

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA TEORIE KULTURY (KULTUROLOGIE)



Diplomová práce

**K DĚJINÁM A SOUČASNOSTI
MANAGEMENTU KULTURNÍCH AKCÍ
MANAŽEŘI A ORGANIZÁTOŘI KULTURNÍCH AKCÍ**

ABOUT HISTORY AND PRESENT OF CULTURAL
EVENTS MANAGEMENT
CULTURAL EVENTS MANAGERS AND ORGANIZERS

Aneta Horáčková

Praha 2010

vedoucí práce: **PhDr. Vladimír Czumalo, CSc.**

**Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně a výhradně
s použitím citovaných pramenů, literatury a dalších odborných zdrojů.“**

V Praze dne 30. 6. 2010

.....

Podpis

Za odborné a vstřícné vedení práce bych ráda poděkovala PhDr. Vladimíru Czumalovi, CSc. Zvláštní poděkování patří PhDr. Josefu Žákovi za ochotu a trpělivost při odborných konzultacích, přínosné podněty a zapůjčení literatury. V neposlední řadě děkuji všem organizacím a organizátorům, jejichž podklady byly k práci využity a kteří se zúčastnili kvalitativního šetření v rámci mé práce.

Anotace

Diplomová práce se zabývá managementem kulturních akcí s detailním zaměřením na manažery a organizátory kulturních akcí v historické a současné perspektivě. Předmět práce byl zvolen jako kulturologický fenomén, jehož kapacita stejně jako množství těchto realizátorů kulturních projektů neustále narůstá.

Teoretická část práce je rozdělena do jedenácti kapitol, které se zabývají nejprve úvodnímu pojednání o managementu kulturních akcí, představení rozdělení organizátorů kulturních aktivit a typologii kulturních akcí. Druhá kapitola se soustředí na historický nástin řízení kulturních projektů od starověké, středověké a novověké etapy včetně historických specifik českého prostředí. Současný management kulturních akcí jako zaměření čtvrté kapitoly obsahuje pojednání o šesti zásadních činnostech organizátorů, jejich vhodných vlastnostech a také druhů možných neúspěchů v této oblasti. Další stěžejní kapitoly mají za cíl představit pět definovaných druhů organizátorských subjektů s důrazem na jejich ideový, tvůrčí, organizátorský a ekonomický podíl na realizaci kulturního projektu. Konkrétní příklady těchto subjektů jsou také součástí těchto kapitol. Ke konci teoretické části práce jsou zkoumána specifika žen - organizátorek a nastínění budoucnosti organizátorů i managementu kulturních akcí.

Empirická část práce prezentuje vlastní výzkumné šetření dělící se na dvě oblasti podle výzkumné metody. První – dotazníková část se snaží ověřit pět stanovených hypotéz na základě odpovědí respondentů z řad organizátorů. Druhá část je zaměřená na detailní polostrukturované rozhovory, prováděné autorkou s jednotlivými zástupci z definovaných organizátorských skupin.

KLÍČOVÁ SLOVA:

Kulturní management, management kulturních akcí, manažer/organizátor, historie řízení kulturních projektů, terciární vzdělávání, organizace, komunikace, kreativita, organizátorky, finanční krize, výzkum.

Annotation

The MA thesis deals with management of cultural events with detailed focus on managers and people organising these events offering contemporary and historical perspectives. The subject of this work has been raised as cultural phenomenon whose capacity as well as the number of organisers realising these cultural projects increases constantly.

The theoretical part is divided into eleven chapters that deal firstly with introductory discourse about management of cultural events, introduction of the classification of organisers of cultural events, and the typology of cultural events. The second chapter concentrates on historical outline of managing cultural projects from ancient and medieval to modern times including historical specifics of the Czech environment. Contemporary cultural events management as the focus of the fourth chapter contains discourse on six significant activities of organisers, their appropriate features as well as types of possible failures in this area. Further chapters aim at five defined organisational subjects focusing on their ideological, creative, organisational and economic participation in realisation of cultural projects. The chapters also include particular cases of these subjects. Towards the end of the theoretical part there area also specifics of females discussed – female organisers, and suggestion of the future of organisers and management of cultural events.

The empirical part of the work presents my own research divided into two parts according to research methods. The first one – questionnaire part tries to validate five stated hypothesis based on respondents' answers from organisers. The second part aims at detailed and semi-structured interviews realised by the author with individuals from defined organisational groups.

KEY TERMS:

Cultural management, management of cultural events, manager/organiser, history of managing cultural projects, tertiary education, organisation, communication, creativity, female organisers, financial crisis, research.

OBSAH

1. ÚVOD.....	8
2. MANAGEMENT KULTURNÍCH AKCÍ	10
2.1 KDO JE MANAŽER/ORGANIZÁTOR KULTURNÍCH AKCÍ	11
2.2 ROZDĚLENÍ ORGANIZÁTORŮ KULTURNÍCH AKCÍ.....	14
2.3 TYPOLOGIE KULTURNÍCH AKCÍ.....	15
3. K HISTORII MANAGEMENTU KULTURNÍCH AKCÍ	18
3.1 ANTIKA – STAROVĚKÉ ŘECKO	18
3.2 ANTIKA – STAROVĚKÝ ŘÍM.....	19
3.2.1 <i>Marcus Aurelius Prosenes</i>	22
3.3 STŘEDOVĚK.....	23
3.3.1 <i>Období vrcholného středověku</i>	24
3.3.2 <i>Pozdní středověk</i>	25
3.4 RENESANCE.....	28
3.5 NOVOVĚK.....	29
3.5.1 <i>François Vatel</i>	30
3.6 KOMERCIONALIZACE KULTURNÍCH AKCÍ.....	31
3.7 KREATIVNÍ PRŮMYSLY	32
3.8 HISTORICKÁ SPECIFIKA MANAGEMENTU KULTURNÍCH AKCÍ V ČR	34
4. SOUČASNÝ MANAGEMENT KULTURNÍCH AKCÍ	37
4.1 VZDĚLÁNÍ MANAŽERŮ/ORGANIZÁTORŮ KULTURNÍCH AKCÍ	38
4.1.1 <i>Celoživotní a další vzdělávání v oboru kulturního managementu</i>	45
4.2 ŠEST ZÁKLADNÍCH ČINNOSTÍ MANAŽERA/ORGANIZÁTORA KULTURNÍCH AKCÍ	48
4.2.1 <i>Stanovení cílů (plánování)</i>	49
4.2.2 <i>Organizace</i>	51
4.2.3 <i>Motivace</i>	53
4.2.4 <i>Komunikace</i>	55
4.2.5 <i>Vytváření podmínek k odbornému růstu</i>	57
4.2.6 <i>Měření a analýza – vyhodnocovací fáze</i>	59
4.3 VHODNÉ VLASTNOSTI A SCHOPNOSTI MANAŽERA/ORGANIZÁTORA KULTURNÍCH AKCÍ ...	60
4.3.1 <i>Úloha kreativity (představitivosti)</i>	61
4.3.2 <i>Úloha technik a prostředků působení na veřejnost</i>	63
4.4 PŘÍČINY NEÚSPĚCHU KULTURNÍCH AKCÍ	64
5. MANAŽEŘI - ZADAVATELÉ	67
5.1 TELEFÓNICA O2 CZECH REPUBLIC, A.S.	69
5.2 MANAŽEŘI – TAJEMNÍCI NA MAGISTRÁTU MĚSTA OPAVY	71
6. MANAŽEŘI – TAJEMNÍCI	72
7. ORGANIZÁTOŘI - VEDOUCÍ.....	76
7.1 OPEN AIR MUSIC FESTIVAL TRUTNOV	77
7.2 DAVID NOVOTNÝ	80
8. ORGANIZÁTOŘI - DOBROVOLNÍCI.....	82
8.1 OBČANSKÉ SDRUŽENÍ DIVOZEMÍ	84
8.2 KULTURA JINAK	85

9. AGENTURY	87
9.1 KULTURNÍ AGENTURY SOLIS ART A ŠTĚK.....	89
10. ŽENY – ORGANIZÁTKY KULTURNÍCH AKCÍ	91
11. BUDOUCNOST ORGANIZÁTORŮ KULTURNÍCH AKCÍ	96
12. EMPIRICKÁ ČÁST – VÝZKUM	98
12.1 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	99
12.2 ROZHOVOR (INTERVIEW)	112
13. ZÁVĚR	114
SUMMARY	116
POUŽITÉ PRAMENY A LITERATURA	118
SEZNAM PŘÍLOH	124

1. ÚVOD

Zvoleným tématem je **management kulturních akcí** se zaměřením na jeho vykonavatele - **manažery a organizátory kulturních akcí**. Ukázalo se, že jsem se dotkla tématu, které dosud nebylo v odborné veřejnosti rozsáhleji a systematicky diskutováno a že si proto zaslouží zpracování do diplomové práce, které se může stát východiskem pro další debaty a studium tématu.

