

MUZEJI IN KULTURNI TURIZEM

Gostoljubje v muzeju: usmeritve za boljšo izkušnjo obiskovalcev

Petra Goneli in Neja Petek

Agencija za razvoj in komunikacije v kulturnem turizmu Nea Culpa

»Obisk muzeja ni le prenos znanja, temveč celota izkušnje in občutkov, ki ostanejo v spominu še dolgo po obisku.« Rachel Mackay, Delivering the Visitor Experience. Več kot **35 % vseh mednarodnih potovanj** predstavlja kulturni turizem, kjer so **muzeji** med **ključnimi točkami obiska** in hrbtenica stalno dostopne kulturno-turistične ponudbe. V Sloveniji v zadnjih letih potekajo pomembni premiki v povezovanju in sodelovanju med kulturnim in turističnim sektorjem. **Nacionalna strategija za muzeje in galerije za obdobje 2024–2028** poudarja vlogo muzejev kot družbeno odgovornih institucij, ki sodelujejo z različnimi sektorji in se intenzivneje vključujejo v turistično ponudbo.

Slovenska turistična organizacija v naših **Smernicah promocije krovne teme Umetnost in kultura (SUK: STO, Nea Culpa)** ustvarjalnost in dediščino prepozna kot ključne nosilce identitete in značaja Slovenije. Na mednarodnih trgih slovenskega turizma krepimo ugled Slovenije kot ustvarjalne destinacije s sodobno

kulturno-umetniško produkcijo, prepoznavnimi festivali in bogato dediščino na križišču kultur in svetov.

V obdobju **2024–2026, v promocijskih letih dediščine in ustvarjalnosti v slovenskem turizmu**, se poleg komunikacije in trženja krepijo tudi medsektorska povezovanja, pri čemer pomembno vlogo igra sodelovanje **ICOM Slovenije, Skupnosti muzejev Slovenije in Slovenskega muzejskega društva**.

V agenciji **Nea Culpa, kjer že 15 let povezujemo kulturne ustanove s turizmom in spodbujamo ponos do slovenske dediščine in ustvarjalnosti**, z vodenjem delovnih skupin in izobraževanj, z izkustvenimi potmi in tržnimi komunikacijami, prispevamo k razvoju modelov sodelovanja. **S smernicami gostoljubja prenašamo znanja in izkušnje iz obeh svetov v usmeritve za muzejsko prakso. Osredotočamo se na gostoljubno, vključujočo izkušnjo obiskovalcev in njeno stalno izboljševanje.**

Smernice izhajajo iz mednarodnih strokovnih usmeritev ter našega znanja in izkušenj. Obiskovalca vzpostavljajo kot aktivnega udeleženca muzejskega doživetja. Muzeje spodbujajo, da s premišljenimi koraki ustvarjajo še prijaznejše kraje spomina, sodobnih srečanj in prihodnosti.



Muzej novejših in sodobnih zgodovine
Foto: Arhiv Nea Culpa

Muzeji so danes **več kot prostori ohranjanja in predstavljanja dediščine** – so odprti in javnosti namenjeni **prostori izkušenj, dialoga in učenja**. Mednarodni muzejski svet **ICOM muzej opredeljuje** kot neprofitno ustanovo, »ki **deluje v korist družbe, raziskuje, zbira, konservira, interpretira ter razstavlja** snovno in nesnovno dediščino« (ICOM, 2022).

Gostoljubje ni le dodana vrednost, temveč **sestavni del muzejskega poslanstva** in etične odgovornosti. **Z razumevanjem potreb obiskovalcev, pozornostjo do njihove poti** skozi muzej ter **kakovostno komunikacijo** muzeji prispevajo k pozitivni izkušnji. Takšni spodbudni občutki **krepijo zaupanje**, razumevanje in povezanost z dediščino ter umetnostjo.

ICOM. Museum Definition. Sprejeto na 26. generalni konferenci ICOM, Praga, 2022.

ICOM. ICOM Code of Ethics for Museums. Paris: International Council of Museums, 2017 (posodobitve).

