, případně brainstormingem dojít k nalezení řešení konkrétního problému. Toto tvrzení doplňuje další z citací: „Snažíme se dělat týmové schůzky a porady

jednou za týden, ale někdy je to jen o tom, že se poklepeme po zádech a nic se nevyřeší, někdy diskutujeme i hodiny a zbytečně nám to ubírá čas na naši práci” nebo „Ze začátku jsou porady velmi sporadické, ale když se blíží deadline, tak jsou diskuze intenzivnější a musíme se potkávat častěji“.

Při otázce, zda kurátoři nebo kurátorky při své práci využívají konkrétní komunikační nástroj (případně nástroj pro projektové řízení), který by mohl zefektivnit komunikaci mezi jednotlivými členy týmu, často respondenti zmiňovali pouze využívání e-mailové komunikace, žádný z týmů nepoužíval sofistikovanější softwarový nástroj: „Většinu komunikace řešíme tak, že si píšeme e-maily nebo si prostě zavoláme a vyřešíme danou věc po telefonu.“ Respondenti a respondentky neznali žádný jiný další nástroj, který by jim případně týmovou kooperaci mohl usnadnit.

Shrnutí:

- Pilíře týmové spolupráce jsou z větší části postaveny na neřízených schůzkách a poradách, jež nemají definovaný jasný cíl, agendu a účel.
- Kurátorské týmy nepoužívají kromě e-mailové komunikace a osobních jednání žádný sofistikovanější softwarový nástroj, který by mohl zefektivnit nejen komunikaci, ale celou tvorbu a přípravu výstav a expozic

7.4 Práce s publikem a zpětnou vazbou

Poslední částí hloubkových rozhovorů bylo téma zaměřené na práci s publikem, sběr zpětné vazby, případně znalost konkrétních participativních designových nebo výzkumných metod, kterými by kurátoři a kurátorky zapojovali své potencionální publikum do tvorby výstav nebo expozic.

7.4.1 Definice cílové skupiny

Jedna z prvních otázek této části se zaměřovala na to, zda si kurátorské týmy specifikují cílovou skupinu, pro kterou konkrétní výstavu nebo expozici vytvářejí. Většina týmů mívá na začátku projektu ke konkrétní výstavě nebo expozici rychlou debatu o cílové skupině – často ale pokrývá pouze základní demografické parametry (zejména rozdělení podle věku a tématu), toto tvrzení podporují tyto citace: „Snažíme se bavit o tom, pro koho může být výstava zajímavá, je jasné, že některá témata budou zajímavější pro mladší, některá zase pro starší“ či „Máme jako celá galerie vydefinovanou cílovou skupinu, snažíme se odhadnout,

pro kterou skupinu může být konkrétní výstava relevantní – připravujeme tedy doprovodné programy, které mohou zaujmout děti, a další, které jsou zaměřené třeba na seniory“.

Část kurátorů hovoří o tom, že definují cílovou skupinu zájmově, tzn. že jednotlivé tematicky zaměřené výstavy nebo expozice budou apriori zajímat publikum, které k danému tématu inklinuje a přirozeně jej zajímá, tedy že je tvoří primárně pro něj. („Pokud děláme v muzeu výstavu, která je zaměřená na sportovní téma, je pochopitelné, že bude zajímat zejména návštěvníky, které zajímá sport, toto je naše cílová skupina.“)

Shrnutí:

- Pokud diskuze o cílové skupině vůbec probíhají, jsou zaměřeny zejména na parametrizaci na základě demografických údajů (primárně hlavně věk) či podle zájmů a afinitě ke konkrétnímu tématu.
- Žádný z kurátorů nebo kurátorek nezmínili v této diskusi například rozdělení cílových návštěvníků na základě jejich potřeb a motivací k návštěvě jejich instituce, žádný z respondentů a respondentek spontánně nezmínili spojení cílové skupiny a jejich motivací a přístup ke vzdělávání apod.

7.4.2 Sběr a práce se zpětnou vazbou

Další sada otázek v poslední části směřovala k tomu, zda vůbec kurátoři a kurátorky, resp. jejich týmy pracují systematicky se zpětnou vazbou diváků nebo návštěvníků.

V této části byly odpovědi velmi podobné a strohé – nikdo z respondentů systematicky se zpětnou vazbou nepracuje. („Většinou se zpětnou vazbou nepracujeme, nemáme žádné dotazníky spokojenosti nebo něco podobného.“) Z výzkumu vyplynuly maximálně tyto dvě situace, ve kterých se kurátor či kurátorka dostali do interakce s publikem, tj. vernisáž výstavy či čtení návštěvní knihy: „Občas mě pobaví, co je napsáno v návštěvní knize, ale moc lidí tam stejně nepíše, často se pak setkávám s lidmi na vernisáži, kde danou výstavu můžeme probrat.“

Jelikož žádný z kurátorů a kurátorek neřeší systematicky sběr zpětné vazby nebo nepracuje s podklady v případě, že by sběr zpětné vazby zpracovával jiný tým, otázky, které mířily na to, jak týmy pracují se získanou zpětnou vazbou, ztratily relevanci. Strohé a jednoduché odpovědi zaznívaly od oslovených kurátorů a kurátorek i na téma participace s diváky, tedy zapojení samotných diváků například do procesu tvorby konceptu výstavy nebo expozice. Většina respondentů nepoužívá a ani nezná žádné z participativních metod, do kterých by

mohli zapojit potencionální publikum, k otázce zapojení se často stavěli negativně a skepticky: „Nemyslím si, že je reálné zapojovat diváky do procesu tvorby, většinou není tolik času, i když se výstava připravuje rok dopředu” či „Lidé musí pevně věřit kurátorovi, že svou práci udělá dobře, nemyslím si, že je nutné probírat práci a koncept s divákem, preferuji především diskuzi v úzkém týmu”, „Možná je to dobré pro kurátory v muzejní praxi, ale určitě ne při interpretaci vizuálního umění”.