Fenomén managementu kulturních akcí má interdisciplinární charakter a považuji ho za zajímavý především z kulturního, psychologického i sociologického hlediska. Jedním z hlavních důvodů výběru této problematiky je vlastní zkušenost v oblasti organizování nejrůznějších kulturních a společenských akcí, a to v dobrovolnické i profesní rovině. Snahou proto bude syntéza praktické zkušenosti s novými poznatky, které jsem získala na základě dotazníkového šetření, rozhovorů s kulturními organizátory a studiem dostupných materiálů k tématu.

Zájemce o danou problematiku má na českém trhu k dispozici pouze několik málo publikací, které však nejsou úzce specializovány na organizátory kulturních akcí. Výjimku tvoří publikace Management umění (ed. Smolíková, 2008), která je určena mimo začínající umělce také organizátorům kulturních projektů a všem, kdo vedou menší umělecké a tvůrčí týmy. Práce také částečně a volně navazuje na diplomovou práci Event marketing a jeho využití v komunikačním mixu (Vinterová, 2006). Další odborná literatura s úzkým zaměřením na realizátory kulturních akcí zatím v českém jazyce neexistuje.

Situaci v této oblasti dále komplikuje nejednotné terminologické a obsahové vymezení oblasti, které je řešeno v první teoretické části práce. Kapitola o definičních úskalích, na která obecně kulturní management naráží, dává tušit nesmírnou šíři záběru tohoto fenoménu. Po vymezení managementu kulturních akcí následuje navrnutí dělení organizátorských subjektů do pěti skupin a typologie kulturních akcí. Historický exkurz se soustředí na antickou, středověkou a novověkou epochu řízení kulturních projektů, který navazuje na jeho současný stav. Možnému a reálnému vzdělávání realizátorů se věnuje další část za pomoci příkladů ze zahraničí. Přiblížení zásadních činností organizátorů, předchází detailnímu rozboru typů organizátorských subjektů. Konec teoretické části přibližuje tendence a možnou budoucnost v realizaci kulturních projektů. Stanovené hypotézy odrážející témata teoretické části jsou ověřovány kvalitativní strategií výzkumu v empirické části diplomové práce. Obě zvolené

metody – dotazníkové šetření i polostrukturované rozhovory – mají sloužit jako podnětné přispění k problematice.

Byla bych ráda, kdyby můj skromný příspěvek napomohl k pochopení činnosti organizátorských subjektů v minulosti a současnosti, přispěl k vyplnění mezery v odborném prostředí a pomohl chápat jejich významnou a důležitou roli ve společnosti.

2. Management kulturních akcí

Management kulturních akcí je specifickou oblastí kulturního managementu. Pro pochopení významu této disciplíny v širším odvětví kultury a umění se zaměříme na jeho definování a bližší představení.

Základními funkcemi **managementu** jsou předvídání, plánování, organizování, vedení, koordinace a kontrola. Je vykonáván lidmi a může být spojen s podnikáním. **Kulturní management** (někteří autoři používají název: arts management, umělecký management) je komplexní obor, který spojuje teorii a praxi úspěšného řízení a kontroly jednotlivých kulturních akcí, projektů kulturních skupin či dílčích programů. Zahrnuje vhodné rozmístění zdrojů, a to jak uměleckých tvůrčích sil, tak zdrojů lidských v podobě odborníků, dále pak finančních a technologických. Tato tematika se začíná ve světě objevovat zhruba od šedesátých let 20. století.

Když se hovoří o kulturním managementu, představujeme si často pouze oblast umění, což je zavádějící. Kulturní management se může týkat aktivit nejrůznějšího druhu (například aktivity pomáhající společenskému životu v obci). V Polsku se používá termín *animace kultury*, v Anglii pojem *community arts*. Česká kultura se s těmito pojmy dle mého názoru příliš neshoduje, proto pojem kulturní management považuji za neuvýstižnější. A to přesto, že pojmenování může vyvolávat spojení s kvalitou managementu, obsaženou např. ve firemní kultuře.

Kulturní management se snaží zobecnit praxi uměleckého provozu tak, aby organizátoři mohli úspěšně realizovat své nápady, plánovat projekty a minimalizovat rizika, s cílem získávat zájem a podporu nejen svých přátel, ale také v rámci co nejširší komunity včetně jejích nejrůznějších institucí (Smolíková, 2008). **Management kulturních akcí** se soustředí na celkovou přípravu, řízení a kontrolu nejrůznějších kulturních akcí a projektů. Vyžaduje znalosti z psychologie, sociologie, ekonomie, znalosti obchodní, právní, výpočetní a komunikační techniky, médií, a zejména z určitého oboru z profese (hudební, divadelní, výtvarné apod.). Pravděpodobnost paralelního vysokoškolského vzdělání ve všech těchto oborech je téměř nemožná, proto je pro osobu, která se managementem kulturních akcí zabývá, důležité i delegování úkolů na specialisty v jednotlivých oborech. Především se to týká právních, ekonomických a daňových otázek, podmínky veřejného provozování kulturní činnosti, je-li provozována za účelem dosažení příjmů, totiž určuje množství zákonů, vyhlášek a předpisů České republiky, které je nutné ve svém působení zohlednit.

Důležitou součástí managementu kulturních akcí je činnost umělců. Umělecká tvořivá činnost je podmíněna celkovým stavem estetické kultury, je vyvrcholením estetických potřeb a zájmů. Povolání „umělec“ u nás nemá svůj zvláštní profesní status a je určeno autorským zákonem.¹ Umělecká činnost má potřebu rámce, konstrukce a organizování. Tvůrcům jde o dosažení určitých cílů a úspěchů, kterého mohou nejlépe dosáhnout právě za použití nástrojů managementu kulturních akcí a jeho vykonavatelů: manažerů a organizátorů kulturních akcí.

2.1 Kdo je manažer/organizátor kulturních akcí

Manažerům a organizátorům kulturních akcí nebyla dosud věnována náležitá pozornost a nebyli ani obsáhleji teoreticky reflektováni. Následkem toho v češtině zatím neexistuje ustálená a přesně definovaná terminologie a často se přejímají cizí pojmy. Uvedeme nejčastěji zmiňované pojmy, jejich význam a stanovíme nejvhodnější termíny pro náš záměr.

Osobou, která se zabývá kulturním managementem, je **kulturní manažer**. Tento termín může být užíván pro manažera lokálního centra i pro manažera velké instituce jako např. Národní divadlo. Je to manažer, který se tvůrčím způsobem pohybuje jednak v oblasti umění a jednak v oblasti kreativního průmyslu. Tato osoba využívá nástrojů managementu a má zájem organizovat a řídit kulturní akce, instituce a osoby v oblasti kultury. Pokud je náplní práce této osoby především organizace kulturních akcí jedná se o **manažera kulturních akcí**.

Osobou, která realizuje kulturní akce je i **organizátor kulturních akcí**. Tento termín je manažerovi kulturních akcí velmi blízký a do jisté míry se s ním překrývá. Navíc se do něj ale zahrnují osoby, které pořádají nejrůznější akce pro svoji komunitu na bázi dobrovolnictví - v rámci svého volného času a nepojímají tuto činnost jako způsob obživy. Pojem organizátor kulturních akcí mi pro záměry práce i pro nezatíženost termínu nejrůznějšími asociacemi odpovídá nejlépe.