Obrat muzejev k obiskovalcem se je začel že v 60. letih prejšnjega stoletja, se pospešil v 80. letih in se od takrat ni ustavil (Jacobi 2012). **Muzeji se že desetletja ne osredotočajo več le na predmete, dokumente in umetniška dela, ampak tudi na izkušnjo muzejskega obiska** in njen učinek na obiskovalce.

GOSTOLJUBJE KOT DEL CELOSTNE MUZEJSKE IZKUŠNJE

Premišljeno načrtovanje izkušnje obiskovalca z namenom, da je prijazna, smiselna, razumljiva in se vtisne v spomin kot dobra. Ne osredotoča se le na posamezne elemente, kot so prostor, vsebine in/ali storitve, temveč na celotno pot obiskovalca, od prvih informacijskih stikov pred obiskom do vstopa, doživetja razstav, vtisov ob vsebinah, doživetja dodatne ponudbe in občutka ob odhodu ter po njem.



Umetnostna galerija Maribor / Foto: Marko Pigac

TRIJE KORAKI DO GOSTOLJUBNE MUZEJSKE IZKUŠNJE

Gostoljubna muzejska izkušnja temelji na treh ključnih področjih. **Oblikovanje izkušnje za obiskovalce** se osredotoča na različne tipe značajev, vključujoče vedenje, usmerjene poti skozi muzej in občutek dobrodošlice. **Upravljanje izkušnje** pomeni zavezo h kakovosti, skupne standarde gostoljubja in stalna notranja izobraževanja. **Razvoj izkušnje** temelji na merjenju zadovoljstva, uporabi povratnih informacij in uvajanju izboljšav za boljše doživetje muzeja.

1

OBLIKOVANJE

= vizija in zaveza,
točke stika z obiskovalci,
segmenti obiskovalcev

2

UPRAVLJANJE

= standardi,
izobraževanja

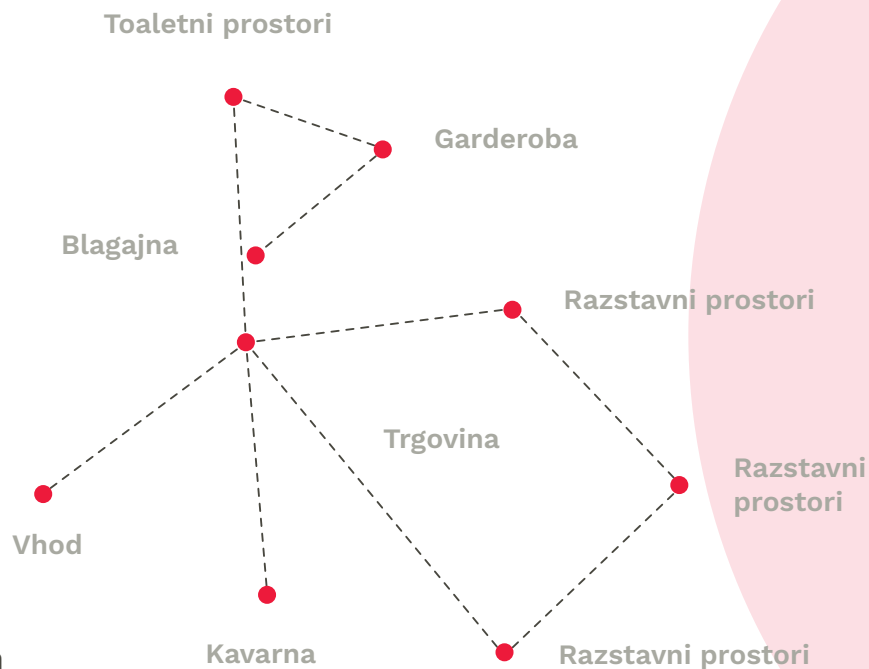
3

RAZVOJ

= merjenje,
povratne informacije,
inovacije

POT OBISKOVALCA IN TOČKE STIKA

Izkušnja obiskovalca se začne že **pred prihodom** v muzej, z iskanjem informacij na spletni strani, prebiranjem ocen prejšnjih obiskovalcev, načrtovanjem poti in preverjanjem dostopnosti. Ti prvi vtisi oblikujejo pričakovanja in lahko vplivajo na odločitev za obisk. Na lokaciji se izkušnja nadaljuje skozi **zaporedje točk stika**, kjer poteka verbalni ali informacijski stik, lahko tudi neverbalna komunikacija, z obiskovalci: od vhoda in blagajne do garderobe, sanitarij, razstavnih prostorov ter dodatne ponudbe, kot sta trgovina ali kavarna. **Pot obiskovalcev ni linearna**, temveč razvejena in prilagodljiva, saj prostore uporabljajo različno, **glede na interese, čas in potrebe**.