Pouze jediný respondent zmínil, že v rámci přípravy jedné ze svých výstav využil tzv. anketních rozhovorů s cílovou skupinou, ve kterých se snažil pochopit, jak dané téma potencionální diváci vnímají a jak jej případně chápou. Nasbírané poznatky poté reflektoval v obsahu konkrétní výstavy nebo je v marketingové komunikaci a nastavoval tak očekávání přicházejících diváků.

Shrnutí:

- V českém prostředí neexistuje ucelený a systematický pohled na práci se zpětnou vazbou diváků, která by se poté projevovala v další produkci kurátorů a kurátorek.
- Valná většina oslovených se k zapojení publika do tvorby a produkce výstav nebo expozic vyjadřovala negativně a skepticky a neviděla v něm žádnou přidanou hodnotu.
- Téměř žádný z kurátorů a kurátorek neznal konkrétní metodu nebo nástroj, kterým by participativně mohl zapojit potencionálního diváka do tvorby nebo produkce.

7.5 Klíčové závěry z hloubkových rozhovorů

Níže je uvedeno několik klíčových shrnutí a odpovědi na výzkumné otázky předložené v této práci. Klíčová sdělení sumarizují všechny části hloubkových rozhovorů a jsou primárně propojena na klíčové momenty, které mají eventuálně dopad na kurátorovu práci s cílovým publikem.

7.5.1 Jaká je role kurátora či kurátorky v českém prostředí?

Z provedeného kvalitativního výzkumu vyplývá, že většina z oslovených kurátorů a kurátorek klade velmi velký důraz na odbornost a individualismus. Při diskuzích o roli a kompetencích kurátorů v současném světě byly velmi často předkládány myšlenky, které pojednávaly o tom, že je nezbytné, aby měl kurátor odborné znalosti (muzeologie, dějiny umění, historie apod.). Mezi respondenty tedy převládal názor, že bez formálních odborných

znalostí není kurátor připravený tuto práci vykonávat a být úspěšný. O tzv. měkkých dovednostech, které jsou zaměřeny například na vedení týmu nebo komunikaci v týmu, odkazovalo jen pár respondentů, z vyjádření tedy lze vyčíst, že velká část kurátorů si není vědoma, že by potřebovala i tento typ dovedností pro svou práci.

U velké části respondentů byl patrný spíše individualistický přístup k práci – často se totiž opakovala prohlášení, která popisovala například různé konfliktní situace a odlišné postoje dalších spolupracujících členů kurátorských týmů, se kterými si často týmy nedokázaly poradit a tím pádem ani zefektivnit svou projektovou spolupráci.

7.5.2 Existuje a jak vypadá tvůrčí proces při tvorbě výstavy nebo expozice?

Klíčová teze, jež je výsledkem výzkumu, je, že v českém prostředí chybí jednotný proces při tvorbě výstavy nebo expozice a velmi často neexistuje ani strukturované zadání. Žádný z kurátorů a kurátorek nedokázal jasně, stručně a strukturovaně popsat proces nebo milníky, které by měl obsahovat proces tvorby výstavy nebo expozice. Často jej dokázali popsat konkrétními příklady, nečasto se opakovalo prohlášení o tom, že proces je pokaždé jiný a velmi záleží na konkrétní situaci nebo tématu. Ze všech rozhovorů tedy vyplynulo, že proces je velmi zmatečný, z větší části reaktivní – tzn. že proces ztrácí svou úlohu definovat konkrétní kroky a milníky, ale že se často mění na základě situací, které postupně přicházejí. Toto téma bylo také jedno z těch, které posléze vyvolávalo frustraci a časté nedorozumění na úrovni projektových týmů. S nejasným procesem je spojeno také, kdo je vlastně vlastník celého tvůrčího procesu – někde to byl kurátor, někde autor výstavy, v některých případech produkční, často ale respondenti na otázku, kdo je zodpovědný za to, že na konci je zprodukována výstava nebo expozice, nedokázali odpovědět.

Ta samá situace se opakovala, když bylo během rozhovorů řešeno téma zadání dané výstavy nebo expozice. Žádný z kurátorů jasně nepopsal (popř. neukázal), jak takové zadání může vypadat. Nejasné a nestrukturované zadání bylo opět kritické místo, které vyvolávalo konflikty nebo frustrace, zejména při předávání informací dále do týmu. Kurátorky a kurátoři brali absenci jasného procesu a strukturovaného zadání jako objektivní fakt, se kterým nelze nic dělat, během rozhovoru nepadl například návrh na aplikovatelné řešení nebo motivace jej do budoucna řešit.

7.5.3 Používají kurátoři a kurátorky participativní, designové nebo výzkumné metody, aby lépe pochopili svého diváka?

Na základě nasbíraných informací můžeme konstatovat, že v českém prostředí se často můžeme setkat s nezájmem o pochopení potřeb potencionálního diváka. Téměř žádný z kurátorů nebo kurátorek zapojených do toho výzkumu spontánně nezmínil jakoukoliv práci s publikem či divákem. Žádný z kurátorů neznal žádnou konkrétní participativní, designovou nebo výzkumnou metodu, kterou by byl schopný zapojit potencionální publikum do jakékoliv fáze přípravy výstavy nebo expozice. Částí kurátorů a kurátorek bylo zapojení a participace publika vnímáno spíše jako negativní aspekt, který by snižoval hodnotu a kvalitu jejich práce. Práce s publikem či jeho participace při přípravě byla často vnímána buď jako zdržování od jejich práce, nebo také jako zbytečná aktivita, protože divák či návštěvník nemá a nemůže zasahovat do odborné práce kurátora – což navazuje na první klíčový závěr, který pojednává o důležitosti odborné přípravy.

