



Jméno a příjmení: Tomáš Michael Hanus, Pavla Rosenkrancová, Barbora Stanzlová,
Zuzana Dobrá, Jana Řezníčková, Aleš Přibík

Název, kód předmětu: Psycholog v řízení lidských zdrojů PSYb2930

Datum odevzdání: 3.12.2023

Návrh změn v onboardingu sezonních průvodců pro státní zámek Třeboň

Obsah

STRUČNÝ POPIS ORGANIZACE	3
POPIS POSUZOVANÉHO PROCESU	3
POJMENOVÁNÍ A ZDŮVODNĚNÍ SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK PROCESU	5
SILNÉ STRÁNKY	5
SLABÉ STRÁNKY.....	5
POJMENOVÁNÍ RIZIK SPOJENÝCH SE SOUČASNÝMI SLABÝMI STRÁNKAMI PROCESU	6
ODŮVODNĚNÝ NÁVRH ZMĚN V PROCESU A JEHO PŘÍNOSY PRO ORGANIZACI	7
JEDNOTLIVÉ KAPITOLY BROŽURY	8
POJMENOVÁNÍ RIZIK REALIZACE NAVRHOVANÝCH ZMĚN V PROCESU	11
VYČÍSLENÍ NÁKLADŮ NAVRŽENÝCH ZMĚN	11
ZDROJE:	12
PŘÍLOHY	14
PŘÍLOHA Č. 1 - ROZHOVOR S NOVOU PRŮVODKYNÍ.....	14
PŘÍLOHA Č. 2 - ROZHOVOR SE SENIORNÍ PRŮVODKYNÍ.....	23
PŘÍLOHA Č. 3 - KORESPONDENČNÍ ROZHOVOR SE SPRÁVKYNÍ DEPOZITÁŘE	33
PŘÍLOHA Č. 4 - ROZHOVOR S EXTERNISTOU	34
PŘÍLOHA Č. 5 - SAMOTNÁ BROŽURA	49

Stručný popis organizace

Vybrali jsme si organizaci Národní památkový ústav (NPÚ), konkrétní pracoviště státní zámek Třeboň. Jedná se o největší příspěvkovou organizaci spadající pod Ministerstvo kultury. Národní památkový ústav si klade dva hlavní cíle. Péče o soubor zpřístupněných kulturních památek, zejména hradů a zámků, které jsou v přímé správě, tedy péče o samotné památky. Za další cíl si vytyčil odborné usměrňování péče o památky a památkově chráněná území a s tím související výzkum a vývoj, tedy zaučování motivování svých pracovníků k péči o památky (portadesign.cz, n.d.-a). Generální ředitelkou je od roku 2008 Naděžda Goryczková.

Zámek Třeboň je jeden z největších zámeckých komplexů v České republice a nachází se v samém srdci Třeboně. Zámek je přístupný pro veřejnost, která si může vybrat jeden ze dvou hlavních prohlídkových okruhů. Trasa A připomíná dobu posledních Rožmberků, kteří na zámku pobývali a trasa B, která návštěvníkům představí soukromá apartmá Schwarzenbergů a moderní historii rodu (portadesign.cz, n.d.-b).

Státní zámek Třeboň zaměstnává několik desítek stálých zaměstnanců a na sezonu přijímá 2–7 průvodců, které je potřeba efektivně začlenit do chodu objektu.

Popis posuzovaného procesu

Onboardingem zaměstnanců se myslí proces, ve kterém se noví zaměstnanci nebo zaměstnanci na nové pozici zařazují do pracovní role a připojují se k firemní kultuře. Proces je navržený tak, aby zaměstnancům usnadňoval vstup do organizace a pomohl jim stát se přínosnými členy týmu v nejkratším možném čase (Davila & Pina-Ramirez, 2018). Úspěšný onboarding zvyšuje závazek zaměstnanců vůči organizaci a efektivně zúročuje investici, kterou pro organizaci přijetí nových zaměstnanců představuje a zároveň zvyšuje pravděpodobnost

dlouhodobého setrvání zaměstnanců na pozici a jejich pracovní produktivitu, protože se během onboardingu seznámili s pracovním prostředím, situacemi, se kterými se budou setkávat, osvojili si obchodní strategii organizace a dostali zdroje k maximálnímu pracovnímu výkonu (Snell, 2006; Stein & Christiansen, 2010). Úspěšný onboarding se skládá ze čtyř fází, kterými jsou *analýza procesu, implementace, integrace, vyhodnocení* (Snell, 2006).

Na Třeboni není proces onboardingu průvodců nijak institucionalizovaný. Poté, co je nový průvodce přijat, absolvuje několik náslechnů u různých zkušenějších průvodců. Jejich počet není přesně stanovený, zpravidla jsou náslechnů jednotky. S několikaměsíčním předstihem před první prohlídkou dostanou průvodci obsáhlý sylabus s informacemi o zámku a prohlídkových trasách, který se samostatně naučí. Kromě toho jim jsou k dispozici správkyně depozitáře a kastelánka ke konzultacím.

Úkolem průvodce před první prohlídkou je tedy naučit se sylabus, seznámit se s prohlídkovou trasou a vytvořit si „vlastní prohlídku“, kterou bude prezentovat návštěvníkům. Smyslem činnosti průvodce není odříkat naučený sylabus, k tomu by možná lépe sloužil nahraný přenosný audio-průvodce. Úkolem průvodce je naučit se informace obsažené v sylabu a objevit, co právě jeho zajímá a co by chtěl návštěvníkům předat. Výklad na prohlídce se spíše chápe jako autenticky zaujaté vyprávění příběhu, které se průvodce snaží přizpůsobovat jednotlivým skupinkám návštěvníků, tak aby pro ně byla prohlídka poutavá a zajímavá (Best, 2012; APP – úkol personální psychologie).

Proces přípravy průvodce trvá zpravidla několik měsíců. Před první prohlídkou si nový průvodce prochází celou trasu se správkyní depozitáře nebo kastelánkou. Tam si může prohlídku zkusit nanečisto, doptat se na vše potřebné a současně si nadřízení ověří, že průvodce se text naučil (Rozhovor s novou průvodkyní – Příloha 1, Rozhovor se správkyní depozitáře – Příloha 3).

Pojmenování a zdůvodnění silných a slabých stránek procesu

Silné stránky

Bezpochyby je dobře, že se noví průvodci seznámí se zkušenějšími kolegy a zvyknou si na bezprostřední komunikaci s nadřízenými. Obojí využijí, například když budou potřebovat řešit složitější situaci mimo vlastní kompetenci. Z rozhovorů navíc vyplývá, že atmosféra na pracovišti je přátelská a přívětivá, takže dochází i k prolomení ledů nebo počátečních nejistot spojených se vstupem do nového týmu. Na nestrukturovanost onboardingu se můžeme dívat i pozitivně, protože je s ní spojená vysoká míra autonomie. Díky tomu si každý průvodce může intenzitu a tempo onboardingu určit dle svých potřeb, takže se snižuje riziko, že by pro ně byl zácvik příliš zatěžující s ohledem na osobní časové možnosti, jelikož si vybírají sami, kdy se jim hodí přijít na náslechy, učit se sylabus atd.

Slabé stránky

V současném onboardingu je předávání informací a rad závislé na schopnosti a odvaze nových průvodců se zeptat. Ovšem i pokud by se nováčci zeptat chtěli, nemusí je vůbec napadnout, co všechno je potřeba před prohlídkou vědět. Sice se mohou na správkyňi deponitáře obrátit s dotazy, ale to jim nepomůže v případě, že je nenapadne ohledně čeho. Jak víme z rozhovorů, průvodci se během prohlídek mohou setkat s nejrůznějšími překerními situacemi od zabouchnutých dveří přes nedisciplinované návštěvníky až po ohrožení na zdraví. Nezvládnutí takových neznámých situací potom nemusí být průvodcova „vina“, přesto ale může mít vážné finanční, reputační i právní následky pro celou instituci.

Noví průvodci totiž například netuší, které exponáty mají vyšší hodnotu a je potřeba je velmi pozorně hlídat a v žádném případě nedopustit, aby se jich návštěvníci dotýkali. Některé exponáty jsou ovšem naopak méně hodnotné a lze je využít v prohlídce k interakci s návštěvníky (Rozhovor se seniorní průvodkyní – Příloha 2).

Závislost na schopnosti jednotlivých nových průvodců se správně zeptat ale není jedinou Achillovou patou. Je to i správkyně a všichni kolegové v roli mentorů, pro které je náročné si zapamatovat, zda všem nováčkům sdělili vše potřebné a zda všichni dostali stejné informace. Noví průvodci se tedy učí spoustu důležitých věcí až v ostrém provozu.

Seniorní průvodci poskytují nováčkům veškerý prostor a péči ze solidarity, nedostávají za to žádnou odměnu, ani to není přímo jejich povinností. Důsledky toho popisujeme níže v sekci o rizicích současného systému.

Z rozhovoru vyplynulo, že noví průvodci mohou postrádat neformální setkání před začátkem sezony. Zařazení takové aktivity se taky může řadit do onboardingu v rámci sžívání se s kulturou organizace (Davila & Pina-Ramirez, 2018). My se mu ale ve svém návrhu věnovat nebudeme, což vysvětlujeme níže. Informaci ovšem předáme vedení zámku jako možný tip pro další zlepšení procesu onboardingu.

Pojmenování rizik spojených se současnými slabými stránkami procesu

Současná podoba onboardingu stojí na samostatnosti nových průvodců. Po jejich nástupu je prioritou tvorba jejich vlastní prohlídky na základě odborného sylabu a náslechnů prohlídek zkušenějších kolegů. Pokud má nový průvodce konkrétní dotazy, klade je právě zkušenějším kolegům, kteří ale onboarding nemají v oficiálním popisu své práce, ani za něj nejsou placení. Nesystematičnost předávání informací jednotlivým průvodcům může představovat riziko, když je nový průvodce nucen reagovat na něco mimořádného. Pokud se informace nepředávají strukturovaně a pokaždé je vysvětluje někdo jiný, může docházet k nedorozuměním a nerovnostem či naprosté absenci něčeho důležitého ve znalostech nových

průvodců. Zaučování navíc zkušení průvodci nemají v popisu práce a každý z nich má proto jiné časové možnosti a je jinak ochotný se na této dobrovolné aktivitě podílet.

Odůvodněný návrh změn v procesu a jeho přínosy pro organizaci

Na základě současného stavu procesu onboardingu sezonních průvodců na státním zámku Třeboň navrhujeme nový systém podpory v podobě orientační brožury.

Jak jsme již zmínili, neusilujeme o vytvoření kompletního onboardingového plánu a neposuzujeme tedy ani vhodnost neformálního setkání zaměstnanců před začátkem sezony, po kterém jsme zaznamenali poptávku v rozhovoru s novou průvodkyní (Příloha 1 - Rozhovor s novou průvodkyní). Účelem naší onboardingové metodiky bude zejména standardizace a zpřehlednění předávaných informací, poskytnutí méně zjevných rad a zprostředkování jakéhosi rozcestníku, který průvodcům dokáže poradit doufáme v jakékoli situaci tak, abychom pokud možno předešli zásekům v běžném provozu zámku, tudíž zkvalitnili průběh dne i zážitek návštěvníků.

Výsledkem naší práce je brožura, která obsahuje všechny informace a rady ze všech oblastí, které se během onboardingu probírají a které je třeba zvládnout. Pokusili jsme se o vyčerpávající shrnutí všech typů výzev a nástrah, na které může průvodce narazit, a pro každou z nich nabízíme základní univerzální řešení, od kterého se může průvodce odrazit, kdyby si nevěděl rady. Zároveň se snažíme o stručnost, abychom nezahltili průvodce dalším obsáhlým textem (Rozhovor s externistou – Příloha 4) a podporu samostatnosti průvodce, tak aby byl připraven na to, co ho v práci může potkat (Rozhovor se seniorní průvodkyní – Příloha 2).

Díky bohatým a detailním informacím o zámeckém provozu pomocí brožury eliminujeme výše popsaná rizika, tedy že se noví průvodci nedozví vše potřebné předem nebo dostanou od různých spolupracovníků různé informace. Udělali jsme tak vše pro to, aby se nestávalo, že průvodci musí řešit situace, na které nejsou připravení. Samotní nadřízení při úspěšném využití brožur pocítí úlevu, protože si nebudou muset pamatovat, komu co a jak vysvětlovali, a budou se moci na brožuru odvolávat, kdyby si někdy nebyli jistí. To všechno přispěje k hladkému průběhu sezony.

Brožury budou průvodci dostávat zdarma společně se sylabem. Efektivitu použití brožury jako součásti onboardingu doporučujeme hodnotit podle zkušeností nových průvodců. Za úspěch lze považovat, když se budou cítit dobře vybavení znalostmi a radami, že si budou vědět rady, když se cokoli během prohlídky zvrtně. Neméně důležité je, aby jim brožura pomohla se před prohlídkami pozitivně naladit, aby získali sebejistotu, že prohlídku zvládnou, a aby z brožury získali dojem, že jsou součástí příjemného kolektivu průvodců z Třeboně. Brožura je sestavená tak, aby působila přátelsky a prakticky a pro hodnocení jejího úspěchu je skutečně důležitá zpětná vazba průvodců, kterým má pomáhat. Při zpětném hodnocení uplynulo sezony, během níž se takřka určitě muselo něco neočekávaného nebo vypjatého seběhnout, potom mohou nadřízení hodnotit, jestli byli průvodci schopní znalosti z brožury použít a tyto situace efektivně řešit.

Jednotlivé kapitoly brožury

První kapitola je poměrně stručná, jde o výčet formálních záležitostí („papírů“), které by měl mít průvodce zařízené před prvním dnem v provozu (Bidlasová et al., 2022; Kubů et al., 2014). Je zařazena proto, aby se zamezilo tomu, že by průvodce měl tyto organizační věci v den nástupu v nepořádku a dostat sebe i zámek do komplikované situace.

Zároveň má kapitola sloužit i jako pozvání k tomu hledat si ve spleť historie objektu to, co je průvodci samotnému blízké, což by mělo zvýšit kvalitu výkladu (Rozhovor s externistou – Příloha 4).

Další kapitola představuje prostor a podnět pro začínajícího průvodce, jak si sestavit svou prohlídku, kde si dělá poznámky k jednotlivým trasám a místnostem. Kapitola akcentuje význam cíle (Rozhovor s externistou – Příloha 4, Rozhovor se seniorní průvodkyní – Příloha 2) společně se seznamem tipů, jak na to (Jareš, 2022). Zde se snažíme o to, aby průvodce pečlivě a smysluplně sestavil svoji prohlídku tak, aby dosahovala co nejlepších kvalit a návštěvníci měli možnost si z ní odnést pěkný zážitek a nové informace. Zároveň zařazujeme inspiraci pro autoevaluaci, kterou by podle Jareše (2022) měl každý průvodce pravidelně provádět s cílem zlepšování kvality vlastní prohlídky.

Třetí kapitola, Třeboň jako místo, odkazuje k častým dotazům návštěvníků na další tipy po okolí. Cílí na to, aby průvodce věděl, co je k nabídnutí jak v rámci areálu zámku, tak Třeboně i širšího okolí. Tato kapitola by měla zaručit, že průvodce je schopen dát adekvátní tipy na výlety po okolí a vylepšit zážitek návštěvníků z návštěvy jižních Čech, tak aby se k nám rádi vraceli. Zároveň skrz tato doporučení mohou průvodci vyzdvihnout jiné, třeba méně známe objekty NPÚ a dopomoci zvýšit jejich známost i návštěvnost.

Čtvrtá kapitola s názvem Syllabus + má podpořit průvodce v návyku zjišťovat si o objektu stále více informací (Rozhovor s externistou – Příloha 4, Rozhovor se seniorní průvodkyní – Příloha 2), a skrz to neustále zdokonalovat svůj výklad i objem informací, které mohou návštěvníkům poskytnout a zvýšit odbornost své prohlídky.

V páté kapitole otevíráme důležité téma, a to téma bezpečnosti na prohlídce, což je nesmírně důležité, jelikož průvodce musí dbát jak na bezpečnost návštěvníků, tak na bezpečnost vystavených exponátů (vycházíme z APP – Úkol 1 z předmětu Personální

psychologie). Apel na tento aspekt práce průvodce, by měl zajistit hladký průběh i tak krizových situací, jako je například volání sanitky a aby byly potíže co nejlépe vyřešeny a aby se nikomu nic nestalo a zámek si zachoval dobré jméno jak u veřejnosti, tak v rámci NPÚ.

V poslední kapitole, která nese název “Errare humanum est”, chceme budoucí průvodce seznámit se situacemi, které je mohou na prohlídkách potkat.

Kapitolu jsme pojali tak, že jsme vždy uvedli reálnou zkušenost průvodců jak z Třeboně, tak z jiných jihočeských památek a k nim doplnili vhodný komentář řešení podle interní metodiky NPÚ Postupme si dále 1 (Jareš, 2022).