Namig: Prehodite pot obiskovalca in načrtujte izboljšave

Kdaj ste se nazadnje kot ekipa sprehodili po poti obiskovalca in preverili njegovo izkušnjo v vašem muzeju? Z mapiranjem in pregledom točk stika lahko opredelite, kakšno izkušnjo želite ustvariti, kje nastajajo vrzeli in kakšni so občutki, ki spremljajo pot obiskovalca. To je lahko prva naloga ekipe, ki se loteva izboljševanja izkušnje gostov.



PREVERIMO POT OBISKOVALCA

VHOD

- Je vhod jasno označen in lahko prepoznaven?
- Je delovni čas viden in razumljiv?
- So osnovne informacije dostopne že ob prihodu?

VSTOPNA TOČKA IN BLAGAJNA

- So razstave, dogodki in programi jasno predstavljeni?
- Je komunikacija osebja prijazna in razumljiva?
- Je postopek nakupa vstopnic pregleden?

INFORMACIJSKO IN PROSTORSKO USMERJANJE

- Je orientacija po prostoru jasna in logična?
- So smerokazi, zemljevidi in oznake dobro vidni in razumljivi?
- So informacije dosledne v vseh delih muzeja?
- Je usmerjanje prilagojeno različnim obiskovalcem?

GARDEROBA

- Je garderoba jasno označena in lahko vidna?
- Omogoča enostavno in varno odlaganje oblačil ter torb ali nahrbtnikov?

TOALETNI PROSTORI

- So sanitarije čiste in dobro vzdrževane?
- So funkcionalne in prilagojene različnim potrebam obiskovalcev?
- So na voljo varčne in okolju prijazne rešitve (voda, energija, čistila)?

RAZSTAVNI PROSTORI

- So na voljo prostori za počitek?
- So vključeni elementi za igro ali interakcijo?
- Omogoča razstava obisk v različnem ritmu (krajši ali daljši obisk, premori)?

TRGOVINA

- Je ponudba smiselno povezana z vsebino muzeja?
- Vključuje izdelke rokodelcev in ustvarjalcev iz lokalnega okolja?
- So izdelki in embalaža trajnostno zasnovani?

KAVARNA, PITNIK ALI KAVOMAT

- Je obiskovalcem na voljo prostor za osvežitev?
- Je prostor prijeten in enostaven za uporabo?
- So na voljo trajnostne izbire (pitna voda, lokalna ponudba, zmanjševanje odpadkov)?

VIZIJA SKRBI ZA OBISKOVALCE

Odnos do obiskovalcev v muzeju se kaže v vsakodnevni ravnanjih, **načinu komunikacije** in drobnih stikih vseh zaposlenih. Ti pomembno vplivajo na to, kako se obiskovalci v muzeju počutijo in kako doživljajo obisk. **Vizija gostoljubne skrbi za obiskovalce** je skupen okvir, ki spodbuja kulturo spoštovanja, odprtosti in vključevanja ter prispeva h kakovostni izkušnji obiskovalcev.

Namig: Oblikujte vizijo in načrtujte aktivnosti za zaposlene

Ste kot ekipa že oblikovali skupno vizijo gostoljubja za vključenost in dobro počutje obiskovalcev? Vizija pomaga poenotiti ravnanja zaposlenih in daje jasne usmeritve za komunikacijo, vključevanje obiskovalcev ter predstavljanje programov in dodatne ponudbe. Kot obraz ustanove zaposleni prenašate vrednote in cilje muzeja, zato je pomembno, da dobro poznate njegove vsebine in jih znate samozavestno ter odprto predstaviti.