Současný přístup českých kurátorek a kurátorů bychom mohli označit také za absolutní odtržení od potřeb a motivací cílového publika nebo také za nezájem vůbec diváka participativně zapojit. Část kurátorů a kurátorek zmínila jako participativní metodu například edukační programy pro děti, ale z větší části je nevnímala jako svou agendu nebo téma, do kterého by se chtěli zapojit. Žádný z kurátorů a kurátorek spontánně nezmínil konkrétní nástroj, který by mohl sloužit jako sběr zpětné vazby, téměř nikoho z respondentů ani nenapadlo, že by bylo dobré zpětnou vazbu sbírat a nějakým způsobem s ní pracovat v dalších projektech. Žádný z oslovených respondentů tedy nepochoval s konceptem tzv. feedback loopu neboli zpětnovazebné smyčky, kdy jakoukoliv zpětnou vazbu, komentář a poznámku diváka či návštěvníka mohu použít ke zlepšení své budoucí práce nebo projektu.

Z výzkumu také vychází, že definice nebo parametrizace potencionálního publika je řešená a diskutovaná pouze na dvou úrovních, tj. demografické parametry a afinita diváka ke konkrétnímu tématu. Kurátoři a kurátorky zcela opomněly aspekt zpřístupňování různorodých témat tak, aby například zaujaly i jiné než očekávané afinitní publikum, což prakticky znamená, že témata stále zůstávají uzavřená jen ve skupině publika, které k nim automaticky inklinuje. Kurátoři a kurátorky ani neměli ambici přemýšlet nad tím, jaké metody a nástroje zvolit k tomu, aby své potencionální publikum rozšířili.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

8 MANUÁL PRO KURÁTORY A KURÁTORKY

Jedním z cílů této diplomové práce bylo vytvoření jednoduchého manuálu, který by kurátorům a kurátorkám nabídl k využití základní výzkumné nebo designové metody, jež by jim měly pomoci participativně zapojit diváka již do přípravných fází tvorby výstav nebo dlouhodobějších expozic. Výsledný manuál je sestaven s ohledem na současná zjištění přístupů kurátorek a kurátorů k participativní tvorbě a má být spíše prvním krokem na dlouhodobější cestě k hlubší interakci s potencionálním divákem. Jeho cílem je zejména otevření koncepční diskuze nad tím, jakými dalšími metodami mohou kurátoři a kurátorky diváka do procesu zapojit a otevřít diskusi i nad strategičtějším dalším vzděláváním kurátorů a kurátorek nejen v této oblasti.

8.1 Manuál: Participativní kuchařka pro kurátory a kurátorky

8.1.1 Proč manuál?

Manuál aneb Kurátorská participativní kuchařka má být nejjednodušší forma a zároveň jedna z prvních možností, jak kurátory a kurátorky rychle seznámit se základy participace. Cílem manuálu je také motivace k vyzkoušení základního setu výzkumných a designových metod. Do připraveného manuálu byla vybrána sada záměrně nenáročných metod, tak aby přílišná náročnost hned na začátku kurátory a kurátorky neodradila. Je zcela zřejmé, že pouze manuál nepředá veškeré informace, které mohou být pro participaci důležité, proto je v další části práce také návrh na další formáty, jež mohou pomoci českým kurátorům a kurátorkám se s tímto tématem seznámit.

8.1.2 Formát manuálu

Manuál aneb Kurátorská participativní kuchařka je vytvořen jako sada základních osmi výzkumných participativních metod. Konkrétní metody zasazuje do časové osy procesu přípravy výstavy nebo expozice, tj. fáze koncepční, vývojové, produkční, funkční a vyhodnocení. Manuál může mít jak fyzickou (vytištěnou), tak digitální podobu.

8.1.3 Distribuce manuálu

Distribuci manuálu lze pojmout na více rovinách. Jednou z metod je přímé oslovení kurátorů a kurátorek prostřednictvím komunikace s jednotlivými muzei nebo galeriemi a zaslání digitální podoby tohoto manuálu, jehož další součástí mohou být například zajímavé případové studie ze zahraničí. Další cestou je využití oborových médií a vytvoření nového

tématu, které se může do jisté míry zdát i kontroverzní, tzn. využití médií typu culture.net, e-muzeum.cz apod. V ideálním případě by mohla vzniknout i webová platforma, která by řešila participaci a výzkumné metody pro kurátory a kurátorky z obecnějšího pohledu a předávala i další důležitá fakta. Jedním z dalších potencionálních zdrojů pro distribuci jsou připravené workshopy pro kurátory a kurátorky. Cílem workshopu by byla i praktická ukázka toho, jak metody využít.

8.2 Využití výzkumné metody

Všechny typy výzkumných a designérských metod, které byly využity pro potřeby manuálu, vycházejí z rozsáhlé databáze na webu www.100metod.cz, což je webová platforma Katedry informačních studií a knihovnictví na půdě Filozofické fakulty Masarykovy univerzity v Brně. Cílem platformy je tvorba databáze různých participativních, výzkumných a designových metod pro designéry a pro zodpovědné designování a navrhování. I když je primární cílovou skupinou tohoto webu designér, najdeme zde určité paralely a metody jsou využitelné i v praxi kurátorů a kurátorek, neboť zastávají roli designéra právě při tvorbě výstav a expozic.

8.2.1 Metoda: Úvodní rámování a tvorba briefu

Cílem metody je ujasnění rozsahu řešeného projektu a jeho finální zadání (v našem případě výstavy nebo expozice). Metodu lze použít jak u nově řešeného projektu, tak při úpravě stávajícího. Metoda usnadňuje vymezení hranic námi řešeného problému a jeho úroveň, ale klade také otázky týkající se cílové skupiny a jejích potřeb, dostupných zdrojů nebo současných omezení. Pro správné naplnění metody je potřeba zahrnout do diskuzí všechny zainteresované strany – od zadavatele, sponzora projektu až k potencionálním divákům.