Jak napovídá název, chceme tímto podpořit průvodce v tom, že není ojedinělé se s nějakou nepříjemnou situací setkat a že se to stává i jejich starším kolegům. Toto sdílení zkušenosti má mnoho výhod (Cyr & Choo, 2010). Například se zužitkují konkrétní zkušenosti organizace (Lesser & Storck, 2001), na problém je rychlejší reakce a zamezí se tomu, aby se opakovaly chyby (Cyr & Choo, 2010). Zároveň sdílení zkušeností kolegů zlepšuje pracovní výkon (Kim & Yun, 2015). Toto sdílení bylo také pozitivně hodnoceno samotnými začínajícími průvodci (Rozhovor se začínající průvodkyní – Příloha 1).

Skrz to, že jsme použili zkušenosti reálných průvodců-kolegů jsme se taky snažili posílit pocit komunity a sounáležitosti mezi průvodci (Rozhovor se seniorní průvodkyní – Příloha 2). Ačkoliv jsme mnohokrát opakovali, že učení se sylabu a sestavování prohlídky je poměrně osamocený proces, běžný provoz takový není (APP, Rozhovor se seniorní průvodkyní – Příloha 2, Rozhovor se externistou – Příloha 4). Pociť sounáležitosti nebo komunity se snažíme podpořit i proto, že tento pocit posiluje závazek vůči organizaci (Lampinen et al., 2017), tedy snižuje riziko odchodu zaměstnance, dále pozitivně ovlivňuje produktivitu, efektivitu a pracovní morálku (Glew and Russell, 2013).

Pojmenování rizik realizace navrhovaných změn v procesu

Vzhledem k tomu, že brožura je jednoduchý metodický nástroj, nejsou s ní spojena žádná vážná rizika. Samozřejmě je však nutné, aby ji správkyně depozitáře alespoň jednou za dva roky revidovala (nebudou-li například od průvodců přicházet podněty na dřívější aktualizaci nebo rozšíření), jinak hrozí, že informace a nabízená řešení nebudou správně odpovídat situaci.

Kromě toho zdůrazňujeme, že je důležité zachovat přístupnost nadřízených k dotazům nováčků. Účelem brožury není vše podrobně vysvětlit, ale nasměrovat průvodce k dalším dotazům nebo zjišťování dalších informací.

Zároveň je také dobré zmínit očividné, a to fakt, že takovouto práci děláme poprvé a je tedy možnost, že jsme přes veškerou snahu něco přehlédli.

Vyčíslení nákladů navržených změn

Členové našeho týmu do projektu vložili dohromady 38 hodin práce. Při sazbě 190 Kč/hod se jedná o částku 7 220 Kč. Náklady tisku se mohou ve výsledku lišit podle definitivní grafické podoby, která se dosud vyvíjí. Odhad ceny jsme provedli podle serveru <https://www.expresta.cz>. Vlastnosti tištěné brožury jsou následující:

- Měkká vazba
- Formát A5
- 20 kopií (s rezervou vystačí pro příští dvě sezony před následnou revizí)
- Gramáž papíru 80 g/m²
- Barevný tisk

- Odhad počtu stran: 60

Odhadovaná cena je 2 589 Kč (129,4 Kč/ks). S vyšším nákladem klesá cena za kus, tisk se tedy stává výhodnějším.

Vzhledem k tomu, že Npú má platnou smlouvu s profesionální tiskárnou, které paušálně platí a tiskne ve spolupráci s ní velké množství materiálů, předpokládáme, že tisk brožur proběhne touto cestou a pro Npú ani pro zámek nebude představovat další výdaj.

Výsledná cena brožury je tedy 7 220 Kč, což je odměna za její vytvoření.

Zdroje:

Best, K. (2012). Making museum tours better: understanding what a guided tour really is and what a tour guide really does. *Museum Management and Curatorship*, 27(1), 35–52.

<https://doi.org/10.1080/09647775.2012.644695>

Bidlasová, L., Bobek, K., Bušta, J., Horyna, T., Kunst, L., Ryšavý, R., Slavko, P., & Weiss, P. (2022). Rukověť kastelána: Metodika řádné správy památkového objektu zpřístupněného veřejnosti (M. Kadlec, Ed.). Národní památkový ústav. <https://www.npu.cz/publikace/rukovet-kastelana.-metodika-radne-spravy-pamatkoveho-objektu-zpristupneneho-verejnosti.pdf>

Cyr, S., & Choo, C. W. (2010). The individual and social dynamics of knowledge sharing: an exploratory study. *Journal of Documentation*, 66(6), 824–846. <https://doi.org/10.1108/00220411011087832>

Davila, N., & Pina-Ramirez, W. (2018). Effective onboarding. ASTD DBA Association for Talent Development.

- Glew, R. H., & Russell, J. (2013). The importance of community in academic health centers. *Teaching and Learning in Medicine*. <https://doi.org/10.1080/10401334.2013.797350>
- Jareš, J. (Ed.). (2022). Postupme si dále! 1. Rozvíjíme tradici aneb od výkladu k interpretaci. Metodika průvodcovské činnosti v historických interiérech a exteriérech. Národní památkový ústav. <https://www.npu.cz/publikace/postupme-si-dale-1/m01-web.pdf>
- Kim, S. L., & Yun, S. (2015). The effect of coworker knowledge sharing on performance and its boundary conditions: An interactional perspective. *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 575–582. <https://doi.org/10.1037/a0037834>
- Kubů, N., Kadlec, M., Faměrová, D., Holub, J., & Wagner, P. (2014). Metodika průvodcovské činnosti na hradech, zámcích a dalších zpřístupněných památkách. Národní památkový ústav. https://www.npu.cz/publikace/metodika-pruvodcovska-cinnost.pdf?fbclid=IwAR2Eh1_tgsbKgu5mFMZ-5uHcOpV2uRVQ4h3aZ-yNyV8n48JQn-IPNlaT-aQ
- Lampinen, M., Suutala, E., & Konu, A. (2017). Sense of community, organizational commitment and quality of services. *Leadership in Health Services*, 30(4), 378–393. <https://doi.org/10.1108/lhs-06-2016-0025>
- Lesser, E., & Storck, J. (2001). Communities of practice and organizational performance. *Ibm Systems Journal*, 40(4), 831–841. <https://doi.org/10.1147/sj.404.0831>
- portadesign.cz. (n.d.-a). Instituce. Národní Památkový Ústav. <https://www.npu.cz/cs/onas/instituce>
- portadesign.cz. (n.d.-b). Prohlídkové okruhy. Třeboň. <https://www.zamek-trebon.cz/cs/informace-pro-navstevniky/prohlidkove-okruhy>

Snell, A. (2006). Researching onboarding best practice: Using research to connect onboarding processes with employee satisfaction. *Strategic Hr Review*, 5(6), 32–35. <https://doi.org/10.1108/14754390680000925>

Stein, M. A., & Christiansen, L. (2010). *Successful onboarding*. McGraw-Hill Professional Publishing. <https://www.onboardingmargin.com/site/assets/files/1048/introduction.pdf>

Přílohy

Příloha č. 1 - rozhovor s novou průvodkyní

Na začátek se tě zeptám, prosím tě, souhlasíš s tím, že jednak budeš nahrávaná tady na ten diktafon, co už jsem zapla, a že to, co si teď tady spolu řeknem, tak my použijem v projektu do školy do FSS na psychologii?

Souhlasím.

Chci se tě poptat na to, jak jsi vlastně začínala na zámku, protože ty jsi vlastně letos začala provádět jako průvodkyně, že jsi jeden jako z nejnovějších přírůstků. A tak jsem se chtěla zeptat vlastně, chtěla bych se s tebou vrátit do doby, kdy ses dozvěděla, že tě teda vzali, tak jak to pak probíhalo. Vlastně bych s tebou ráda probrala tady ten proces od toho, co jste si potřásly rukou s Erikou po tvoji první prohlídce.

Já se budu muset rozpomenout, jak to vlastně celý bylo, protože vlastně se to celý začlo řešit už lednu, že vlastně v lednu teda padlo to rozhodnutí, že nastoupím, a pak, pak jsme začaly nějak řešit vlastně s Aničkou Ženíšků, která má na starosti průvodce na zámku, jak mám čas jako o prázdninách, jaký směny bych si mohla vzít, v jaký dny bych mohla nastoupit, a potom to vlastně probíhalo tak, že Anička nám posílala, těm novým přírůstkům, právě jako emaily, kde byly, v prvním byly jako přílohy s těma průvodcovskýmá textama a s tím, že nám teda

napsala, že bysme se to měli naučit, že jsou tam nějaký poznámky, nějaký okruhy, co bysme měli zhruba znát, ale jako ať určitě nemáme strach se na ni kdyžtak s čímkoliv obrátit, a plus nějaký jako instrukce ohledně třeba toho, jak jako vystupovat nebo jak chodit jako oblíkaný nebo tak.

A to teda takhle proběhlo žejo už v tom lednu, a jak to vlastně pak šlo dál, jak se ti učil ten syllabus nebo jak to vlastně pak probíhalo dál? Co s tím syllabem, jak to šlo?

Já se jako přiznám, že jsem to vlastně docela odkládala přímo se to učit, protože já vlastně jsem chodila na náslechy na ten zámek, to znamená, že zkrátka jdu s nějakým průvodcem na prohlídku a snažím se třeba si zapamatovat, co říká, nebo si vzít něco z tý jeho prohlídky a celkově vědět, jak jako pracuje třeba s těma lidma nebo tak. A měla jsem jako pocit, že si toho vlastně jako pamatuju hodně, takže jsem neměla takovou tu tendenci jako k tomu fakt zasednout a učit se to, takže jsem to jako nechala hodně vyhnít, no, že jsem se to začla jako intenzivně učit třeba týden před první prohlídkou, a to už potom bylo trochu stresující, ale bylo to fajn v tom, že vlastně jsme se s Aničkou právě domluvily, že ještě den před tím se vlastně na zámku stavím, že si to společně projdeme a že mi třeba řekne, jestli to, co říkám jako, jestli jí to přijde v pohodě nebo co třeba můžu říct navíc nebo tak a bylo to vlastně hrozně příjemný, že já jsem měla strach, že to bude tak, že jí to tam budu muset přeříkat, jak kdybych tam měla 30člennou prohlídku, ale bylo to vlastně, že jsme si spíš tak povídaly o tom okruhu a já jsem se jí třeba doptala na nějaký věci, ve kterých jsem si nebyla jistá nebo tak, a vlastně to bylo hrozně fajn, že jsem vůbec neměla pocit, že jsem nějak zkoušená nebo tak.

A když se ještě vrátím k těm náslechům, pamatuješ si třeba zhruba kolik jsi jich absolvovala nebo jaký to bylo, co ti tam třeba jako...?

Byla jsem tam, úplně na prvním jsem byla někdy v dubnu, ale to bylo jako hodně brzo nebo v březnu, ještě nějak takhle úplně jako ještě hodně na začátku a to je upřímně trochu

zbytečný si myslím, že jako, nebo takhle. Byla jsem, já jsem se tam octla tak náhodou na tom zámku, takže jsem byla ráda, že jsem si tu trasu jakoby prošla a tak a zapamatovala jsem si nějaký základní informace, zjistila jsem vlastně, o čem ty trasy jsou...

Jo, prohlídla jsi ty místnosti třeba a tak...

Přesně, že jako na to to bylo dobrý, ale jinak potom nějak intenzivněji jsem začla chodit až v červnu potom, byla jsem tam myslím dva víkendy za sebou a prostě vždycky vlastně celej den jsem jako chodila na ty prohlídky, to bylo tak jako na tři dny vždycky, a bylo to jako, byly tam, nějaký prohlídky mi přišly fakt jako dobrý, že jsem si z nich něco hodně odnesla, ale potom tam vlastně zrovna byly nějaký dvě slečny praktikantky, který to měly hodně takový, že se prostě ten text naučily nazpaměť a jakoby odříkávaly ho, takže to jsem zrovna měla smůlu, že jsem jako natrefila na někoho, kdo ani vlastně tam nepracuje.

Jo, to jsou vlastně ty holčiny, co se tam vždycky na tejdén, čtrnáct dní, jo.

Jo, takže to prostě neuměly třeba tolik, jak ti jiní průvodci, ale potom jsem byla samozřejmě i na těch, co už to třeba dělají několik let, a to bylo, to bylo jako hrozně fajn a i byly strašně milý, že potom jako jedna slečna průvodkyně nám šla ukázat – jako jsme tam byly s mojí kamarádkou, co taky zrovna nastupuje – a šla nám potom ukázat kutlouše, kde prostě ty průvodci čekaj na prohlídky, kuchyňku, prostě řekla nám, na jaký lidi si třeba dát pozor nebo tak, že to bylo úplně jako příručka prostě průvodce, takže to bylo jako hrozně fajn.

Když se ještě vrátím k těm trasám, tak asi panuje takový obecný přesvědčení na zámku – jsem to tak pochopila – že jako áčko se dá naučit, ale béčko, vlastně ty modernější i ti Schwarzenbergové jsou těžší, vnímalas to taky takhle?

Jako určitě to je těžší, ale vlastně mě to bavilo se učit mnohem víc, jako je to mnohem víc informací, je to víc jmen, víc jako letopočtů, ale celkově mi přijde ten příběh vlastně

zajímavější, vlastně je to tak, já možná vysvětlím, že vlastně na té trase B se mluví o celém rodu Schwarzenbergů vlastně od začátku až po konec, a vlastně na to ta trasa A je jenom o Petru a Vilémovi z Rožmberka, Petru Vokovi a Vilém z Rožmberka, takže je to zaměřený na tady ty dva životy, je to období, který mě zas tolik nezajímá, vlastně se naučit 17. století, šestnáctý sedmnáctý.

No jasně, že tam hraje roli i nějaká tvoje osobní preference, ale já se spíš ptám, jak sis vlastně pak ty sama jako vytvářela tu svoji vlastní prohlídku, jak na tom áčku, tak na tom béčku, jak to vlastně probíhal, ten proces, po čem jsi tam šla, co máš pocit, že je hlavní sdělení jako tvýho áčka a vlastně tvýho béčka, jestli se takhle můžu zeptat? Jsou to vlastně možná dvě otázky, jsem to teď dost na tebe vychrlila, promiň.

Takže nejdřív jak jsem se tam tak sestavila. Vlastně jsem vycházela právě z těch sylabů, co jsem dostala, že to jsem brala jako nějaký takovej základ, a pak přesně jsem si pamatovala různé zajímavosti z těch náslechnů, který jsem si prostě řekla, že tam přidám, a myslím si, že smysl mýho áčka, jako upřímně tam si myslím, že není nějaký hlubokej smysl, že zkrátka jako přiblížit možná ten život na té Třeboni v době, kdy fakt jako byla v takovým jako největším rozkvětu, že tam fakt opravdu sídlil ten Petr Vok prostě, staral se vo to a tak a i možná že vlastně už to byly docela jako vyspělý lidi nebo jak to říct.

Jo jo jo, boří tady ten mýtus těch...

Jo, že prostě často mám pocit, že lidi si furt 16. století představují jako středověk, že vlastně tam nemaj ten mezistupeň, že to maj jako pravěk, středověk a pak nějaký novodobý dějiny a jako, že to tak úplně nebylo, prostě že už ty lidi dělali docela normální věci nebo nevím jako jo. A myslím si, že... co to bylo za otázku?

Promiň, já vím, že jsem vychrlila dvě. Ptala jsem se, jak sis jakoby to sestavovala, a to sdělení pak áčka, to teď jsem shrnuly, prostě přiblížit tu renesanci, a u toho béčka to vnímáš jak?

U toho béčka to vlastně беру jako příběh jedny rodiny vlastně skoro, že se tam i vlastně mluví často vo těch vztazích docela do určitý míry na tý prohlídce, a možná jako ukázat, jak hodně ty moderní dějiny zamávaly životem těch lidí jako úplně.

Jo, že vlastně máš pocit teda, že to směřuje k příběhu.

Vlastně k příběhu jako první a druhý světový války, tak to si myslím, že je vlastně skoro nejdůležitější pro tu prohlídku, i když ono to má bejt hlavně o 19. století, tak mám pocit, že stejně nejvíc času člověk stráví fakt až tím jako 20. stoletím.

Jo, takže prostě doktor Adolf.

Jo.

Oukej, pak jsem se ještě chtěla zeptat, když teda jsi nastartovala tady ten proces, ono je to vlastně hodně samostatný, jestli to dobře chápu, že vlastně sama si chodíš na ty náslechy, sama se učíš ten syllabus... Je něco, co třeba vnímáš, že bys tam potřebovala víc, nebo co by ti pomohlo, nebo co jsi naopak vnímala, že ti fakt hodně pomohlo? Už jsi zmiňovala to, že vlastně jak k tomu přistupuje ta Anička, že je to hrozně fajn, že tam máš jako vždycky pomoc a tak, ale něco jako...?