Existuje i termín *manažer kultury*, jehož obsah možných činností je velmi široký. Manažer kultury často působí na kulturu z vnějšku a snaží se jí skrz kulturní politiku ovlivňovat. Tato tematika ale není záměrem této diplomové práce. Pojem *arts manager*, není považován za nešťastnější, jelikož není českým slovem a vyvolává spojení pouze s uměním. *Animátor kultury* je osoba, která rozpohybovává (oživuje) kulturu. Nejčastěji na něj můžeme narazit v polském prostředí, kde se používá pro osobu, která se zabývá volnočasovými a

¹ Zákon č. 121/2000 SB.

kulturním aktivitami v kulturních a sportovních objektech. V českém kontextu je silně vázán na počítačovou animaci, animovaný film nebo na aktivity volného času. Na transatlantických výletních lodích se také objevuje osoba s pracovní pozicí „animátora“. Tento animátor pomáhá vzájemně seznámit pasažéry, organizuje pro děti hry nebo promítání filmů, pro dospělé potom společenské hry a výlety na pevninu. Je to pracovník pro management volného času. Pavel Šik (2008) říká, že kultura se nedá pouze animovat neboli oživovat, kultura se dá podporovat a vytvářet pro ni podmínky.

Rozdíl mezi animátory kultury a manažery/organizátory kulturních akcí je patrný také ve vůdcovství. Podle Jiřího Siostrzonka (2009, str. 39): *“Animátor skupinu nediriguje, není vůdcem. Stojí uprostřed skupiny a ne v čele.”* To však u manažerů/organizátorů kulturních akcí zcela neplatí. Jsou velmi často vůdci svého týmu a mají za úkol vést, řídit, delegovat, strhnout ostatní apod. A pokud existuje skupina organizátorů, jeden z nich je vždy vedoucím celého projektu. Přesto detailní popis animátora kultury podle Siostrzonka odpovídá v některých částech i organizátorovi kulturních akcí. Je to člověk, který využívá svých vědomostí, dovedností, charismatu a díky svému nadšení vtahuje okolí do společenského a kulturního dění. Dovede nadchnout pro ideje společných projektů a patří většinou mezi nepřehlédnutelné osobnosti. Dokáže přinášet nové podněty a svou kreativitou nabízí další možnosti kulturního dění a vytváří tak protiváhu konzumnímu způsobu života. Stejně je u něj vedle kreativity také schopnost komunikovat, přesvědčit a dobře zorganizovat.

Úkolem dobrého organizátora je snaha shromáždit fragmenty z jednotlivých oblastí (od vzletného uměleckého záměru po hrubou kalkulaci rozpočtu) a vidět je jako celek, jako systém provázaných částí. Organizování kulturních aktivit může mít dobrovolnický, amatérský nebo profesionální charakter. Profese organizátora kulturních akcí je postavena na kompetencích, které mají svůj shodný základ a poté velké množství diferenciovaných částí, i proto je dnes tato profese ve stádiu profesionalizace a díky tomu existuje tolik různých pohledů na poslání a vzdělávání organizátorů. Na činnost těchto realizátorů projektů narazíme téměř všude: nejvíce pochopitelně ve velkých městech, protože ta poskytují větší spektrum kulturního dění a aktivit k seberealizaci, ale narazíme na ně i na vesnicích, okrajových městských čtvrtích, periferiích a satelitech velkých měst.

Jaký je rozdíl mezi manažerem/organizátorem působícím v kulturní oblasti (např. organizátor pravidelně se opakujícího festivalu) **a manažerem z průmyslové výroby?** Na první pohled žádný, oba řídí procesy lidské činnosti. Výrobní manažer má svůj tým pracovníků a své dodavatele, kteří jsou na něm závislí. Organizátor festivalu má také svůj tým

pracovníků, ale jeho dodavatelé jsou umělci a umělecké skupiny, kteří na něm závislí nejsou (nebo to alespoň neradi přiznávají), a přesto by vše mělo fungovat, jako by byli. Zde je zásadní prvek, který klade na manažera kulturních akcí nároky takřka vyšší než na manažera v průmyslové výrobě. Umělci neradi přijímají jednu z rolí v týmu, ale chtějí být mimo tým, což je častým problémem v řízení kultury. Umělec je středem svého okolí a manažer/organizátor, který mu tento pocit nedá, nemůže být v kulturní sféře úspěšný. Schopnost komunikovat s umělci je to, co by měl mít navíc oproti klasickému průmyslovému manažerovi.

Jak se člověk stane manažerem/organizátorem kulturních akcí? Podobně jako umělec v sobě cítí určitý potenciál, nepřeberné množství nápadů a inspirace. Má touhu nebo až nesnesitelné pnutí něco vytvářet a připravovat. Všimá si svého okolí a vymyslí projekt, který by byl vhodný, zábavný, netradiční, který by ho bavil a naplňoval. Funguje i vzor v podobě kvalitně zorganizované kulturní akce, kterou chce napodobit nebo potřeba být ten člověk, který má možnost na chvíli „tahat za nitky“ a řídit, organizovat a delegovat. Některé organizátory kulturních akcí fascinují umělci a jejich svět, proto mu chtějí být co nejvíce na blízku; jiné ovlivní přátelé nebo rodina, jako v případě Dominiky Špalkové. Ta je zakladatelkou a ředitelkou občanského sdružení Poco a poco animato, které realizuje kulturně společenské akce v Královéhradeckém kraji.

„Maminka mě odmala brala na akce, které organizovala, i když to byly vesměs koncerty, festivaly, bylo to velmi podobné. Úkoly jako zajistit zvukaře, grafika, smlouvy atd. proto беру jako samozřejmost. Taky si pamatuji, že jsem nikdy nic podobného rozhodně dělat nechtěla! Je to svět stresů a euforií, pozdních příchoďů domů, setkání s charismatickými lidmi, ale i s takovými, se kterými jste se rozhodně setkat nechtěli. Na druhé straně otevíráte témata a náměty i pro vlastní tvůrčí práci. Konfrontujete se s hodnotami společnosti i svými vlastními. Za to jste věčně vystaveni pochybám o sobě a smyslu vašeho konání a taky obávám, jestli to, pro co jste se nadchli, bude zajímat i ostatní, jestli dojde k pochopení a podobnému naladění.“ (Špalková, 2008, str. 71-72).

2. 2 Rozdělení organizátorů kulturních akcí

Ve snaze přispět k lepšímu uchopení fenoménu jsme rozdělili organizátory do pěti typů. Každý z nich má svá specifika při **tvůrčí, organizátorské i ekonomické práci v kulturním managementu**. Zároveň však mají znaky společné, které je spojují a umožňují je tak považovat za jeden velký celek. Společným i detailním specifikům jednotlivých typů se budeme detailně věnovat v dalších kapitolách.

Manažeři - zadavatelé

Jedná se o manažery kulturních akcí, kteří pracují pro nejrůznější společnosti či korporace. Zadávají agenturám organizaci kulturních událostí, na kterých se mohou i sami podílet, ale zabývají se i jinou činností než je realizování kulturních aktivit. Do tohoto typu spadají i pracovníci kulturních úřadů měst, krajů a Ministerstva kultury jako zřizovatelé domů kultury, galerií, muzeí a pořadatelé jednorázových kulturních akcí.

Manažeři - tajemníci

Subjekty působící v organizacích, které kontinuálně provozují uměleckou činnost. Jedná se o státní, příspěvkové či neziskové kulturní organizace, domy kultury, galerie, muzea, divadla apod. Název skupiny vychází z častého označování těchto organizátorů za tajemníky uměleckého provozu, i když mají i jiné oficiální názvy svých povolání (umělecký produkční, vedoucí umělecké skupiny atd.)

Organizátoři - vedoucí

Pořadatelé kulturních akcí jako jsou například: hudební, divadelní, filmové, taneční festivaly, kulturně-charitativní večery, společenská setkání a další události, kde charakter akce vytváří především organizátor a to na základě poptávky klienta nebo z vlastní iniciativy. Často jsou to vedoucí organizátorské skupiny, a pokud nemají svůj realizační tým, pracují sami na sebe a jsou svými „vlastními pány“.

Organizátoři - dobrovolníci

Činnost vykonávána převážně ve volném čase, bez profesionální průpravy. Charakteristické je nadšení a „zapálení“ pro projekt. Zařadit sem můžeme např. divadelní ochotnický soubor, klubové kulturní zařízení, studentské spolky apod.

Agentury

Kulturní, zážitkové, produkční, umělecké, pořadatelské agentury a jiné, kde návrh kulturního projektu téměř vždy zadává klient, případně si vybírá z nabídky zážitků.

