

Kdo jsou a co potřebují průvodci na objektech Národního památkového ústavu

Radka RANOCHOVÁ

ANNOTACE: Studie předkládá výsledky průzkumu mezi průvodci na památkových objektech ve správě NPÚ. Do dotazníkového šetření se zapojil každý pátý průvodce z celé České republiky. Díky tomu je možné na následujících stránkách shrnout nejen to, jaké jsou základní charakteristiky a motivace průvodců, jak svou práci hodnotí a co jim přináší, ale také jaká jsou možná bolavá místa, která tato práce s sebou nese, a jak by se s nimi – podle průvodců – dalo naložit.

Každý rok plní stránky tištěných i internetových deníků čísla o návštěvnosti našich památek. Průběžné i souhrnné zprávy, které z těchto statistik vycházejí, ukazují na stále rostoucí zájem návštěvníků o památkové objekty. Tyto objekty někdo vystavěl a užíval, jiní lidé – ať už to jsou pracovníci instalačního oddělení, odborníci z řad specialistů, správci objektů, pokladní, uklízečky, údržbáři a další – o ně pečují a připravují je tak, aby je návštěvníci mohli zhlédnout. Pro návštěvníka jsou však tyto interní i externí zaměstnanci „neviditelní“, on vnímá památku jen prostřednictvím průvodce, který mu v danou chvíli představuje práci všech.

Kdo jsou tyto průvodci, s jakými očekávaními přicházejí na objekty pracovat a co pro ně můžeme v rámci Národního památkového ústavu (NPÚ) udělat, aby svoji práci odváděli dobře a byli v ní spokojeni? To jsou jen některé z otázek, které na podzim roku 2018 směřovaly k průvodcům v rámci celorepublikového dotazníkového šetření (tab. 1). Jeho nejdůležitější výsledky jsou představeny na následujících stránkách, kde je nejprve popsána aktuální situace průvodcovské služby i její bolavá místa, jejichž možná podpůrná řešení jsou následně nastíněna.

Cílovou skupinou, z níž vzešli všichni respondenti, představovali výhradně průvodci provázející na objektech ve správě NPÚ.¹ Prezentovaný dotazník měl potvrdit nebo vyvrátit předpoklad, že na památkových objektech provázejí hlavně mladí lidé, kteří si ve snaze získat dostatečné množství zkušeností a znalostí během své průvodcovské praxe vyzkouší práci na více památkových objektech, a to bez ohledu na místo bydliště. Předpokládali jsme, že k provázení vede průvodce především zájem o historii, a tudíž jsou hlavním přínosem průvodcovské činnosti získané znalosti, jejich prohlubování a vzájemné propojování – propojení znalostí regionálních dějin s obecnými dějinami, českých dějin se světovými apod. –, záležití ovšem na místě průvodcování, tedy jaké historické události jsou s daným objektem



1

spojovány. V neposlední řadě stála za formulováním otázek domněnka, že finanční ohodnocení nijak výrazně neodrazuje průvodce od jeho práce. Vedle potvrzení či vyvrácení zmíněných hypotéz bylo hlavním cílem dotazníku poznat blíže možnosti a potřeby současných průvodců.

Dotazník byl distribuován v elektronické verzi formou odkazu na server docs.google.com, jenž byl použit i pro sběr dat.² Veliký dík náleží všem ředitelům územních památkových správ a následně kastelánům a kastelánkám za informování průvodců a samozřejmě průvodcům samotným, bez nichž by výsledný rozbor nemohl vzniknout. Sběr dat probíhal na sklonku sezóny 2018, zahrnuty byly všechny odpovědi, které se sešly ve dnech 12. října až 7. prosince 2018. Dotazník byl zcela anonymní.

Pro sběr a způsob zpracování dat byl zvolen kvantitativní výzkum. Sebraná data byla nejdříve očištěna, byla tedy odstraněna případná nekonzistence mezi odpověďmi na jednotlivé

Obr. 1. Průvodce s návštěvnickou skupinou během prohlídky v interiéru kaple státního bradu Švihov. Foto: Petr Hudec, 2018.

■ Poznámky

1 Tento projekt vznikl v rámci Programu aplikovaného výzkumu a vývoje národní a kulturní identity (NAKI). Jeho nositeli jsou Národní památkový ústav v Praze a Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy. Tento projekt není prvním, který se problematikou průvodcovské činnosti a všeho, co s ní souvisí, zabývá v širších souvislostech. Z porevolučního vývoje upozorníme především na konferenci „Quo vadis. Hrad a zámek“ konanou v roce 2009 v Jindřichově Hradci a nedávno vydanou metodiku: Nada Kubů et al., *Metodika průvodcovské činnosti na hradech, zámcích a dalších zpřístupněných památkách*, Praha 2014.

2 30 dotazníků bylo sebráno i v tištěné podobě a následně přepsáno. Bohužel průvodci nevyplnili všechna pole, byť v elektronické verzi by tak učinit museli, neboť byla definována jako povinná.

Tab. 1 Dotazník pro průvodce na památkových objektech NPÚ

Jaká je Vaše pracovní pozice? (Možno i více odpovědí)

Stálý průvodce / Sezónní průvodce (tj. tabulkové místo, pracovní smlouva, ale jen na sezónu) / Brigádník-průvodce (tj. průvodce během sezóny, smlouvy DPČ nebo DPP) / Dobrovolník / Jiné:

Studujete?

Ano, studuji / Ne, nestuduji

Uvedte prosím nejvyšší dosažené vzdělání. Pokud ještě studujete, uveďte místo toho, co nyní studujete:

ZŠ / SŠ / VŠ / Jiné:

Můžete připojit obor studia:

V jakých jazycích provádíte? (Možno i více odpovědí)

Čeština / Angličtina / Němčina

Jiné:

Kolik let již provádíte (celkem, nejen na objektu, kde působíte nyní)?

Kolik let již provádíte na současném objektu?

Věk:

Kde všude jste již prováděl/a, uveďte prosím jmenovitě dané objekty (pokud možno vše, nejen objekty ve správě NPÚ):

Proč jste se rozhodl/a provádět?