No mně vlastně jako pomohlo, že jsem si mohla třeba popovídat s těma jinýma průvodcema, jak se to učili, že to si myslím, že pro mě bylo důležitý, protože je to takový, že ty ses nikdy neučila vlastně takhle rozsáhlý text, nikdy jsi jako neměla prohlídku a nevíš vlastně moc, jak k tomu přistupovat. Nevíš, co je důležitý, co není důležitý, že – možná pro vysvětlení

– ten sylabus, tak tam je jako tučným písmem, co jako bys měla říkat na tý prohlídce, a pak jsou tam jako hrozně dlouhé sloupečky informací, co bys měla znát. Já, když jsem to viděla, tak mě to úplně vyděsilo.

Jo, o hrnečku v levý polici, jasně.

No přesně, přesně. A pak jako mi všichni říkali, že to je úplně v pohodě, že to jako vůbec znát nemusím, a vlastně mi i vyhovoval ten přístup, že to jako bylo na mně, kdy se to budu učit, kdy přijdu na ten zámek, že já jsem taková, že moc nemám čas na nic, a že jako kdyby mi říkali jako jo, druhýho května tady buď v deset hodin, tak jako by to vlastně pro mě bylo docela otravný a obtížný, a že prostě mi to vyhovovalo, že jsem věděla jo, prvního července mám první prohlídku a do té doby to prostě musím umět a že mi to vlastně přišlo v pohodě, že to nechávali takhle hodně na mně, no a jestli bych na tom něco změnila?

Nebo jestli ti tam třeba něco chybělo, že pak během, pak jsi žejo prováděla celou sezonu, jestli sis říkala tyjo, tohle bych ráda věděla dřív, nebo aha, tyjo, škoda, že tohle jsem, no, něco takhle, jestli tam máš něco, co by sis vybavila.

No, mně vlastně jako přijde, že to provádění že je to takový, že se to vlastně musíš naučit za běhu. Že to je úplně jako že vždycky přijdeš vlastně na něco, co si říkáš, tyjo, tak tohle jsem se měla naučit, ale ono v tu chvíli prostě ti to nedojde a nedojde to – ani to tvoje okolí jako si to prostě neřekne jako že, že mám pocit, že fakt všechno potřebný jsem jako věděla, když jsem tam šla, a potom prostě jo, zjistíš, že třeba na tohle se lidi hodně ptaj potom v průběhu a tak.

Jo, že to pak jde vlastně takhle postupně, to chápu z toho pohledu toho provádění, a z pohledu toho provozu, že bys byla ráda, kdyby ti někdo řek já nevím jako bacha, tyhle dveře, zabouchnou se...

No, a to mi přijde, že mi právě řekly. Že přesně jak jsem šly vlastně na tu zkoušku s Aničkou, tak mi ukazovala všechny vypínače, kde se prostě rozsvěcí, kde se zhasíná, protože někdy je to takový tricky docela, potom mi přesně řekla, jaký okna můžu otvírat, jaký ne, že mi prostě ukázala fakt kde všechno, co na tom zámku je, prostě všechny troje záchody, kuchyňku, jako fakt nemám pocit, že by mi tam něco chybělo, a hlavně jsem věděla, že se kdykoli jako můžu přijít na cokoli zeptat a že nemusím mít z toho vedení strach. Protože to mi přijde hodně důležitý, že i kdybych něco fakt posrala, tak se asi nebojím jim to říct.

Jasně. Jo jo jo, chápu. A pojďme se teda přesunout, Emi, jaká byla tvoje první prohlídka, jestli si vybavíš?

Moje první prohlídka byla trasa A. Měla jsem tam – neměla jsem tam úplně hodně lidí – podle mě tak deset až patnáct, a já jsem si to vlastně jako užila. Nebo já jsem si prostě řekla, že jako nebudu nervózní, a že si to prostě půjdu užít, že já docela jako ráda mluvím před lidma a tak a tak jsem si prostě řekla, že nějak to jako dopadne, že půlka lidí stejně neví, kdo byl Petr Vok z Rožmberka, a že je to vlastně jedno. A přijde mi, že na to, že to byla první prohlídka, tak se mi jako povedla, ale samozřejmě prostě stane se, že jako vám vypadne prostě půlka tý místnosti, odejdete, a pak si vzpomenete o místnost dál. Ale takže mám pocit, že byla jako trochu kratší, než měla bejt, že jsem pouštěla ty lidi tak jako vo tři minuty dřív třeba, protože fakt třeba jednu část jsem úplně zapoměla, ale vlastně jako mi hrozně pomohlo, že ty – měla jsem štěstí, že ta moje první prohlídka byla hrozně milá, že jako fakt mi všichni tleskali a říkali, že by nepoznali, že je to první prohlídka, takže to bylo takový jako že mi to zvedlo sebevědomí, takže to bylo fajn. Ale potom třeba když jsem měla první béčko, tak to bylo jako hrozný, to jsem si říkala, že jako na béčko už nikdy znova nechci jít, protože to byla poslední prohlídka někdy jako ve čtyři, přišlo tam šest lidí, byli to takový ty jako úplně nekomunikativní lidi, co nekoukaj na tebe a tak a jeden pán tam stál se zavřenýma očima, a tak jsem si jako říkala, jestli už na mě nemůže ani koukat nebo co. Ale potom jako, takže to jsem měla pocit, že jako béčko

úplně nesnáším po tý prohlídce, ale další den jsem ho měla znova, ale bylo to vlastně se strašně fajn skupinou a hrozně mě to bavilo. Takže tak.

A když jsi měla takhle ty, začínala jsi, říkalias jim, že jsou to, vlastně jako jak to probíhalo ten proces, že jim jakoby řekneš, že, nebo ty jsi říkala, žes to zmiňovala, jak to vlastně probíhalo? Říkalas jim to na začátku, na konci, nebo to někdy tak zmínila?

Řekla jsem to na konci, že jsem si říkala, že když to řeknu na začátku, tak už rovnou budou mít nějaký nízký očekávání a rovnou tam jako uvidí ty chyby, že vlastně i po nich jako půjdou po těch chybách, a takhle mám pocit, že jak nad tím nepřemejšleli, tak jim to ani nepřipadalo nějaký špatný nebo tak, a na konci jsem prostě řekla, že jim děkuju za pozornost a že to byla moje první prohlídka, tak že se kdyžtak omlouvám za nějaký nedostatky a že doufám, že se jim to i tak líbilo.

A vzpomněla by sis ještě, jak úplně probíhal ten první den? Jakoby nejenom první prohlídka, ale jak to pro tebe vlastně celý začalo, ta tvoje kariéra u nás na zámku?

No vlastně přišla jsem žejo ráno na pokladnu, šla jsem první prohlídku nějak v 9:20 myslim, takže jsem si... Jo ne vlastně, ten první den jsme šly ještě s Aničkou do zámku, že jsem ji poprosila, jestli si to můžeme, můžeme projít ještě jednou, takže jsme si to vlastně ještě jednou prošly, a až potom jsem si teda šla pro klíče a tak a, no, teď, teď jsem zapomněla tu otázku.

Jak vypadal ten den úplně?

Jak vypadal ten den? Pak jako všichni byli hrozně milí, že fakt mě hrozně jako podporovali, jako že to zvládnou, ať nemám strach hnedka jako se mě prostě ptali, jaký to bylo, ta první prohlídka, když prostě ono hnedka po tý první prohlídce už vyvstanou věci, co vlastně vám dojde, že nevíte, a bylo jako hrozně v pohodě, že jsem se prostě jich ptala a jako vony mi úplně v klidu odpověděli a tak a i se prostě snažili přesně mi tam dát hnedka i ten první den

potom to béčko, abych si zkusila i tu první trasu, zároveň ale jako mi Jana, pokladní, dala jako ještě dvakrát za sebou to áčko, prostě abych se pořádně zajela nejvíc do toho áčka, aby se mi to nepomíchalo celý dohromady, a i se mě jako prostě ptali, jestli jsem s tím v pohodě, že už puđu i to béčko, ale a tak že jako vopravdu mám pocit, že se mi snažily jako vyjít vstříc, abych se cítila v pohodě a i prostě Anička se potom za mnou ještě právě, co se stará o průvodce, stavila během dne jako jaký to bylo a tak a že jako vopravdu jim záleželo, abych prostě se tam cítila dobře mi přišlo.

No a když už takhle dýl provádíš, tak Emi, jaký si myslíš, že má bejt dobrej průvodce, nebo co, byla jsi i na spoustu násleších, co ti přišlo, že dělá dobrýho průvodce dobrým průvodcem?

Myslím si, že se musí vyznat do určitý míry žejo samozřejmě v tom tématu, to je jasný. Ale zároveň si myslím, že je důležitý jako umět přiznat, že třeba něco nevíš, a jako nebýt z toho nějaký jako nervózní nebo tak, a že když to podáš dobře, tak vlastně ty lidi to maj jako rádi, že nejsi jako vševědoucí, že je to vlastně do nějaký míry štve, ty všeznáci, jsem zjistila, a že třeba často když něco nevim, tak spíš s nima jako začnu spekulovat, a voni to maj rádi. Potom si myslím, že jako do určitý míry smysl pro humor nebo prostě vopravdu jako říkat nějaký vtípky a tak, že to maj lidi taky rádi, a zároveň se jako z těch lidí nestresovat a mít to trochu na párku, protože fakt se někdy stane, že jako přijde prostě nepříjemná skupina, ty lidi vás jako neposlouchaj nebo i si tam povídaj, a jako nebrat si to prostě osobně, brát to tak, že ty lidi prostě nemaj co dělat, tak jako šli na zámek, no a jako že to není, není o vás prostě. A nějak to k sobě vůbec nevztahovat, no. Takže i todle do určitý míry, a mluvit nahlas, mluvit zajímavým hlasem, ale jakože, a bejt tak, bejt vlastně jako trochu autentický, i když potom samozřejmě ke konci už je to těžký, když jako člověk má čtvrtou prohlídku za den, tak už pak jede jako kolovrátek, no, ale jako, takže tak nějak bych asi řekla.

Je ještě něco, co máš pocit, že by v tomhle rozhovoru mělo zaznít, nebo co jsi nějak neřekla a přijde ti, že to k tomu tématu patří?

Ne.

Tak jo, Emi, já ti moc děkuju, myslím si, že to je ode mě a mého týmu všechno, kdybych ještě něco potřebovala, tak of course se ozvu. Tak, tady to stopnu.

Příloha č. 2 - rozhovor se seniorní průvodkyní

T: [00:00:04] Tak já se tě ještě na úvod zeptám pro pořádek, jestli souhlasíš s nahráváním toho rozhovoru.

P: Hele, jakoby jo. (Popřípadě tady přepsat na „Ano,sohlasím“?:D)

T: Tak seš tady jako seniorní průvodkyně, že nám můžeš poskytnout nějaký erudovaný nebo pokročilejší znalecký pohled. A já se tě chci zeptat, jaká je tedy ta tvoje role v tom Národního památkového ústavu, případně ta tvoje role jako průvodkyně?

P: [00:00:44] Hele, v Národním památkovém ústavu asi jako velmi malá, spíš jakoby budu mluvit konkrétně o tom zámku. Já jakoby už na tom zámku dělám vlastně pátým rokem a tím pádem vlastně minulej rok jsem měla tak nějak - jako vyplynulo, že jsem měla vlastně na starost zaučovat nový průvodce. A ještě třeba kromě těch standardních prohlídek mám ještě jakoby edukace pro děti, že mám vlastně jednu edukaci pro děti od asi čtyř do devíti let, což je vlastně taková prohlídka jenom po pokojích kněžny, kde vlastně si ukazují s těma dětma ten zámek a je to hodně takový jako hravý. A potom mám s dětma od deseti do třinácti, a to je vlastně hrozně fajn. To je jakoby život v devatenáctém století a tam vlastně procházíme celou tu jako moderní trasu a tam já jim vlastně vyprávím fakt jako o tom životě těch šlechticů. Vlastně cílem tý prohlídky je jakoby trochu bořit ten mýtus, že většinou, když se řekne, aby si ty děti i jejich rodiče dokázali představit, že v tom 19. století už ty lidi měli normálně koupelny,

že byly už jako normální, že to není jako ten středověk. Jo, ale prostě už třeba na Hluboký, že máte ty koupelny už vlastně úplně hotový. U nás to bylo složitější, my jsme tam měli blbý s vodou, pardon, ale. Takže vlastně mám třeba ještě tady ty edukace. To je třeba nějaká jakoby kompetence, kterou mám navíc.

T: [00:02:26] Dalo by se teda říct, že seš jedna z těch zkušených kolegyň tam?

P: [00:02:31] V podstatě jo a teď jsem tam skoro i nejstarší jako věkově, tak jsem z toho taková jako, no.

T: [00:02:40] To znamená, že vedle té samotné role toho provádění třeba i zaučuješ nový průvodce?

P: [00:02:48] To jsem dělala letos vlastně poprvý. Ono i to tak docela vyšlo, protože jednak ty holky, co tam začínaly, jsem znala, takže to bylo takový přirozený, že jim tam trochu ukážu, co a jak. A hlavně jsem měla směny v červnu, kdy vlastně jakoby finišuje ta příprava těch průvodců.

T: [00:03:06] Jaké jsou požadavky na průvodce obecně?

P: [00:03:10] Obecně?

T: [00:03:11] Co musí mít průvodce abyste ho vzali, když se hlásí?

P: [00:03:16] Tak já do výběrového řízení vlastně vůbec jako nezasahuji v tom jako být nijak nejsem – samozřejmě jsem jim jakoby prošla, ale to je vlastně hodně mimo mě. Ale pro mě dobrý průvodce musí být samozřejmě erudovaný v té svojí oblasti, ale mnohem víc je podle mě pro mě je důležitý, aby uměl vystupovat, jednat s těma lidma, měl jakoby i vlastně dobrý hlas, jakože mluvil nahlas, jasně, zřetelně, ale to se dá třeba doučit, ale fakt jakoby umět prostě s těma lidma mluvit a podat to nějak srozumitelně, naladit se na tu skupinu.

T: Pojdme se teď zaměřit víc na tu prováděcí činnost. Chápu to tak, že průvodci se musí nazpaměť naučit nějaký text.

P: [00:04:23] No s tímhle já bych třeba úplně nesouhlasila, protože my vlastně dostáváme sylabus, a to máme moc dobrou sylabus, musím říct. A je to vlastně souhrn jakoby vlastně všech informací o tom zámku. Od vlastně, dejme tomu, dvanáctého století až vlastně po současnost. A máte tam všechno jak o tý historii těch lidí jednotlivých ale i prostě skříňka vlevo vedle dveří, kdy kde kdo jí vzal a tak. A vlastně naučit se to nazpaměť se ani moc nedá, a i je to dost nesmysl. Vlastně člověk samozřejmě musí znát obsah toho sylabu a být v tom jako hodně zběhlý, ale ta prohlídka by neměla být něco, co člověk jakoby umí nazpaměť a má to naučení, ačkoliv samozřejmě když člověk to pak jde jakoby třeba čtyřikrát pětkrát denně, tak to k tomu svádí. Ale primárně by to neměla být taková jako ta říkanka, no.

T: [00:05:21] A to znamená, že on si z toho třeba vybere to, co ho zajímá?

P: [00:05:25] Já si myslím, že je to dobře. Vlastně tu prohlídku, jak to jako vnímám, tak podle mě člověk by měl si jako k tomu – samozřejmě že ono to vypadá tak, že člověk chodí na náslechy, to znamená, jde si poslechnout ty ostatní průvodce, ale pak vlastně tu svojí si člověk sestavuje sám a přesně vytáhne z toho, co ho baví. Měla jsem kolegyně, který fakt měli hrozně rády tu alchymii, takže měli ji třeba úplně jinak pojatou, než takový ten nejběžnější jako typ výkladu. Takže to to měla vlastně ta holčina neskutečně zajímavý. Ale myslím si, že je důležitý vybrat jakoby cíl toho sdělení. Třeba vlastně jak jsem to zmiňovala u těch edukací s téma dětma, že vlastně cílem té prohlídky s téma 10 až 13 je vlastně nějak jako rozbořit ten mýtus toho jako života jako zaostalého ale už vlastně předložit to 19. století jako nám velmi blízkou dobu. A podle mě takhle by měla vypadat každá ta prohlídka, že člověk si řekne nějaký cíl, nějaký to hlavní sdělení, co by si měli ty lidi odnést za dojem nebo za nějakou informaci, aby ta prohlídka vlastně k něčemu směřovala a něco se tam vlastně jakoby táhlo celou tu dobu, vlastně jako

taková červená nit celou tou prohlídkou. Protože pak si myslím, že i pro ty lidi je snazší se do toho ponořit, nechat se tím zaujmout, aby to nebylo takový to, že procházíte ten zámek a jste jako lustr, koberec, zrcadlo, jdeme. No, když to tak řeknu.