2.3 Typologie kulturních akcí

Každá zorganizovaná kulturní akce je svým způsobem ojedinělá a neopakovatelná. Liší se způsobem organizace, počtem účastníků, místem a časem konání. V praxi se často realizuje řada multimediálních i mezioborových kulturních projektů. Právě z tohoto důvodu je složité jakkoli kulturní akce typologizovat. Přesto se pokusíme uvést seznam typů kulturních akcí a násadě jejich možné dělení:

- Show, výstavy, veletrhy, exhibice, zahrnující celou škálu od pravidelných světových výstav po výstavy lokálního významu.
- Přehlídky nacvičené v ústraní a poté předváděné v ulicích mnoha měst.
- Masové demonstrace a přehlídky (např. Love Parade festival, spojený s průvodem po městě).
- Umělecká vystoupení většího rozsahu (koncert známé skupiny).
- Umělecká vystoupení menšího rozsahu (např. happeningy²).
- Shromáždění, bankety, slavnostní obědy a mítinky uspořádané pro různý počet osob, které navozují atmosféru pro vyjádření významných myšlenek a které přinášejí účastníkům pocit sounáležitosti.
- Galavečery, recepce, zahradní slavnosti a další outdoorové akce.
- Festivaly (filmové, hudební, divadelní, taneční atd.) mající jednorázový nebo opakující se charakter.
- Kulturní akce pořádané k příležitostem oslav slavných dnů a výročí (např. Týden hudby).
- Exkurze (např. exkurze spojená s konferencí na Sicílii pro nejlepších sto klientů Telefónica O2).
- Rozsáhlé jednorázové hry (akce pro velký počet účastníků – až v řádu stovek. Například šifrovací městské hry, bojové hry s dřevěnými zbraněmi nebo LARPy³).

² **Happening** - shromáždění, které používá netradičních uměleckých forem a prvků (například divadelních, výtvarných nebo hudebních) se záměrem šokovat nebo provokovat diváky a vtahovat je do akce.

Kulturní akce lze rozdělit i podle **cílového publika, obsahu, lokality, programu a počtu účastníků**. Rozdělení vychází z typologie, kterou představil Šindler (2003) a z určité osobní zkušenosti v této oblasti, která byla k typologii kulturních akcí použita.

Rozdělení podle cílového publika

Rozdělujeme na kulturní akce určené pro interní cílovou skupinu (oslava firemního výročí, koncert pro zaměstnance) a externí cílovou skupinu - veřejné akce, které mají nejrůznější cíle (festival, výstava).

Rozdělení podle obsahu

Typologie kulturních akcí, kde se zohledňuje jejich obsah nebo cíl, kterého má být dosaženo. Nejoblíbenějším typem jsou akce orientované na zábavu. Snaží se účastníka především pobavit a vyvolat u něj silný emocionální zážitek (divadelní představení, benefice). Velmi oblíbené jsou události, které stojí na jednotném tematickém kreativním konceptu (pohádkový večer, ve stylu třicátých let, havajský styl). Kulturní akce plní – kromě funkce zábavné – řadu dalších funkcí: estetickou, poznávací, výchovnou, vzdělávací, někdy též náboženskou apod. (Jůzl, 1990).

Rozdělení podle místa

K uspořádání kulturní akce se dá využít téměř jakýkoliv prostor. Právě na netradiční prostory organizátoři často sázejí a snaží se tak o zatraktivnění akce. Setkáme se s **indoorovými kulturními akcemi**, které probíhají v budovách nebo v jiných zastřešených prostorách. Běžně se akce umisťují do kulturních domů, arén, sálu, divadel, klubů. Občas se můžeme setkat s historickými objekty typu zámků, hradů, sklepení, rozhleden a na popularitě získávají opuštěné sklady a bývalé tovární haly. **Outdoorové kulturní akce** (nebo open-air akce) jsou z velké části určeny pro širokou veřejnost. Jedná se o festivaly, koncerty, happeningy a další. Konají se ve vhodných prostorách pro shromáždění většího množství lidí: náměstí, hřiště, parky, letní kina, louky nebo vodní plochy. Outdoorové kulturní akce jsou velmi populární mezi mladými organizátory. Jejich velkou nevýhodou je závislost na počasí, protože za chladných a deštivých dnů se rapidně snižuje zájem ze strany potenciálních účastníků.

³ **LARPy** – Live Adventure Role Playing games, dobrodružné hry s hraním rolí.

Rozdělení podle programu

Program akcí rozděluje Petra Vinterová (2006) na **společenský, kulturní, sportovní a odborný**. I když jsou našim tématem kulturní akce, jejich program není pouze kulturního nebo uměleckého charakteru. Součástí festivalů jsou sportovní aktivity, součástí výstav jsou odborné diskuze apod. Vždy záleží na kreativitě a nápaditosti organizátora akce, která část bude v programu stěžejní. Proto existují **kulturní akce, kde převažují společenské prvky** (setkání slavnostního a formálního charakteru, jejichž cílem je navazování a posilování vztahů nebo zvyšování společenské prestiže, např. benefice). **Kulturní akce s ryze kulturními prvky** jsou takové, kde je ústředním motivem kultura v axiologickém smyslu. (Divadelní představení, koncerty vážné, moderní nebo alternativní hudby). **Kulturní akce se sportovní složkou** spojují kulturní zážitek se sportovním výkonem. Jednat se může o pasivní přihlížení nebo o aktivní účast (např. taneční představení spojené s výukou tance pro publikum). **Kulturní akce s odbornými prvky** se snaží oslovit osoby určitým odborným tématem, upozornit na něj a zviditelnit ho díky kulturnímu zážitku. (Např. stánky aktivistů při festivalech, divadelní představení na hradech spojené s odbornou prohlídkou hradu).

Rozdělení podle počtu účastníků

Také velikost skupiny účastníků nebo publika výrazně ovlivňuje charakter akce. Pokud je cílem organizátora, aby se účastníci vzájemně poznali, je příliš velká skupina na škodu. Optimální počet účastníků záleží na typu, zaměření, délce akce a také na tom, zda se účastníci dopředu znají. Existují i typy akcí, kde se počet účastníků nedá předem určit, ale je prací organizátorů přibližný počet alespoň odhadnout.

3. K historii managementu kulturních akcí

Většina uměleckých a kulturních činností potřebuje organizační rámec a naši předkové to věděli. Zakládali a řídili první muzea, první hudební a divadelní skupiny, divadelní sály, festivaly, studia a umělecké školy dávno předtím, než jsme zjistili, že kulturnímu managementu je třeba rozumět a měl by být zkoumán jako specializovaný obor.

Předmětem této části práce bude historická reflexe fenoménu managementu kulturních akcí a jejich organizátorů. V historii lidstva hrají zážitky a kulturní zážitky obzvlášť velmi důležitou roli. Od počátků své existence inscenují lidé pro potěšení či pro prospěch svůj i svého okolí nejrůznější „představení“, v obecném slova smyslu. Snaží se tím vyvolat více či méně silné emocionální vzruchy, podpořit uvolnění vnitřních tenzí a upevnit pocity sounáležitosti nebo naopak protivenství. Zaměříme se na zásadní organizátorské počiny dějin, na významné organizátory, o kterých se nám dochovaly zmínky v pramenech a pokusíme se vysledovat vznik jednotlivých typů organizátorů.

3.1 Antika – Starověké Řecko

Historickou exkurzi po stopách organizátorů kulturních akcí zahájíme v kolébce evropské vzdělanosti: v antickém Řecku, kde můžeme narazit na jedny z prvních předchůdců dnešních organizátorů.

Existuje zmínka, že v **divadelním provozu**, který byl v antice v rozpuku, působili blíže neurčení „*realizátoři*“, kterým přiděloval povinnosti majitel divadla nebo „režisér“ jednotlivých představení. Ten řídil nejenom nazkoušení celého představení, ale většinou i celý další průběh uvedené hry. V **zábavném umění** již najdeme specifické osoby s přesně vymezenými funkcemi z organizátorské oblasti. Především na jedné z největších společenských událostí antické doby - **Olympijských hrách**, které přímo volaly po dokonalé organizaci, po vůdčích osobnostech, které celým hrám dávaly tvar a podobu. Všenárodní řecké hry se konaly v Olympii v Élidě⁴ a měly vždy dvě stádia: přípravné stádium a závody.⁵

⁴ Rok 776 př. n. l. není rokem vzniku her, jak se často mylně uvádí, ale rokem, kdy se poprvé začala zapisovat jména vítězů a vést o nich chronologické záznamy. Přesné datum vzniku je neznámé. Slavnosti se pořádaly každý čtvrtý rok na konci léta, v době našeho srpna či září.