Jaký typ návštěvníků nejraději provádíte? (Možno i více odpovědí)

Děti (cca 0–6) / Žáci (cca 6–15) / Studenti (cca 15–26) / Rodiny s dětmi / Dospělí / Senioři / Smíšené skupiny / Jiné:

Můžete připojit důvod proč:

Jaký typ návštěvníků je naopak Vaším nejméně oblíbeným? (Možno i více odpovědí)

Děti / Mládež / Rodiny s dětmi / Dospělí / Senioři / Smíšené skupiny

Jiné:

Můžete připojit důvod proč:

Péče o průvodce

Následující otázky se vztahují k objektu ve správě NPÚ, kde letos nejvíce provádíte. Vztahujte prosím všechny následující odpovědi pouze k tomuto JEDNOMU objektu.

Jak proběhlo zaškolení před první prohlídkou (ne nutně letos)? Uveďte prosím všechny možnosti. (Možno i více odpovědí)

Školení stálým průvodcem či jinou pověřenou osobou / Poskytnutí průvodcovského textu / Náslechy služebně starších kolegů / Žádné zaškolení neproběhlo, učil/a jsem se v průběhu /

Jiné:

Zaškrtněte oblasti, se kterými jste byl/a na začátku praxe na daném objektu seznámen/a (ústně či písemně): (Možno i více odpovědí)

Seznámení nebylo nutné, mám tyto zkušenosti z jiných objektů / Způsob jazykového projevu (např. artikulace, tempo, intonace, ...) / Obecné pokyny (např. v kolik začínají prohlídky, bezpečnost práce, ...) / Rady pro různé skupiny návštěvníků (např. jak zaujmou smíšenou skupinu, školní třídu, ...) / Řešení neočekávaných situací (např. rušící návštěvník, nevolnost, krádež během prohlídky, ...) / Oblečení průvodce

Co nejvíce odpovídá způsobu Vaší práce s průvodcovským textem (Možno i více odpovědí)

Je vyžadováno, abyste se jej držel/a a neodchyloval/a se od něj / Základní informace z textu je nutné během prohlídky sdělit, ostatní je na Vaší práci se skupinou / Je Vám umožněno či doporučeno, abyste čerpal/a a použil/a informace i z jiných zdrojů, využil/a vlastní iniciativu / Využití průvodcovského textu Vám nebylo doporučeno s poukazem na aktuálnější informace, např. novou publikaci o památkovém objektu / Více než průvodcovského textu se držíte na objektu tradovaných příběhů (pověstí, humorné interpretace aj.)

Jiné:

Jakými všemi způsoby je o průvodce na Vašem objektu pečováno během sezóny či celého roku? (Možno i více odpovědí)

Náslechy Vašich prohlídek zkušenějším kolegou a jejich následný rozbor / Společná pravidelná školení průvodců / Pořádání odborných přednášek, kterých se můžete účastnit / Podklady k samostudiu / Společná neformální setkávání během roku

Jiné:

Jaké bydlení letos v průběhu provádění převážně využíváte?

Pokoje pro průvodce na objektu / Ubytování v místě mimo objekt / Doma, bydlím v místě objektu / Doma, dojíždím denně

Jiné:

Na stupnici 1 až 5 zanechte Váš přístup k focení během prohlídky (je-li na objektu umožněno)?

Do jaké míry jste spokojen/a s(e): (čtyřbodová škála: velmi spokojen/a, docela spokojen/a, nepříliš spokojen/á, nespokojen/á)

zaškolením / průběžnou péčí o průvodce / průvodcovským textem (je-li k dispozici) / zázemím na objektu pro průvodce

Celková spokojenost:

Chcete-li, uveďte název objektu:

Co je dnes pro Vás na práci průvodce nejpřírodnější?

Co by Vám pomohlo v práci průvodce? (I ze strany NPÚ)

Děkujeme za Váš čas věnovaný dotazníku a hlavně za čas, který věnujete provádění!

Je něco, co na téma provádění a průvodce v dotazníku nezaznělo a chtěl/a byste to doplnit?

Tab. 1. Podoba dotazníku, který byl určen respondentům z řad průvodců na památkových objektech NPÚ v rámci celorepublikového dotazníkového šetření, 2018. Autor: Radka Ranochová, 2018.

otázky, dále byla provedena průzkumová analýza dat.³ Náročné na zpracování byly otevřené odpovědi, které však ve většině případů skrývaly vysokou informační hodnotu.⁴

Dotazník mohl vyplnit každý průvodce, který se o něm dozvěděl. Ve výsledku tak učinilo 438 stálých i sezónních průvodců, tedy zhruba každý pátý.⁵ Navíc se podařilo odpovědmi pokrýt vzorky respondentů z celé republiky: z takřka jednoho sta objektů, jež nyní NPÚ spravuje, se zapojili průvodci z 60 z nich (obr. 1). Uvedení působiště bylo dobrovolné a sloužilo jen ke zjištění dosahu dotazníku. Mezi uvedenými objekty byly napříč spektrem památek hojně navštěvované zámky, zvolna objevované kláštery, stále oblíbené hrady i další typy objektů. Reprezentativnosti získaného obrazu průvodce pomáhá i poměrové zastoupení stálých a sezónních průvodců odpovídající realitě.⁶

Odpovědi se sešly jak od průvodců, kteří v sezóně 2018 začali svoji praxi na památkách poprvé (22 %), tak i těch, kteří už nějaké zkušenosti měli, nejčastěji po dobu 2 až 5 let. Potěšující je, že dotazník vyplnili i velmi zkušení průvodci – stálí i sezónní – s praxí delší než

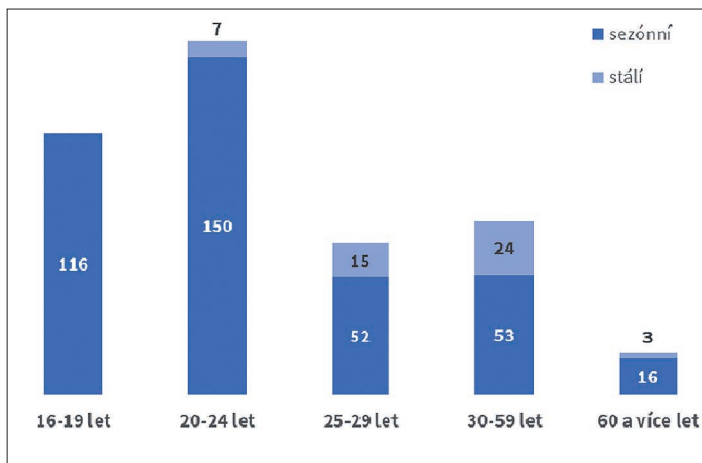
■ Poznámky

3 Pro analýzu byly použity programy Microsoft Excel 2016, resp. Libre Office Calc (verze 4.3.3.2) a IBM SPSS Statistics, verze 24.

