

NORSKÁ MUZEA V SÍTI REFORMEM A KULTIVACE

Jakub Jiříšťa

zpráva zpracovaná na základě získaných podnětů z cesty po norských institucích v srpnu/září 2023

Norský systém organizace a podpory muzejních aktivit prošel v posledních dvou dekádách pronikavou proměnou, která představuje rozsáhlou a promyšlenou reformu iniciovanou vládními orgány. Výsledkem je vznik Národní sítě muzeí, jež dále ukládá zapojeným muzejním institucím sdružovat se a koordinovaně spolupracovat v dalších dílčích sítích, které mají zajišťovat cílevědomý rozvoj institucí ale i pozitivní role muzea jako takového ve společnosti. Během několika let se podařilo pronikavě proměnit rozmanitou muzejní krajinu severské země a zajistit stabilní podmínky, které umožňují její poměrně radikální přetváření i vznik nových muzeí odpovídajících představám jejich funkce a komunikace v 21. století. Zároveň však pro řadu zejména menších lokálních muzeí představuje vstup do sítě problematickou redefinicí s pronikavým dopadem na jejich dosavadní aktivity.

Dobrovolná spolupráce místo centrálního dohledu

S myšlenkou vytvoření sítě přišlo Norské centrum pro rozvoj muzeí na přelomu tisíciletí v tzv. Bílé knize, kterou vypracoval zastřešující orgán ABM v té době zodpovídající kromě muzeí i za archivy a knihovny. Předkládané dokumenty předpokládaly, že „rozvoj norských muzeí zajistí trvalé komunikační linky mezi tematicky příbuznými institucemi a dočasné síťové vztahy při realizaci různých projektů“¹ a že „rozsáhlá reforma muzeí bude pozvánkou pro mnoho muzeí v celé zemi, aby se připojila k národní síti institucí. Myšlenka takové sítě předpokládá, že funkce muzeí budou koordinovány a propojeny takovým způsobem, že se optimalizuje odborný a finančně-administrativní přínos v celostátním kontextu.“² Za základní nedostatek tehdejší situace v Norsku byl považován obrovský počet malých muzeí s pouze několika či v řadě případů jediným zaměstnancem a nicotnými rozpočty. Řada sbírek byla opečovávána sdruženími dobrovolníků bez profesionálních kompetencí, působení muzeí na společnost působilo příliš fragmentarizovaně. Mezi kulturními institucemi a jejich působením na širokou veřejnost tak měla muzea slabou pozici.³

Navrhované zasíťování tedy mělo sloužit především k dosažení spolupráce mezi podobnými, tematicky či metodicky úzce spjatými nebo místními muzei v různých částech země. V následujících letech tak vzniklo 24 tematických sítí s jasně určeným zaměřením a do čela každé ze sítí bylo delegováno jedno muzeum s hlavní zodpovědností, které slouží jako hnací síla zajišťující kvalitu rozvoje.⁴ Tato pozice však nepřináší možnost přímo instruovat další členy sítě. Navíc se v provázaném systému využívá prostor pro členství jednotlivých muzeí ve více sítích. Sítě nepracují s vlastním rozpočtem, který by vznikl společným financováním ze strany zapojených institucí –

¹ *Kjelder til kunnskap og oppleving* (St.meld.nr. 22, 1999–2000), Kulturdepartementet, 2000.

² Tamtéž.

³ *Museum: mangfald, minne, møtestad*. Statens forvaltningstjeneste, 1996, 46.

⁴ Aktuální soupis sítí k dispozici zde:

<https://www.kulturdirektoratet.no/web/guest/museumsutvikling/vis-artikkel/-/nasjonale-museumsnettverk>.