Přípravné stádium začínalo již deset měsíců před hrami volbou devíti, až dvanáctičlenného sboru hlavních pořadatelů, **hellánodíků** (řec. *Hellánodíkai*). Jejich úkolem bylo: provést veškeré organizační přípravy, vybrat a dohlížet na přípravu závodníků, soudcování, rozdělování cen. K zajištění propagace vybírali posli, kteří roznášeli po celém Řecku pozvání a vyhlašovali „svatý mír“. Druhé stádium, vlastní slavnosti, začínalo olympijskou přísahou, že se závodníci podrobí všem pravidlům. Závody trvaly vždy sedm dní a na konci po vyhlášení výsledků rada hellánodíků vystrojila pro vítěze hostinu. Hry se udržely po dvanáct století do roku 393 n. l., kdy byly zrušeny císařem Theosofem (Bahník, 1974). Dnes, po jejich znovu obnovení, jsou Olympijské hry jednou z největších organizačních událostí celé planety. Zahajovací ceremoniál na Letních olympijských hrách v Pekingu předčil všechny organizátorské počiny v historii olympiád a řadí se mezi nejvýznamnější organizátorské počiny vůbec.⁶

Mimo Olympijské hry existovaly v Aténách tzv. **Panathénáje** (svátky celých Atén) a také **Dionýské slavnosti** (na počest boha Dionýsa). Tyto dvě události však neměly takovou organizační základnu, jako tomu bylo u Olympijských her.

3. 2 Antika – Starověký Řím

„Už velice dlouho, od té doby, co jsme jako lid prodali své volební právo za nic, nás nechává lhostejným rozdělení vysokých postů ve státě nebo ve vojsku – ne, my mlčíme a žádáme jen dvě věci: chléb a hry.“

Iuvenalis

Než se Římané začátkem třetího století před n. l. seznámili s gladiátorskými zápasy, byly v Římě organizovány už jiné formy zábavy: závody vozatajů a divadlo. **Divadelní**

⁵ Náplň samotných her: slavnostní průvod zakončený velkou obětí Diovi, závody v běhu, pětiboj (běh, skok, zápas prostý, hod oštěpem, hod diskem), zápasy pěstní a pankration (spojení prostého a pěstního zápasu), různé běhy, v hipodromu soutěže závodních vozů se čtyřspřežením a jízda na koni, běh vojínů v plné zbroji, vyhlášení vítězů a ověnění olivovou nebo palmovou ratolestí, děkovná oběť. Od 5. století byly konány též soutěže umělecké.

⁶ Číňané potřebovali na zahajovací ceremoniál 14 000 účinkujících. Sledovat jsme mohli například tisíc tradičních bubníků, jejichž bubny byly propojeny s audiovizuální technikou a vytvářely světelné obrazce. Přes 2 000 osob zvedalo kostky, připomínající tiskařské hlavice, kdy napodobovaly vlnění moře a jednotlivé znaky čínské abecedy. Obrovský svitek se rozvinul uprostřed hlavního pódia a tanečníci na něm svými těly za pomoci kaligrafie namalovali obraz slavného čínského mistra. Nechyběla ani tisícová posádka lodí, šestnácti tunový glóbus, na kterém tančili ze všech stran zavěšení tanečníci, a v průběhu celého večera stále hřměl ohňostroj.

provoz se stejně jako závody vozatajů provozoval při **ludi**, veřejných hrách organizovaných státem a financovaných ze státní pokladny. Pořádaly se při oslavě mimořádné události, spojené s uctíváním bohů. Slavnost trvala celý den a řídili a delegovali ji **kněží** boha, jemuž byly hry věnovány. Kněží proto představovali jakési vedoucí svých organizačních týmu, složené ze sluhů, otroků a dalších. Hry měly neměnný základ - nové požadavky či nápady přicházely od vyšších i nejvyšších státních funkcionářů. Nejstarší několikadenní hry z této doby, jež jsou zaznamenány, jsou *ludi Romani*, které se postupně rozrostly do festivalu trvajícího dva týdny.⁷

Nejoblíbenějším místem pro konání **závodů vozatajů** byl Circus Maximus, který byl mnohokrát přestavený podle požadavků doby a nakonec pojal až 250 000 diváků. Nejprve bylo v celodenním programu dvanáct dostihů, v době císařství se počet zvýšil na dvaadvacet. Průběh závodů se v průběhu času neměnil. „Organizátor“ vlajkou odstartoval a čtyřspřeží (někdy dvoj - trojspřeží) čtyř stájí vyrazila ze startovních pozic. Vozatajové museli prohnat své vozy sedmkrát kolem *spiny*, 344 metrů dlouhé zdi po délce Círku Maximu.⁸ Další oblíbenou akcí byly **námořní bitvy**, kdy proti sobě bojovaly galéry se čtyřmi tisíci veslaři a dvěma tisíci vojáky. Námořní bitvy se pořádaly na jezerech nebo přímo v aréně - organizátoři ji totiž nechávali napustit vodou. Tato podívaná byla velice oblíbená, a proto císaři nelitovali obrovských prostředků, které byly na námořní bitvy zapotřebí.

Postupně, od druhého století před n. l., se k *ludi* přidávala další část: **hon na divoká zvířata** (tzv. *venatio*). V roce 169 uspořádali Scilo Nasica a Cornelius Lentulus velkolepou podívanou a hon na třiašedesát afrických divokých zvířat, čtyřicet medvědů a několik slonů (Meijer, 2006). Tento vývoj společenských akcí se ale nezamlouval každému. V senátu bylo dost odpůrců, kteří veřejně prohlašovali, že lov je v rozporu s tradičními hodnotami, i proto hon nepatřil mezi úplně nejoblíbenější zábavu na rozdíl od zápasů gladiátorů.

Gladiátorské zápasy byly ve starověkém Římě prostředkem, který velmi silnými emocionálními zážitky posiloval moc císařství v očích přihlížejících. Téměř každé středně velké město mělo amfiteátr, kde se s jistou pravidelností organizovaly tyto „hry“. Chodili se na ně dívat lidé ze všech vrstev obyvatelstva. Nejranější římské gladiátorské zápasy byly součástí pohřebních rituálů významných rodin, které chtěli usnadnit svým zemřelým odchod

⁷ Skládaly se ze dvou stálých částí: *ludi scaenici* (divadelní představení) a *ludi circenses* (závody vozatajů). Divadelní představení trvalo více dnů než závody vozatajů, protože uspořádání závodů bylo nákladnější. Někdy se program rozšiřoval o veřejné hostiny, vojenské přehlídky a atletické turnaje.

⁸ Museli přitom velmi riskovat, především v otáčce, kde šlo o centimetry. Často docházelo k těžkým zraněním a smrtelným úrazům, ale na nedostatek vozatajů si pořadatelé stěžovat nemohli. Odměny za vítězství byly vysoké, a proto lákaly mladíky z lidu i syny senátorů do Círku.

do říše mrtvých a zároveň ukázat své bohatství, vážnost a moc. Mnohdy zadal umírající šlechtic instrukce týkající se programu sám a jeho blízcí přání splnili. Proto se pohřební hry označovaly termínem *munus*, povinnost vůči zemřelému. Pohřební hry byly soukromou záležitostí, kterou platili osoby ze svých peněz a stát se proto jejich organizace neúčastnil, i když je pořádali veřejní představitelé. Až do poloviny prvního století před n. l. se stále hry rozlišovaly na *ludi* organizované oficiálně a *munera*, které pořádaly soukromé osoby. Ale hranice mezi nimi byla stále méně zřetelná a čekalo se jen na to, až státní úředníci začnou gladiátorské zápasy pořádat na státní útraty. V roce 42 před n. l. tato situace nastala (Meijer, 2006).