T: [00:06:58] Kromě toho provádění, co dál má ten průvodce za úkol?

P: [00:07:03] Tak samozřejmě bejt tak jako obecně k ruce. Ale co si myslím, že často je takový možná zarážející, tak samozřejmě ty lidi – vy s nimi musíte jako hodně interagovat a i po tý prohlídce třeba se vás často ptají na nějaký jakoby další tipy na výlety nebo vám jenom přijdou říct, kde oni byli na výletu, v kterých jsou lázních a tak. Takže si myslím, že je důležitý i vlastně znát tu Třeboň, nejenom ten zámek, ale vlastně i všechno okolo. Bejt schopnej doporučit další výlety a třeba hrozně ráda doporučuju Kratochvíli, to je úplně jako podle mě skvělej tip. Anebo i restaurace, kavárny a fakt jakoby znát tu Třeboň, mít to tam rád a vědět jakoby kam ty lidi poslat. Samozřejmě ale i takový ty informace, třeba že od nás nejbližší památka je Schwarzenberská hrobka, tak se nás často ptají, kudy se tam dostat. Tak třeba jim i sdělit, že v hrobce neberou karty. Což vlastně pak ty pro lidi jako je dobrý vědět, když tam jdou. To je vlastně jako úplně osamocená věc v parku na hrázi, když to tak řeknu. Takže tam pak možnost výběru těch peněz není velká. Je to samozřejmě detail, ale právě si myslím, že hodně je to i tady o těch detailech, který znáš o tom městě.

T: [00:08:18] Tohle ale předpokládám, nemáte v tom sylabus, který se učíte.

P: [00:08:22] Nemáme, a hlavně to se i jako mění, že třeba loni jsem doporučovala jiný kavárny než letos, protože se i hodně mění ta kavárnská scéna, že jednu mojí oblíbenou zavřeli, ale jiná se zase otevřela. Jídlo se taky různě zlepšuje, zhoršuje. Samozřejmě teda doporučujeme hodně zámeckou kavárnu, tak jako logicky z nějakýho jako přátelství, ale na jídlo posílám třeba skoro každý rok jinam.

T: [00:08:45] To znamená, že nárok na toho průvodce je se postupně rozvíjet, nějak zlepšovat v té činnosti, vytvořit si nějaký přehled, vlastně mimo jenom tu samotnou prohlídku?

P: [00:09:00] Myslím si, že určitě, že vlastně ten sylabus je základ. Ale vlastně i ta prohlídka by se měla jako obměňovat, už jen aby ten průvodce se teda nenudil, ale taky já to jako vnímám jako takovou práci, která vlastně nikdy nekončí, že člověk znova a znova objevuje to město jako takový, ale objevuje i další různé pohledy. A kouknout na tu historii, ale i různé zákoutí z té historie, který třeba nejsou až tak známý. Něco, co třeba rád by vypíchl. Nebo třeba ty jižní Čechy mají taky takový specifikum, že tam vlastně po větší část historie to patřilo jakoby dvěma rodům, v podstatě celý ty jižní Čechy. Abych to zkrátila, těm Rožmberkům a těm Schwarzenbergům. Takže pokud jedete na Hlubokou, Kratochvíli, Rožmberk, Nový Hrady, Krumlov, tak tam všude se vypráví vlastně jakoby, já nechci říct to samý, ale vlastně je to jeden příběh, jedny ty dějiny, ty samý lidi. Takže třeba odtud brát inspiraci nebo zase si říct okej, tohle se říká na Hluboký, já to vezmu zas tímhle způsobem a tak.

T: [00:10:07] Jak se to ti lidi učí?

P: [00:10:09] Věřím, že to má každé jinak. Ale vlastně v tom procesu toho zaučování to vypadá tak, že vlastně dostanete ten sylabus a chodíte si na ty náslechy, ale je to vlastně hodně na vás. Je to vlastně úplně soliterní proces. Na jednu stranu je to fajn, protože si můžete sami říct jako: „Chci nad tím strávit týden, ale jako potřebuju na to 14 dní.“ „Potřebuju na to měsíc.“ Ale zároveň myslím si, že to může bejt trochu i děsivý, zjistit, jak vlastně hluboko se to naučit. Nebo jak široce co všechno vědět. Nevím. Dokážu si představit, že to může bejt stresující. Naštěstí, když jsem já začínala, tak jsem měla výhodu, že jsem nejdřív vlastně první rok prováděla jenom Áčko, tu vlastně renesanční trasu, a pak až o rok později jsem vlastně si přibrála to Běčko, tu moderní, která vlastně asi objektivně je prostě těžší, vlastně je tam i těžší zvládat ty lidi, protože vy tam vlastně mluvíte o Lex Schwarzenberg, o Benešových dekretch

a mám pocit, že tohle jsou věci, který vlastně doted' jako hodně hýbou společností. Nebo snad jsem asi neviděla jediný volby, kde by se jako nevytáhly Benešovy dekrety a tak. A ty lidi tam často přijdou jako s velmi jasným a vyhraněným názorem a vy tam předkládáte zas nějaký jako střípek tý historie jinak podaný. Vlastně tam dost třeba boříte ty mýty ohledně toho, kdo ti Schwarzenbergové byli jako rodina a často ty lidi fakt mají – jakože třeba mě překvapilo, jak moc dokážou kolem tohohle být konfliktní. Nebo jak to občas vypadá na těch prohlídkách a jak se nebojí bejt třeba i velmi hrubí.

T: [00:11:51] Myslím, že k tomuhle se ještě dostaneme. Ještě jsem se chtěl zeptat, když jsou vlastně nároky na ty průvodce ohledně toho, co mají vědět nad rámec té samotné prohlídky, nad rámec toho nábytku a těch dějin a tak, jak zařídit, aby se to učili?

P: [00:12:06] Já si myslím, že částečně se to pokrývá tím, že v rámci toho výběrového řízení jsou jako logicky upřednostňovaní lidi, který jsou z Třeboně nebo k ní mají nějaký vztah. Dává to smysl jednak i díky tomu, že jako vždycky - jednak to dělá dobrý jméno, když je ten průvodce lokální, často se vás na tý prohlídce na to ptají, jestli jste jako zdejší, tak jim vyprávíte, jak jste vyrostli v Třeboni, jak to bylo skvělý. Nebo alespoň jste tam třeba jezdili na léto. Takže podle mě, když ty lidi jsou jako místní, tak automaticky tohle nějak znají, protože chodí do těch kaváren, do těch restaurací, mají to tam nějak rádi, a tak to asi vnímám no.

T: [00:12:53] Děkuju. A ještě zůstaneme ale u těch prohlídek. Nebo vlastně u té konkrétní práce těch průvodců – jakou on má třeba zodpovědnost, co musí obstarat?

P: [00:13:06] No, jakoby všechno. T bejvá hodně náročný během toho provádění, protože vy vlastně se soustředíte na ten výklad, aby to ti lidi chápali, aby jim bylo dobře a tak, ale zároveň máte zodpovědnost za ten mobiliář, co je tam vlastně vystavený. A u nás se třeba nesmí fotit, takže furt dohlížet na to, aby ti lidi nefotili. Je fakt náročný dohlížet na to, aby nesahali na ty věci. Jo, protože prostě všichni si tam chtějí šáhnout úplně snad na všechno. Je

to náročný. Zároveň je potřeba hlídat, a to je taky takový, že jsem to třeba zjistila až dost za běhu, že jsou tam nějaký exponáty, který jsou jakoby míň hodnotný a exponáty, který jsou víc hodnotný a vážně je musíte hlídat a absolutně na ně nesahat. Tak vlastně vědět i třeba tohle. Co jakoby brát, co nebrat, protože zároveň je fajn, když jste zas i vy s tím interiérem nějak jako interaktivní, že když jde něco ukázat, tak to ráda ukážu. Ale vědět prostě jaký věci fakt hlídat, fakt nesahat na ně a dohlížet na to, aby je nikdo nerozbil. Protože mají velkou, třeba jak historickou, tak i vlastně jako majetkovou hodnotu.

T: [00:14:30] Jak se tohle hlídá, aby se to ti průvodci naučili? Pomáhá jim s tím někdo?

P: [00:14:39] Jako pomáhá, to určitě nejste na tohle sami, tam vás vlastně provádí takhle někdo z těch seniorských průvodců. Teď loni jsem to vlastně byla já. Zároveň tam máte tu naši šéfovou, tu správkyni depozitáře, ta to s váma projde. Ale ti noví průvodci si tam chodí jednotlivě a udržet v hlavě, co jste jim už jako řekli nebo neřekli, že nevím třeba, jestli jsem to zvládla všem těm lidem, co jsem tam loni zaučovala, sdělit, že bacha na tohle, nebo.. je těžký to nějak udržet v hlavě. No tak nevím no, ale to vnímám jako ten problém, že ti lidi co tam provádí to ví, ale i občas jako uhlídat to, že jste to řekli těm novým, je prostě složitý. Zvlášť když je tam učíte i takový základy jako kde jsou vypínače, jak se rozsvěcí, kde se rozsvěcí, kde se zhasíná, jaký klíče, kam. Na co třeba já jsem narazila, a za to se i trochu stydím, poměrně pozdě, jak ses mě ptal na to, za co máš zodpovědnost, tak zároveň odpovědnost i za ty lidi, jako varovat je před schodama a tak. Ale hele, stane se ti, že tam sebou seknou. Ráno tam v létě nahoře, vlastně v tom patře, je fakt jako dusno a některý ty místnosti jsou malý, takže fakt jako je snadný, že tam vlastně prásknout sebou. A třeba jsem zjistila, že vlastně když voláte sanitku, tak vy jí nemůžete zavolat jakoby na zámek, ale do ulice Jakuba Krčína a ještě musíte zavolat do kanceláře, jako aby někdo dal dolů - tam je takový zátaras, aby tam nesměly auta. No a to jsem vlastně zjistila hodně pozdě, protože vy musíte zavolat do té ulice Jakuba Krčína, protože tam je jediná brána, která vede na to nádvoří a kterou jakoby ta záchranka projede, do těch

ostatních se nevejde. A to jsem třeba fakt jako zjistila hodně hodně pozdě. No i když je to taková jako evidentní věc, ale nenapadlo mě to.

T: [00:16:53] To zní jako že je tam hodně nějakých zákoutí nebo nějakých pastí, který můžou toho nezkušeného průvodce potkat.

P: [00:17:02] I návštěvníky, protože jsou tam všude.

T: [00:17:05] Tak taky je nenapadne se na všechno zeptat. Zkusíš se rozpomenout třeba na to, co tobě by pomohlo, co by bývalo pomohlo, když jsi začínala jako průvodkyně? V tom procesu nastoupit dobře do toho týmu a vědět ty věci?

P: [00:17:20] Myslím si, že by mohlo pomoci – a teda já jsem vlastně nastupovala dost pozdě, že jsem jim tam docela lepila díry do toho léta, ale to už bylo dávno. Ale myslím si, že by mi tehdy pomohlo možná se potkat s těma průvodcem na nějakém neformálním setkání, jako jinak než v tom kontextu. Hned ten první den, co se začíná, tak už to je takový intenzivní a zároveň se tam setkáváte jako s cizíma lidma a tak. No jako bylo to hodně intenzivní, ale zároveň ti lidi byli hrozně fajn. Ale, ale vlastně já jsem se nestihla s nima tolik vlastně potkat předtím, takže si myslím, že třeba to bych tehdy ocenila.

T: [00:18:12] To zní jako že jsi neměla úplně problém s tou formální stránkou nebo s tou pracovní stránkou -

P: [00:18:20] No jestli se mě ptáš na mojí první prohlídku, tak vůbec ne. To bylo hrozný, ale myslím si, že.. no jakože myslím si, že to byla jedna z nejhorších prvních prohlídek, co tam kdo měl. Ale jako to naštěstí už je jako zámou. No tam se mi stala vlastně taková nepříjemná věc, že já jsem šla na tu první prohlídku a samozřejmě jsem z toho byla nervózní. A já když jsem nervózní, tak jako mluvím hrozně rychle a ještě jsem neuměla takový to: „Až si to prohlédnete, tak se přesuneme do další místnosti“. Vlastně říkat těm lidem, ať si tam taky ještě

šmejdí, aby vlastně nemusíte nic říkat, což je super. Takže jsem vlastně řekla úplně všechno, co jsem tam chtěla říct. Všechno, co vlastně bylo v tom sylabu, protože tenkrát byly jiný sylaby. Ale jak jsem byla nervózní, tak jsem mluvila tak rychle, že jsem spustila úplnýho Eminema a ta prohlídka místo 45 minut trvala 35 a to byl dost problém. Nebo jako nebyl to dost problém, ale jakoby stalo se mi, že tam byl takovej dost jako netolerantní pán, kterej mně osobně neřekl nic, ale já jsem se pak šla zeptat jakoby na pokladnu, kdy mám další prohlídku a potkala jsem tam tady toho pána z té prohlídky, jak si tam stěžuje na mě, že byl na tom zámku jako o 10 minut kratší dobu než jako měl a že si přeje, já nevím, vrácení peněz nebo nevím co, tak jsem s toho byla celá opářená, protože samozřejmě jsem byla jako nervózní a čekala jsem na ty výsledky. Takže to bylo tak, že jsem teda takhle jako přišla na tu pokladnu a tam mi řekli, že jakoby za 15 minut mám další, ať se připravím a pána si nevšímám. Takže to bylo jako to byl jako docela drsnej start, ale zase jako chápu, že se to stane. No jako chápu, že se to stalo mně. Chápu, že ten pán z toho byl rozladěnej, ale zároveň prostě nikdy nevíte, co tam potkáte za lidi a tak. Ale už je to dávno.

T: [00:20:21] Rozumím, ale ještě jsi zmiňovala, že bys ocenila vlastně, kdyby jsi měla příležitost se víc začlenit do toho kolektivu, jako neformálně.

P: [00:20:31] Jo? No, to jsem zmiňovala.

T: [00:20:34] A naopak, když to otočím, tak co by ti teďka jako té zaškolovací průvodkyni pomohlo právě líp zvládnout se postarat o ty nováčky?

P: [00:20:49] Jo, asi upřímně nehlídat, co už ví, co neví. To je vlastně náročné, já jim to ráda všechno řeknu, ale i tak jakoby nárazově, že tam máte jeden víkend, pak třeba dva víkendy ne, pak přijdou ještě jednou nebo přijdou za někým dalším. Protože samozřejmě cílem je poslechnout si co nejvíc těch prohlídek, ale i od co nejvíc lidí, abyste měli vlastně co nejvíc verzí, ze kterých si vyberete to, co je vám jako sympatický. Tak abych nemusela bejt jako: „Jo

a říkal vám někdo, že tady komora se vám zabouchne, když to vlastně neuděláte takhle.“, Ale aby se mě kdyžtak na to jako ptali. Tohle mi přišlo složitý, že pak jsem měla pocit, že některý věci jsem si řekla šestkrát a nějaký jsem pak třeba ani nezmínila. A tak.

T: [00:21:34] Takže existuje nějaký souhrn nějakých znalostí nebo něčeho, co ten průvodce musí nějak zvládat a ty vlastně tím, že se to dělá ad hoc, tak je těžký hlídat, jestli to ti průvodci už umí nebo ještě ne?

P: [00:21:47] Jo, jakože asi jo. Asi se to takhle dá říct, ale nechtěla bych, aby to vlastně působilo nějak jako špatně na tom zámku.

T: [00:22:37] Co bys ještě chtěla dodat k těm slabinám toho současného onboardovacího systému nebo toho systému toho záběhu?

P: [00:22:48] Slabiny. Asi si myslím, že jsem docela zmínila, že jsem říkala to, že mi tam chybí nějaký to setkání před sezonou. Ono nějaký roky se to podle mě dělo, nejsem si úplně jistá. A potom vlastně jsem zmiňovala to, že občas je to takový, že je trochu v tom jako chaos. Ale zas mi přijde fajn, že jako že si to fakt každej může udělat podle toho, jak potřebuje, že třeba když má jako zkouškový, tak co dělat předtím nebo potom. Nebo u nás většinou začínají středoškoláci, takže jsou tam dobrý i špatný stránky.

T: [00:23:29] Jaký jsou důsledky toho, že třeba ten systém není úplně úplně pevně sestavený?