Tematické určení jednotlivých sítí zahrnuje např. dělnickou kulturu, těžbu, rybolov a pobřežní kulturu, kulturní krajinu, dějiny žen, umění, současný svět i Sámskou sekci.

jejich účast vždy vyplývá z individuálních potřeb a z využití vlastních provozních prostředků muzeí.⁵ V rámci jednotlivých sítí se společně vyvíjejí projekty v oblasti výzkumu, diseminace a správy, organizují se semináře a kurzy v různých tematických oblastech. Každý člen má uloženo přispívat k rozvoji těchto aktivit a sdílet své odborné znalosti s ostatními muzei.⁶

Národní muzejní síť nepředstavuje strategii vlády jak muzea přímo ovlivňovat a vnučovat jim kulturněpolitické priority. Naopak, v norské kulturní politice platí fundamentální princip, který garantuje nezávislost kulturních institucí na vládě a přistupuje k muzeím jako k profesionálně autonomním zařízením. Úkolem reformy bylo jen naplnění pozitivně facilitační role, která s sebou nese ukládání pravidel. Muzea byla k účasti na budování sítí přizvána s tím, že jde o reformní proces v jejich vlastním zájmu. Na druhou stranu jen díky tomu získávají přístup ke státním subvencím a investicím (ročně se dělí na 2 biliony NOK, existují však malé prostředky uvolňované i pro muzea a organizace nezačleněné do národní sítě) – v tom tkví výrazný motivační prvek vč. snahy naplnit kritéria rozhodování o podpoře. Tato podpora nicméně není samospásná, obecní samosprávy jsou podněcovány ke spolufinancování vzhledem k tomu, že z aktivit muzeí pro komunitu těží, a v poslední době jsou muzea nabádána k tomu, aby ve větší míře čerpala ze soukromých prostředků vč. podpory velkých společností, ale také zvyšovala své příjmy výraznějším zapojením do sféry cestovního ruchu a kreativních průmyslů.⁷

Pro vládu pak utvořená síť znamená garanci profesionálnější a modernizované muzejní praxe. To sebou také neslo konsolidaci vč. sdružování menších muzeí do větších jednotek, kterých je v současnosti kolem šedesáti. Na začátku reformy bylo těchto institucí na sedm stovek. Reorganizací získaly stabilitu (profesní i operační), respektovanější pozici vůči vrcholným orgánům a také se posílil jejich podíl na muzejní expertíze a výzkumné činnosti.⁸ Rovněž řada muzeí přijala výzvu, aby se za dosažením těchto cílů spojila se sousedními muzei a vytvořila silnější regionální jednotky, což vedlo ke zvýšení efektivity sdílením personálu a zkušeností, konzervačních a skladovacích zařízení i společným řešením údržby budov a vybavení. Základem pro toto síťování byl návrh, že by "vláda měla iniciovat proces zaměřený na reorganizaci jednotlivých distriktů a regionů, aby zůstal pouze malý počet (1-6) konsolidovaných muzeí nebo muzejních sítí v každém kraji, tzn. organizace se silným profesionálním a finančním zázemím, které mohou smysluplně formovat část společné národní muzejní sítě. Myšlenkou není centralizovat; lokální muzea by měla nadále existovat jako arény pro diseminaci, ale mělo by u nich být vykazováno úsilí koorganizovat na regionální úrovni, aby se dosáhlo zlepšení v profesionální kvalitě činnosti"⁹ V současné době funguje v Norsku několik těchto sítí zřízených na regionální bázi především v severních oblastech, kde dříve dominovala lokální komunitní muzea po boku několika větších a profesionálnějších institucí (MYST v Trondelagu, Helgeland

⁵ *Rammenotat for museumsnettverk* (pokldadový dokument Norské rady pro umění) - dostupný online: https://www.kulturdirektoratet.no/c/document_library/get_file?uuid=d3627660-934c-4889-8f73-71c9740154a4&groupId=10157

⁶ *Framtidas museum — Forvaltning, forskning, formidling, fornying* (St.meld.nr. 49, 2008–2009), s. 73

⁷ *How are the museums doing in Europe? The European Museum Academy Reports on The National Museum Temperature by the end of 2019*, s. 43. https://europeanmuseumacademy.eu/wp-content/uploads/2021/11/200325-EMA-National-Museum-Reports_2019.pdf

⁸ *Museum og kulturvern* – článek publikovaný na webu norské vlády 9. 1. 2023: <https://www.regjeringen.no/no/tema/kultur-idrett-og-frivillighet/arkiv-bibliotek-og-museum/innsiktsartikler/Museum-og-kulturvern/id2001923/>

⁹ *Kjelder til kunnskap og oppleving* (St.meld.nr. 22, 1999–2000), s. 8. Kulturdepartementet, 2000.