Gladiátorská představení organizovali na počest žijícího císaře kněží císařského kultu. Císař Vespasianus postavil amfiteátr: Amphitheatrum Flavium, později zvané Koloseum, které bylo roku 80 n. l. otevřeno jedinečnou slavností, na niž se přišlo podívat přes padesát tisíc diváků. Organizátoři (kněží) byli ochotní ke všemu, aby přilákali publikum, a vymýšleli stále nové součásti programu. Den v Koloseu prostě musel být zážitkem, o jakém se ještě dlouho mluvilo.⁹ Kněží vynakládali značné sumy na angažování renomovaných zápasníků do arén, jakmile se ale stav státních financí zhoršil, začali císaři vytvářet zákony omezující ceny za gladiátory. Bez ohledu na druh představní nesměl organizátor nasazovat jen nejlepší zápasníky, ale polovinu programu musel obsadit gladiátory té nejnižší kategorie.¹⁰ Tito organizátoři také museli počítat s možností nepokojů v hledišti. Atmosféra v aréně přeskakovala většinou do hlediště. I když místa různých společenských skupin byla od sebe striktně oddělena, tradiční společenské nesváry se zde naplno projevovaly a často se stávalo, že diváci z jedné zóny hromadně přelézali dělící stěnu a napadali diváky jiné zóny. V takovém případě si kněží povolali pretoriánskou gardu čítající kolem sedmi tisíc mužů, jejímž úkolem bylo zajišťovat císaři a jeho rodině bezpečnost, a zvláštní městské kohorty, které měli až tři tisíce mužů. Tato policejní moc se považovala za dostatečnou pojistku k potlačení nepokojů kolem Kolosea. Úkolem kněží byla i starost o pohodlí návštěvníků, protože gladiátorské zápasy vyplňovaly celý den. Diváky chránily před nesnesitelným slunečním žářem velké slunečníky a kolem kolosea stálo 240 železných tyčí, z nichž se pomocí zvedacího zařízení a kladek spouštěly a rozvínovaly plachty zavěšené na lanech. Protože i přes sluneční zábrany bylo v aréně horko a pach krve a lidského potu vytvářely

⁹ Zaujmut se snažili například kněží císaře Domitianuse, kteří uspořádali noční představení, v němž bojovaly gladiátorky za světla pochodní proti sobě navzájem nebo s trpaslíky.

¹⁰ Mezi cenou, kterou bylo třeba za gladiátora zaplatit, a náklady spojenými s představením existuje vztah. Pořadatel malého představení si mohl dovolit angažovat prvotřídní gladiátory za cenu, za niž by organizátoři větších podniků nemohli objednat ani gladiátora čtvrté kategorie.

nepříjemné prostředí, používaly se v pravidelných intervalech speciální stříkačky, které na diváky rozprašovaly vodu smíchanou se šafránem, vínem nebo balzámem. Jídlo si diváci většinou nosili sebou, ale někteří diváci měli možnost navštívit večer před představením slavnostní banket, který uspořádali opět organizátoři her.

V Římě nevyjednávali majitelé škol nebo kněží přímo s císařem, ale vždy s *procuratorem munerum*, hlavním mužem, který byl organizací her pověřen. Mnohdy to byl osvobozený gladiátor, který se vysoko vypracoval a získal si císařovu důvěru. Většina z nich zůstala bezejmenná, ale o jednom z nich se dozvídáme více díky nápisu na náhrobku.

3.2.1 Marcus Aurelius Prosenes

Marcus Aurelius Prosenes byl první organizátorskou osobností, která byla na konci 2. století n. l. po dlouhou dobu pověřována organizací her v Koloseu. Na sarkofágu, kam byl po smrti uložen, se dočteme: „*Gladiátoři propuštění na svobodu nechali tento sarkofág zhotovit pro svého veleváženého patrona Marka Aurelia Prosenae, osvobozeného dvěma císaři. Staral se o císařovi majetky a jeho pokladnici, pořádal gladiátorské hry a dohlížel na zásobování vínem. Jmenoval jej božský Commodus.*“ (Meier, 2006). Na sarkofágu je ještě druhý nápis, na němž je uvedeno, že Prosenes zemřel roku 217 n. l., můžeme částečně rekonstruovat jeho kariéru. Byl pravděpodobně osvobozen Markem Aureliem a císařův syn Commodus ho jmenoval organizátorem gladiátorských představení. Prosenes zastával tuto funkci i za Septima Severa a Caracasy. A podle nákladného sarkofágu lze usuzovat, že se mu po všechna ta léta dařilo velmi dobře.



Obr. 1 Sarkofág významného organizátora gladiátorských zápasů - Marcuse Aurelia Prosenese.

Zářivé časy římských *ludi se* postupně ztrácely a měnily. Západ byl konfrontován s nájedzy barbarských národů, se silným ekonomickým úpadkem a s nástupem křesťanství se atmosféra ve společnosti změnila. Křesťanští ideologové se svými myšlenkami připojovali k řeckým autorům, kteří považovali násilnická představení za ohrožení vlastní kultury. První úřední zásah do gladiátorských her nastal roku 325, kdy císař Konstantin vydal svůj edikt a dal tak najevo své sympatie ke křesťanům. Sláva *ludi* a její nejslavnější části – gladiátorských her od té doby nenávratně mizí v propadlišti dějin a s nimi i jejich organizátoři: kněží.

3.3 Středověk

Období středověku, zachycující dobu několika staletí sebou přináší řadu problémů. První se týká rozdílu ve vývoji kulturních akcí v různých částech evropského kontinentu, který detailně bohužel není v rozsahu práce. Další otázka vzniká v rozlišení mezi tím, co bylo vlastní lidu, a tím, co bylo charakteristické pro aristokracii. Většina autorů se spíše přiklání k názoru, že kontrast mezi kulturou lidovou¹¹ a kulturou elit neexistoval. Jednalo se spíš o jedinou kulturu, ovšem s mnoha úrovněmi a nuancemi. Lidová kultura se podobala kultuře elit, jen s tím rozdílem, že se o několik desetiletí nebo dokonce staletí opožďovala (Verdon, 2003).

Ve středověku management kulturních akcí velkou měrou souvisel s církví, která sama stanovila dny volna, neděle a svátky a vyplňovala část volného času náboženskými obřady. Vzhledem k tomu, že opravdové prázdniny nebo dovolená neexistovaly, lidé se rozptylovali během svátků, které se slavily v průběhu celého roku. Většina hlavních církevních svátků spadala do stejné doby jako stará přírodní mystéria (např. Vánoce nahradily slavnosti slunovratu). Venkovan, sedlák ani šlechtic neznali pevně vymezenou pracovní dobu, rytmus určoval přírodní cyklus zemědělských prací, příprava k boji nebo vlastní boj. Většina společenských zábav byla situována do zimních měsíců s dlouhými večery a veškeré kulturní aktivity se také přizpůsobovaly ročnímu období, délce dne a noci, světla a tmy, ale i tepla a zimě.

¹¹ Pojem **lidová kultura** je široce diskutovaný a nezbývá než se k němu stavět velmi obezřetně. Nejčastěji bývá definován v kontrastu k elitní kultuře (resp. také oficiální kultuře, vyšší kultuře apod.). Pak je jako lidová kultura pojímána kultura neelitních vrstev. Tato nejednoznačná definice je dána volnou ohraničeností pojmů lid a kultura.

3.3.1 Období vrcholného středověku

Do tohoto období (cca od 12. do 15. století) můžeme zařadit následující kulturní akce: rodinná slavnost, obecné slavnosti (např. svátek patrona nebo farnosti), výroční slavnosti, Velikonoce, první květnový den, svatojánská noc, dvanáct vánočních dnů, Nový rok, svátek Tří králů, masopust, festival, karneval, divadelní, hudební a další pouliční představení. Příležitosti, kdy lidé přestávali pracovat a jedli, pili a utráceli vše, co měli. Většina těchto akcí měla určité prostředníky, zprostředkovatele čili předchůdce dnešních organizátorů.

Na lidové kultuře se podíleli mimo samotný lid také vzdělanci, příslušníci vyšších tříd a duchovní. Právě mladí duchovní organizovali **svátek bláznů**, což byla v některých částech Evropy jedna z hlavních slavností vůbec. Rodinné **slavnosti** (na počest nově narozeného potomka, pohřeb) vyžadovaly určitou míru organizace. Příležitost k větší organizaci poskytovala svatba, která byla velkou událostí pro celou vesnici a na její přípravě se podílela celá farnost. Veškeré přechodové rituály byly připravovány s maximální pečlivostí, což zvyšovalo jejich význam pro všechny zúčastněné. Pro nás je důležité, že jejich organizace zlepšovala a upevňovala schopnosti jednotlivých pořadatelů, stmelovala sociální skupinu, a také se tyto vědomosti a zkušenosti předávaly dalším generacím.