Ideální postup je takový, že je svolána workshopová řešící schůzka, do níž musí být zapojen hlavní zadavatel projektu (např. vedení muzea nebo galerie) či sponzor projektu (ten, kdo danou výstavu nebo expozici financuje) a další různé zainteresované strany, které víme, že nám do procesu tvorby budou zasahovat – například ostatní členové týmu, externí partneři, kteří se například podílejí svou odborností, v ideálním případě také zástupce cílové skupiny, pro kterou danou výstavu nebo expozici tvoříme.

Úvodní rámování se skládá ze tří základních okruhů otázek, které pomáhají projít celou řešící schůzkou – první část je zaměřená na to, jaký problém vlastně řešíme, proč danou výstavu nebo expozici realizujeme, čeho tím chceme dosáhnout; druhá část se zaměřuje na

konkrétní představu zainteresovaných stran, takže má každý možnost vizualizovat nebo verbalizovat to, co si představuje na konci; třetí část je diskuze o divákovi a řeší se otázka, proč by jej to mělo zajímat, v jakém světě náš návštěvník žije apod. Na konci celého procesu je tzv. zarámování, ideálně ve formě tzv. briefu – sepsaného dokumentu, na kterém se shodly všechny zainteresované strany a který může kurátor a kurátorka využívat po celou dobu trvání procesu tvorby.

8.2.2 Metoda: Expertní rozhovor

Cílem této participativní výzkumné metody není až tak zapojení potencionálního diváka, jako spíše experta na různá témata, která se nám budou otevírat v průběhu tvorby výstavy nebo expozice. Cílem této metody je rozšíření expertízy v oblastech, kde nám nestačí náš interní tým. Velkou výhodou expertního rozhovoru je také prevence tunelového vidění, které se může projevit s ohledem na to, že jsou tvůrci a tvůrkyně výstavy v jednom tématu příliš ponořeni a nazírají jej pouze z jednoho úhlu pohledu. Tzn. že i kurátor nebo kurátorka může požádat o expertní rozhovor kurátora nebo kurátorku ve stejné expertíze a doplnit si tak jen pohled na daný problém nebo téma z jiné perspektivy.

U expertního rozhovoru je důležitá dobrá příprava, zejména explorativních otázek, které nás potom mohou dovést k jednotlivým detailům řešeného tématu. Důležité je také dostatečné přenesení správného kontextu na konkrétního experta, aby věděl, na co se má ve svých odpovědích zaměřit. Expertních rozhovorů může být více a lze je provádět ve všech fázích procesu tvorby.

8.2.3 Metoda: Kontextuální mapování

Metoda kontextuálního mapování pomůže poznat složitý problém z více perspektiv. Na jednom místě pomáhá poznat a ujasnit vícero rovin problémů a pohledů. Kontextuální mapování může být i dlouhodobější aktivita, velmi důležité je do diskuze zahrnout všemožné aktéry, zainteresované strany či potencionálního diváka.

Kontextuální mapování pracuje se třemi soustředěnými kruhy (kruhy vepsané do sebe). Do vnitřního kruhu zapisujeme všechny dlouhodobé trendy, které nás ovlivňují – například klimatická krize, stárnutí populace, digitalizace; ve středním kruhu zachycujeme aktuální situaci, např. ruskou agresi na Ukrajině, energetickou krizi apod.; ve vnějším kruhu uvádíme nastupující iniciativy, například rostoucí inkluzi a diverzitu apod. Spojení všech kruhů by mělo pomoci navést kurátory a kurátorky k novým otázkám, novým pohledům apod.

8.2.4 Metoda: Analýza klíčových slov

Analýza klíčových slov je známá především z prostředí digitálních služeb, ale dá se využít i v tomto případě. Cílem metody je poznání toho, jaká slova návštěvníci používají ve spojení s daným tématem. Tím, že analýzu uděláme a zjistíme, jaká slova návštěvníci organicky využívají ve svém jazyce, můžeme text dané výstavy nebo expozice zpřístupnit dané cílové skupině.

Pokud chceme zjistit, jak se dané téma vyhledává v internetových vyhledávačích, můžeme využít statistická data z nástroje Google Ads. Další metodou, jak zachytit klíčová slova, je analýza mediálního prostoru, tedy toho, jak se k danému tématu vyjadřují média. Neboť narativy, které se často objevují v médiích, pak mohou převzít i naši potencionální diváci. Dalším zdrojem klíčových slov jsou samotní diváci, kterých se na dané téma ptáme, a sledujeme, jaká slova spontánně využívají.

Cílem není to, že se v rámci kurátorských textů nebo popisů objeví přesně tato zjištěná slova, ale analýza klíčových slov by měla přinést vhled do toho, jak naše řešené téma vidí naši diváci a jak je případně do tématu více zainteresovat a některé pojmy třeba i více vysvětlit.

8.2.5 Metoda: Safari službou

Cílem metody safari službou je vyzkoušet si průchod celou službou z perspektivy potencionálního diváka. Je tedy potřeba vstoupit do role diváka a projít si celou službou od začátku do konce. Nabyté zážitky a dojmy pomohou lépe porozumět uživatelské zkušenosti, tento průchod službou pomáhá identifikovat slabé a silné stránky celého zážitku.

Prvním úkolem tohoto cvičení je příprava scénáře celého průchodu, tzn. definice všech kontaktních bodů a nejrůznějších interakcí, které může divák při průchodu zažít – diváckou cestu bychom měli sledovat již od bodu zjišťování otevírací doby nebo ceny vstupenky na webu a nákup vstupenky (v digitálním prostředí nebo na místě) přes samotný průchod výstavou nebo expozicí až po dotazník zpětné vazby.

