

---

**Rozvojová koncepce řízení  
Galerie hlavního města Prahy  
na období 2021 až 2026**

**zpracoval: Martin Dostál**



Pokusím se nastínit moji představu o koncepci a řízení Galerie Hlavního města Prahy, která sídlí v Praze a využívá zde řadu výstavních objektů. Především, že nejsem příznivcem příliš rozsáhlých a komplikovaných koncepcí, neboť jsem se již setkal s řadou teoreticky podložených a fundovaných textů o smyslu a způsobu řízení institucí uměleckého provozu, jejichž naplňování se míjelo účinkem. Myslím, že řízení jakékoliv kulturní či umělecké instituce, včetně galerie vizuálního umění, záleží v první řadě na osobnostech a jejich vyprofilování, a to jak ve sféře kurátorské a koncepční, tak i v oblastech práce produkční a lektorské. Naplňování představ o rozvoji kulturní instituce ovšem musí být konsensuální napříč zaměstnaneckým spektrem, a musí být také podpořeno zřizovatelem instituce, respektive musí být s ním ve shodě. Představy o fungování, smyslu

a rozvoji instituce by měly odpovídat finančním možnostem daným rozpočtem, měly by vycházet ze specifík daných konkrétní historií kulturní instituce, měly by vycházet z podmínek jejího sídla, ze sbírkového fondu, to vše ve shodě s aktuálními trendy muzeologické a galerijní praxe.

Myslím, že Galerie hlavního města Prahy zaujímá zcela jedinečné místo v institucionální struktuře prezentace vizuálního umění v České republice a jako jedna z mála zdejších galerií má, či měla, i své renomé také v zahraničí. Bezspornu překračuje kontext svého působení, kterým je město Praha, a společně s Národní galerií Praha tvoří respektovanou špičku v rámci institucionálního uměleckého provozu. Podobně špičkové postavení má také mezi sbírkotvornými galerijními institucemi v rámci České republiky. Její sbírkový fond tvoří druhou nejlepší kolekci českého umění od 19. století po dnešek v rámci institucí, zřizovaných veřejnou správou a financovanou z veřejných rozpočtů.

Tak jako každá galerie má svoji specifickou genezi vzniku: pražská městská galerie přes řadu záměrů a intencí však nakonec vznikla poměrně pozdě, až k 1. květnu 1963, v rámci silné vlny zřizování krajských a oblastních galerií v průběhu 50. a první poloviny 60. let. Zdá se, že nutnost vytvoření další velké galerijní instituce v hlavním městě nebyla vzhledem k existenci a rozvoji zde sídlící Národní galerie pocitována tak palčivě, ostatně nová galerijní instituce si musela své místo na slunci postupně vydobýt a obhájit. Její význam, i přes tradiční hendikep neexistence hlavní, a galerii identifikující budovy, rostl, a to zejména v období normalizace. Zejména v 80. letech, i přes v té době dobře fungující Národní galerii, na sebe Galerie hlavního města upozorňovala zásadními výstavami, a to jak soubornými, tak individuálními, které by v rámci ideologického komunistického dohledu

nemohly projít v ústřední galerijní instituci. Tato situace byla bezesporu umožněna kvalitním kurátorským zázemím a tehdejším ředitelem, který se nebál posouvat hranice tehdy možného. Galerie hlavního města Prahy tedy měla ke konci 80. let zcela mimořádné a bezprecedentní postavení, kterým zastíňovala i galerii Národní. V rámci provozu umění v tehdejší ČSSR se svými výstavními aktivitami přibližoval k pražské městské galerii pouze brněnský Dům umění, ten ovšem není sbírkotvornou institucí a fungoval, a funguje, na principu kunsthalle. Svoji mimořádnou pozici si podržela Galerie hlavního města Prahy i pro roce 1989, a to i v situaci, kdy došlo počátkem 90. let k nárůstu mimořádných výstavních příležitostí – zejména díky bezprecedentní výstavní aktivitě na Pražském hradě v době ranného prezidentování Václava Havla, a k 1. lednu 1994 také založením pražské kunsthalle, tedy Galerie Rudolfinum ve stejnojmenné budově. Skvělé postavení Galerie hl. města Prahy posilovala, vedle velmi kvalitního kurátorského zázemí a skvělého, dlouhodobě budovaného programu, i postupná a plíživá krize Národní galerie, ze které se první česká výstavní instituce sbírá, zejména institucionálně, dodnes.