Některé slavnosti a festivaly měly právo organizovat jednotlivé městské čtvrti. Jako tomu bylo např. v Sieně, kde tzv. *contrade* organizovaly proslulé závody - *il palio*, a dělají to dodnes. V německých městech skupiny řemeslníků organizovaly hry a průvody, hlavně v době masopustu. Zejména v Norimberku se řemeslníci velmi podíleli na zdejších hrách, až se člověk musí divit tomu, kdy měli čas vyrobit vůbec nějaké boty. Řemeslníci a rolníci samozřejmě neměli monopol na spolky organizující slavnost - i šlechtici vstupovali do některých spolků organizujících pouliční zábavu. A v některých městech se v pozdější době role organizátorů a pořadatelů chopili obvykle studenti nebo mládež (Dülmen, 2006).

Masopust často organizovaly spolky nebo bratrstva vedená „Králi“ nebo „Opaty“ nepořádku. Jejich členové se rekrutovali zejména z řad mladých mužů z vyšších tříd, což byl případ Rouen, Dijonu, Benátek a Norimberku. Jimi pořádaná představení byla improvizovaná v tom smyslu, že neměla psaný scénář a patrně ani předběžné zkoušky, ale koordinovala je skupina lidí, kteří se navzájem znali a už dříve se na podobných slavnostech podíleli. Tato představení měla obvykle tři části: hlavní úlohu hrál průvod, druhým prvkem byl nějaký druh soutěže a poslední částí bylo předvedení divadelní hry, obyčejně frašky (Burke, 2005).

Divadelní představení středověku bylo nejprve bezprostřední součástí bohoslužeb. Postupně představení začala být tak komplikovaná, že si vyžádala jistou profesionalizaci a hry musely opustit kostelní chóry a lodě. Divadlo ve středověku se jeví jako jedinečná událost. Jen málokdy hrál jeden a tentýž soubor na stálém jevišti některého města. Krátce před začátkem představení, které bylo oznámeno trubením, se konala přehlídka (průvod herců) procházející ulicemi města, jehož cílem bylo přilákat pozornost co největšímu počtu diváků. Divadelní představení se organizovala za pomoci samotných herců, jejich rodinných příslušníků a různých sympatizantů. Záleželo vždy na komplikovanosti jednotlivého představení. **Hudební provoz** byl často propojený s divadelním představením či s lidovou zábavou, a pokud byla potřeba nějaká speciální organizace před hudební performancí, kterou by nezvládl hudebník sám, pomáhali mu jeho přátelé a další jemu blízké osoby, které pomáhali i při jiných kulturních akcích.

3.3.2 Pozdní středověk

V tomto období (od 15. do 17. století) se objevuje tisk, díky kterému je z kulturních akcí mnohé zaznamenáno. Postupně se vytvářela skupina profesionálních umělců při dvoře, která byla stálým dvorským služebnictvem (nazýváni byli **jokulátoři**, **histrioni**, později **dvorními šašky**), mimo to existovala dále skupina potulných umělců, kteří vyhledávali příležitost k obživě při dvorských slavnostech. Zajímavý z hlediska managementu kulturních akcí byl od 15. století dvorní šašek, kterého měli ve službách panovníci i aristokrati. Ten bavil pána pohotovým vtípem, zpěvem, hrou na hudební nástroje a navíc organizoval dvorské zábavy a slavnosti. Někteří králové měli šašků několik (Jiří z Poděbrad dva šašky české Jana z Drozdovy Hory a bratra Jana Palečka).¹²

Umělecká profese měla svou hierarchii úspěchu. Na nejspodnějším žebříčku stáli potulní umělci, ti byli multifunkčním bavícím nástrojem a sami zvládali veškeré přípravy na vystoupení. Ve středu se vyskytovali umělci se střídavými úspěchy a neúspěchy - podle toho se také odvíjelo využití „pomocníků - organizátorů“. Na úspěšném vrcholu umělecké profese stálo několik umělců, kteří působili ve velkých městech, byli zváni ke dvoru a jejich výstupy vycházely tiskem. Tito umělci si najímali „**pomocníky zábavy**“, kteří patřili k těm nejlepším

¹² Rádce i přítel krále: Jan Paleček je jedním z nejznámějších českých šašků, což dokládá i jeho možné vyobrazení na kachli z 15. století, na kterém je zobrazen šašek a který patřil králi Jiřímu z Poděbrad. Jde tak pravděpodobně o jednoho z prvních vyobrazených českých organizátorů.

ve své profesi. Například Elknah Settle z Oxfordu, který pracoval jako schopný organizátor a „zařizovatel“ pro paní Mannovou při jejích výstupech na Bartholomew Fair. Víme dokonce, že s ní hrál v jedné hře. V jiných částech Evropy se tito organizátoři nazývali **bardové**. Ti se těšili ochraně šlechticů a vysokému titulu, jako Sebastian Tinódy v Uhrách v 16. století (Burke, 2005). Šlo pouze o malou skupinu těch, která našla uznání. Ostatní většinou cestovali s umělci z místa na místo a snažili se vydělat si alespoň na obživu.

Pokud se zaměříme na kulturní akce pořádané ve městech, je zjevné, že se zde mohly konat slavnosti v mnohem širším měřítku než na vesnicích. Podstatné pro vývoj současných organizátorů byly již zmíněné cechy a bratrstva, která ve městech existovala a která umožňovala řemeslníkům a obchodníkům sdílet kulturu odlišnou od rolníků. Cechy měly vlastní tradice a rituály a organizovaly svým členům, a nejen jim, práci stejně jako volný čas. Pořádali své slavnosti: svátky cechovních patronů, rituály přijímání nového člena nebo speciální řemeslnické tance – např. mečový tanec norimberského nožířského cechu (Petráň, 1985), dále divadlo a některé světské průvody. Cechy ovládali mistři, ale tovaryši si také vytvářeli své vlastní organizace a tradice. Francouzští tovaryši měli například své *compagnonnages* nebo *devoirs*, jejichž aktivními členy byli většinou muži mezi osmnácti a šestadvaceti lety. Tovaryši také přenesli mnoho druhů zábavy do dalších zemí.

Kulturní akce měst se nejčastěji konaly v **krčmách, městských ulicích** nebo v **kostele**. Církev se snažila využívat prvky představení při svých bohoslužbách, a tak si mimo jiné budovala svoji pozici. V kostelech obstarávali nehrůznější druhy společenské zábavy nejčastěji studenti. Městské ulice ožívaly vedle trhů, jarmarků a hodů i při mimořádných slavnostech, jako byly **návštěvy panovníka, korunovace, královské svatby** apod. Pojdme se nyní na dvorské kulturní aktivity blíže zaměřit.

Malá skupina aristokracie se nejčastěji bavila rytířskými turnaji, naproti tomu drobná šlechta se často inspirovala městskými prvky kulturních událostí. V Čechách můžeme rozlišit tři etapy dvorské zábavy: A) V době posledních Přemyslovců (2. pol. 13. století) opožděná vlna rytířské zábavy, kdy se jednalo především o turnajové slavnosti. B) V lucemburské éře se jednalo o rozkvět zjemnělých forem, jako snaha uniknout do světa zaniklých ideálů. C) Renesance rytířské kultury (Petráň, 1985).

Lov byl ve středověku jednou z nejoblíbenějších činností velmožů kolem panovníka, ať už se jednalo o štvanice nebo o sokolnictví. Byl také finančně méně náročný než nákladné turnaje. O organizaci loveckých radovánek se starali tzv. **forestiers** (takto se nazývali především ve francouzsky mluvících oblastech). Tito správci, nejčastěji v počtu čtyři a jeden

sokolník, jednali ve vzájemném souladu a podle okolností se starali o to, aby ve vhodný čas zajistili všechno, co spadalo do jejich kompetence. Určovali celkový počet lovčích, psů nebo ptáků, zajišťovali pro ně stravu, označovali místa, kde se bude lovit, organizovali všechny další aktivity panovníka, související s lovem a aktivity veškerých svých podřízených. Ve svých správních obvodech měli rovněž k ruce nejrůznější odborníky. Za Karla Velikého neměli na starosti jen organizování lovu, ale také zásobování královské tabule zvěřinou (Verdon, 2003). Celkově se tito všestranní muži snažili vybudovat jakousi lesní policii a podílet se tak na ochraně zvěře.