U této metody je dobré na začátku zvolit kritéria, podle kterých se bude průchod hodnotit, zaznamenávání poznámek je možné buď v online podobě, do fyzického zápisníku, flipchartu či rovnou na kameru nebo fotoaparát. Cílem je opravdu pečlivě zdokumentovat myšlenky, zkušenosti a pocity, které se nám při celém průchodu líbí nebo ne. Na konci celého

hodnocení je potřeba vydefinovat body, které mohou ovlivnit celý zážitek, body, ve kterých jsou příležitosti ke zlepšení, a body, kde jsme narazili na nečekaná a překvapivá zjištění. Nejdůležitější zjištění si poté samozřejmě ověřujeme s potencionálními diváky, abychom se vyvarovali nejrůznějších osobních zkreslení.

8.2.6 Metoda: Stínování

Metoda stínování je nejvhodnější v situaci na konci produkční fáze, kdy je výstava či expozice téměř připravená na otevření divákům. Cílem stínování je doprovázet diváka v tzv. běžné situaci. V praxi to znamená, že těsně před samotnou vernisáží můžeme do výstavního prostoru pustit tzv. zkušební diváky s cílem sledovat, jak se výstavním prostorem pohybují, kde se zastavují, co je zaujalo, co je na druhou stranu nezaujalo nebo čeho si nevšimli. Na konci tohoto stínování je dobré se zkušebních návštěvníků doptat na spontánní pocity a názory.

Všechny poznámky ze stínování je potřeba řádně sepsat, menší změny, které se dají zpracovat ještě před otevřením konkrétní výstavy nebo expozice, je potřeba realizovat a tím povýšit celý divácký zážitek. Může se jednat například pouze o přidání směrových šipek nebo zvednutí některých popisků do úrovně očí apod. Poznámky a úpravy, které nelze rovnou implementovat do současného konceptu, mohou sloužit jako skvělá zpětná vazba pro další tvorbu.

8.2.7 Metoda: Empatická mapa

Pokud budeme realizovat metodu stínování a do téměř připravené výstavy nebo expozice pustíme zkušební diváky, rovnou je možné si vyzkoušet další z metod, která se nazývá empatická mapa. Cílem empatické mapy je vytvoření mapy našeho prostoru, do které je možné si zaznamenávat různé poznámky právě ze stínování. Do mapy je také možné si značit to, kde se náš divák zastavil, kde se zasmál, kde se pravděpodobně cítil zmatený, ve které chvíli potřeboval pomoc kustoda nebo kustodky apod. Do mapy všechny situace zaznamenáváme různými symboly, s nasbíranými informacemi bychom poté měli pracovat při přípravě další výstavy nebo expozice.

8.2.8 Metoda: Dotazník zpětné vazby

Dotazník zpětné vazby pomáhá vyhodnotit zážitek diváka potom, co se setká s celou výstavou nebo expozicí, tzn. diváka motivujeme k vyplnění dotazníku až na konci celé jeho prohlídky. Dotazník s otázkami na zpětnou vazbu by neměl být složitý, zcela stačí, když

bude obsahovat tři základní otevřené otázky – například co vás nejvíce na výstavě zaujalo, co vás nejvíce zklamalo, co jste na výstavě očekávali. Je dobré mít připravený dotazník v digitální i fyzické variantě. Nasbíraná data ze zpětné vazby jsou důležitá pro přípravu dalších projektů. Zvýšit motivaci vyplňování dotazníků zpětné vazby je možné například zařazením do soutěže o volné vstupy do muzea nebo galerie apod.

PARTICIPATIVNÍ KUCHAŘKA PRO KURÁTORY A KURÁTORKY

Inspirujte se výzkumnými a designérskými metodami, které Vám pomohou vtáhnout potenciálního diváka do průběhu tvorby konceptu výstavy nebo expozice. Více metod můžete najít na webu www.100metod.cz

ZÁKLADNÍ PRINCIPY

1. Pokuste se do každé fáze zapojit návštěvníka, může vám dát zajímavý vhled, o kterém jste ani netušili
2. Nebojte se doptávat, otázka je nejsilnější zbrání, u každého cvičení doplňujte své otázky podle uvážení
3. Snažte se pochopit svět a kontext, ve kterém váš potenciální návštěvník žije a jak přemýšlí
4. Ze všech společných cvičení si udělejte zápis a prezentujte týmu, zapojte poznámky do tvorby výstavy nebo expozice

Koncepční fáze

#1 METODA / ÚVODNÍ RÁMOVÁNÍ & TVORBA BRIEFU

- Udělejte schůzku se zadavatelem a ostatními stakeholdery (klidně zapojte i diváka)
- Vyšlete otázky – proč danou výstavu realizujeme, jakému tématu se chceme věnovat, jaké nové věci by měla přinést, jaké zajímavé formáty, chcete přinést, co by mohlo zajímat cílovou skupinu
- Po schůzce udělejte zápis a vraťte se k němu při každé další schůzce – pomůže držet vizi celého projektu

#2 METODA / EXPERTNÍ ROZHOVOR

- Zkuste na začátku procesu vtáhnout do diskuze i experty na dané téma z venku
- Expert by měl přinést svěží pohled a doplnit naši úvahu o konceptu o nové myšlenky, se kterými můžeme pracovat
- Metoda, která pomáhá proti tunelovému vidění a rozšiřuje nám obzory nad rámec naší instituce

Vývojová fáze

#3 METODA / KONTEXTUÁLNÍ MAPOVÁNÍ

- Ideální metoda pokud chceme rozbit složitější téma na menší a uchopitelné části
- Udělejte si tři soustředné kruhy – 1. DLOUHODOBÉ TRENDY, 2. AKTUÁLNÍ SITUACE, 3. NOVÉ INICIATIVY
- Příklad: Dlouhodobé trendy – změna klimatu, digitalizace, Aktuální situace – současné narativy, válka na Ukrajině, COVID, Nové iniciativy – inkluze a diverzita
- Brainstormujte s týmem, vyplňte všechny kruhy a zkuste reflektovat v přípravě konceptu