Galerie hl. města Prahy, i přes jisté personální problémy - propuštění šéfkurátora Jiřího Ševčíka – si i pod pevnou ruku kurátora Karla Srpa držela vedoucí galerijní postavení v provozu pražského a českého uměleckého provozu. Dokázala propojovat aktivity spojené s klasickou i poválečnou modernou se současným, i velmi mladým, uměním, a také zcela přirozeně přinášela výstavy zahraničního umění. Poměrně úspěšně také propojovala ve výstavních projektech české umění s internacionálním, a zdálo se, že tomu tak bude zcela přirozeně natrvalo. Postupem doby však některé aktivity, zejména ty mezinárodní oslabovaly, a nemyslím, že byly na vině finance – Dům umění v Českých Budějovicích dovází pod vedením Michala Škody absolutní

světovou uměleckou špičku – a to do Českých Budějovic, kde by sice chtěl žít každý, jak praví klasik, ale z hlediska mezinárodního provozu umění nehraje tato jihočeská metropole žádnou roli. Problematizovala se i činnost, která byla v GHMP mimořádná a neměla v českém kontextu srovnání – totiž velké, dlouhodobě připravované a skvěle koncipované výstavy, které systematicky podchycovaly určité strategie, jevy a období ve vývoji umění. Svým způsobem se na slábnutí těchto aktivit podílely i odchody špičkových kurátorských osobností Marie Rakušanové a Víta Havránka, jejichž erudici a potenciál se nepodařilo nahradit. Veškeré penzum práce a iniciativa tak ležely na bedrech, hlavě a svědomí šéfkurátora Karla Srpa, který je mimořádnou kurátorskou a kunsthistorickou stálicí, ale jehož účinkování by bylo bývalo lepší, kdyby byla GHMP po stránce kurátorské vyrovnanější institucí. Právě tato situace byla zřejmě tím impulsem, který vedl současnou ředitelku GHMP Magdu Juříkovou k radikálnímu kroku změny šéfkurátora a následnému odchodu Karla Srpa z této špičkové instituce. Nicméně je nutno podotknout, že v době největší krize Národní galerie, tedy za ředitelování despotického monarchy Milana Knížáka v prvním desetiletí nového milénia, držela právě GHMP, společně s Galeríí Rudolfinum, prapor institucionální galerijní fronty, srovnatelná s mezinárodním provozem v jiných evropských metropolích – bez ohledu na světové strany, kde se nacházejí. Poslední fáze fungování GHMP, kterou vede Magda Juříková, se snaží navázat na tradici, kterou se GHMP proslavila v 80. a 90. letech, a daří se jí to se střídavými úspěchy. Je nutné ovšem také vnímat měnící se situaci v jejím hlavním „konkurenčním“ podniku, totiž v Národní galerii, která za ředitelování Jiřího Fajty vstala z doutnajícího popela a zejména ve sféře blockbusterových výstav projevila snahu chovat se jako v Berlíně či v Londýně. Pro GHMP však tato národněgalerijní proměna znamená výzvu, a je bezesporu v jejích silách a potenciálu tuto hozenou rukavici s hrdostí a zápalem zvednout.

Rozepsal jsem se o mém pohledu na vývoj a postavení GHMP ze zcela zřejmého důvodu – jednak tím demonstruji fakt, že chod a fungování, a zejména výstavy, GHMP jako rodilý Pražák sleduji intenzivně od 70. let, také fakt, že vím a tuším, na co v její činnosti navázat, kde ji posílit a jak ji vést vstříc zářným zítřkům.