Museum, Nordland Museum, Museum Nord). I díky tomu můžeme nyní sledovat s aktuálně prosazovanou vládní podporou zachování kulturního dědictví v oblasti pobřežní kultury výraznější příliv investic do regionů vzdálených hlavním centrům, jež zahrnuje i vznik nových designově pozoruhodných muzeí odpovídajících představám o jejich mnohostrannější společenské funkci v 21. století.¹⁰

Zdrženlivé zhodnocení proměny muzejní krajiny

Celkově zřízení národní sítě naplnilo z pohledu vládních činitelů stěžejní cíl – podpořit rozvoj a posilování odborné práce v norských muzeích, často situovaných v odlehlých lokalitách, dle původního předsevzetí: „Sítě muzeí musí přispívat k tomu, aby muzea lépe plnila svou roli sociálních institucí s kritickým pohledem na svou vlastní roli a činnost. Cílem je, aby muzea rozvíjela spolupráci a dělbu práce, zajišťovala profesionální soudržnost, dobré využívání zdrojů a rozvíjela odborné dovednosti a nové znalosti.“¹¹ V hodnotící analytické zprávě pro Stortinget v roce 2021, na níž muzejní odborníci netrpělivě čekali několik let, se výsledky reformy hodnotí kladně: „Celkově analýza dochází k závěru, že od zavedení reformy v roce 2002 jsme byli svědky rozvoje odlišného a v mnoha ohledech mnohem profesionalizovanějšího muzejního prostředí. To se projevuje prostřednictvím posílených financí, vyššího počtu zaměstnanců, výraznější aktivity a větší spolupráce. Čísla také ukazují, že díky reformě došlo v muzeu k nárůstu člověkoroků mezi odbornými zaměstnanci. Organizační opatření ovšem zároveň přinesla určité problémy, zejména v souvislosti s vlastnictvím sbírek a dobrovolnickou prací.“¹² V druhém případě hraje roli ambivalence, která zkomplikovala přístup k dobrovolníkům – ti jsou důležití pro lokální ukotvení muzeí, ale kulturněpolitickými činiteli vnímány jako příliš nároční na zdrojování a také se ocitají v rozporu s kritérii profesionální práce, jež je od muzeí očekávána.¹³ t registers an ambivalence in the attitude towards work with volunteers. Volunteering is important for local anchoring, but is perceived as resource-intensive and as a contradiction to the professionalism expected of the museums.

V akademické sféře a u některých institucí se však objevuje zdrženlivější hodnocení dopadů reformy i třecí plochy, jež mají za následek i výskyt opozičních postojů. Nezávislá studie o dopadech reformy na společenskou roli muzeí byla zpracována odborníky z Telemark research institute. Konstatovala, že muzea jako aktivní instituce musí i po letech reformy čelit napětí mezi úkoly a zdroji, očekáváními a prostorem pro aktivity, profesionalitou a dobrovolnictvím, tradičními a novými úkoly.

¹⁰ Zde vybrané nákladné projekty z posledního období: SKREI Centre (<https://www.museumnord.no/en/projects/skrei-2/>), GaiaVesterålen (<https://www.museumnord.no/en/projects/gaia-vesteralen-2/>), Hurtigruten Museum (<https://www.museumnord.no/en/our-venues/hurtigruten-museum/>), Hamsunsenteret (<https://hamsunsenteret.no/en/home/>), nákladná rekonstrukce Jekt Trade Museum v Bodø (<https://jektefart.no/?id=455804233>) aj.