#4 METODA / ANALÝZA KLÍČOVÝCH SLOV

- Tato metoda nám pomůže odhalit, jak o našich tématech mluví naši potenciální diváci
- Podívejte se na to, jak je dané téma komunikováno v médiích, zapojte se diváků na připravované téma a sbírejte spontánní odpovědi
- Analýza pomůže pracovat se slovy, které jsou pro diváky známé a pochopitelné

Fáze produkce

#5 METODA / SAFARI SLUŽBOU

- Cílem této metody je vyzkoušení si průchodu celou výstavou očima diváka
- Nakreslete si tržn, scénář průchodu – od chvíle, kdy se o výstavě dozví přes to, když si koupíte vstupenku, po to, kdy se po výstavě pohybuje
- Zamyslete se společně s týmem o tom, zda bude průchod diváka bezproblémový, a zda někde v průchodu nechybí například některá z důležitých informací
- Je možné také začít od konce – cílového stavu – a jít pozpátku a ujistit se, že nás oí divák naplní (např. na konci odejte s tím, že výstavě porozuměl a doporučí svým přátelům)

Fáze funkční

#6 METODA / STÍNOVÁNÍ

- Máte těsně před otevřením výstavy – pusťte do prostoru výstavy pár "zkušebních" diváků
- Sledujte, jak se výstavou pohybují, kde se zastavují, jestli vř, kam jdou, které z artefaktů je zaujaly
- Na konci se diváků můžete doptat na spontánní pocity
- Všechny poznámky si sepište a menší změny, které zlepši kvalitu zážitku můžete ještě upravit (např. přidat směrové šipky, zvednou popisky apod.)

#7 METODA / EMPATICKÁ MAPA

- Podobný příklad jako u předchozí metody / pozorujte diváky, jak se pohybují výstavou a na mapku prostoru si můžete vytvořit empatickou mapu
- Pozorujte diváka – kde se zastavil, kde strávil největší dobu, kde se zasmál, kterou část obešel, ve které chvíli potřábl pomocí kustoda nebo kustodky
- Vše si zaznačte do mapy různými symboly, pracujte s nasbíranými informacemi například při stavbě další výstavy

Fáze vyhodnocení

#8 METODA / DOTAZNÍK ZPĚTNÉ VAZBY

- Určte vás zajímá, jak každý z návštěvníků hodnotí výstavu a jaký zážitek si odnesl
- Motivujte na konci výstavy diváky k vyplnění krátkého dotazníku – max. tři otázky – co je nejvíce zaujalo, co je nejvíce zklamalo, co na výstavě očekávali
- Zkuste mít připravenou výtiskovou i digitální podobu
- Se všemi komentáři zkuste pracovat a vzít do dalších projektů

Obrázek 3 – Participativní kuchařka pro kurátory a kurátorky

9 DALŠÍ NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ PRÁCE KURÁTORSKÉ PRÁCE S DIVÁKY

9.1 Tvorba šablony k zadání výstavy nebo expozice

Metoda úvodního rámování pomáhá kurátorům, zadavatelům a celým týmům dát na jedno místo všechny osobní myšlenky a poznámky, které se vážou k danému tématu. Po cvičení na úvodní rámování je ale nutné sepsat závazné zadání, které reflektuje všechny různé pohledy, finální zadání by mělo být akceptováno všemi stranami a jeho cílem je usnadnění celého budoucího procesu tvorby výstavy nebo expozice. Zadání je taktéž někdy nazýváno jako zdroj pravdy, tedy závazný dokument, ke kterému je možné se neustále vracet. To, že by zadání mělo být závazné, ale neznamená, že není možné jej měnit, změny by ale měly být opět akceptovány všemi stranami, které se do procesu zapojují.

Níže je nastíněná možná struktura jednoduchého zadání:

1. Název projektu (výstavy nebo expozice)
2. Zainteresované strany
3. Členové pracovní skupiny a jejich role
4. Vize projektu (čeho výstavou nebo expozicí chceme na konci dosáhnout)
5. Téma dané výstavy nebo expozice
6. Podklady k tématu
7. Cílová skupina diváků
8. Data o cílové skupině
9. Co si mám jako divák odnést?
10. Formáty, které chceme využít
11. Prostor (velikost, mapa, možnosti prostoru)
12. Časová osa (rozdělení ideálně podle fází tvorby)

9.2 Workshop o participativních výzkumných a designových metodách

Součástí evangelizace tématu participativních výzkumných a designových metod může být také připravený vzdělávací workshop pro kurátorky a kurátory. Cílem workshopu je zejména propojení role kurátora nebo kurátorky s potřebami diváctva a návštěvnictva.

Navrhovaný workshop má dvě části, každá část má cca 90 minut. V první části se metodou klasického brainstormingu řeší role kurátorů a kurátorek, proces tvorby výstavy, jak v současné době vypadá práce s potřebami diváků, jak se v současné době pracuje se zpětnou vazbou. První část má za úkol zejména zachycení současného stavu a nalezení potencionálních příležitostí, do kterých můžeme výše popsané metody zapojit. Druhá část workshopu je zaměřena na praktické využití metod designového přemýšlení, představení konkrétních metod a jejich vyzkoušení, tak aby se snížila obava z jejich využití v praxi. Cílem druhé části workshopu je také zvědomění hlavních principů, které se s tímto přístupem pojí – zejména tedy automatické zapojování potencionálních diváků, všetečné ptaní se na nejrůznější otázky a zejména učení se empatizovat s cílovou skupinou diváků.