Shrnuji vše ve SWOT analýze:

### **Silné stránky (S):**

výrazná a prestižní instituce

mezinárodní a celorepublikový přesah

stabilizovaná instituce po stránce provozní, finanční i personální

kvalitní výstavní program

kvalitní ediční činnost

zajímavé výstavní lokality, zejména Dům U kamenného zvonu a Městská knihovna

potencionálně mimořádné lokality: zámek Trója a Colloredo-Mansfeldský palác

rozvinutá edukační činnost

dodržování galerijních principů a standardů

dodržování zákonných norem, zejména zákona č. 122/2000 Sb. o ochraně

sbírek muzejní povahy a o změně některých dalších zákonů (v platném znění)

a další zákonné předpisy

dodržování profesního etického kodexu ICOM

**Slabé stránky (W):**

malý mezinárodní přesah

výstavní prostory rozptýlené po různých částech města

málo zřetelná identita instituce zejména pro zahraniční návštěvníky

vědecká činnost instituce

neexistence stálého prezentování sbírkové kolekce

**Příležitosti (O):**

rozvoj mezinárodních vztahů

institucionální, výstavní a sbírková opora mladého umění

uplatnění vlastní sbírkové kolekce

vystavení Slovanské epopeje Alfonse Muchy ve vlastním prostoru, intervence

současného umění do této kolekce

důraz na pražský kontext

zaměření se na multikulturní dimenzi města, a to jak v minulosti – německá a

židovská enkláva, tak v současnosti – imigranti před rokem 1989 i po něm

rozvoj lokalit, jako je zámek Trója a Colloredo-Mansfeldský palác

rozvoj spolupráce napříč institucemi v Praze, v České republice i v rámci

mezinárodním

využití partnerských měst hlavního města Prahy

programy pro popularizaci veřejné plastiky na území hlavního města Prahy

programy pro dočasné prezentování uměleckých děl ve veřejném prostoru

Prahy

vazba na sociálně komplikovanější lokality na území Prahy

využívání grantů a fundraising

volný vstup

## **Hrozby (T):**

konkurence stávajících galerijních institucí, zejména obrozující se Národní galerie

konkurence nových subjektů uměleckého provozu, zejména proponované Kunsthalle na Klárově

ekonomické problémy ve společnosti, vyvolané ekonomickou krizí a pandémiovým stavem – stagnace či pokles výnosů veřejných financí  
odliv zahraničních návštěvníků

nedostatek kvalitních pracovníků na pozice kurátorů

odliv kvalitních pracovníků do soukromého galreijního i negalerijního sektoru, či do zahraničí

Z hlediska rozvojové koncepce GHMP na roky 2021 až 2026 je potřeba vycházet jednak z projektů a daného rozpočtu na rok 2021 a další léta, ale je nutné uvažovat také v dlouhodobější perspektivě.

Z teoretického hlediska by bylo dobré rozvíjet v praxi řízení instituce principy uměleckého managementu v podnikatelském stylu. Cílem takového systému řízení kulturní organizace je její úspěšnost. V tomto smyslu je před GHMP jasná perspektiva: vycházet z kontextu muzea umění s jeho sbírkami a přetvořit ho uměleckým managementem v kulturní organizaci, která směřuje do budoucna a má šanci prosadit se na „trhu“ 21. století, ovládaného mezinárodními digitálními trendy. Tento trend již byl v GHMP úspěšně nastoupen.

GHMP má nesporně oproti obdobným „krajským“ institucím v České republice velkou výhodu. Samotné místo působení instituce v hlavním městě Praze, a s jedním objektem mimo Prahu – Domem Františka Bílka v Chýnově

nedaleko Tábora – má mimořádný návštěvnický potenciál. Rozličné budovy ve správě GHMP díky svým prostorovým dispozicím dávají mimořádné podmínky pro konání dlouhodobých i krátkodobých výstav a také řady dalších činností. Synergickým efektem je přirozeně samotné město Praha s památkami zapsanými na Seznam UNESCO a také další obdobné instituce na území Prahy. Tyto vstupní dispozice se vhodnou přeměnou na „tržní“ a „bojeschopnou“ instituci musí projevit v úspěšném výstupu, kterým je posílení a udržení pozice GHMP v domácím a mezinárodním prostředí. GHMP musí být svým stylem jedinečnou institucí, která díky pružnějšímu a dynamickému způsobu řízení má šanci mít i nadále výlučné postavení mezi ostatními institucemi galerijního typu, působící v České republice.