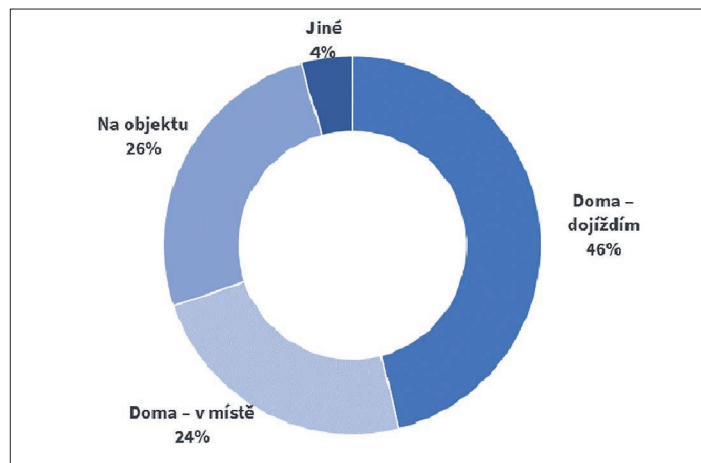
4 Na zpracování dat se podíleli sociologové PhDr. Lenka Opletalová, Ph.D., a PhDr. Ondřej Hubáček, Ph.D.

5 V roce 2018 pracovalo v NPÚ celkem 2 235 osob, které byly zaměstnány jako průvodci nebo pracovníci vztahů s veřejností, z toho 176 stálých a 2 059 sezónních. Průvodce se samozřejmě může skrývat i za jinou pracovní pozicí (např. správce depozitáře), některý sezónní průvodce mohl být zaměstnán jen na adventní prohlídky. Současná data lze komparovat s dobou před deseti lety – roku 2008 pracovalo v NPÚ 1 249 průvodců, z toho 315 na hlavní pracovní poměr, což v přepočtu činilo 191 plných pracovních úvazků. Data za rok 2008 citována dle Kubů (pozn. 1), s. 42.

6 Reálně pracovalo v roce 2018 v NPÚ 8 % stálých průvodců a 92 % sezónních. V dotazníku byl poměr stálých jen nepatrně vyšší, 11 %. Mezi sezónní pracovníky byli v dotazníku zahrnuti jak klasičtí letní brigádníci (pracující nejčastěji na DPČ nebo DPP), tak průvodci s pracovní smlouvou, kteří buď v zimním období zůstávají na objektu, ale na jiné pozici, nebo jsou přes zimu zaměstnáni jinde; odpovídalo jich 17 %, brigádníků 72 %.



Graf 1

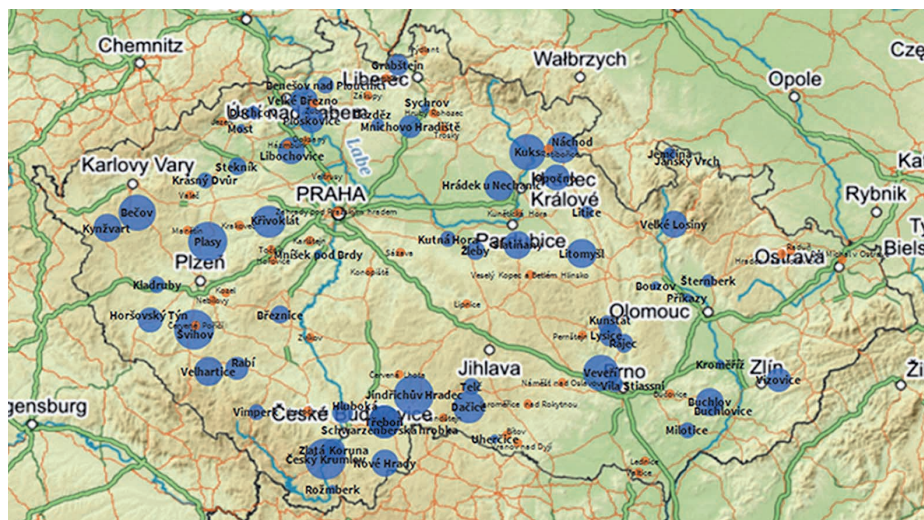


Graf 2

Graf 1. Graf zobrazující zastoupení stálých a sezónních průvodců podle věkových skupin (absolutní čísla). Autor: Radka Ranochová, 2019.

Graf 2. Procentuální zastoupení různých forem ubytování průvodců. 70 % z dotazovaných průvodců si zvolilo památku v místě či blízkosti bydliště. Autor: Radka Ranochová, 2019.

Obr. 2. Mapa ČR s vyznačenými objekty ve správě NPÚ poukazuje na geografické rozložení respondentů. Velikost bodu odpovídá počtu respondentů z daného objektu, světlejší body s menším popisem zobrazují objekty, z nichž se průvodci dotazníkového šetření neúčastnili. Respondenti, kteří objekt neuvěděli, do tohoto grafu nevstupují. Autor: Pavel Ranocha, 2019.



2

10 let. Jsou zastoupeni v celkem 15 % odpovědí (stálí průvodci zde tvoří třetinu). Na základě analýz dat z dotazníků je zřejmé, že i sezónní průvodci zůstávají této práci věrni, většinou dokonce i stejnému objektu. Celé tři čtvrtiny průvodců-respondentů provádějí či prováděli na jediném objektu a s průvodcovstvím na jiných památkách zkušenost nemají.⁷ O věku a využívaném způsobu bydlení vypovídají nejlépe připojené grafy (graf 1, 2). Nepotvrdila se tedy část dílčích hypotéz, neboť průvodci střídají objekty jen minimálně a převažuje u nich práce v místě bydliště či v jeho blízkosti.