PRIMER DOBRE PRAKSE: TATE VREDNOTE

Tate je mreža britanskih muzejev moderne in sodobne umetnosti. Vse zaposlene in sodelavce, ki so v stiku z obiskovalci, spodbuja, da so v svojem ravnanju:

- **Gostoljubni**

Obiskovalce pozdravimo, kadar jih srečamo v galerijah, se odzivamo na njihove potrebe in v svojem ravnanju predstavljamo vrednote muzeja.

- **Osebni**

Razumemo raznolikost obiskovalcev, njihove motive in potrebe ter način komunikacije prilagodimo posamezniku. V stik z obiskovalci vnašamo svojo osebnost in delimo poglede na umetnost ter tako ustvarjamo osebno izkušnjo, ki presega pisna gradiva ali avdio vodnike.

- **Podporni**

Skrbimo drug za drugega in za dobro počutje ekipe, saj le tako lahko dobro poskrbimo tudi za obiskovalce. Vemo, kdaj in kje poiskati pomoč. Delimo in praznujemo skupne uspehe.

- **Proaktivni**

Do obiskovalcev pristopamo odprto in sproščeno ter z njimi navezujemo pogovor o obisku ali umetnosti. Ne čakamo na vprašanja, temveč ponujamo pomoč in pobudo.

- **Samozavestni**

Izzive in morebitne zaplete pri delu z obiskovalci znamo reševati samostojno ali s podporo sodelavcev in vodij. Pri tem ravnamo mirno, odgovorno in spoštljivo.

- **Podjetni**

Obiskovalcem predstavljamo celotno ponudbo muzeja in jih spodbujamo k sodelovanju, nakupu ali podpori. Razmišljamo, kako lahko izkušnjo še izboljšamo, delimo predloge, poslušamo povratne informacije obiskovalcev ter prevzemamo odgovornost za situacije, ki jih ne moremo rešiti sami.

- **Opremljeni z znanji**

Svoje znanje o muzeju, vsebinah, zgodbah in delovnih postopkih redno posodabljam ter ga znamo prilagoditi različnim obiskovalcem in situacijam.



Vir: Mackay, R. (2016). Delivering the Visitor Experience. London: MuseumsEtc.

RAZLIČNI TIPI OBISKOVALCEV

Obiskovalci muzejev imajo različne motive za obisk, ki vplivajo na njihova pričakovanja, vedenje in način doživljanja muzejske izkušnje. Razumevanje teh razlik pomaga muzejem prilagajati vsebine, komunikacijo in prostore ter ustvarjati bolj vključujočo in kakovostno izkušnjo za različne tipe obiskovalcev.



RAZISKOVALEC

– motivira ga osebna
radovednost

»Sem sem prišel, ker me je
zanimalo in sem mislil, da mi
utegne biti všeč.«



POSREDNIK

– motivirajo
ga drugi ljudje

»Sem sem prišel predvsem zato,
ker bi drugi radi, da pridem.«



ISKALEC MIRU

– motivirajo ga doživetja,
polna razmišljanja in
duhovna sprostitev

»Sem sem prišel
predvsem zato, ker mi
pomaga, da se sprostim.«



ISKALEC DOŽIVETIJ

– motivira ga želja, da
vidi in doživi prostor

»Sem sem prišel, ker je to
znamenitost, ki jo je treba
videti in doživeti, je ugledna
in pomembna.«



STROKOVNJAK/LJUBITELJ
– motivirajo ga cilji, povezani s
posebnim znanjem

»Sem sem prišel predvsem zato,
ker se nanaša na moje delo, ker je
nekaj, kar zasledujem kot hobi.«

Tipi obiskovalcev so povzeti po tipologiji Johna H. Falka, ki obiskovalce opredeljuje glede na njihove motive in identiteto (Falk, 2009; Falk & Dierking, 2013).

Pomembno je, da **vsi naši obiskovalci** prejmejo **enak osnovni standard gostoljubja**. To lahko dosežemo z opredeljenimi **postopki ravnanja** v določenih situacijah, **izobraževanjem osebja**, jasno vizijo in pripadnostjo ter **rednim spremljanjem** na terenu.