#### **praktické způsoby dosažení tohoto cíle:**

- organizační struktura, která využívá jak síťové tak hieratické (pyramidální) uspořádání organizace, dynamické vazby, projektové řízení, odpovědnost
- pět základních složek organizace:
  - 1) výstavní a sbírkové (kreativní) – tvoří ji kurátorský tým, vedený šéfkurátorem, který pracuje v úzké vazbě s ředitelem organizace (případně ředitel instituce je sám v pozici šéfkurátora) – vytváří základní osu fungování GHMP – výstavní plán, tvorbu eventuelně dlouhodobějších expozic a rozhodování o směru nákupu akvizic sbírkového fondu, spravuje depozitář organizace, vytváří základní osu reklamní strategie a mediální komunikace – ta je posléze zajišťována produkčním a marketingovým oddělením, vstupy a vazby jsou ale na síťové úrovni v rámci všech složek organizace – a zajišťuje důležitou vazbu i na veřejný prostor a plastiky ve veřejném prostoru, které má GHMP ve své péči



- 2) lektorské – tvoří ji lektorský a pedagogický tým, vedený vedoucím lektorského oddělení – vytváří širokou škálu nabídky lektorského oddělení pro všechny věkové a sociální skupiny návštěvníků – v GHMP je tato činnost na vynikající úrovni – je nutné ji udržet a rozvíjet – preferoval kvalitu nad kvantitou
- 3) produkční – vedené vedoucím produkčního oddělení – zajišťuje veškeré produkční práce spojené s činností výstavního a lektorského oddělení, a s dalšími aktivitami GHMP – i tato stránka je v GHMP na vysoké úrovni – je ji však nutné neustále posilovat – důležité postavení má produkční oddělení i ve formě spolupráce na získávání obvodních, městských, státních i mezinárodních grantech – odborní pracovníci na fundraising
- 4) marketingové a PR oddělení – vedené vedoucím - má stále větší význam v mediálně a reklamně roztržštěném prostředí – zásadní vazba na proměňující se sociální sítě – bezesporu nutný rozvoj
- 5) ekonomické a provozní – vedené náměstkem ředitele či správním ředitelem – zajišťuje ekonomické a provozní fungování instituce, kontrolní činnost, úzce spolupracuje s ředitelem instituce

#### **rozhodující úkoly v principu systémového řízení instituce:**

- síťové vazby uvnitř instituce jsou přirozeně nutné pro fungování fundraisingu, vytváření žádostí o granty, mimorozpočtové zdroje financování instituce, vztahy k soukromému sektoru – využívání kreativity a sociálních schopností jednotlivých zaměstnanců – členů týmu, kdy odpovědnost mají všichni vedoucí jednotlivých úseků a ředitel instituce, vytvoření odpovídající a motivující struktury odměňování nad rámec platových smluv

- finanční oblast: snaha o získání financí mimo příspěvek zřizovatele – jednak granty v rámci ministerstva kultury ČR, příspěvky či granty od městských a obvodních samospráv v rámci hlavního města Prahy, granty na vědeckou činnost, evropské granty, zahraniční spolupráce na bázi ekonomické výhodnosti, získávání prostředků od privátních subjektů – různé formy spolupráce, rozvíjení outsourcingu – jak služeb (např. úklid, ostražba), tak odborné činnosti, včetně instalací výstav a dopravy

rozvíjení koncepce dobrovolnické činnosti a stáží (internship), včetně mezinárodní

mít připravené různé varianty úsporných opatření v případě krácení finančního příspěvku od zřizovatele, růstu cen apod.

### **výstavní činnost:**

- výstavní činnost: dala by se rozdělit do čtyř rovin – 1) mezinárodní, 2) národní, 3) městská 4) místní – všechny čtyři roviny jsou důležité pro chod GHMP

**na mezinárodní úrovni** – vytvářet program mezinárodních výstav, komunikovat se zahraničními institucemi, vytvářet předpoklady pro export výstav do zahraničí, dovážet evropské i světové umělce (včetně asijských, jiho- i severoamerických umělců, afrických), zvláštní pozornost věnovat středoevropskému prostoru

výstavy ze zahraničí by měly být vyrovnané s produkcí výstav na národní úrovni, předpokládám jednu kolektivní a dvě až tři individuální výstavy za rok v GHMP,

rozvíjet spolupráci s institucemi různých typů ve středoevropském

prostoru – potenciál z vlastní zkušenosti vidím v Polsku – Zamek Ujazdowski ve Varšavě, Galerie Foksal ve Varšavě, Muzeum Sztuki v Łodzi, Muzeum moderního umění ve Wrocławu, v Rakousku Kunsthalle a Landesgalerie Niederösterreich v Kremsu – znám dobře ze stáže v Kremsu, Lentos v Linzi, v Německu – např. Kunsthalle v Drážďanech, Berlinische Galerie v Berlíně, Galerie hlavního města Bratislava na Slovensku atd. Důležité je také využívat stále vzrůstající potenciál privátních sbírek  
v neposlední řadě využívat také instituce partnerských měst.