Profil průvodce

Dotazník potvrdil obecnou představu i vstupní hypotézu, že na památkách provázejí především mladí studenti a studentky. Plně dvě třetiny všech dotazovaných tvoří středo- a vysokoškoláci. Zajímavým faktem je, že také absolventi zůstávají v roli průvodce na památkovém objektu, pokud jim to zaměstnání umožňuje, případně pokud zde získají místo (v jakémkoliv podobě). Mezi dotazovanými odpovídala řada pracujících osob, které průvodcovství chápou

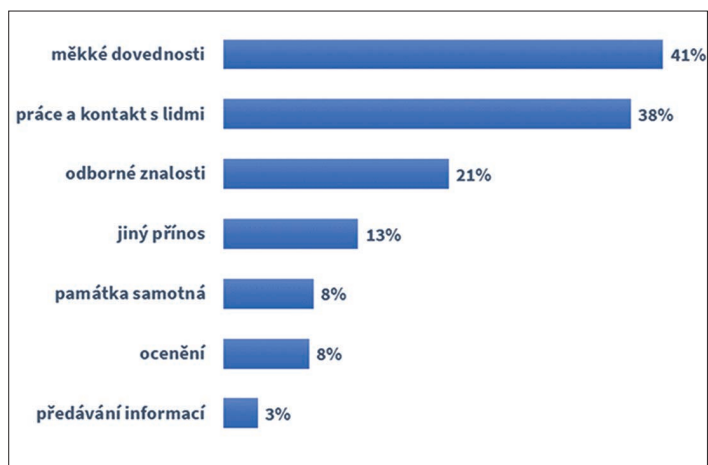
jako koníček. A nejsou to jen učitelé, kteří mohou využít delší dovolenou v období prázdnin. Nakolik si tyto pracující průvodci žádají o volno u svých zaměstnavatelů či jim to umožňuje flexibilní pracovní doba, díky níž mohou v sezóně provádět, nelze z dotazníkového šetření odvodit. Další nezanedbatelnou skupinu průvodců tvoří rodiče na rodičovské dovolené a také aktivní senioři. Zvláště ti jsou znovu objevenou důležitou skupinou, se kterou již má řada kastelánů dobré zkušenosti.

Jakou školu či obor naši průvodci studují nebo vystudovali? Tato otázka byla v dotazníku doplňková, tedy nepovinná. Nepřekvapí snad, že převažuje obor historie. V různých kombinacích (od jednooborové historie na filozofické fakultě až po dějepis jako jeden z oborů na pedagogické fakultě) se jedná o 18 % průvodců (z těch, kteří tuto otázku vyplnili, tj. z tří čtvrtin dotazovaných průvodců). Opomenout nelze ani příbuzné obory jako archivnictví, kulturologii či dějiny umění. Mezi odpověďmi se také opakovaně vyskytoval cestovní ruch (většinou žáci SŠ, kteří do kontaktu s památkou přicházejí v rámci povinné praxe), architektura, filozofie,

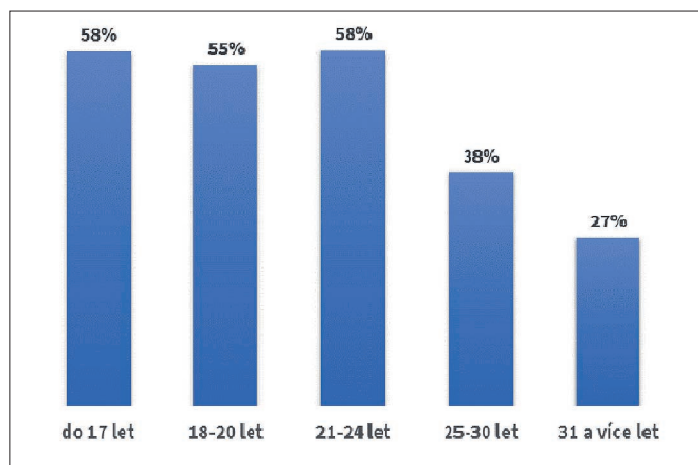
mezinárodní vztahy, právo, ekonomika, psychologie, a dokonce i všeobecné lékařství. V jednotkách jsou zastoupeny obory jako fyzioterapie, kadeřnictví, restaurátorství či strojní inženýrství. Často jsou ne zcela správně při hledání nových průvodců opomíjeny technické a jiné nehumanitní obory, a to i přesto, že s fungováním a užíváním památkových objektů souvisejí také znalosti technické, ekonomické, zemědělské či zahradnické a řada dalších neprávem přehlížených oblastí. I znalosti z těchto oblastí je potřeba interpretovat a předávat dál, což může humanitně zaměřeným průvodcům činit obtíž. Soustředíme-li se nikoliv na obor, ale na typ školy, převažují studenti pedagogických fakult. U nich také mívá

■ Poznámky

7 Jednomu objektu zůstává věrno 74 % průvodců (tj. 325 dotazovaných); pokud odečteme průvodce jen s roční praxí, u kterých je setrvání pravděpodobné, ale ne jisté, zůstane 54 % průvodců věrných jednomu objektu. 14 % průvodců má zkušenost se dvěma objekty (ne nutně ve správě NPÚ), 6 % se třemi, 6 % se čtyřmi a více.



Graf 3



Graf 4

Tab. 2
Vybrané citáty z odpovědí průvodců na památkových objektech NPÚ, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření v roce 2018:

„Brigáda na pohodu, netřeba brzy vstávat, nepečete se v horku.“

„Rád probouzím v dětských očích nadšení a zájem pro věc. Studenti jsou mi zase věkově nejbližší a vím, co a jak jim říct, aby je prohlídka bavila. Senioři jsou zase často velmi milí a mají ze všech věkových skupin největší zájem o prohlídku.“

„Nevidím důvod, proč brát malé děti na prohlídku. Dítě z výkladu nic nemá, často vyrušuje a kazí tak prohlídku všem ostatním. Vznikají pak nepříjemné situace, kdy jsou našťvaní jak ostatní návštěvníci, tak rodiče, pokud jsou vyzváni průvodcem, aby prohlídku ukončili.“

„Průvodcovství vypadá zvenku jako snadná práce, ale když se člověk poprvé postaví před 35–40 lidí, zjistí někdy, že to tak jednoduché není. A je škoda, když to nadějně mladí lidé vzdají, protože nemají podporu někoho, kdo by jim v začátcích pomohl. (...) Ne každý je vyspělý natoлик, aby takovou skupinu ukočiroval. Je jasné, že časem se to naučí, ale jen v případě, že ho to neodradí. Rozhodně bych ocenila průvodce širšího věkového spektra, ne jen studenty.“

„Spokojený návštěvník mne vždy utvrdí v tom, že má smysl tuto práci dělat a že ji ‚snad‘ dělám dobře.“

inzerování nabídky průvodcovské brigády velkou šancí na úspěch.