P: [00:23:38] Myslím si, že pak to vede k tomu, že vlastně člověk se hodně těch věcí dozvídá za běhu až vlastně tím, že se mu to stane, tak se vlastně s tím setká. Nebo třeba vím, že vlastně taky se mi stalo, že někdo mi vylil nějakou vodu na prohlídce a co mám pak dělat, když je to tady na té podlaze. Teda naštěstí to byla ta jako míň hodnotná podlaha, ale stejně to není nic příjemného. A až potom, co se mi to stalo, tak mi někdo ukazoval, ze: „Jo, to musíš tady

otevřít tyhle dveře a tam jsou vlastně papírový utěrky, když se tohle stane.“ A zjistila jsem to vlastně až když se mi to stalo a v ten moment jsem to jako by nevěděla, že vlastně ten zámek je na tohle připravenej. Nebo vlastně jsem hrozně dlouho nevěděla, že nahoře je telefon, kterým kdyžtak můžeme volat a tak. A slyšela jsem to až když jsem potřeboval volat, tak mi to někdo zas řekl potom jako: „Jo, tos mohla normálně ze shora na pokladnu.“, a tak.

T: [00:24:30] Si říkám, že to může mít, že vlastně ten průvodce si přijde, že je úplně v klidu, ale může se mu tam stát vlastně nějaký hrozně závažný problém, který může mít i docela vážné důsledky. Jednak pro ty návštěvníky, jednak pro ten zámek jako takovej. A přitom ten průvodce vlastně to akorát třeba nevěděl a je to nějaký chudák brigádník, nebo tak.

P: [00:24:49] Jo, jako asi jo. Asi s tím souhlasím.

T: [00:24:55] Děkuju ti za rozhovor.

Příloha č. 3 - Korespondenční rozhovor se správkyní depozitáře

Jak vypadá zaučování nových průvodců?

Průvodcům a průvodkyním zašleme texty k prohlídkám dostatečně dopředu, před zahájením jejich práce je pozveme na náslechy, na které mohou chodit samozřejmě zdarma, dle libosti kdykoli, jakkoli často, s jakýmikoli zkušenými průvodci. Těsně před jejich prvním dnem v práci s nimi poté já nebo paní kastelánka chodíme po trase, oni nás provádějí, mohou se doptávat na cokoli co je zajímavá, na vystavené exponáty atd., v případě potřeby provádíme nejdříve naopak (takhle soukromě) my je a poté si to vyměníme, aby si zkrátka zkusili provést někoho nanečisto a my abychom si byli jistí, že texty umí.

Jaké jsou silné stránky tohoto procesu?

Průvodci*kyně jsou s námi v bezprostředním kontaktu, mají možnost s námi kdykoli soukromě procházet trasy, stejně tak mohou chodit na náslechy libovolně. Před začátkem jejich práce máme jistotu, že texty umí. Mají také dostatek času na naučení textů, posíláme je opravdu s dostatečným předstihem.

Jaké jsou slabé stránky tohoto procesu?

Každý zkušenější průvodce si prohlídky po čase přizpůsobuje a nedrží se striktně předepsaných textů k jednotlivým trasám a místnostem, což může být pro začátečníky (kteří chodí na náslechy) matoucí. Pokud začínající průvodci také nemají větší zájem nebo znalosti o/v historii a nedohledají si k textům žádný kontext, mohou pro ně být průvodcovské sylaby nedostačující. Když nás mají před nástupem průvodci*kyně provádět soukromě, bývají někteří nervózní, ačkoli se samozřejmě snažíme jim tento proces usnadnit a doplňovat jim texty o vlastní poznatky a rady.

Kde je nějaká možnost pro zlepšení?

Na náslechy ideálně chodit jen s jedním, zkušeným průvodcem. Rozšířit průvodcovské texty o dva sloupky/poznámky pod čarou atp., případně jim zpřístupnit naši knihovnu s odbornou literaturou k tématu. Se začínajícími průvodci bychom se já, paní kastelánka nebo jiný ze stálých zaměstnanců mohli scházet vícekrát a vícekrát s nimi procházet trasy, aby byli jistější.

Příloha č. 4 - Rozhovor s externistou

P: [00:00:00] No a já se tě na začátek musím zeptat, jestli souhlasíš s nahráváním tohoto rozhovoru a s použitím toho rozhovoru v práci mě a mého týmu v předmětu Psycholog v HR.

O: [00:00:16] Ano, dávám plný souhlas.

P: [00:00:18] No děkuju moc, díky. No a na začátek než ještě začnem, tak bych chtěla trochu jako přiblížit nebo vysvětlit jakoby proč vlastně jsem se rozhodla tohle řešit s tebou. Ty vlastně provádíš – a když tak mě doplň- Na hradech Státní hrad Nové Hrady, na Kratochvíli, pak jsi dělal edukace na Krumlově, pokud vím, v tý Invalidovně vlastně.

O: [00:00:50] Rožmberk možná.

P: [00:00:52] Rožmberk, jo. To je pravda. Přemýšlím, jestli jsem ještě něco významného vynechala. Asi ne. Pak tedy jsi působil v tom NAKI, kde jsi na obálce tý výborný brožury. Asi počkej, ještě jediný průvodce, který se dostal na ten oficiální NPÚ podcast.

O: [00:01:15] No, je to tak.

P: [00:01:21] No ale hlavně důvod, proč jsem s tebou o tomhle chtěla mluvit, tak my vlastně v tom projektu zpracováváme process onboardingu. To znamená jakoby zaučování těch nověch průvodců. Vlastně se snažíme vytvořit nějakou podporu pro ten čas od přijetí po tu první prohlídku. No a ty vlastně s tímhle jednak máš předpokládám hodně zkušeností skrz to, žes to jakoby absolvoval na vícero těch objektech, takže bych se především pak chtěla poptat, jak to vlastně probíhá na těch jinejch objektech. A taky vlastně jsi sám, pokud vím, tak jsi vlastně dělal jakože nějaký rámcový onboarding. Na tom Rožmberku jsi dělal ty edukace a obecně podle mě na hradech docela zaučuješ průvodce.

O: [00:02:04] No, víceméně by se dalo říct.

P: [00:02:08] No takže dokážeš mi říct, jakou ty jsi měl zkušenost vlastně s nějakým tím zaučováním? Tvůj první objekt vlastně byly hrady, já vím, že už to bylo dávno. Vzpomeň si, jak to vlastně vypadalo tam od toho pohovoru nebo od té doby, co ti řekli, že jsi přijatý, tak jak to pak probíhalo, až vlastně do té první prohlídky?

O: [00:02:33] Tam na Nových Hradech to vlastně fungovalo tak, že ve chvíli, kdy rozhodli o tom, že by mi dali šanci, tak mi poslali průvodcovskej text a požádali mě stejně tak jako ostatní kolegy, co nastupovali v ten stejný rok, abychom se naučili každý tři místnosti plus úvod, protože ten den, kdy začíná ta turistická sezona a vlastně z toho budeme potom vyzkoušený. Ty tři místnosti mohly bejt libovolný. V podstatě, co jsem viděl kolegy, tak ne úplně každej byl schopnej se ty tři místnosti naučit, ale když jsem teda přijel ten první den na Nový Hrady, tak si pamatuju, že vlastně byla obrovská sešlost v tý naší jednací místnosti, kde bylo BOZP školení, který jako víceméně je důležitý a nedá se úplně přeskočit. Hned potom vlastně si nás ta hlavní průvodkyně tehdejší vzala do tý trasy a jednotlivě nás tam vlastně zkoušela. Střídali jsme se v tom, jak jsme mluvili a ona to vlastně rovnou nějakým způsobem hodnotila a na základě toho potom určila, kdo už vlastně třeba druhý víkend může jít provádět.

P: [00:03:55] A prosím tě, u vás sezóna teda začíná kdy?

O: [00:03:59] To bylo to prvního dubna.

P: [00:04:00] Jo, prvního dubna, jo? No tak to máme trochu jinak my, jak jedem celoročně, tak to máme trochu jiný a tam to teda probíhalo tak, jestli to správně chápu, že jste vlastně všichni už ty přijatý byli, přišli teda na to přezkoušení, ale už jste jakoby byli přijatý. Stalo se, že i když třeba ty 3 nějaký lidi se to nenaučili, že by jim řekli, ať teda nechodí?

O: [00:04:26] Na Nových Hradech se to nestalo A jestli jo, tak to spíš bylo v tom, že ty lidi se na to vykašlali sami, protože pochopili, že to pro ně úplně není. Ale na druhou stranu taky nemůžu říct, že by tam ze strany těch zaměstnavatelů byla nějaká systematictější podpora nebo nějaká pomoc. V podstatě to bylo hození do vody a plav.

P: [00:04:44] A hele, když ses učil ty místnosti, mohl jsi chodit na náslechy, nebo to fakt vypadalo jenom jako „Tady máš ten text.“ A byl to text nebo sylabus?

O: [00:04:52] Jo, byl to sylabus plnohodnotný, vlastně ten asi osmdesáti stránkový, a možnost náslechu nebyla. Prohlídky sice jely, protože taky máme celoroční provoz, že jo, ale zajišťovaly je prostě ti stálí zaměstnanci, a to v pracovním týdnu. Tehdy nebyly víkendy a provádělo se jenom ve dni pracovní. Nešikovný vlastně pro ty studenty, což jsme všichni byli. Nebyl úplně možnost, abysme si to jako jeli poslechnout.

P: [00:05:24] Jo, okej. A takže vlastně to bylo tak, že vy jste se to naučili, jednou jste to takhle prošli a šel jsi vlastně v podstatě rovnou provádět.

O: [00:05:34] Jo, museli jsme se vlastně naučit ten text. Nikdo nám k tomu jako nic neřekl. Ani třeba co je důležitější, co vlastně ne, ani jak vlastně funguje ten sylabus.

P: [00:05:45] A hlavně si ani nevěděl ty místnosti.

O: [00:05:51] No, já si pamatuju, že tehdy na začátku, vlastně v každý tý naší prohlídce, ať už jsem to byl já nebo kdokoliv z kolegů, neexistoval žádný příběh o pokojích, ale bylo to v podstatě vysvětlování funkce. K čemu je lovecký salón, k čemu je dámský salón. A ta prohlídka byla opravdu hodně špatně postavená a nikdo vlastně nemyslel na to, že bychom o těch pokojích měli přemejšlet v nějakým kontinuálním příběhu. No.

P: [00:06:21] Dobře, to byly teda Nový Hrady. Na tý Kratochvíli, to jsi začal později, ne?

O: [00:06:27] Jo, to jsem začal asi o rok později.

P: [00:06:29] A vzpomeneš si, jak to tam probíhalo? A měl jsi to už nějak jiný, když už jsi byl jako zajatý průvodce, nebo jsi tam byl taky jako sloučeněj s těma začínajícíma?

O: [00:06:40] Na Kratochvíli oni hodně dbali na to, aby my jsme už třeba od května chodili na náslechy, protože na Kratochvíli to funguje tak, že vlastně všechny prohlídky mimo

hlavní turistickou sezonu zajišťují vesměs stálí zaměstnanci plus tam mají třeba jednoho stálého brigádníka, kterej už je starší a zkušenější. A ty nový brigádníky a průvodce berou vždycky až na to léto. To znamená, že vlastně do toho července tam je čas se na to připravovat. Což bylo vlastně příjemnější, protože já jsem kdykoliv na ten zámek mohl přijet, to nám bylo vlastně komukoliv umožněný, abysme na ty prohlídky chodili třeba už od května. Ale tam to je asi zase daný tím, že ten průvodcovskej text je hodně nekvalitně zpracovanej, už asi z osmdesátých let, a potřeboval by nějakou silnou revizi. To znamená, že vlastně byt' by se to z něj nějakým způsobem naučit asi dalo, tak je asi nejpříjemnější forma to, jak nám to doporučili oni. A to je, abysme prostě opravdu poslouchali ty prohlídky pořád dokola, dokud to nebudeme znát, a pak nás z toho nikdo jako nezkoušel. Prostě prvního července, kdy jsme nastoupili, jsme dostali ráno klíče a v devět jsme šli na naše první prohlídky.

P: [00:07:53] Jo a to mi přijde, že je takovej standard. Nebo tak to je u nás a mám pocit, že i Vanda (zámek Hluboká) to říkala a tak, že jako přesně člověk chodí na ty náslechy, na ten sylabus, kterej teda u nás mám pocit, že máme teď hodně dobrej, že ho vlastně Lucka předělávala. Ty jo, asi dva roky to je, že je fakt dobrej a že tohle mi přijde, že už je ten standard.

O: [00:08:23] Tak teď máme ten sylabus jako dobrej, víceméně. Ale takhle, je někde jako mezi, na tý úrovni. Se podrobil, že jo i v rámci toho NAKI projektu, nějakýmu zkoumání a oni jako vyzdvihli že v strukturovanejch sloupcích je jeden sloupec těch hlavních informací a pak těch vedlejších, ale ty informace nejsou správně vybraný

P: [00:08:49] A procházel jsi vlastně tady tím procesem toho zaučování ještě na nějakým tom objektu?

O: [00:09:02] Úplně to není objekt, já nevím, jestli to do toho třeba patří, ale když jsem pod památákem dělal edukace v Budějicích anebo v Krumlově, tak se tam vlastně objevil takovej - kterej mně osobně teda hodně vadil, protože edukace jsou zase něco úplně jinýho, než

provádění. Pracuješ s jinou skupinou lidí úplně jinak. Musíš přemejšlet. A tím, že já už jsem byl jako zkušenější průvodce – myšleno, že už jsem za sebou měl nějaký odchozený roky toho provádění, tak mě do toho edukování v podstatě jenom hodili a to míněno hlavně v těch Budějicích. V tom Krumlově já jsem měl aspoň možnost si poslechnout ty kolegyně asi dvakrát, když to šlo, takže jsem měl aspoň nějakou představu o tom, jak to dělat. Jenomže v těch Budějicích jsem nikdy ty programy neviděl. Ty programy byly tři. A doslova to tehdy, když jsem to chodil poprvý, vypadalo tak, že třeba ostatním lektorům, kteří úplně začínali, dali jenom jako jeden z těch tří programů, ale my nasázeli všechny tři – gotiku, renesanci, baroko. A já jsem vždycky jeden den přijel, naučil jsem se jeden program, druhý den jsem ho odchodil, přijel jsem domů, do večera jsem se prostě nebo do noci jsem se učil zase ten další program na ten další den. A tak nějak jsem si jako v hlavě už jenom sám musel vymyslet, jak to jako udělat nějak intuitivně. Takže tam ta pomoc jako nebyla. A to mně bylo jako vlastně hodně nepříjemný, protože už tam jde o nějaký jako vzdělávání dětí. Myslím si, že to je mnohem serióznější věc než ty prohlídky obecně. A ocenil bych, kdyby se vlastně i nám lektorům někdo v tomhle směru věnoval, protože jsme vůbec nevěděli vlastně jak na to.

P: [00:10:39] Jo jo, to chápu. No a hele, když se tě zeptám ještě vlastně jako z tvého působení v pamat'áku na ten Rožmberk, ty jsi tam měl ty školení na začátku sezony, jestli si to správně pamatuju. Tak vlastně dokázal bys mi říct něco o tom, vlastně co bylo cílem toho, jak to zhruba probíhalo?

O: [00:11:04] Jo, já jsem ty školení absolvoval dvě, přičemž jsme se skládali ve větším týmu. Vlastně na to školení. Byli jsme tam čtyři z toho NAKI týmu, takže jsme všichni měli nějaký zkušenosti s tou teoretickou stránkou těch edukací. Někdo z nás už ty edukace dělal i předtím, plus i s tím prováděním a hlavně jsme všichni znali vlastně to téma pokojů a Rožmberku.

P: [00:11:34] Jo.

O: [00:11:36] Teď vlastně jedinej problém toho školení, kterej se nakonec ukázal bejt docela zásadní, tak bylo, že my jsme chtěli mířit hlavně na ty nový a začínající průvodce, protože je to vlastně koncipovaný jako opravdu dvoudenní víkendový školení, kde ti noví lidi tam přijedou a za ty dva dny se nemají naučit provádět, ale mají se naučit trochu ze sebe shodit ten strach, poznat ten hrad hlavně, nacítit si ho a pochopit, že prostě budou v nějakým příjemným kolektivu, kterej je kdykoliv ochotnej jim pomoci. A zároveň třeba i samozřejmě v rámci toho jít na nějaký ty náslechy. Takový jako první oťukávání, první křest. V podstatě my jsme měli tuhle vizi, ale vedení hradu si jako přálo, aby tam vždycky do toho přišli i ti průvodci, co tam jsou už jako osm deset let. Což se vlastně pak pro nás jako stávalo náročný, protože tam máš najednou dvě skupiny lidí, který tam kvůli tomu přijedou na ten víkend třeba až jako ze Zlína nebo od někud ze severu a musí se jim taky nějak věnovat. Ale ta distribuce té energie je úplně jako jiná, že jo. Mezi ty lidi, co tu zkušenost mají, mezi ty, co ji vlastně potřebujou získat.