¹¹ *A Guide to Museum Statistics in Europe - Norway Report* by Karen Marie Ellefsen and Harald Mehus (The Norwegian Museum Authority Oslo). Institut für Museumskunde Berlin, 2004, s. 85.
¹² *Musea i samfunnet — Tillit, ting og tid* (Meld. St. 23, 2020–2021). Doporučení ministerstva kultury ze dne 26. března 2021. Dostupné online: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-23-20202021/id2840027/>

¹³ *Museum og samfunn. En utredning om museenes samfunnsroller i lys av museumsreformen*. Telemark Research Institute, 2020. Dostupné online: <https://www.regjeringen.no/contentassets/d15551e4cffe4be586e82745ee53b809/museum-og-samfunn---telemarkforskning-2020.pdf>

Příliš se nezměnilo chápání poslání muzea, které zůstalo primárně v oblasti předávání znalostí a péče o kulturní dědictví, naopak aktivní účast na společenské debatě nebyla pro řadu muzeí dosažitelná. Společenská funkce muzea byla stále tradičně vnímána jako management a diseminace vědomostí o minulosti, i když instituce uznávaly potřebu centrálně prosazovaných hodnot (kritická reflexe, diskuze, relevantní vztah k aktuální době). Účast na výzkumech a akademické činnosti vzešla z průzkumu jako nejméně důležitá pro konsolidované instituce.¹⁴

Reálným dopadům reformy na proměnu muzejní praxi se pronikavěji věnuje analytická studie, kterou v loňském roce publikovali Nanna Løkka a Ole Marius Hylland v odborném periodiku *Norsk museumstidsskrift*.¹⁵ Podle nich reforma posunula norská muzea na generalizovanou úroveň kulturních a vědeckých institucí, jež musí splňovat nová kritéria a očekávání – kromě nároků na profesionální úroveň také hodnoty participace, demokracie, diverzity a dialogu. Aplikace globálních a všeobecně následovaných trendů (vč. posunu z orientace na objekty k upřednostňování idejí) ovšem podceňuje původní roli norských muzeí orientovanou na sebevímání dané komunity, pro něž byla klíčová dimenze vytváření a budování lokální identity a také osobní hodnota nositelů tradic. Konsolidace skrze vytváření větších institucionálních celků způsobila vznik izomorfního prostředí, v němž dochází k odcizování managementu od primárních držitelů sbírek a jejich odlišného vidění funkcí, jež dané muzeum či sbírkotvorná činnost plní v dané komunitě. Jako zásadní problém je ve studii vnímáno nedorozumění mezi lidmi úzce spjatými s daným místem a mezi nově přicházejícími silami pro centrální pozice, kteří aplikují získané vědomosti a následují současné paradigma, ale bez přímého propojení s lokalitami – jejich kvalitativní cíle jsou proto definovány externě. Zejména pro malá, původně „samorostlá“ lokální muzea, jež nabývají v novém celku marginalizovanou pozici a musí se podřizovat vnějším administrativním pravidlům, je snaha udržovat si určitou autonomii v nakládání s vlastní historií a s ní spjatými objekty těžko naplnitelná. Objevilo se tak již několik případů muzeí, jež právě z tohoto důvodu vybudované sítě opustilo a snaží se vystačit s místní podporou. Podle autorů analýzy je na vině v první řadě „skutečnost, že místní a centrální management má odlišné ambice a cíle, odlišné chápání relevantnosti a kvality a také toho, jaké by muzeum mělo být [...] konsolidované muzeum může považovat danou historickou budovu za málo relevantní a předávané poznání za příliš lokální a nikoli kritické, teoretické a zobecnitelné.“¹⁶

Z reformy do reformy

V následujících letech se i přes zmíněné signály nepočítá se zásadnějšími proměnami rychle vytvořeného, ale pro centrální orgány osvědčujícího se systému. Naopak je spíše trendem nadále posilovat kritéria kvality a jejich systémové posuzování. V současnosti se rozbíhá další centrálně iniciovaná reforma v muzejní oblasti, jež již počítá se zárukami dosažené míry profesionalizace a koordinace. Hodlá v generační perspektivě (tzn. do roku 2050) upevnit pozici muzeí jako znalostních institucí a základních společenských institucí, které mají být schopny „zvládnout složité zájmy a trendy a zároveň musí najít svou podobu v době, kdy jsou důležitými