Motivace vs. výsledný přínos provádění

Nejčastěji udávaným důvodem, který obvykle stojí na začátku průvodcovské práce, je zájem o historii, což odpovídá vstupnímu předpokladu výzkumu. Svoji roli hraje rovněž možnost práce s lidmi a snaha rozvíjet komunikační dovednosti. Motivací k provádění může být též snaha předávat dál získané informace. V některých rodinách je provádění na českých památkách tradicí a takový průvodce buď chápe pokračování v této práci jako něco samozřejmého, nebo jako čest, případně cítí touhu zažít podobná dobrodružství, o jakých si rodiče či příbuzní doma vyprávěli. Rodinné zvyklosti mohou ještě lépe fungovat v jiném ohledu – řada průvodců uvádí, že byli zvyklí navštěvovat památky s rodiči od dětství, a proto se sami později rozhodli si tuto práci vyzkoušet.

Velmi často je jako lákavý prvek uváděno atraktivní prostředí památky. Roli hrají i praktické důvody – potřeba jakékoliv brigády či důsledek povinné školní praxe. Na základě dotazníkových výsledků je třeba zmínit ještě jeden nezanedbatelný motiv, který přivádí zájemce o průvodcovství, a tím je památka v místě bydliště či v jeho blízkosti. Průvodci uvádějí dlouhodobý vztah k takové památce, snahu dozvědět se o ní něco víc, poznat ji i jinak než jako obyčejný návštěvník. Případně tu je i více prozaický důvod – brigáda, za kterou nebudou muset dojíždět. Obojí plně koresponduje s faktem, že průvodci mají památku na dosah svého bydliště (graf 2).

Jaký přínos vidí průvodci v práci na památce, když už mají za sebou minimálně jednu sezónu? Naplní se některé z výše uvedených motivů, proč se člověk postaví před návštěvníky a dobrovolně s každou návštěvníckou skupi-

Graf 3. Grafická vizualizace odpovědí na otevřenou otázku, v čem vidí dotázaní průvodci přínos této práce pro ně samotné, ukázala, že největším benefitem je pro průvodce získání tzv. měkkých dovedností a možnost kontaktu a práce s lidmi. Autor: Radka Ranochová, 2019.

Graf 4. Graf znázorňuje klesající neoblíbenost dětských návštěvníků s přibývajícím věkem průvodce. Více jak polovina průvodců mladších 25 let řadí děti mezi neoblíbené návštěvníky. Autor: Radka Ranochová, 2019.

Tab. 2. Několik vybraných citátů z odpovědí průvodců na památkových objektech NPÚ, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření v roce 2018. Zpracovala: Radka Ranochová, 2019.

nou stráví zhruba hodinu svého času? Zmínili jsme, že většinu průvodců vede k této práci zájem o historii a vztah k lidem, tudíž by na provádění měli ocenit rozšiřování si zvláště historických znalostí. Ovšem při dalším zjišťování přínosu provádění se ukázalo, že odborné znalosti jsou ve výsledku důležité jen pro pětinu průvodců.

Převážná většina dotazovaných oceňuje na práci průvodce získání tzv. měkkých dovedností (41 %) a kontakt či práci s lidmi (38 %). Právě u této poslední a největší skupiny průvodců se očekávání i výsledný přínos proluly (graf 3). Získávání měkkých dovedností má největší přínos pro brigádníky a průvodce s praxí do 5 let a jednoznačně převažuje nad všemi dalšími přínosy. U stálých průvodců se sice tu a tam objeví také, ale naprosto zřetelně u nich převažuje benefit práce s lidmi, na dalším místě to je práce v příjemném prostře-

■ Poznámky

8 Sami průvodci zde jmenovali zvláště vystupování před lidmi, rétorické schopnosti, asertivitu, řešení krizových situací, trpělivost nebo schopnost reagovat na dotazy.

Obr. 3. Průvodce s návštěvnickou skupinou během prohlídky v lapidáriu hospitálu Kuks. Foto: Petr Hudec, 2016.

dí i kolektivu a desetina stálých průvodců zmiňuje též neustálé rozšiřování znalostí včetně prezentace historie objektu v širších souvislostech.

Průvodcovský text⁹

Dříve než se ponoříme do podoby a způsobu využívání průvodcovského textu, dovolme si velmi stručný historický exkurz.¹⁰ S texty pro prohlídkové trasy se setkáváme od konce 40. let 20. století, kdy zestátněné památky přebírala od Národní kulturní komise Státní památková správa. Protože stejně jako text je důležitý i způsob jeho předání a celkové chování průvodce, byl Jiřinou Doubnerovou v roce 1961 sepsán komplexní metodický pokyn pro plnění průvodcovských služeb.¹¹ Jeho celoplošné rozšíření se však nepodařilo, neboť v 60. a 70. letech došlo k decentralizaci památkové péče i zvýšenému vlivu tehdejší ideologie. Se změnou režimu po roce 1989 a při další reorganizaci dnes již Národního památkového ústavu přešla starost o průvodcovský text na kastelány, stejně jako péče o průvodce a jejich výběr. Dnešní sylaby vznikaly různým způsobem – v některých případech navazují na starší předchůdce z 80. let,¹² jindy jsou sestaveny nově v souvislosti s reinstalací prohlídkové trasy, nebo jsou psány postupně v kontextu každodenních zkušeností s prováděním, znalostí objektu a jeho dějin.

Jak dnešní průvodci tyto poskytnuté texty, které jsou základním stavebním kamenem jejich práce, využívají? Malá část průvodců (15 %) uvádí, že musí dodržovat text slovo od slova (resp. větu od věty) bez jakékoli vlastní úpravy. Ostatní průvodci z textu přebírají základní informace, pak je na nich, které informace v závislosti na konkrétní skupině – zájmu návštěvníků, jejich věku i celkové atmosféře – dále použijí. Průvodcovský text je tedy základem (v ideálním případě rozdělený na základní a doplňující informace), údaje v něm obsažené je třeba znát a při prezentaci památky dbát na předání těch nejdůležitějších. Lze předpokládat, že pro mnohé začínající průvodce je snazší naučit se celý text nazpaměť a až po získání dostatečných zkušeností jej předávat vlastními slovy. Dodržení přesné podoby textu jsou zajištěny potřebné a věrohodné informace, za kterými někteří návštěvníci přišli. Ovšem osvojení si samotného textu bez pochopení souvislostí není zárukou kvalitní pro-



3

hlídky. Předávání informací z textu musí být podpořeno také komunikačními dovednostmi průvodce.