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo zejména otevření diskuze o tom, jaká je v současném světě role kurátorů a kurátorek a jak kurátoři a kurátorky mohou pomocí svých výstupů – výstav a expozic efektivně mluvit ke svému publiku. Ambicí celé této práce je zvědomění toho, že názory a komentáře lidí, pro které kurátoři a kurátorky tvoří, jsou velmi důležité, protože často vidíme skvěle zpracované výstavy a expozice, které ale nenaplnují potřeby diváků, jsou nesrozumitelné a tím zbytečně snižují celý divácký zážitek a mnohdy mohou odrazovat od další návštěvy konkrétní instituce. Toto téma je důležité i v kontextu nově definovaného pojmu muzea jako instituce otevřené a předávající vzdělání, protože pokud se nepodaří naplnit divácká očekávání a dané téma zpřístupnit (a to už z jakéhokoliv pohledu na tento pojem), nemůžeme očekávat, že se povede předat konkrétní znalosti.

Teoretická část práce definovala klíčové pojmy, které jsou obecně důležité pro toto téma. Od samotného pojmu kurátor, přes témata, která jsou navázaná na vývoj muzejní a galerijní praxe nejen u nás, ale také v zahraničí, jsme se dostali k tématům, které se již tak často nespojují s kurátorskou (či všeobecně s muzejní praxí), teoretická část tedy také vymezila pojmy jako je design služeb nebo designové přemýšlení.

Na základě realizovaných hloubkových rozhovorů bylo zjištěno, že většina z oslovených kurátorů a kurátorek systematicky se svými diváky nepracuje a vůbec je nezapojuje do aktivit, které jsou součástí přípravy výstav nebo expozic. Zároveň bylo zjištěno, že se vůbec nepracuje s ucelenou zpětnou vazbou, která by se sbírala v průběhu dané výstavy nebo expozice. Nevzniká tak žádná zpětnovazební smyčka a závěry, které by mohly kurátorským týmům pomoci s prací na dalších připravovaných projektech.

Součástí práce byla ukázka konkrétních výzkumných metod, které již dávno používají zástupci jiných oborů lidské činnosti proto, aby co nejlépe pochopili potřeby, obavy a tužby uživatelů svých služeb. Společnou ambicí by mělo být to, že tyto a další metody začnou používat i kurátoři a kurátorky ve své praxi a naučí se tak vnímat a empatizovat s potřebami potencionálních diváků a nechají tak občas své ego stranou. Vybraný soubor výzkumných metod je prvním krokem k využívání dalších a sofistikovanějších metod, které celé designové přemýšlení nabízí. Vytvořený manuál „Participativní kuchařka pro kurátory a kurátorky“ definuje základní principy, které je možné zapojit do práce kurátorů a kurátorek, a zároveň by měl snižovat bariéru a strach kurátorů a kurátorek tyto metody vyzkoušet a začít používat.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. *100 metod [online]*, 2023. Filozofická fakulta Masarykovy Univerzity v Brně [cit. 2023-05-09]. Dostupné z: www.100metod.cz
2. *8smicka.com [online]*, 2023. Humpolec: Galerie 8smička [cit. 2023-05-09]. Dostupné z: www.8smicka.com
3. BOLLO, Alessandro et al. 2017. *Study on Audience Development: How to Place Audiences at the Centre of Cultural Organisations*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. 85 s. ISBN 978-92-79-59149-5
4. DAVIS, Ann, 2022. Nová definice muzea. *ArtTalk [online]*. Praha: Arttalk [cit. 2023-05-07]. Dostupné z: <https://artalk.cz/2022/08/26/definovani-muzea/>
5. DEAN, David. 1994. *Museum Exhibition: Theory and Practice*. London and New York: Routledge, 177 s. ISBN 978-0415080163.
6. DOWNE, Lou, 2022. *Good Services: How to design services that work*. London: Laurence King Publishing. ISBN 978-9063695439.
7. *DOX.cz [online]*, 2023. Praha: DOX [cit. 2023-05-09]. Dostupné z: www.dox.cz
8. FALK, John Howard a Lynn Diane DIERKING, 2011. *The Museum Experience*. Washington: Left Coast Press. ISBN 978-1611320275.
9. *Galerie Zlín [online]*, 2023. Zlín: Galerie Zlín [cit. 2023-05-09]. Dostupné z: www.galeriezlin.cz
10. GOSLINS, Rachel a Bevin SAVAGE-YAMAZAKI, 2022. *The Future of the Museum Experience: Diverse, Inclusive, and Digital*. Gensler [online]. [cit. 2023-05-09]. Dostupné z: <https://www.gensler.com/blog/the-future-museum-experience-diverse-inclusive-digital>
11. HADLEY, Steven. 2021. *Audience Development and Cultural Policy: New Directions in Cultural Policy Research*. Cham: Springer International Publishing. 244 s. ISBN 978-3-030-62970-0
12. HAZDRA, Adam, 2013. *Skvělé služby: Jak dělat služby, které vaše zákazníci nadchnou*. Praha: Grada. ISBN 9788024747118.
13. HEIN, George, 2022. *Learning in the museum*. Abington: Routledge. ISBN 978-0415097765.