na národní úrovni – spolupráce na institucionální úrovni se státními i regionálními galeriemi – společné projekty, které kumulují náklady na výstavy a obezřetná spolupráce i se soukromými subjekty

na úrovni hl. města Prahy – spolupráce s galeriemi na území hlavního města Prahy, propagace GHMP v rámci pražských kulturních institucí a památkových objektů

na místní úrovni – být aktivním a koncentrujícím kulturním činitelem pro město Prahu a různé obvody hlavního města, nositelem této činnosti je zejména intenzivní lektorská práce, sociální a komunitní intervence apod.

další důležité aspekty fungování GHMP:

- zaměřit se na špičkové domácí vizuální umělce všech generací a pracovat s nimi jak na krátkodobých výstavách a projektech, tak na profilových retrospektivách – s přihlédnutím k možnostem importu

výstavních projektů do zahraničí

- přesný a uvážený výběr importu zahraničního umění, individuálních a kolektivních výstav – v součinnosti s možností exportu
- spektrum aktivit koncentrovat na současné umění, současně s tím ale vytvářet také projekty klasického umění 20.století a umění starého
- vytvářet projekty na různých rovinách divácké náročnosti, výstavní strategii směřovat tak, aby vedle populárních, ale na nejvyšší odborné úrovni připravených výstav, byly také náročnější výstavní projekty
- z hlediska divácky populárních výstav se zaměřit na nosné osobnosti – Antonín Slavíček, Jakub Schikaneder, Josef Lada, Josef Sudek, František Drtikol, Václav Špála, a také na divácky vyhledávaná období – surrealismus apod. Zásadní význam by měly profilové výstavy 60., 70., 80. a 90. let – i v mezinárodním kontextu
- sbírkotvornou aktivitu zaměřit vzhledem k finančním možnostem na soudobé umění české, ale výběrově i mezinárodní
- vyvázat uměleckou praxi z kamenných zdí galerie a tvořit projekty ve veřejném prostoru
- vědecká činnost GHMP v návaznosti na možnost získání vědeckých grantů
- externí spolupráce se špičkovými českými i zahraničními kurátory – z domácích: Zdeněk Felix, Noemi Smolíková, Edith Jeřábková, pro oblast starého umění s Jiřím Fajtem, Romanem Prahlem, Tomášem Vlčkem, pro oblast asijského umění s Filipem Suchomelem, Ladislavem Kesnerem, Jiřím Strakou
- spolupráce s mladými kurátory/kami, kurátorské stáže
- z hlediska muzeologického využít zahraniční zkušenosti, například z Vídně - koncept Museumquartieru

- reklamní, mediální a marketingovou činnost provádět v součinnosti s profesionálními agenturami

---

- zásadní důležitost má lektorské oddělení, které pracuje se všemi věkovými a sociálními skupinami, vytváří širokou nabídku programů, koncerty, filmové projekce, přednášky pro odborné zájemce i širší publikum
- pod možností rozvíjet i rezidenční pobyty umělců
- koordinovat svoji činnost s ostatními galerijními institucemi v Praze - muzejní noc, dlouhodobé programy apod.
- uživatelsky příjemné webové stránky, zásadní důraz na denní komunikace na sociálních sítích
- prostředí galerie a jejích objektů - uživatelsky příjemné, aktuální design, odpočinkové zóny, zóny pro děti a mládež, interakce
- pozornost věnovat také aktivitám pro generaci seniorů, speciální akce
- využít lépe Colloredo-Mansfeldský palác
- zviditelnit Dům fotografie
- posílit fungování zámku Trója – vytvoření sochařského parku
- snaha o stálou expozici mimořádného sbírkového fondu GHMP
- snaha o stálou expozici Slovanské epopeje v Praze
- aplikace a programy pro veřejnou plastiku na území Prahy

Martin Dostál

v Praze dne 15. září 2021