Polovina průvodců uvádí, že pro ně není problém využívat i jiné zdroje informací než závazný text. Minimálně teoreticky si je vědoma toho, že před jakýmkoliv uvedením takto získaných informací do prohlídky je potřeba si je ověřit u kastelána, stálého průvodce či jiného odborného pracovníka. V ideálním případě to tak funguje i v praxi a nedochází k přebírání neověřených a leckdy scestných informací. Pokud průvodci uváděli, že používají tradované příběhy a pověsti, pak většinou jedním hlasem dodávali, že tak ale činí jen pro zpestření nebo pro zaujetí dětského návštěvníka.

Co by průvodci ve vztahu k průvodcovskému textu ocenili? Nepřekvapí, že většina vyslovených přání směřuje k tomu, aby texty byly po obsahové stránce psány jinak. Tedy s větším zaměřením na životní osudy majitelů, zázemí objektu, jeho fungování za předchozích majitelů. Slovy jednoho z průvodců: „Aby v něm bylo více o lidech, kteří na zámku žili, ne jen, který obraz kde visí a jaký sekretář kde stojí.“

Stejně jako kvalitní a propracovaný průvodcovský text ještě není stoprocentní zárukou kvalitní prohlídky, tak naopak ani slabší text nemusí znamenat, že je prohlídka odvedena špatně, stěžejní je osobnost průvodce. Přesto, jak bylo výše zmíněno, mají sylaby v činnosti průvodce nezastupitelnou roli. Také z toho důvodu jim je v probíhajícímu projektu NAKI

– jehož jedním z výstupů je i tento článek – věnována náležitá pozornost, ať už v rámci interních diskusí nebo při debatách s kastelány a dalšími tvůrci těchto textů.

■ Poznámky

9 Průvodcovské texty, jejich podoba, tvoření i užívání budou předmětem samostatné studie.

10 Podrobnější popis vzniku sylabů v kontextu s historií průvodcovské činnosti nalezneme v příslušných kapitolách *Metodiky*, viz Kubů (pozn. 1), s. 8–37. Z ní také v následujícím odstavci vycházíme.

11 Jiřina Doubnerová, *Metodické pokyny pro krajské komise, pověřené zpracováním textů výkladů pro navštěvované památkové objekty*, SÚPPPOP, Praha 1961. Mnohé pokyny jsou aktuální stále – nepřesycovat návštěvníky detailními informacemi, výčetem jmen či odbornými termíny bez náležitého vysvětlení a zasazení do kontextu. Cílem dobrého textu a výkladu mělo být podle autorky mimo jiné položit důraz na to nejcharakterističtější z dějin dané památky, architektury či sbírek a z toho učinit hlavní linii příběhu.

12 V 80. letech 20. století vznikla po vydání Metodického návodu pro průvodcovskou službu (Jarmila Netková, *Metodický návod pro průvodcovskou službu v památkových objektech ke kulturně výchovnému využití v ČSR*, Praha 1982) řada nových textů, s nimiž se někteří z dnes ještě provázejících průvodců setkali. Jako optimální forma byl doporučen text tzv. scénářového typu. Tyto texty musely být schváleny regionálním pracovištěm. Více viz Kubů (pozn. 1), s. 36.

Návštěvníci

Průvodcovský text je jen jeden, kategorií návštěvníků celá řada. Můžeme je rozlišit standardně podle věku (děti, žáci, studenti, dospělí, senioři), nebo podle toho, zda jdou na prohlídku individuálně, či se skupinou (tábory, školní třídy, zájezdy, zájmové skupiny), anebo podle národnosti. Průvodce se zvláště v letních měsících setkává s pestrými skupinami a zaujmout vždy celou skupinu je náročný úkol. Proto jsme se průvodců ptali, s kým se jim pracuje nejlépe a s kým naopak nejobtížněji.

Průvodci-respondenti jednoznačně preferují dospělé anebo seniory, neboť se podle nich jedná o vděčné publikum se zájmem o výklad. Průvodci dále oceňují, že jde o skupinu, která má často širší znalosti, a tudíž případné diskuse bývají zajímavější, stejně jako dotazy, jejichž množství vnímají pozitivně. Lze spekulovat o tom, nakolik je tato volba oblíbené návštěvnické skupiny ovlivněna většinou omezenou dobou na prohlídky a také instalací prohlídkové trasy a průvodcovským textem, který bývá zaměřen především na dospělého návštěvníka. V takovém případě jsou nekonfliktní dospělí logickým ideálem, zvláště když na konci ocení průvodce potleskem nebo pochvalou. Každý průvodce je našťástí jiný, „odpůrci“ seniorských skupin si stěžují na pomalé přesuny těchto návštěvníků a jejich menší chuť akceptovat odlišný názor (na památku, historický vývoj apod.).

Většina průvodců se shodne na nejméně oblíbené skupině (byť i zde se výjimky najdou), kterou zastupují děti, případně rodiny s dětmi. Průvodci jim nejvíce vytýkají, že ruší ostatní návštěvníky, jsou hluční (obtěžuje zejména dětský pláč), výklad je z pochopitelných důvodů nezajímá, neudrží pozornost a prohlídka je celkově nebaví. Při bližším zkoumání odpovědí je vidět, že výtky směřují spíše k rodičům, kteří podle průvodců neodhadnou, co jejich děti vydrží, nestarají se o ně během výkladu, nechají je dělat a říkat, co se jim zlíbí, bez ohledu na další návštěvníky. Ještě hlubší pohled do odpovědí odhalí, že je tento postoj často způsoben přesvědčením průvodce, že tuto skupinu nezvládá, nemá s ní dobré zkušenosti, s dětmi to neumí a ani si s nimi nerozumí. Tyto odpovědi pocházejí především od průvodců mladšího věku. Čím je průvodce starší, tím se jeho potíže s takovou skupinou zmenšují (graf 4). Na začátku své průvodcovské kariéry však neváhá vyslovit i radikální požadavek zákazu vstupu dětí na prohlídky do tří, někdy i do šesti let (kromě speciálních dětských prohlídek), čímž by nevědomky odradil některé budoucí průvodce, které k této práci přivede

právě časté navštěvování památek s rodiči.