P: [00:13:04] Chápu, že to byl vlastně nepříjemnej rozkol tam v tom, že chápu, že lidem prostě co tam dělaj osm let ukazovat, kde jsou jaký vypínače je prostě debilní. Ale co ti vlastně přijde nejdůležitější pro ty začínající průvodce? Přesně tady v tom procesu do té první prohlídky, co jste se jim tam jako snažili předat konkrétně nebo co máš pocit, že třeba je podceňovaný, protože ty jsi vlastně zaučoval i na Hradech, tak jak takhle vlastně o tom přemýšlíš?

O: [00:13:43] O tom přemýšlím tím způsobem, že vlastně sám ze sebe mám pocit a vždycky to i vyleze z těch dotazníků a z toho celýho víkendu, že ve finále až tolik nejde o ten text. Že ten text je taková marginalita, kterou každěj stejně jako musí zvládnout sám se naučit doma a to my stejně nepomůžeme, aby to dostali do hlavy a myslím si, že pro ně je důležitý se umět po tom hradě jako zorientovat, protože přece jenom je to komplexní budova, která rostla

organicky od třináctého století do století prakticky dvacátého. A ve chvíli, kdy oni tam mají jako trávit celý léto, tak je dobrý, když prostě získají alespoň nějakou základní orientaci a i jako poznají trochu tu atmosféru toho místa. A zároveň úplně jako asi nejdůležitější pro ty lidi a nejpřínosnější, což i oni jako hodně vraceli teda v těch dotaznících jako věc, která se líbila moc, tak je část, kterou máme pojmenovanou jako sdílení nebo předávání zkušeností, kdy prostě se vezmou ty starší průvodci a ty mladší jdou společně do trasy a v každé místnosti si oni jenom jako diskutují mezi sebou. Ti starší vlastně předávají nějaký tipy - kam si stoupnout, odkud se nejlíp mluví, na co si na místě dát bacha. Ty mladší se doptávají a vlastně velice dobře tenhle ten koncept funguje a ti mladší začínající průvodci ho strašně rádi využívají.

P: [00:15:14] Zároveň mi možná přijde, nebo já i vnímám, že člověk, když se stane průvodcem, tak se stane rovnou i součástí takový jako širší komunity, že to je skoro jako být prostě zahrádkář nebo neví. A že mi vlastně přijde důležitý i vlastně začlenění těch novějších průvodců mezi ty starý, že jako mám pocit, že na některých památkách je to dost pak rozřazený na ty generace průvodců.

O: [00:15:39] Vlastně ten cíl je tam trochu smazat ty bariéry mezi nimi.

P: [00:15:41] Jo, jo. Právě mám pocit, že to je vlastně taky hodně důležitý, že se vlastně potkají takhle, že to není tak formální, ale že prostě prochází tu trasu, což je vlastně jakoby gró tý práce, nebo je to ten jejich prostor vlastně jako v konečném efektu.

O: [00:16:00] Jo, přičemž oni do té trasy jako mají přístup za den třeba klidně dvanáctkrát dvacetkrát, že jo, se tam jako dostanou. Je fakt, že to prostě poznají jenom tím procházením, což je super.

P: [00:16:10] Jo, to mi přijde hodně super a předpokládám, že to je něco, co vlastně dost chybělo úplně tehdy, když jsi začínal na těch hradech. Že vlastně nevidět ty místnosti, který

máš pak interpretovat těm lidem, je vlastně nesmírně jako nesmírně složitý. Pak teda jsem se tě chtěla ještě zeptat - asi se shodneme na tom, že ten průvodce si tu prohlídku prostě v konečném efektu musí postavit sám. Jasně, chodí na ty náslechy, ideálně má ty informace z toho sylabu a tak, ale jako že, jestli se mnou souhlasíš, tak tu prohlídku si stejně každej pak dělá sám. Že je to teda vlastně určitej proces vlastně před tím samotným jako začátkem. Co považuješ za vlastně důležitý nebo jak sis to ty, jestli si to ještě vybavíš, vlastně sestavoval?

O: [00:17:07] No, ten proces toho sestavování mi trval minimálně tři roky, než jsem to dostal na těch hradech do nějaký silnější podoby, která mně byla příjemná a vlastně doted' asi nemůžu říct, že to je něco, co je finálního a s čím jsem stoprocentně spokojenej. Každý rok se to mění a mění se to vlastně úměrně s tím, kolik věcí já o tom vím. A možná to často není ani o tý faktografii, jako o nějaký pocitový a abstraktnější stránce, protože vlastně to není jako o tom, že bych třeba ležel v knížkách a vyloženě pořád jenom se učil informace o Boqoyích. Je to o tom, že prostě mluvíš s těmi průvodci, kteří něco jako znají, že jo. Něco trošku z jiného odvětví nějak tě jako obohatí, ale nejen s těma průvodcema. Třeba začneš poznávat i ty lidi, co prostě bydlí okolo toho hradu nebo toho zámku, co k tomu mají taky nějaký jako svůj osobní příběh a tak se prostě jedeš podívat do Novohradských hor a vidíš tam i ty ostatní vesnice, co prostě Buquoyové jako budovali a vidíš tam ty jejich domy, tu jejich architekturu. Tak to ti jako taky spousta věcí dojde. Já si myslím, že pro nějaký jako komplexní vybudování toho příběhu na tý prohlídkový trase, aspoň pro mě, bylo hrozně jako zásadní opustit i ten prostor toho hradu a jít trošku jako za ty zdi, protože ta historie jako nekončí jenom tam, kde je prostě parkán a hradba, ale ta historie, co tam ten rod jako tvořil, že jo. Ten jejich příběh jako v každý vesnici, je potřeba ho vnímat i takhle komplexně podle mě.

P: [00:18:53] Jo, vlastně s tebou hodně souhlasím, že je to dlouhodobý proces, ale když se vlastně vrátíme zpátky na ten začátek, já vím, že pro tebe je to hodně dávno, ale do té situace. Dostal jsi sylabus, byl jsi na nějakých násleších. Teď nad tím sedíš. Co ti přijde, že od čeho má

člověk začít? Jak si to postavit? Nebo co se ti vlastně osvědčilo ve všech vlastně těch prohlídkách, co už sis vlastně sestavoval?

O: [00:19:30] Jo no, jako zprvu – a já to vždycky říkám i na tom Rožmberku - prostě jet na jistotu a zprvu se i smířit s tím, že ta prohlídka prostě bude chvilku trash a je to v pohodě. Tam jde o to, že to, co vnímám já jako průvodce, který na sebe má možná nějaký vysoký nároky, tak negativně vůbec nemusí vnímat ty lidi, který často tam vlastně pro ten výklad vůbec nejsou. A pro spoustu těch návštěvníků asi vždycky primární bude ten vizuální vjem. A ve chvíli, kdy se vlastně ten průvodce utvoří nějakou první jistotu, což pro mě třeba konkrétně na těch Nových Hradech bylo, že já jsem opravdu začal na tom popisu fenoménu toho dámského salonu vznikl, já nevím, prostě 17. Století, když si dámy chtěly trávit čas jako po svém blablalba. A pak vlastně na to začneš nabalovat informace, protože si řekneš, že možná tady ta informace jako není úplně dostatečná. Ono to vlastně úplně nesouvisí s téma Buquoyema a takže vlastně potom už to začneš nějak jako nabalovat. Ale prvně je potřeba mít fakt pevnou kostru.

P: [00:20:37] No jo, to je dobrý, vlastně mít fakt pevnou stabilní tu kostru, na kterou pak člověk může dál věšet. Co si myslíš, že by tě mělo jakoby navést k tomu, jak udělat tu kostru nebo prostě podle čeho jakoby tohle sestavit, čeho se chytit?

O: [00:20:55] Já myslím, že vlastně ta kostra by měla reagovat na nějaký potřeby toho průvodce jako takovýho. Ne každý má prostě silný porozumění pro tu historii nebo dějiny, nebo ty obory, co prostě souvisí s tím provázením. Jestli je tam člověk, kterému je prostě pohodlný, mluvit o tématu, který je z toho odborného hlediska o něco jednodušší, tak si myslím, že to ale pro ten začátek vůbec není problém, protože on i tu odbornost vlastně získává někdo s tím časem. A ta kostra, by podle mě měla reagovat hlavně na to, v čem se ten člověk cítí komfortně. Už proto, že podává nějaký výkon, že mluví před lidma. Takže je potřeba odbourat kdykoliv jakoukoliv rizikovou zónu, že jo, která by tě pak na tom mohla nějak prostě vykoupat. Zároveň

si myslím, že je fajn si určit nějaký hlavní sdělení tý prohlídky, nějaký dojem, který by to mělo na těch návštěvnicích zanechat, nějaký cíl, podle kterýho tu prohlídku navigovat. Pro mě je to třeba to, co jsem teď říkal, předat těm návštěvníkům, že ta historie nekončí hradbama, ale v tom Novohradsku je to opravdu každá kaplička, cesta lesem, Zlatá Ktiš i samozřejmě ten vodopád žejo. A zároveň tak každá ta prohlídka, aspoň pro mě, je prostě společenská událost, kde svým způsobem to občas беру tak, že se prostě chlubím těm lidem a tím, k čemu já mám nějaký svůj osobní vztah a co mám rád a už se na tom v hradě cítím tak, že to je stejný, jako kdybych je prováděl prostě u sebe doma v obýváku.

P: [00:23:30] To je, to se nedivím.

O: [00:24:47] Jo a myslím si, že v drtivé většině případů na českých památkách to bude o tom prezentovat tu šlechtu a to její dílo. Samozřejmě, že jsou prostě památkové objekty, kde se tohle nedá, ten cíl asi hledat. Asi jako třeba důl Michal, tak se ten cíl že jako hledá individuálně. Vidět je jako širší kontext. A co se týče tý šlechty, tak tady u nás konkrétně, že jo v Český republice je prostě ten kámen úrazu v tom, že my jsme tady žili po dlouhou dobu pod tím socialismem, kterej prostě tu šlechtu vykreslil nějak a teď prostě ty stojíš před tím úkolem nevykreslit jí úplně jako emočně a citově zabarveně, aby to jako nebylo napadnutelný, protože nemůžeš a vlastně ani nechceš, ale zároveň jako chceš poukázat na to, že ty lidi se tady prostě o něco snažili X stovek let. A já si myslím, že kdyby se to opravdu velice jako zobecnilo, tak to je premisa téměř jako každý prohlídky, ukázat jako o co se vlastně ty lidi tady snažili a opravdu jako ukazovat v tom smyslu že ty se tím tak jako chlubíš, protože už k tomu máš nějaký osobní silnej emoční vztah a bez toho osobního vztahu si myslím, že se jako těžko dělá nějaká opravdu hodně vyvážená a kvalitní prohlídka. Samozřejmě, že to nějak asi jde, ale myslím si, že to je jeden z těch hodně silných předpokladů, co v tom prostě hraje roli.

P: [00:26:22] Přijde ti, že v jižních Čechách je to nějakým způsobem specifický oproti třeba jako těm jiným objektům z jiných částí republiky, se kterými máš zkušenost?

O: [00:26:33] No já si myslím, že to zase až tak jiný není. Jižní Čechy jsou spíš specifický v tom, že jsou hodně homogenní a prakticky už od nějakýho středověku si pořád drží tu svoji územní celistvost, co se týče těch rodů, jo, že Rožmberkové úplně neměli majetek na jihu Čech a majetek na severu Moravy. Kdežto u těch jiných památek je to tak, že máš prostě... Schwarzenbergové to tak taky částečně měli, že jo, že měl něco na tom Lounsku, že prostě o tom rodu se možná jinde třeba mluví jako hůř, protože prostě jeden majetek je támhle u Plzně a druhý je prostě u Olomouce. Takže myslím, že jako specifikum jižních Čech je v tom, že se vždycky drželi takhle pohromadě a vždycky tady ty rody byly víceméně stejný a moc se jich tady zase nestřídalo, že jo. Tady prostě byly takový hlavní jako hvězdy hlavně Rožmberkové a Schwarzenbergové, co tu vydrželi a tak. Ta fluktuace těch rodů tu nebyla.

P: [00:27:37] To jo, to souhlasím. Já to říkám i na prohlídce. Samozřejmě, že to je takový specifikum, no že tam podobně v rámci toho provádění že vlastně Třeboň, Kratochvíle, Hluboká i ten Vimperk bláznivej jako to je všechno to samý, že jo. Vy teda tam na jihu máte trochu tu deviaci s těma Buquoyema, ale jinak jsou to prostě Rožmberkové, Schwarzenbergové, no.

O: [00:28:13] Ale všude stejný základ rožmberskej, že jo.

P: [00:28:16] To máš i na těch Hradech.

O: No jasně. A je to krásný.

P: Já bych teď ráda přešla k další části a představila ti blíž můj projekt. Jo, vlastně my chceme nějakým způsobem se kouknout na ten proces, právě toho zaučování těch průvodců. A podle mě i teď, jak jsme o tom spolu mluvili, tak z toho dost vychází, že je to prostě nutně jako

soliterní proces. I sám jsi to říkal, že ten sylabus se každéj musí prostě naučit sám a že je to i jako většinou – nebo u nás na Třeboni to vlastně je tak, že dostaneš někdy, dejme tomu březne–duben, ten sylabus a do nějakýho června se to máš jakoby naučit, můžeš si právě chodit na náslechy a tak. A myslím si, že s tímhle se jakoby úplně jakoby nedá hnout. Nebo víš co, že takhle to je, to je prostě to, co děláš. A přišlo by mi fajn, asi kdyby tam bylo taky nějaký to jakoby víkendový školení, taky spíš pro ty nový a pak třeba večer si projít ten zámek prostě společně a pak dát nějaký neformální posezení. Právě na utužení těch věcí, protože přece jenom stejně ty průvodce, jako když sedíš s průvodcem, tak co řešíš? Jsou to jakoby věci z prohlídky, že? Vlastně i jak jsi to sám říkal, že vlastně spousta se toho člověk naučí od těch ostatních průvodců prostě a tak. No, ale říkali jsme si, že vlastně jako výstup tady toho našeho projektu, kdy vlastně jako chceme zlepšit tenhle proces, by mohla bejt vlastně brožura, a chtěli bysme to udělat jako takovej, jako prostě že ten novej průvodce by dostal sylabus a tuhle brožuru a ta by pro něj byla nějak podporou. Tady toho dost vlastně jakoby samostatného procesu učení se tý prohlídky, že právě. Přijde ti to jako něco rozumného?

O: Mi tam přijde problematická jedna věc a to je, že vždycky je strašně těžký to teoretický převést do praxe. A právě si proto myslím, že je dobrý, když je tam ten lidskej faktor, jako třeba na tom Rožmberku, protože ve chvíli, kdy těm průvodcům dáš jako další text, tak s ho často ani nepřečtou, to zaprvý. A zadruhý, často ani nebudou vědět, co s tou informací mají dělat a jak ji jako zrealizovat. Což si myslím, že je třeba hodně problém i u těch metodik - jsou dobře napsány, ale pro spoustu lidí nic neříkající, dokud tam není nějaký ten jejich průvodce, který jim to vysvětlí a trošku v podstatě zpopularizuje, v uvozovkách.

P: Jo, to s tebou souhlasím, my jsme právě nechtěli dělat tady tenhle typ, ale spíš jsme chtěli – protože když jsem já zaučovala průvodce loni, tak jsem hodně narážela na to, že nevím, co už ví, co ještě neví, jestli jim někdo řekl tohle, pak že jim nějakou věc řekneš šestkrát. Tak

spíš to chceme teda koncipovat jako takovej check-list, co bys měl vědět, jo, a jsou to takový věci jako, že musíš hlídat to vejce a tu bláznivou kroupku.

O: A ty jsi to chtěla koncipovat přímo jako na Třeboň, že? Jo, tak to jsme se špatně pochopili, já jsem myslel, že jako obecně, a kdyby to bylo takhle obecně, tak si myslím, že je to právě problematický, ale pro tu Třeboň, ten check-list, úplně super.

P: Jo právě, že i ten průvodce, aby si to mohl jako checkovat a právě představuju si, nebo zatím to máme koncipovaný tak, že to máme vlastně rozdělený do několika částí, že ta první část by se věnovala tý tvorbě vlastní prohlídky a spíš by to byl prostor pro toho průvodce, kam si vlastně čmárat nějaký ty cíle. Potom další kapitola by vlastně byla Třeboň jako místo, protože mi přijde – třeba na těch hradech mi to přijde hodně intenzivní, že když za tebou ti lidi přijdou, tak čekají prostě, že jim dá nějaký další tipy, kam dál po památkách v okolí, jo, takže tohle mít prostě zmáklý. Jasně, pokud bydlíš v Třeboni, tak víš, kam je poslat, ale pro ty průvodce třeba z Prahy, tak aby taky věděli, kam ty lidi poslat na jídlo, na kafe. A taky ty tipy na výlety. Pak by tam byla část Syllabus plus a tam by bylo, to, jak jsme oba říkali, že to učení o tom rodě vlastně nikdy nekončí a nemělo by to být jakože o ležení v knihách, ale takový ten zájem – chtěla bych tam od začátku pěstovat ten nývyk toho hladu po těch informacích o tý rodině a tom díle a prostě si to fakt hlídat. A dát tam třeba odkazy na nějaký zdroje, ať si to jako můžou hledat, nějaká témata, co nejsou v sylabu. Pak jsem si říkala zase o bezpečnosti na prohlídce, že prostě umíš zavolat záchránku, měl by to bejt prostě fakt ten check-list na ten proces, kterým každý musí projít sám. Pak jsem tam chtěla podtrhnout tu část, jednak že fuck-upy (problémy) se dějou, to prostě jo, a že průvodci jsou prostě komunita. Takže jsem tam chtěla dát oddíl jako *Errare humanum est*. Ale i nějaké pozitivní zkušenosti.