14 Tamtéž.

15 Nanna Løka, Ole Marius Hylland. Museumsreformen. Kultivering, konsolidering og konflikt. *Norsk museumstidsskrift* 8, 2022, č. 2, s. 51–65. Dostupné online: <https://www.idunn.no/doi/full/10.18261/mus.8.2.2>

16 Tamtéž.

předpoklady hlavní globální trendy spojené s digitalizací, klimatickými výzvami a měnícími se modely interakce“.¹⁷ Reformní perspektivy vycházejí z uznání muzeí jako „demokratizačních, inkluzivních a polyfonních míst pro kritický dialog o minulosti a současnosti“.¹⁸ Od muzea jako znalostní instituce kladoucí náročné otázky a osvětlující aktuální problémy se očekává zaměření jednotlivých institucí na solidní produkci znalostí, mimojiné posílením a systémovým finančním zabezpečením výzkumných a diseminačních dovedností v muzeích a schopnosti šířit poznatky s co největším přesahem do veřejného prostoru (což opět snižuje přijatelnost obsahového dosahu pouze k rozvoji identity lokální komunity). K tomuto cíli by měly sloužit nově zaváděné stipendijní pozice pro výzkum, projektové propojování s vysokými školami, dostupnější nástroje pro muzea jak digitalizovat informace o sbírkách a zpřístupnit je co nejširší veřejnosti. Na to navazuje i další bod reformy, jenž předpokládá rozvoj relevantní komunikace, tedy i způsobů sdělování znalostí – „aby to, co by se sdělovalo, bylo vnímáno jako relevantní a užitečné pro všechny skupiny uživatelů muzea“ a také aby měla muzea jistotu, „že oslovují dostatečně široce a že má dostatek lidí příležitost zúčastnit se diseminace.“¹⁹ Předpokládá se tedy zaměření na aktivní dialog s uživateli, který by pomáhal získávat přehled o tématech a formách komunikace, které jim samotným přijdou relevantní. Očekává se tím i „vstup nových hlasů“ do vyprávění, jež muzea společnosti předávají, ale také posílení zájmu o fyzickou komunikaci v muzeích, jež je vnímána jako průvodní jev pronikavé digitalizace společnosti v nadcházejících letech.

Stěžejní zacílení reformy se týká posunů ve sbírkotvorné činnosti, které vedou k očekávání zvýšené pozornosti muzeí k tendencím, jež mají vliv na to, jaké kulturní projevy jsou dominantní a jaké jsou naopak marginalizovány. Spolupráce v sítích by pak měla zohledňovat koordinovanější rozvoj sbírek za respektování profesionální autonomie muzeí, ale i „politické“ potřeby, aby si tato činnost udržovala komplexní a vyvážený přístup „s ohledem na rozmanitost a reprezentativnost jak na místní a regionální, tak na celostátní úrovni.“²⁰

Reformní strategie představuje konkrétně artikulované představy a doporučení, které vzhledem k nedotknutelnosti samosprávy muzeí nelze direktivně vyžadovat – i proto v jejím rámci vláda zastává spíše zdrženlivý postoj v otázce vzniku muzejního zákona, o němž se diskutuje již po desetiletí. Předpokládá se ovšem, že je muzea budou ve vlastním zájmu respektovat, jelikož se odrazí v systému subvencí, udělování licencí a rozhodování o investicích z vládních prostředků – strategie například operuje se zaváděním přísnějších organizačních pokynů pro udělování grantů mezi muzea v národní síti. Například by mělo dojít ke zvýšení požadavků na kompetence v celkovém řízení muzeí a také o kvalitu jejich výzkumných aktivit. Součástí plánu prosazujícího zodpovědnější spolufinancování je také monitoring vývoje v jednotlivých institucích s jasnějším kvalitativním hodnocením. Na druhou stranu vláda počítá se stimulací výraznějšího soukromého financování v kulturní oblasti, jež má mít za výsledek zaměření muzeí na soukromé dárce a činnost, jež na ně bude orientována, a také na plné využití vlastního potenciálu pro získávání vlastních příjmů.²¹

¹⁷ Musea i samfunnet — Tillit, ting og tid (Meld. St. 23, 2020–2021). Doporučení ministerstva kultury ze dne 26. března 2021. Dostupné online: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-23-20202021/id2840027/>

¹⁸ Tamtéž.