Některé objekty zkoušejí snížit počet rodin s dětmi v běžných prohlídkách zavedením prohlídek zaměřených na dětského návštěvníka a vedených průvodcem naladěným na tuto skupinu. I to je samozřejmě cesta. Dlouhodobějším cílem by však měla být příprava průvodce na tento typ návštěvníka – naučit jej, jak děti zaujmout, nebát se s nimi přímo komunikovat během výkladu, umět získat a udržet jejich pozornost, oslovovat rodiče a dosáhnout tím klidu a prostoru pro ostatní návštěvníky ve skupině.

Najdou se samozřejmě i tací průvodci, kteří oceňují pestrost skupiny. Taková skupina sice vyžaduje kvůli přítomnosti dospělých i dětí – ať už mají jakékoliv znalosti či jsou na památce mírně nedobrovolně – více práce, ale nedovoluje průvodci zakrňt. A často to obohatí skupinu samotnou: dotazy z různých úhlů pohledu i různé reakce na jedno sdělení mohou rozšířit náš pohled na danou problematiku. Někteří průvodci deklarovali, že nemají oblíbenou či neoblíbenou skupinu, jelikož vnímavé posluchače lze podle nich nalézt všude.

Jak zlepšit práci průvodců pohledem samotných aktérů¹³

První a nejčastěji průvodci zmiňovanou podporou, kterou by pro svůj odborný růst ocenili, je možnost účasti na různých workshopech – nejčastěji zaměřených na měkké dovednosti: rétoriku, mluvený projev obecně, komunikaci s návštěvníkem, vypořádání s nervozitou, ale může jít i o techniky, které naučí průvodce, jak zaujmout každého návštěvníka včetně dětského a jak různým skupinám přizpůsobovat výklad. Jedná se o dovednosti, jež průvodci zároveň oceňují jako přínos pro sebe samé i do budoucna.

Zapomenout nemůžeme ani na odborné znalosti, také vzhledem k tomu, že zájem o historii je uváděn jako jedna z nejčastějších motivací pro tuto práci. Průvodci by ocenili možnost projít si trasu s kastelánem či jiným odborníkem (např. správcem depozitáře), vnímat více souvislosti a i díky takovému rozšířenému výkladu mít lepší možnost později kompetentně reagovat na dotazy návštěvníků. Při společných prohlídkách průvodců a odborníků by bylo možné snáze zprostředkovat aktuality týkající se dané trasy či objektu, které průvodci rovněž poptávají, ať se již jedná o změny na trase, nové či přemístěné předměty, rekonstrukce nebo jiné práce na objektu, nové interpretace historických souvislostí. Při takto rozšířené prohlídce s odborníkem lze rovněž získat širší pohled na vystavené předměty,

které bývají často prezentovány nezázivným výčtem bez souvislostí k objektu či popisované době.

Další možností rozšiřování znalostí jsou odborné přednášky během roku. Některé památkové objekty je samy pořádají a zvou také průvodce, jinde se pořádají besedy určené přímo průvodcům, jen výjimečně je však sami průvodci iniciují. Poptávané jsou zvláště historické přednášky o osobnostech, rodech či jiných původcích spjatých s výstavbou či dochovanou podobou dané památky (konkrétní šlechtický rod, řeholní řád apod.) nebo o obdobích, která jsou na objektu nejvíce zastoupena a prezentována. Zájem ze strany průvodců samozřejmě není stoprocentní a za jejich malou účastí na akcích tohoto typu nestojí vždy objektivní důvod, jako například nevhodné načasování či problémy s dopravou.

Rozšiřování odborných znalostí je skutečnitelné i při prohlídkách jiných objektů. Proto by řada sezónních průvodců ocenila volné vstupy na prohlídky pro svoji osobu a danou sezónu. Návštěvy jiných objektů sledují ovšem ještě jeden cíl, a sice možnost poznat návštěvnický provoz jinde. Pohovořit s ostatními průvodci o tom, jak řeší oni různé problémy, jaké mají tipy a strategie pro práci s návštěvníky, jak je u nich organizováno střídání průvodců, polední přestávka a další praktické provozní záležitosti.¹⁴ Taková setkávání samozřejmě nevyřeší volná vstupenka, ale domluva a ochota obou stran poskytnout si čas k předání těchto zkušeností. I tudy může vést cesta ke zkvalitnění průvodcovské péče i prohlídek samotných.

Do péče o průvodce zahrnujeme též organizační záležitosti a materiální potřeby. Mnoho průvodců si posteskl nad nedostatkem času mezi prohlídkami, špatnou komunikací s pokladnou, resp. s dispečerem průvodců. Na komentářích průvodců je vidět, jak důležitá je komunikace se správou objektu; např. pokud se některý návštěvník cítí nespokojen a stěžuje si,

■ Poznámky

13 Vzhledem k povaze studie zde není uvedena péče o průvodce, která se jim na objektech již nyní dostává, tedy zvláště samotná různá stupňová školení před prohlídkami, náslechy a jejich rozbor, formální i neformální setkávání během roku; k některým bodům viz Kubů (pozn. 1), s. 60–70. Uvedeny jsou jen možné druhy podpory, které průvodci sami zmiňovali, ale které tolik rozšířené nejsou.

14 V úvahu přicházejí objekty v blízkém okolí, které mají podobnou návštěvnickou klientelu, dále objekty se stejnými původními majiteli, ať již to byl řád či šlechtický rod, a v neposlední řadě objekty typově podobné.

je objektivní hledání příčin i případné poučení z této situace žádané. Rezervovaně se průvodci staví ke snahám pokladních či vedoucích, umožňuje-li to momentální situace, vyhovět návštěvníkům a vypravit i takovou prohlídku, ve které je méně (nebo naopak více) návštěvníků, než by podle návštěvního řádu mělo být. Oba poslední postřehy souvisejí jak s provozními záležitostmi, tak celkově s komunikací a vztahy na pracovišti. Ty vnímají průvodci (stejně jako jiní zaměstnanci v kterékoliv práci) jako velmi důležité a cení si kastelánů či stálých průvodců, kteří si najdou čas a probírají s nimi každodenní chod na objektu a s ním spojené problémy. A pokud je k tomu důvod, samozřejmě si váží ocenění, které potřebují nejen od návštěvníků, ale i od vedení, neboť se jim tak potvrzuje, že jejich snaha má smysl.