Vzpostavljeni standardi in opredeljeni postopki ravnanja:

— **STANDARD SPREJEMA**

— **STANDARD KOMUNIKACIJE**

— **STANDARDI RAVNANJA ZA PRIMER POSEBNIH SITUACIJ:** izgubljen otrok ali ranljiva oseba, izgubljena lastnina, reševanje konfliktov in incidentov, težave z dvigalom

Namig: Vzdrževanje standardov izkušnje zahteva stalna izobraževanja in usposabljanja zaposlenih, ki so v stiku z obiskovalci.

Pomembno je, da je naša ekipa, ki dela na točkah stika z obiskovalci ustrezno strenirana in povezana.

UPRAVLJANJE IZKUŠNJE



Mestni muzej Ljubljana / Vir: MGML, Andrej Peunik



Dobrodošlica



**Zahvala
za obisk**



**Vprašanje o
državi bivanja**



**Informacija o
načinu prihoda**



**Usmeritev
in tloris**

OBLIKOVANJE EKIPE

Upravljanje izkušnje obiskovalcev pomeni **usklajevanje vseh ekip in prostorov muzeja**, ki soustvarjajo **celoten potek obiska** – pred, med in po obisku. Ena ključnih usmeritev je **oblikovanje interdisciplinarne ekipe za**

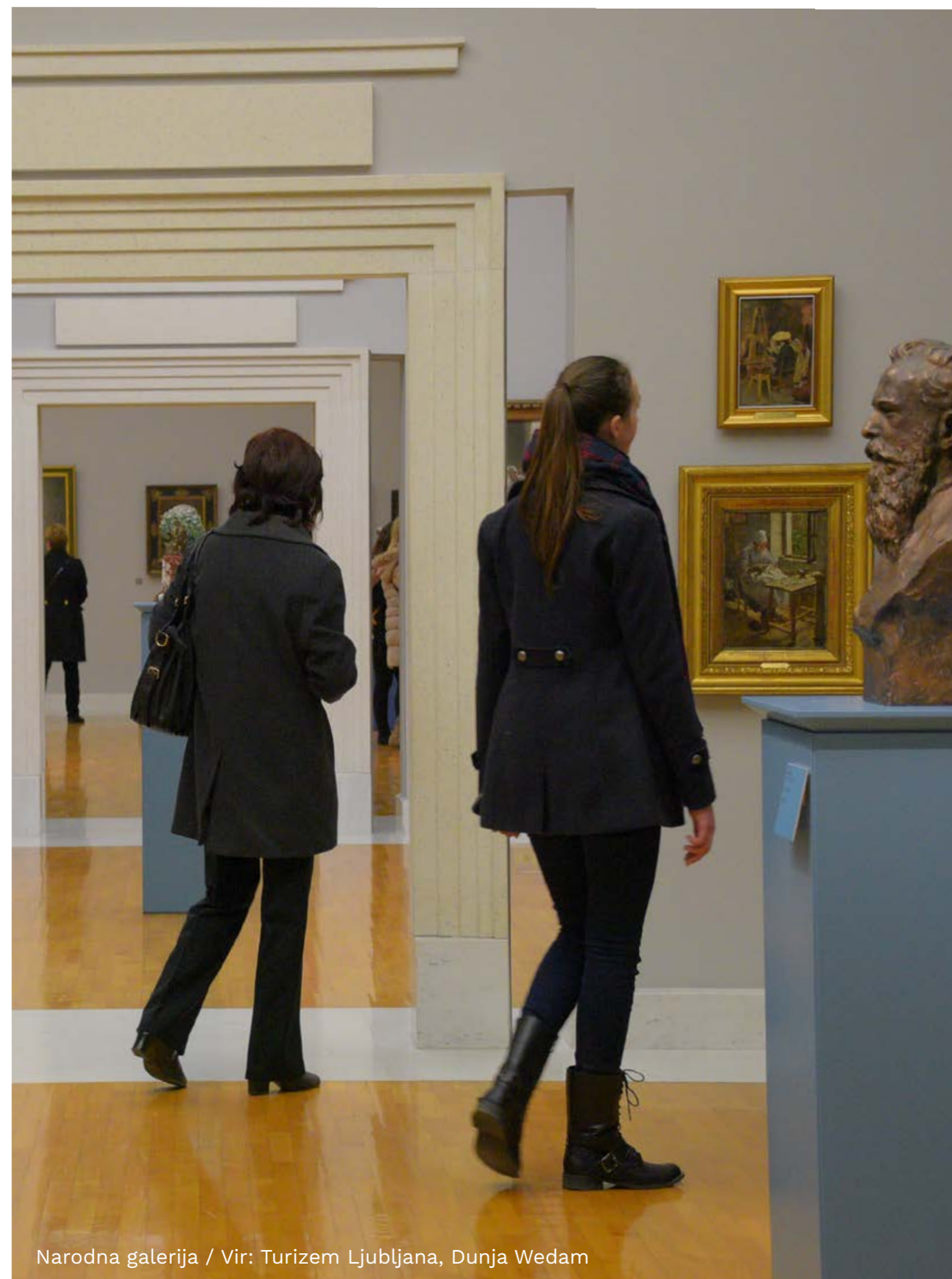
izboljšanje izkušnje gostov, ki povezuje komunikacijo, programe, pedagoško delo in točke stika z obiskovalci ter skrbi za **skupne standarde**, sodelovanje in **stalno izboljševanje izkušnje**.