¹⁹ Tamtéž.

²⁰ Tamtéž.

²¹ Tamtéž.

Představené plány byly komunitou muzejních profesionálů i vědců přijaty bez výraznější kritiky či nesouhlasu, ale také s malou mediální pozorností. Muzejní asociace přijala dokument veskrze kladně jako potvrzení silnějšího statutu, pozice a důvěryhodnosti muzeí ve společenském rozvoji a ocenila především jeho etický rozměr v souladu s novými mezinárodními standardy prosazovanými ze strany ICOM. Zároveň ocenila, že cílem další reformy nejsou snahy o „novou vlnu konsolidace“ muzeí, ale důraz na rozvoj započaté a zajištěné kooperace, která má pozitivní rozvoj muzeí sama zabezpečit. Rostoucí soustředění na vlastní příjmy muzeí rovněž nepředstavuje v reakci problematicky přijímaný bod, asociace pouze upozorňuje, že je třeba brát v potaz rozdílné podmínky jednotlivých muzeí pro generování zisků.²² Asociace muzejních badatelů Forskerforbundet zareagovala s nadšením na důraz kladený na posilování výzkumných aktivit a spolupráci s univerzitami, ale upozorňovala na aktuální nedostatek zdrojů a pobídek na větší badatelské projekty, nepřístupnost digitálních databází pro muzejní pracovníky i na minimální prostor pro výzkum zanesený v pracovních smlouvách.²³

Z reakcí jednotlivých muzeí je například patrné, že kromě sdílení posilovaných hodnot a vítají podporu nových spoluprací s institucemi mimo muzejní sektor (například archivy), ale i oni očekávají odraz nároků v náležitě výši a nových programech státní podpory.²⁴ Objevil se ovšem také ojedinělý důrazný hlas ředitele Varanger Musea (zaznívající i skrze jeho knižní publikaci) proti zastávanému trendu, který sám nazývá „servilitou vůči politickým leaderům“. Vůči centrálně podněcované diverzitě a demokratičnosti v komunikaci obhajuje cennou roli akademicky sebevědomého předávání informací ve veřejném zájmu, které nabízí určitý podložený pohled na svět a na návštěvníkovi je jej kriticky hodnotit či se vůči němu vymezit, a tím se připojit k aktivní roli ve formování pravdivějšího obrazu.²⁵ V současné době jsou nicméně již body nové strategie (zejména týkající se revize, mapování a uvědomělé koordinace rozvoje sbírek a diverzifikace v oslovování návštěvníků muzeí) součástí výhledových plánů a příslibů některých z muzejních sítí a nová etapa se pozvolna a bez viditelných diskuzí stává každodenní realitou. Ta však jistě přinese nové podněty ze střetávání vznešených ideálů a jejich praktického naplňování v regionálním zakotvení a s dostupnými prostředky.

²² Liv Ramskjaer, «*Musea i samfunnet: Tillit, ting og tid*» – et påskeeventyr for museumsnerder ...? (publ. 29. 3. 2021) na webu Norské muzejní asociace. Dostupné online: [«Musea i samfunnet: Tillit, ting og tid» – et påskeeventyr for museumsnerder ...? – Norges museumsforbund \(museumsforbundet.no\)](#).

²³ Guro Elisabeth Lind, *Stortingsmelding om museene* (publ. 21. 4. 2021 na webu Forskerforbundet). Dostupné online: [Forskerforbundet](#).

²⁴ Ole Aastad Bråten, Anne Marit Noraker, *Tillit, ting og tid* (publ. 30. 3. 2021 na webu Valdresmusea). Dostupné online: [Tillit, ting og tid - nye takter for museumssektoren - Valdresmusea](#).

²⁵ Lina Christensen, *Museene skal ikke skamme seg over å drive folkeopplysning* (publ. 7. 6. 2022). Dostupné online: [– Museene skal ikke skamme seg over å drive folkeopplysning \(forskerforum.no\)](#).