Ne všechny postřehy, které průvodci uvedli, je možné zohlednit na úrovni správ objektů. Celá třetina průvodců je nespokojena s nízkým platem.¹⁵ Připomeňme, co je od průvodce očekáváno a jaké povinnosti jsou na něj kladeny, jak bylo definováno např. při zmíněném setkání „Quo vadis – hrady a zámky“ v roce 2009: „*Průvodce dokáže diferencovat průvodcovský text podle skupiny návštěvníků, reagovat na případné dotazy a podněty, ale také zvládat mimořádné situace (...). Průvodce zároveň dohlíží na bezpečnost prohlídkové trasy a jednotlivých exponátů. Chrání i bezpečnost vlastních návštěvníků.*“¹⁶ Kromě toho by měl znát alespoň jeden cizí jazyk, mít vystupování na vysoké úrovni, dobré vyjadřovací schopnosti a vzhled, organizační schopnosti, zdravotní způsobilost, schopnost práce v kolektivu, schopnost kvalifikovaně zodpovídat dotazy.¹⁷ A navíc, jak bylo zmíněno již v úvodu, je to průvodce, kdo reprezentuje památku. Jeho prostřednictvím si návštěvník vytváří hlavní dojem z její návštěvy.

Někteří ze stálých průvodců konstatovali, že právě kvůli platu budou tuto, byť milovanou, práci opouštět. Brigádníci před existenční volbou většinou ještě nestojí. Samozřejmě, že i zde platí Herzbergova teorie pracovní motivace, která říká, že plat jako hygienický faktor nevede k nárůstu spokojenosti, ovšem je důležitou prevencí před nespokojeností.¹⁸ Jenom plat skoro nikoho spokojeným neučiní. I pro průvodce je mnohem důležitější péče, jaká je jim poskytována, včetně zázemí a lidských vztahů. Ovšem bez platu, resp. s nízkou odměnou za odvedenou práci, to také nejde. Na základě dotazníku je tedy možné konstatovat nespokojenost průvodců s výší finanční odměny. Nelze ovšem říci, a tím potvrdit či vyvrátit

poslední z dílčích hypotéz, tedy kolik potenciálních zájemců odradila ještě při zvažování práce průvodce, neboť průzkum probíhal jen na vzorku těch, kteří již provádějí, nikoliv mezi celou populací.

Do oblasti odměn patří i případné zaměstnanecké benefity. Z nich již byly zmíněny volné vstupy na jiné objekty i pro brigádníky, možnost účasti na seminářích a workshopech. Stálí průvodci by ocenili jazykové kurzy. Uvážíme-li leckdy dvojnásobnou cenu cizojazyčné vstupenky, průvodci by s ní rádi nabídli i patřičnou kvalitu. V odpovědích respondentů byly zmíněny i cizojazyčné texty, u nichž by si průvodci přáli stručnější zpracování s přihlédnutím ke znalostem cizinců o českých dějinách (většinou se dnes jedná o překlad základního průvodcovského textu) a hlavně korekci textů odborníkem či rodilým mluvčím s uvedením správných překladů zvláště odborných termínů.

Závěrem

Průvodci tvoří nedílnou a mnohdy nezastupitelnou součást prezentace památkových objektů a je zřejmé, že v nejbližším čase se na tom nic nezmění. Budou pravděpodobně vznikat prohlídkové trasy, kde bude možné využít volné prohlídky s kustody, audioguidem či jinými systémy, ale stěžejní úloha průvodců nadále zůstane. Aby zůstali i průvodci, jichž na některých objektech rok od roku ubývá a není lehké je udržet, a aby se zvyšovala jejich kvalita i spokojenost, to si vytkl za úkol v loňském roce započatý a prostřednictvím této studie představený projekt *Prezentace a interpretace historického prostředí jako nedílná součást kulturní výchovy a vzdělávání v čase nových médií a tzv. tekuté modernity*. Mnohá zlepšení jsou v rukách správců památkových objektů, případně stálých průvodců, řada opatření však vyžaduje názorovou shodu v rámci Národního památkového ústavu. Konečné závěry projektu a představení revitalizace průvodcovské péče jsou ještě před námi. Vyplývají nejen z výsledků práce, ale i z průběžné diskuse se všemi aktéry průvodcovské činnosti včetně účastníků chystaných workshopů. Na tomto místě bylo cílem představit veřejnosti výsledky výzkumu mezi průvodci, který, jak bylo analyzováno v dílčích částech, potvrdil polovinu předložených hypotéz, zároveň bylo snahou článku přiblížit tuto skupinu lidí, bez níž by jen těžko mohly miliony návštěvníků poznávat kulturní, historické i technické dědictví naší země.

Tato studie vznikla díky podpoře z projektu DG-18P020VV049 Prezentace a interpretace historického prostředí jako nedílná součást kulturní výchovy a vzdělávání v čase nových médií a tzv. tekuté modernity, který je řešen a financován v rámci Programu aplikovaného výzkumu a vývoje národní a kulturní identity (NAKI) Ministerstva kultury ČR.

■ Poznámky

15 Nízký plat byl kromě vyjádření nespokojenosti s platem na přímou otázku zmíněn explicitně ještě jednou u 15 % průvodců jako jeden ze způsobů, jak zkvalitnit péči o průvodce.

16 Kubů (pozn. 1), s. 38. Podle Katalogu prací Ministerstva práce a sociálních věcí je průvodce zařazen mezi 4.–8. platovou třídu podle činností, které poskytuje, tedy od doprovázení skupin návštěvníků bez nebo včetně reprodukce průvodcovských textů s poskytnutím dalších základních informací pro návštěvníky v českém jazyce až po organizační zajišťování a koordinaci návštěvníckého provozu se schopností komunikovat ve více cizích jazycích a poskytování výkladu s vysokými nároky na informace z humanitních a přírodovědných oborů s případným používáním dvou i více cizích jazyků. Podrobněji viz Katalog prací MPSV, 2.04.09 Průvodce, dostupný online: https://www.mpsv.cz/files/clanky/8980/Katalog_praci_UZ_1_10_2010.pdf. vyhledáno 3. 5. 2019.

17 Kubů (pozn. 1), s. 42.

18 Jaroslav Gottfried – Jan Kuba, Dvoufaktorová teorie motivace (Herzbergova teorie), in: Martin Vaculík – Jakub Procházka – Marcela Legnerová et al. (edd.), *Encyklopedie psychologie práce 2*, Brno 2016, s. 55–56. Tuto teorii potvrzuje i prezentovaný dotazník pořadím důležitosti jednotlivých oblastí spokojenosti: na prvním místě je péče o průvodce, pak zázemí a školení a až poté následují platové podmínky.