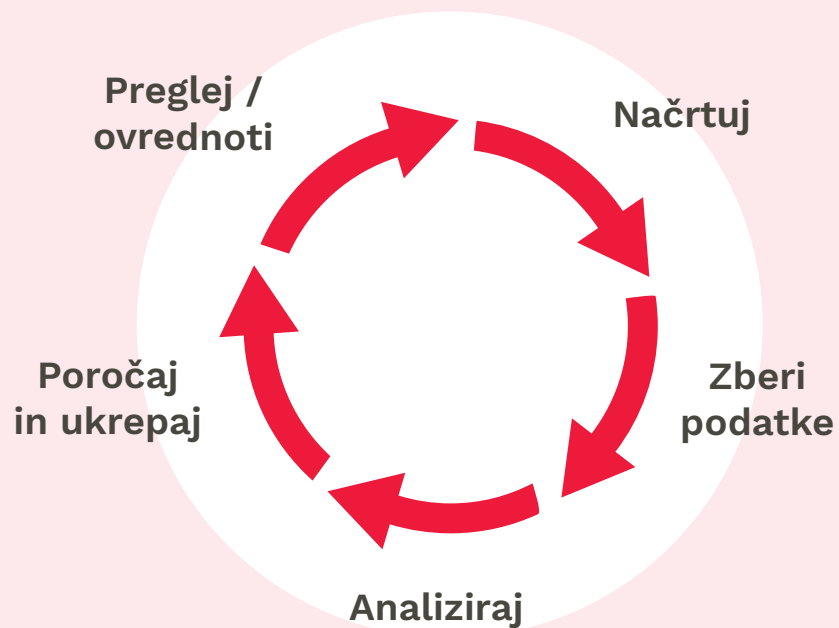
MERJENJE IN ZBIRANJE POVRATNIH INFORMACIJ

- **Anketiranje obiskovalcev:** Sistematično zbiranje mnenj obiskovalcev po obisku pomaga razumeti njihovo zadovoljstvo in pričakovanja.
- **Skriti gost:** Zunanji ali notranji opazovalec preverja izkušnjo obiska z vidika obiskovalca in prepoznava prednosti ter pomanjkljivosti.
- **Analiza mnenj obiskovalcev na spletu (Google Maps, Tripadvisor):** Spremljanje spletnih ocen in komentarjev omogoča vpogled v iskrena mnenja obiskovalcev in ponavljajoče se vzorce.
- **Anekdote obiskovalcev:** Neformalni pogovori in spontani odzivi obiskovalcev pogosto razkrijejo pomembne vidike izkušnje.
- **Knjiga mnenj:** Pisni zapisi obiskovalcev v muzeju so neposreden vir pohval, predlogov in opozoril.

Namig: Zbirajte povratne informacije obiskovalcev že na lokaciji obiska, ko so vtisi še sveži. Z uporabo QR-kod, tablic ali kratkih mobilnih anket obiskovalcem omogočite enostavno in hitro podajanje mnenj, pridobljene odzive pa redno vključujte v izboljševanje izkušnje.