Pak ještě že, a to nevím ještě, jak to koncipovat, ale jak nahoře otvíráme Benešovy dekry, Lex Schwarzenberg, vlastně prostě třaskavý věci, tak ti lidi občas, znáš to, ti lidi se na

těch prohlídkách občas fakt nechovají slušně, a hrozně nevím, jak na to jako upozornit, jako že tohle se ti může stát, že na těch prohlídkách se občas dějí jako hrozný věci. Ale asi to nechám spíš vyznít z těch konkrétních příběhů těch průvodců. Ale to je něco, co si musíš zažít.

O: Jasný, a proto je právě tato informace cenná, že to je pořád to nabalování těch informací, díky čemuž jsi pak v klidu, když něco takového nastane.

P: A pak bychom tam ještě mohli dát tipy na první prohlídku, to by mě zajímalo, jestli máš nějaký? Mně přijde jako dobrá strategie jako na začátku neříct nic, ale na konci, že tohle byla tvoje první prohlídka. Ne na začátku, protože ty by mohl být takový popud k tomu, aby ti lidi byli k tobě víc kritičtí, třeba se nebáli si víc na tebe dovolit. Ale když to řekneš na konci a jim se to třeba nelíbilo, tak budou mít větší pochopení.

O: Jo, máš pravdu, že ta transparentnost je vlastně hrozně důležitá v tomhle ohledu. Na té první prohlídce z toho dělají průvodci takový jako big deal a proto jsou tak nervózní.

P: Právě tuhle část ještě zvažuju. Ale tady by bylo právě dobrý, že by to mohli otevřeně probrat s těmi kolegy na nějakým tom neformálním setkání. Napadá tě ještě něco, co by chybělo v té brožůře? Co by ti tam dávalo ještě smysl?

O: No jako, spousta kolegů má takovou potřebu jako na těch školeních mluvit o nějaký jako psychohygieně, což jako asi není úplně potřebný ze začátku, že to spíš až jako později, jako nějaký to vyhoření z těch prohlídek a tak.

P: Jako je pravda, že když tam nepracuješ ještě ani den, tak je to takový jako těžko uchopitelný. Že až v tom provozu to dává smysl.

O: Já bych to už asi takhle jako nechal, už mě asi nic moc nenapadá.

P: Moc ti děkuji za rozhovor.

Příloha č. 5 - Samotná brožura

/Brožura samozřejmě počítá s výrazným grafickým zpracováním. Npú má vlastní grafiky i stanovy, jak mají jejich materiály vypadat, proto jsme do zde odevzdávané verze nezpracovávali brožuru graficky ani nepřipravovali pro tisk/

BROŽURA

1. kapitola: Organizační záležitosti

Následující část slouží pro odškrtávání hotových organizačních záležitostí, obsahuje také prostor pro poznámky k aktuálním provozním informacím.

Organizační checklist sezónního průvodce před první prohlídkou (Rukověť kastelána, Postupme si dále 1):

Smlouva a školení

- Úspěšné výběrové řízení
- Vyplnění osobního dotazníku
- Dodání potvrzení o studiu, případně u studentů mladších 18 let souhlas rodičů s výkonem pracovního poměru na DPP/DPČ
- Podpis dohody o provedení práce, nebo dohody o pracovní činnosti
- Školení bezpečnosti práce (BOZP) a požární ochrany (PO)

Prohlídka a provoz zámku

Průvodce musí být schopen návštěvníkům odpovědět na otázky všeho druhu, ujisti se, že zvládneš podat návštěvníkům podat informace o:

- Areálu zámku (kde je pokladna, kde jsou toalety pro návštěvníky, odkud se vychází na prohlídky, jak je to s parkováním, kde si mohou návštěvníci odložit kola)
- Pravidlech v návštěvním řádu (focení, zvířata, děti na prohlídce)

Průvodce dále musí znát:

- Důležité kontakty (provozní, kastelán)
- Organizaci denního provozu (provozní doba, předávání informací, předávání klíčů, zamykání/odemykání)
- Organizaci prohlídek, včetně změn na trase (např. výpůjčky), ceností na prohlídkách (na co dávat na trase největší pozor)

2. kapitola: Tvorba vlastní prohlídky

Ke každé prohlídkové trase jsou v brožuře poskytnuty základní informace jako délka a kapacity prohlídky. Současně bude u každé trasy dostatečný prostor na poznámky průvodce a prostor na zodpovězení otázky “Co je mým cílem, aby si návštěvníci z prohlídky odnesli?”.

Prohlídkové okruhy (z <https://www.zamek-trebon.cz/cs/informace-pro-navstevniky/prohlidkove-okruhy>):

Trasa A: Rožmberské renesanční interiéry (základní okruh)

Délka prohlídky: 45 minut

Kapacita: max. 35 osob

Trasa B: Soukromá schwarzenberská apartmá (základní okruh)

Délka prohlídky: 45 minut

Kapacita: max. 25 osob

Trasa C: Konírna, psí kuchyně, kasematy

Délka prohlídky: 45 minut

Kapacita: max. 30 osob

Tvorba vlastní prohlídky:

Podle *Metodiky průvodcovské činnosti na hradech, zámcích a dalších zpřístupněných památkách* je kvalita podmíněna správnou interpretací a schopností průvodce uzpůsobovat informace skupině, jejímu složení a zájmu (např. průvodce musí zvládnout upravit svůj výklad a zdržet se odborných termínů, když provádí školní skupinu).

Tipy pro tvorbu vlastní prohlídky (Postupme si dále 1):

Cílem je sestavit si srozumitelnou prohlídku vlastními slovy a stylem, který průvodci sedne:

- Využít možnosti náslechnů prohlídek zkušenějších kolegů
 - Seznámit se s prostorem a základními souvislostmi očima návštěvníka
 - Vstřebat informace a důležitá historická fakta a porozumět jim
 - Inspirovat se pro tvorbu vlastní prohlídky
- Pracovat se sylabem, ale rozhodně se jej neučit nazpaměť
 - Identifikovat hlavní sdělení sylabu
 - Uvědomit si cíl mé prohlídky (viz *Co chci, aby si návštěvníci z prohlídky odnesli?*)
- Využít prostor zkoušet si před první prohlídkou svoji na trase bez návštěvníků
 - Sladit sylabus s prostorem
 - Před první prohlídkou „zkouška“ se správkyní depozitáře / kastelánkou
- Připravit si neformální, ale reprezentativní oblečení na prohlídku

Rada zkušeného průvodce: „Není potřeba se příliš stresovat. Je to jen první prohlídka z mnoha. Dobře se připrav, ale nedělej z toho až příliš velké drama!”

Časté chyby průvodců, kterým se vyhnout (Metodika průvodcovské činnosti):

- Pouhé reprodukování textů starších kolegů
- Mechanické memorování sylabu a průvodcovského textu
- Nepřirozená intonace hlasu při výkladu
- Neuvážené přijímání informací
- Příliš žoviální přístup anebo výklad založený na pikantních historkách > chceme zaujmout, ale stále reprezentovat
- Snaha zodpovídat dotazy za každou cenu > je v pořádku uznat, že nevím a přizvat zkušenějšího kolegu, případně návštěvníka slušně odkázat na odbornou literaturu

Průvodcovské instruktážní filmy

<https://www.youtube.com/playlist?list=PLZgJmohI4Y6fJkWVD-iXbrr2mwisrO9an>

Užitečným zdrojem jsou i instruktážní videa pro průvodce, které jsou dostupné na Youtube kanále Národního památkového ústavu a přehledně zpracovávají témata:

1. Před první prohlídkou
2. Práce s průvodcovským textem
3. Na prohlídce
4. Rétorika a hlasová rétorika

Děti na prohlídce

Ačkoliv zámek mívá i speciálně uzpůsobené prohlídky pro děti, Třeboň je místem, kam rodiny s dětmi často směřují svou dovolenou. Je velmi časté, že děti jsou i na standardní prohlídce, a přestože není povinnost průvodce děti zabavovat, je fajn tam pro ně alespoň něco malého mít připraveného. Stačí jedna otázka či detail. Ocení to většinou nejen děti, ale i jejich rodiče. Každopádně hodně záleží na citu a kapacitě průvodce, zda je vhodné na konkrétní prohlídce prvek zařadit či nikoliv. Zvláště ze začátku, kdy si průvodce není ještě tolik jistý, není třeba si prohlídku komplikovat.

Rada zkušeného průvodce:

„Osvědčilo se mi dávat u doktora Adolfa dětem hádat ten dřevěný louskáček ve tvaru hlavy, jestli poznají, co to je. Je to taková cena útěchy, jelikož v této místnosti mluvím o Lex Schwarzenberg, což pro ty děti prostě není, tak aby z místnosti měly alespoň něco.”

„V pracovních knížkách si na začátku svolám děti (pokud mi k tomu přijdou věkově uzpůsobilé) a řeknu jim, že pro ně mám úkol. Úkol spočívá v tom, že během toho, co mám výklad pro dospělé, tak oni počítají všechny zvířátka, která v místnosti najdou a poté co domluví, mi řeknou, k jakému číslu došly, to se mi docela osvědčilo.”

„Udělal jsem si zvyk, že když mám děti na prohlídce pro dospělé, tak když na konci prohlídky děkuju všem za pozornost, tak ještě dodám, že speciální dík patří dětem, jelikož je sice asi nemohlo moc zajímat, jak se žilo na Třeboni v době renesance, ale že byly moc hodný. Samozřejmě to říkám jenom pokud je to pravda, ale mám dojem, že je fajn vyzdvihnou to, když se to stane.”

„Když mám akční děti dole na áčku, tak se s nimi zastavím u stolu s přírodninami, co je v Kunstkomore a společně je poznáváme.”

Iniciativa nového průvodce a inspirace, jak zdokonalovat vlastní prohlídku

Průvodce má sám zodpovědnost za kvalitu vlastní prohlídky. Součástí práce průvodce by tedy měla být pravidelná autoevaluace (sebehodnocení), díky kterému se může poučit z chyb a nalézat jiná účinné způsoby. Metodika *Postupme si dále 1* doporučuje průvodci, aby si vedl záznamy o své práci. Přikládá také příklad přeloženého autoevaluačního dotazníku, který využívají lektoři amsterdamského Rijksmusea a který může být inspirací k zaznamenávání silných a slabých stránek vlastního výkladu.

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

Převzato z Postupme si dále 1 (Jareš, 2022, s. 143)

3. kapitola: Třeboň jako místo

Může se stát, že návštěvníci budou po průvodci žádat doporučení na další program, kam si zajít na oběd, nebo kde ještě se mohou dozvědět více o historii. V této kapitole jsou nápady na základ, který by si měl každý z průvodců najít a prostor na poznámky.

Třeboň – zámek:

Vím, jaké další expozice a možnosti jsou v areálu zámku (např. <https://www.zamek-trebon.cz/cs/o-zamku/audiopruvodce-do-mobilu>)

Vím, jaká místa jsou nejvhodnější pro rodiny s dětmi

Třeboň – město:

Vím, jaké další možné atrakce a výlety je možné v Třeboni podniknout

Vím, jak popsat návštěvníkům cestu k Schwarzenberské hrobce a komu patří

Vím, jaké doporučit restaurace a kavárny

Jižní Čechy – další tipy pro návštěvníky, které zajímají další objekty:

- Nové Hrady
- Landštejn
- Kratochvíle

4. kapitola: Syllabus +

Příběh zámku a lidí, kteří se ho svým osudem dotýkali nekončí poslední stránkou v syllabu ani nekončí branami zámku, ale pokračuje skrz staletí, skrz krajinu a skrz lidi, kteří zde žili a žijí.

Účelem této kapitoly není přidat další kvantum informací k syllabu, ale poukázat na to, že je možné neustále nalézat nové střípky tohoto vyprávění a objevovat osudy lidí a věcí, které provázely toto místo.

Kde hledat a čím se inspirovat?

- Pánek – Jihočeské dominium
- iVysílání - Schwarzenbergové (<https://www.ceskatelevize.cz/porady/11453913494-modra-krev/415235100131002/>)
- Okruh Adolf a Hilda na Hluboké, ale i jiné prohlídky, jiných objektů
- Publikace v kanceláři (zeptat se někoho z vedení)
- Kolegové průvodci

A jaká témata například?

- Kellyho dcera
- Upíří princezna
- Výchova šlechticů
- Výstavba rybníků
- Historie Třeboňského archivu
- Historie pivovaru
- Elektrárna v Africe (Mpala)

A cokoliv dalšího, co tě napadne a na co narazíš...

5. kapitola: Bezpečnost

Mimořádné situace (z Postupme si dále 1)

Obecná pravidla řešení mimořádné situace:

1. Nebýt na to sám a nebát se říct si o pomoc (znát telefonní čísla, mít uložené kontakty a vědět, komu se můžu ozvat, ve kterých situacích)
2. Zdraví osob je přednější než ochrana kulturního dědictví (absolvovat školení požární ochrany, znát evakuační plán objektu)
3. Bez řádu není výjimek (prostudovat si návštěvní řád památky na <https://www.zamek-trebon.cz/cs/informace-pro-navstevniky/navstevni-rad>)
4. Zohlednit konkrétní případ
5. Vynucování pravidel začíná prosbou!

Tipy na řešení mimořádných situací (převzato z Postupme si dále 1 a doplněno):

1. Mdloba či jiný zdravotní problém: Návštěvník během prohlídky omdlí nebo se mu začne dělat mdlo.

Řešení: V případě, že se návštěvníkovi začne dělat mdlo, průvodce vyhodnotí situaci dle průběhu mdloby: Na (pouhé) zavrácování návštěvníka lze reagovat jeho přesunutím k otevřenému oknu a poskytnutím vody, lze-li i židle. Závažnější případ, kdy návštěvník omdlí (upadne), je adekvátní řešit s dispečerem provozu (v třeboňském zámku tuto funkci zastává pokladní). Návštěvníkovi je třeba poskytnout první pomoc (event. v součinnosti s návštěvníky), případně přivolat rychlou lékařskou pomoc. Je vhodné se dotázat, zda mezi návštěvníky není zdravotník (ten se většinou v podobné situaci přihlásí sám). Pokud je stav vážný a vyžaduje resuscitaci, je nutné, aby průvodce okamžitě zasáhl a neváhal si vyžádat součinnost návštěvníků. Pokud je v objektu defibrilátor, měl by být průvodce vyškolený k jeho použití. Vhodné je mít nainstalovanou v mobilním telefonu aplikaci Záchranka.

Rada zkušeného průvodce: Specifická situace s voláním zdravotnické záchranné služby

„Když s volá záchranka na zámek, je to trochu specifický, jelikož jí člověk musí zavolat do ulice Jakuba Krčína, protože jenom z ní je brána na nádvoří dost vysoká, aby sanitka projela. Zároveň je nutné hned obratem volat buď pokladní nebo kastelána, jelikož je potřeba dát dolů zátarasu pro auta a dovést zdravotníky na prohlídku.“

Prevence a dobrá praxe: Udržování optimálního klimatu v památkovém objektu jak z hlediska návštěvníků, tak samotné památky, je otázkou dlouhodobé zkušenosti i obětavosti pracovníků správy. Jedná se například o větrání za časného rána nebo obnovení systému původního větrání. Rada památkových objektů připravila pro návštěvníky na prohlídkové trase židle, na které mohou v případě potřeby usednout. Pro případ nevolnosti je vhodné mít připravené v kritických prostorech malé PET lahve s vodou. Náklady na to nejsou významné a jedná se přitom o účinnou pomoc, kterou návštěvníci ocení.

2. Nevolnost: Návštěvník se na prohlídce pozvrací či se mu udělá nevolno.

Řešení: Průvodce zavolá dispečera provozu (pokladní), který bude návštěvníkovi nápomocen a případně zařídí úklid. Rychlé a diskrétní řešení je prevencí proti řetězové reakci nevolnosti a napomáhá uchování lidské důstojnosti postiženého návštěvníka. Obdobné řešení platí také pro pomočení či pokálení (např. u menších dětí).