14. KESNER, Ladislav, 2000. *Muzeum umění v digitální době: vnímání obrazů a prožitek umění v soudobé společnosti*. V Praze: Národní galerie, 20 s. ISBN 80-7203-252-6.
15. KESNER, Ladislav, 2005. *Marketing a management muzeí a památek*. Praha: Grada. Expert (Grada), 97 s. ISBN 8024711044.
16. KORECKÝ, David, ed., 2009. *Médium kurátor: role kurátora v současném českém umění*. Praha: Agite/Fra ve spolupráci s VŠUP Praha, 45 s. ISBN 978-80-86863-34-4.
17. KOTTOVÁ, Karina. 2019. *Instituce a divák*. Praha: Display. 175 s. ISBN 978-80-906381-8-1
18. *Kreativní průmysly*, 2020. CzechInvest.cz [online]. Czech Invest [cit. 2023-05-09]. Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/cz/Sluzby-pro-municipality/Online-akademie-pro-starosty/Podpora-podnikani/Kreativni-prumysly>
19. KROUPA, Jiří, 2012 *Metodologie dějin umění*. [Brno]: Masarykova univerzita, ISBN 978-80-210-5315-1
20. Kulturní a kreativní odvětví, 2020. Culture.ec.Europa.eu [online]. [cit. 2023-05-09]. Dostupné z: <https://culture.ec.europa.eu/cs/cultural-and-creative-sectors/cultural-and-creative-sectors>
21. KVAPILOVÁ, Kristina, 2022. Národní muzeum otevře v letošním roce pět velkých výstav, loni prošlo jeho branami více jak milion návštěvníků. Nm.cz [online]. [cit. 2023-05-09]. Dostupné z: <https://www.nm.cz/media/tiskove-zpravy/narodni-muzeum-otevire-v-letosnim-roce-pet-velkych-vystav-loni-proslo-jeho-branami-vice-jak-milion-navstevniku>
22. LEHMANNOVÁ, Martina. Definice muzea. *ICOM-Czech* [online]. Praha [cit. 2023-05-07]. Dostupné z: <https://icom-czech.mini.icom.museum/icom/definice-muzea/>
23. *Lobkowicz.cz* [online], 2023. Praha: House of Lobkowicz [cit. 2023-05-09]. Dostupné z: www.lobkowicz.cz
24. LORD, Barry a Gail Dexter LORD, eds. 2001. *The Manual of Museum Exhibitions*. Walnut Creek, Lanham, New York, Oxford: Altamira Press, 544 s. ISBN 0-7591-0234-1.

25. O'DOHERTY, Brian, 1976. *Inside the White Cube: Notes on the gallery space*. San Francisco, CA: The Lapis Press, ISBN 0-932499-05-8.
26. OBRIST, Hans Ulrich, 2012 *Stručná historie kurátorství*. Kutná Hora: GASK - Galerie Středočeského kraje, Document (GASK), ISBN 978-80-7056-167-6.
27. ORIŠKOVÁ, Mária, ed. 2006. *Efekt múzea: predmety, praktiky, publikum: antológia textov anglo-americkéj kritickéj teorie múzea*. Bratislava: Vysoká škola výtvarných umení, 137 s. 80-89259-08-1.
28. PACHMANNOVÁ, Martina. Kdo je to kurátor/ka. TýdeníkA2 [online]. 2007(39), 2 [cit. 2023-05-07]. Dostupné z: <https://www.tydenika2.cz/archiv/2007/39/kdo-je-to-kurator-ka>
29. *Plato Ostrava* [online], 2023. Ostrava: Plato Ostrava [cit. 2023-05-09]. Dostupné z: <https://plato-ostrava.cz/cs/O-Nas>
30. PREKO, Alexander, 2020. *Museum experience and satisfaction: moderating role of visiting frequency*. Emerald Insight [online]. 2020, 30 [cit. 2023-05-09]. Dostupné z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IHR-04-2020-0009/full/pdf?title=museum-experience-and-satisfaction-moderating-role-of-visiting-frequency>
31. RAND, Judy, 2012. *The Museum Group* [online]. Seattle, WA [cit. 2023-05-07]. Dostupné z: <https://www.yumpu.com/en/document/view/5846044/judy-rand-rand-and-associates-the-museum-group>
32. SHARMACHARJA, Shamita, 2009. *A Manual for the 21st century art institution*. London: Koenig Books. ISBN 3865606180.
33. SHETTEL, Harris H. 1973. *Exhibits: Art Form or Educational Medium?*. Museum News, 32-41. available: http://www.randikorn.com/library/Shettel_Exhibits_Art_Form_or_Educational_Medium.pdf
34. SIMON, Nina. 2010. *The Participatory Museum*. Santa Cruz: Museum 2.0. 388 s. ISBN-13: 978-0-615-34650-2
35. *Služba: Co je služba?*, 2019. ManagementMania [online]. Management Mania [cit. 2023-05-09]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/sluzba>

36. STRÁNSKÁ, Edita a Zbyněk Z. STRÁNSKÝ. 2000. *Základy štúdia muzeológie*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela Banská Bystrica, 130 s. ISBN 80-8055-455-2
37. SUCHÁ, Ladislava Zbiejczuk, 2016. *Designové myšlení pro knihovny: Příručka pro knihovny zaměřená na uživatele*. Praha: IDEO. ISBN 978-80-88123-11-8.
38. ŠOBÁŇOVÁ, Petra. 2014. *Muzejní expozice jako edukační médium 1. díl: Přístupy k tvorbě expozic a jejich inovace*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. 462 s. ISBN 978-80-244-4302-7
39. ŠOBÁŇOVÁ, Petra. 2014. *Muzejní expozice jako edukační médium 2. díl: Výzkum současných českých expozic*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. 462 s. ISBN 978-80-244-4394-2
40. ŠPÉT, Jiří, 2003. *Přehled vývoje českého muzejnictví I.: (do roku 1945)*. 2. vyd. Brno: Masarykova univerzita, ISBN 80-210-3206-5.
41. WAIDACHER, Friedrich, 1999. *Priručka všeobecnej muzeológie*. Bratislava: Slovenské národné múzeum - Národné múzejné centrum. ISBN 8080600155.
42. ZOLBERG Vera L. 2007. *The Happy Few – en Masse: Franco-American Comparisons in Cultural Democratization*. In: *The Arts of Democracy: Art, Public Culture, and the State*. Washington D.C.: Woodrow Wilson Center Press 2007.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Vennům diagram, znázornění designového přemýšlení

Obrázek 2: Dvojitý diamant, znázornění aplikace designového myšlení

Obrázek 3: Participativní kuchařka pro kurátory a kurátorky