Evalvacijski cikel poudarja, da je izboljševanje izkušnje obiskovalcev stalen in ponavljajoč se proces. Vključuje načrtovanje ciljev, zbiranje podatkov, njihovo analizo, poročanje in ukrepanje ter redno ovrednotenje rezultatov, ob tem pa je pomembno tudi prepoznavanje dosežkov in nagrajevanje zaposlenih (Parsons, 2020).



Vir: Parsons, E. (2020). Understanding Visitor Experience. London: Routledge.



Namig:

Povratne informacije obiskovalcev razkrivajo tako pomanjkljivosti kot priložnosti za izboljšave, pogosto pa tudi pozitivne izkušnje in pohvale. Praznujmo uspehe in nagradimo zaposlene – priznanje za dobro opravljeno delo krepi motivacijo, pripadnost in kulturo odlične izkušnje obiskovalcev.

DOBRODOŠLI V GOSTOLJUBNI HIŠI

Naj vam **razmislek o gostoljubju** in poti obiskovalca v vašem muzeju prinese **več sodelovanja in povezovanja** med različnimi strokami in vlogami muzejskih sodelavcev.

Trk različnih svetov, kot sta denimo muzejska stroka in pristočasni obiskovalci, je vedno **zahtevna, a na dolgi rok nagrajujoča izkušnja**. Skupno prizadevanje za izboljšanje izkušnje obiskovalcev lahko prinese še nekaj dragocenega: **pozitiven vpliv na kulturo in klimo v muzeju**.

S standardi in vrednotami gostoljubja boste zagotovo okrepili ugled vaše kulturne ustanove in **povečali obisk**. Vzporedno boste začeli graditi še **kurirane muzejske poti** za **različne segmente obiskovalcev** in izkušnja bo naenkrat postala vitalen del načrtovanja vaših programov dela. Tako delajo muzeji, ki jih najraje obiskujemo v svetu in po katerih se radi zgleujemo.

V agenciji **Nea Culpa** vam lahko pomagamo pri vpeljevanju vaših standardov in izboljševanju izkušenj za obiskovalce.

Vse dobro na vaši poti gostoljubja in razvoja izkušenj.



Galerija Lojzeta Spacala, Grad Štanjel
Foto: Arhiv Nea Culpa

VIRI IN LITERATURA

- **Black, G.** (2005). The Engaging Museum. London: **Routledge**.
- **Falk, J. H., & Dierking, L. D.** (2013). The Museum Experience Revisited. Walnut Creek: **Left Coast Press**.
- **ICOM.** (2017). Code of Ethics for Museums. Paris: **ICOM**.
- **ICOM.** (2022). Museum Definition. Paris: **ICOM**.
- **ICOM Finska.** Priporočila in smernice. Helsinki: **ICOM Finska**.
- **Jacobi, D.** (2012). La place du visiteur au musée. Paris: **La Documentation française**.
- **Mackay, R.** (2023). Delivering the Visitor Experience. London: **Routledge**.
- Ministrstvo za kulturo RS. (2023). Nacionalna strategija za muzeje in galerije za obdobje 2024–2028. Ljubljana: **Ministrstvo za kulturo Republike Slovenije**.
- **Museums Association.** Front of House Charter for Change. London: **Museums Association**.
- **American Alliance of Museums.** Piročniki in smernice. Washington, DC: **AAM**.
- **Slovenska turistična organizacija.** Operativni načrt trženja kulturnega turizma Slovenije (ONKULT). Ljubljana: **STO**.
- **Slovenska turistična organizacija.** Smernice v podporo trženju tematike Umetnost in kultura (SUK). Ljubljana: **STO**.

ICOM mednarodni
muzejski
svet
Slovenija



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA KULTURO

Gostoljubje v muzeju: usmeritve za boljšo izkušnjo obiskovalcev

Besedilo: Petra Goneli in Neja Petek; Oblikovanje: Agencija za razvoj in komunikacije Nea Culpa

Fotografije: Arhiv Nea Culpa, Arhiv MGML (Miran Kambič, Darko Pavlovič, Andrej Peunik), Arhiv Umetnostna galerija Maribor (Marko Figac), Arhiv Turizem Ljubljana (Dunja Wedam), Adobe Stock

Izdajatelj: Društvo ICOM – Mednarodni muzejski svet – Slovenski odbor Ljubljana, 2026