Dobrá praxe: Na prohlídkové trase lze mít připraveny „nouzové“ úklidové prostředky včetně rukavic.

3. Úraz: Návštěvník na prohlídce např. zakopne a způsobí si úraz.

Řešení: Průvodce vyhodnotí situaci, vždy zavolá dispečera provozu (pokladní), který rozhodne, zda je nutné přivolat rychlou lékařskou pomoc, či stačí ošetření na místě. Dispečer vždy o úrazu sepíše záznam.

6. kapitola: Errare humanum est

Tato kapitola slouží ke sdílení zkušeností průvodců. Chceme na nich ilustrovat, že každý někdy začínal a že se na zámku (nový) průvodce snadno ocitne v situaci, na kterou se lze jen těžko připravit. K příběhům od průvodců nabízíme řešení podobných (často méně úsměvných) situací, která jsme převzali z brožury Postupme si dále 1 vydanou Národním památkovým ústavem.

Průvodce se nám zamkl v chodbě a nemohl ven, protože zalomil klíč.

*Vyprávím o Petru Vokovi, jak bylo jeho protestantství trnem v oku pobělohorských katolíků natolik, že jim to stálo za to pošlapat tu intelektuální stránku jeho osobnosti, aby naopak vyzdvihli ten obraz renesančního šlechtice jako zhýralce a zavrženíhodného pána. Pointa byla, aby si návštěvníci uvědomili, že manipulace dějinami nebyla věcí jenom posledního století, ale že se to děje napříč celou historií. No a na tuhle větu se ozvala paní slovy "No třeba Masaryk. On byl svobodnej zednář, víte. A ta takzvaná sametová revoluce, to taky nebylo tak, jak nám všichni říkají. Havel patřil do **** (to už si naštěstí nepamatuju).*

Jako největší fail je, že jsem absolutně nevěděl, co s tou situací dělat, a všichni návštěvníci na mě koukali, co na to jako řeknu.

Obtěžující návštěvník: Návštěvník obtěžuje nevhodným chováním průvodkyni či jiné návštěvnice (případně průvodce a návštěvníky).

Řešení: Pro verbální či dokonce fyzické obtěžování platí nulová tolerance. Průvodkyně či průvodce požádá návštěvníka, aby se svým chováním přestal, případně si přivolá dispečera provozu, který návštěvníka vyvede z prohlídky.

Jsme v jídelně, největší místnost, je tam rodinka a malý děčko, který bylo mým výkladem už asi pěkně unuděný k smrti, tam začalo křičet, běhat za provazy k nábytku, sahat na něj. Chvilí to toleruju a mluvím dal, pak říkám “Pardon, mohla byste si prosím trochu hlídat svého syna? Chováním ruší, jak mě, tak ostatní návštěvníky”. Řekl jsem to slušně, v klidu. Paní se rozohnila. “A vy máte děti, že mi radíte, jak je mám vychovávat? Však vám je tak 16, co vy víte o životě? Provádíte na hradě, to doslova není žádná práce, tak mi laskavě nekecejte do života.”

Vyrušující dítě: Během prohlídky vyrušuje dítě pláčem, vzpouzením se, hlasitým hovorem aj.

Řešení: Průvodce nejprve poprosí rodiče, aby se pokusili dítě uklidnit. Ve většině případů je situace nepříjemná i samotným rodičům, proto je spíše dobré je ve snaze o zklidnění dítěte podpořit. Pokud se to nepodaří, zavolá průvodce dispečera provozu, který dítě s doprovodem odvede ven z objektu. Reakce průvodce může vyplývat také z celkového složení skupiny. Pokud ji tvoří převážně rodiny, atmosféra zde může být tolerantnější.

Prevence a dobrá praxe: Batolata a předškoláky lze někdy zaujmout stylem výkladu, upozorněním na zajímavost blízkou dětskému světu. Prevencí pro tyto situace je pořádání speciálních prohlídek, které jsou přizpůsobeny rodinným návštěvníkům, i volba vhodných tras (program pro rodiny se např. koná v zahradě, kde jsou příležitosti pro dotyk a jiné smyslové podněty).

Musel jsem uprostřed prohlídky vyvést jednu paní, který bylo třeba 35 a kterou prohlídka prostě nebavila, a tak chtěla jít ven.

Návštěvník, který nechce pokračovat v prohlídce: Návštěvník se během prohlídky rozhodne dále nepokračovat v prohlídce.

Řešení: Pokud se takto návštěvník rozhodne na začátku prohlídky, pustí ho průvodce východem sám. Pokud k tomuto dojde později, zavolá si na pomoc dispečera provozu, který ho z prohlídky odvede. Není-li důvod odchodu návštěvníka zjevný, měl by se průvodce o něj zajímat: zda jsou to zdravotní problémy, nespokojenost s průběhem (stylem) prohlídky, přecenění zdravotních sil návštěvníka aj.

Dobrá praxe: Ne každý návštěvník se předem zajímá, co jej na prohlídkové trase čeká, může se k návštěvě památky rozhodnout na poslední chvíli. Rozpor mezi realitou a očekáváním návštěvníků lze takto odhalit hned v úvodu.

Vždycky na začátku říkám, že lidé můžou fotit, co chtějí. A nějaký pán si mě v tu chvíli začne natáčet.

Návštěvník fotící či natáčející v prostorech, kde je to zakázáno: Návštěvník fotografu-

je či filmuje v prostorech, kde je to zakázáno.

Řešení: Otázku možnosti fotografování či natáčení řeší jednotlivé památkové objekty či územní památkové správy diferencovaně. Tam, kde je zakázáno fotografovat, průvodce sluš-

ně požádá návštěvníka, aby fotografovat přestal. V případě potřeby opakuje žádost asertivněji.

Dobrá praxe: Je standardní informovat o možnosti či nemožnosti pořizování záběrů během

prohlídky na jejím začátku. Je velmi žádoucí sdělit i důvod zákazu. Tím může být například přítomnost soukromého mobiliáře v instalaci, jehož majitel si fotografování nepřál. Dále je možné pozvat návštěvníky k zakoupení kvalitních reprodukcí památky v pokladně zámku.

Na Kratochvíli je často špatný vzduch, je to stará budova na vlhkých základech, takže při teplejším dni cítí spoustu návštěvníků nevolnost. Prohlídka trvá dlouho a vzduch prakticky jinde ve vile není lepší. Proto se často už v začátku prohlídky stává, že se návštěvníkům udělá nevolno, a aby si i při nutném vyměšování zachovali dekórum, často zvrací do renesančního krbu, aby obsah neskončil uprostřed místnosti na podlaze. Vyměšování je při takhle dlouhé prohlídce obecně častý problém, ne jednou jsme se setkali s pomočením i defekací na prohlídkové trase. Bývaly totiž i situace, kdy nebyl, kdo návštěvníky z trasy vyvedl, museli tak vyčkat do vhodnějšího místa trasy pro vyvedení a situaci řešili po svém dřív, než bylo záhodné.

Paní se prostě udělalo špatně, nejdřív sebou sekla jednou, pak se probrala, ale sekla sebou podruhé. Když přijela záchranka, řekla, že v těch vedrech vypila 3 kafe a dvě skleničky vína.

Nejvtipnější prohlídky jsou ty školní. Děti musíme dostat nějaký vtípem na začátku, aby dávaly pozor. U pubertáků je to horší. Tam si musíme dávat pozor na pusy. Takže potom můžete vyprávět o dosti problematickém vztahu, kde hraje roli vysoký věkový rozdíl mezi manžely a oni u toho zandávají jednu hlášku za druhou z dokumentárního filmu "V síti".

Jednoho návštěvníka z celé prohlídky nejvíce zajímal nápis pod podobiznou Petra Voka v Kunstu, a povídal mi i tom asi půl hodiny. Jak je strašně zaujatý do latiny a antického Řecka a Říma. Jak to souvisí údajně s Českem a mnoho teorií o Cyrilu a Metodějovi, ano MONOLOG (CELOU MOJI PŘESTÁVKU!!). Vůbec se nenechal odbýt, pak ho musela dotáhnout manželka.

No situace byla při mojí asi třetí prohlídce. Vyšla jsem ven a chtěla zavolat, že začínáme. Na lavičce seděl manželskej pár. Manžel poznamenal, že už jde asi paní průvodkyně a manželka říká: "Ne prosím tě, to je nějaký dítě".

Já říkám "no a tuhle situaci nakonec vyřešil až Petr Vok, který nechal roztavit zbytek rodového rožmberského pokladu a pasovská vojska vyplatil". V tu chvíli mi pán skáče do řeči, "ale ten poklad nebyl zlatej, to byl stříbrnej poklad noo hmmm". Já přemýšlím, jestli jsem vůbec říkal, že zlatej byl, podle mě asi ne a říkám něco jako "to vlastně zní logicky, tak děkuju za doplnění" a myslím si, že tím to sfoukneme.

"A nebyl to zbytek, byla to jenom polovina, druhou zakopal na Točníku a teď zrovna tam začíná na to archeologickéj průzkum."

Říkám "ok, může být, poklady jsou vždycky opředeny pověstma, ale teď bych se vrátil k tomu, co jsem chtěl-".

"No ale ten poklad byl prostě stříbrnej, ne zlatej."

Podotýkám, že to nebylo stranou mezi čtyřma očima, ale že já jsem stál uprostřed malého zlatého pokoje za provazama, pán stál někde v zadní části hloučku návštěvníků, skočil mi do řeči v půlce výkladu a celou tu dobu jsme byli od sebe třeba tři čtyři metry a probíhala tahle podivná komunikace.

Hezky se procházíme, ukazuju obrazy buquoyových šlechticů, povídám o tom, co kdo udělal a otevírám dveře do další místnosti, přičemž se u mě mezi dveřma zastaví čtyřicátník a říká "já se nedivím, že jsou všichni na těch obrazech tak zdeformovaní, oni se totiž pářili mezi sebou". Ani se mě nezeptal, doslova mi to oznámil. Tak mu tam vysvětluju, že to tak v historii určitě bylo, ale Buquoyové si pečlivě vybírali své partnery z jiných šlechtických rodů a že tehdejší ne vždycky skvěla technika malování ty realističnosti též nepřidává. Jdeme do další místnosti, na zdi visí Terezie Žofie, nejkrásnější obraz, co tam máme a vedle mě se ozve "jo, ale tahle jde, tuhle bych už i dal celkem".

Někdy mají návštěvníci pocit, že po absolvování prohlídky na jiném objektu, kde je řeč o stejných historických osobnostech, se stávají odborníky a mají právo doplňovat průvodcův výklad. Jednou za deštivého dne na moji prohlídku přišla skupina cyklistů, která už před tím byla na prohlídce v lékárně, kde byl patrně zmiňován kronikář Václav Březan. Skupina se zkrátka musela podělit o znalosti, které v lékárně načerpala a v každé místnosti se minimálně od jednoho z pánů ozvalo: „Ale slečno průvodkyně, o Březanovi říkali v lékárně navíc ještě tohle.“ Neměla jsem to srdce jim říct, že se jedná o Březana a nikoliv Břežana a zkazit jim radost z jejich nových znalostí.

Jednou byl na prohlídce pán, co výklad málem převzal za mě a v každé místnosti si nahlas vykládal něco svého, co zažil a jak mají dům z roku 1620 a podobně.

Vyrušující návštěvníci: Návštěvníci se během prohlídky začnou bavit mezi sebou, hlasitě vstupují do výkladu průvodce a vyrušují tak zbytek skupiny.

Řešení: Průvodce nejdříve slušně požádá o ztišení. V případě potřeby žádost opakuje asertivněji. Pokud to nestačí, průvodce si přivolá na pomoc dispečera provozu. Nejedná se zde o preferenci striktně monologického průběhu prohlídky. I dialogicky pojatá prohlídka má svá pravidla komunikace: průvodce pokládá otázky, vytváří prostor pro dotazy návštěvníků nebo jejich reakce. Ze strany průvodce i návštěvníků jsou na místě sebeúcta a ohleduplnost k ostatním

Dobrá praxe: Při reakci by měl průvodce rozlišovat motivaci hovořících návštěvníků. Vyjadřuje zájem či se jedná jen o sebe prezentaci (např. vtipné poznámky „baviče“)? Je výrazem nezájmu? V závislosti na tom může být reakcí na hlasitý hovor i změna stylu vedení prohlídky.

Na závěr bychom po tolika úsměvných nebo odstrašujících historkách rádi přidali ještě několik pozitivních. Takových, které Vás zahřejí u srdce a uvidíte díky nim svoji práci z jiného úhlu.

Pochvala od srdce potěší každého, obzvlášť v začátcích, kdy si nejste tolik jistí v tom, co děláte. Když jsem na zámku začínala, na konci prohlídky jsem skupině vždy řekla, že se jednalo o jednu z mých prvních prohlídek a že se omlouvám za případné nedostatky.

Když jsem na konci jedné z prvních prohlídek vyváděla skupinu návštěvníků ven, zastavila se u mě jedna paní a řekla mi, že si myslela, že už mám minimálně jednu sezónu za sebou. Pro začínajícího průvodce, to byla jedna z největších pochval.

Jednou jsem měla na prohlídce asi osmiletého chlapečka, byl moc hodnej a pořád se schovával za maminkou, a opatrně vykukoval. Moc jsem si ho nevšímal a jela výklad. V kabinetu kněžny se ptám návštěvníků, jak se jmenuje muž na obraze, manžel Marie Terezie. A tenhle chlapeček vykoukl z poza maminky a řekl: „František Štěpán Lotrinský”. Ohromeně jsem se na něj dívala a maminka mi rychle začala vysvětlovat, že se byli podívat ve vídeňské ZOO, kde se chlapečkovi hrozně líbilo a jelikož ji založil právě František Štěpán Lotrinský, tak si ho pamatuje.

Ale to, že to má smysl, si říkám pokaždý, když se mi podaří vysvětlit, že Schwarzenbergové nebyli nacisti.

Tohle léto mi nějaký týpek řekl, že zámky nemá rád, ale tohle se mu líbilo, že by mě poslouchal, i kdybych mluvila o prázdný zdi, to bylo hezký :)

Jeden mladej pár... byli ubytovaní v Třeboni a prohlídku měli k pobytu v ceně, tak přišli, aby to nepropadlo. A pak jsem je tam potkala za dva dny znovu, když šli na další trasu.

Dělá mi radost, když po prohlídce někdo napíše pochvalu, protože to znamená, že to bylo tak dobrý, že jim stojí za to o tom přemýšlet. Ještě i když jsou už dávno někde jinde.

Jako mě těší už jenom když se ta prohlídka líbí mně.

Když někdo řekne, že díky mému výkladu vidí ten objekt v úplně jiným světle a že to v nich ještě bude doznívat, zatímco se budou procházet zahradou, tak to je reálně to nejlepší.

V podstatě, když ti potvrdí, že cítí přesně to, o co se celou dobu snažíš, to je nejlepší věc.

Když se ptají a mají zájem a baví je, když jim na ty dotazy odpovídám. I ten potlesk na závěr mě potěší, když vidím ty úsměvy a že ho myslí upřímně.

Zdroje:

Bidlasová, L., Bobek, K., Bušta, J., Horyna, T., Kunst, L., Ryšavý, R., Slavko, P., & Weiss, P. (2022). *Rukověť kastelána: Metodika řádné správy památkového objektu zpřístupněného veřejnosti* (M. Kadlec, Ed.). Národní památkový ústav. <https://www.npu.cz/publikace/rukovet-kastelana.-metodika-radne-spravy-pamatkoveho-objektu-zpristupneneho-verejnosti.pdf>

Jareš, J. (Ed.). (2022). *Postupme si dále! 1. Rozvíjíme tradici aneb od výkladu k interpretaci. Metodika průvodcovské činnosti v historických interiérech a exteriérech*. Národní památkový ústav. <https://www.npu.cz/publikace/postupme-si-dale-1/m01-web.pdf>

Kubů, N., Kadlec, M., Faměrová, D., Holub, J., & Wagner, P. (2014). *Metodika průvodcovské činnosti na hradech, zámcích a dalších zpřístupněných památkách*. Národní památkový ústav. https://www.npu.cz/publikace/metodika-pruvodcovska-cinnost.pdf?fbclid=IwAR2Eh1_tgsbKgu5mFMZ-5uHcOpV2uRVQ4h3aZ-yNyV8n48JQn-IPNlaT-aQ

Národní památkový ústav. (2022, 3. října). *Průvodcovské instruktážní filmy* [Video]. Youtube. <https://www.youtube.com/playlist?list=PLZgJmohI4Y6fJkWVD-iXbrr2mwisrO9an>

portadesign.cz. (n.d.). *Prohlídkové okruhy*. Zámek Třeboň. <https://www.zamek-trebon.cz/cs/informace-pro-navstevniky/prohlidkove-okruhy>