Turnaje byly vedle lovu velmi oblíbenou činností a rozšířily se po celé Evropě. Jejich způsoby a doprovodný program se postupně obohacovaly a měnily. Byly nákladnou záležitostí, proto si je mohl dovolit nejprve pouze panovník, s účastí cizích rytířů, později i další členové aristokracie. Prestiž dvora se měřila podle počtu vznešených feudálů, kteří se na turnaj sjeli. Odtud odvozovali zkušení **heroldi** své umění v dlouhodobé přípravě a vlastní organizaci turnajů. Bývali služebníky dvora, najímanými někdy zpočátku ad hoc; znali nejen erby rytířů, ale hlavně jejich politickou a společenskou prestiž. Později se heroldi stali stálými dvorními služebníky s funkcí tvořit nové erby a organizovat turnaje. Organizaci měl někdy též na starosti **turnajový rozhodčí**. Každý rytíř, který se chtěl zúčastnit turnaje, mu musel předem ohlásit své jméno, a také určoval dvojice soupeřů podle vznešenosti rodu a za pomoci losu.

Aristokracie pořádala řadu okázalých a nákladných dvorských slavností, k těm největším patřila bezesporu **korunovace panovníka**. Ta byla jednou z nejvýznamnějších kulturních událostí s mimořádným, společenským a politickým dosahem. Demonstrovala totiž královskou moc. Pro korunovaci vydal Vratislav II. nákladnou liturgickou knihu – Evangeliař vyšehradský, který na svém konci obsahoval pokyny a nejrůznější pravidla pro korunovační obřad. Průběh korunovace se postupně upravoval a vyvíjel, skládal se ze dvou složek, světské i církevní, které měly své vyhrazené místo. Karel IV. dal korunovaci podobu rituálu, nemohl změnit církevní tradici korunovací, ale zvýraznil určité prvky podle francouzských vzorů. Detailní program korunovačního řádu Karla IV. je uveden v příloze č. 2. Program vypovídá o pečlivé přípravě a množství úkonů, které se skládaly v celek a zdůrazňovaly závažnost události. Není bez zajímavosti, že i korunovace královny Blanky z Valois byla organizačně důkladně připravena. Oslavy lidu začaly již den před korunovací: 1. září 1347 a podle pramenů byly velmi bujaré. Korunovace byla doprovázena pouličními divadelními představeními, průvody, mšemi a dalšími událostmi, kterým žilo celé město i celá země.

3.4 Renaissance

Za renesancí je označován umělecký sloh a historická epocha trvající od 14. do 17. století. Z této doby zmíníme jednu z nejvšestrannějších osobností v dějinách vůbec: **Leonarda da Vinci**. O Leonardovi je známé, že mu žádné vědní nebo umělecké odvětví nebylo cizí a stejně je tomu s praktickými pomocníky pro kulturní a společenské akce.

Pozorováním přírody získával vědomosti pro své více či méně užitečné nápady. Nejvíce jich vzniklo pro vojenské účely, obranné i útočné, ale na svém kontě má i bezpočet ryze praktických vynálezů, které měly lidem ulehčit a zefektivnit práci (plovoucí rypadlo, vodní a větrný mlýn nebo kladívkový stroj). Nemalou část tvoří i vynálezy, jimiž zabavoval své mecenáše a jejich přívržence při monstrózních společenských oslavách, které sám organizoval. Například se jednalo o mechanický bubínek, zpestřující tyto akce. Přítomní hosté byli vždy uchvázeni da Vinciho nápady a nelze se tak divit, že byl jako organizátor úspěšný a populární. Bubínek mohl podle náčrtů také nalézt využití jako buben vojenský a ne jen bavit hosty na slavnostech.



Obr. 2 Model mechanického bubínku, který sloužil k oslavám, vytvořeného podle návrhu Leonarda da Vinci.

3.5 Novověk

Novověk¹³ znamená dobu převratných změn společenského, kulturního a ekonomického charakteru. Společnost přechází od středověkého modelu zemědělské výroby k ekonomickým modelům - kapitalismu, rozvíjí se osobní svoboda a svobodná společnost jako taková. Zvyšuje se životní úroveň lidí a také stupeň obecného vzdělání a kultivovanosti.

Evropské velmoci v novověku vytvořily celosvětové koloniální říše a prostřednictvím těchto mocenských soustav dochází k propojování různých částí světa. Díky tomu dochází k přijímání novinek a nových podnětů do repertoáru tehdejších organizátorů. V této době mají organizátoři také větší pravomoc a dostává se jim i podstatnější pozornosti. U malé skupiny z nich se organizování stává dokonce profesí. Například ve Flandrech 18. století měla každá vesnice svůj spolek, vedený místním učitelem, nebo dokonce profesionálním *liedzangerem*, který dával dohromady nejrůznější představení. Management kulturních akcí tak v této době občas nebyl jen koníčkem nebo druh přivýdělnku. Organizátorský fenomén je nejvíce patrný u tehdejší „elity“ na **dvorských slavnostech**. Tyto slavnosti se často odehrávaly ve stejné době jako lidové slavnosti (během masopustu a dvanácti vánočních dnů). Během 16. století se stávají soukromějšími, propracovanějšími a formálnějšími. Užívají více rekvizit, nabývají jednotné dějové osnovy a jsou svěřovány profesionálním organizátorům, jako byli angličtí „**mistři radováněk**“. Neformální převleky se postupně změnily ve formální masky. Je poznat, že dvorské festivaly nesmazaly všechny známky svého lidového původu. Stále v nich hrál významnou roli posměšný král nebo „pán nepořádku“ a účastníci se i nadále přestrojovali a pořádali předstírané bitvy.

Dvorské slavnosti byly dovedené do neuvěřitelných rozměrů na francouzském dvoře Ludvíka XIV. a Ludvíka XV., kdy byla Francie hlavním kulturním centrem Evropy (Jůzl, 1996). Vláda Ludvíka XIV. zahájila v kulturní sféře „zlatý věk“ Francie. Výstavba Versailles a okázalé dvorské slavnosti inspirovaly téměř všechny evropské panovnické dvory. Ludvík XIV. si potrpěl především na nákladné hudební slavnosti, operu a balet s množstvím barev a světelných efektů. Areál Versailles dal upravit tak, aby v něm vznikly zahrady pro nejrůznější slavnosti a od roku 1664 se zde první pompézní kulturní události také konaly. Údržba celého

¹³ Datace: od 16. do konce 18. století či až do počátku 20. století. Konec novověku je možné umístit na závěr 18. století (např. události Velké francouzské revoluce roku 1789), nebo ke konci 19. století či na začátek 20. století (konec První světové války roku 1918).

zámku a přilehlých zahrad stála asi 25% vládních příjmů Francie. Král podporoval pořádání kulturních akcí, kam si pečlivě vybraní pořadatelé zvali nejlepší hudebníky, taneční mistry, herce, básníky a další umělce.

3.5.1 François Vatel

Francouzský šéfkuchař a jeden z prvních velkých organizátorů v evropských dějinách François Vatel (1631 - 24. dubna 1671) zorganizoval nespočet originálních recepcí, banketů a velkolepých slavností s ohromujícím programem. Vrcholem jeho kariéry byla práce dvorního organizátora Ludvíka XIV.

Jeho největší počin byla na tehdejší poměry velmi extravagantní slavnost pro francouzského krále Ludvíka XIV. Tato slavnostní kulturní událost se konala tři dny a tři noci v krásném zámku de Chantilly¹⁴. Této velkolepé události se zúčastnilo přes 3 000 hostů, vystavělo se několik různých scén a pouhá příprava menu trvala Vatelovi 15 dní. Byl perfekcionista a zhostil se sám celé náročné organizace i vaření pro rozmlsaný králův dvůr. Zažíval si obrovský stres, který vyvrcholil opožděnou dodávkou ryb. Cítil nesmírnou pohanu, že celý banket nebude naprosto dokonalý, a tak se raději probodl mečem. Některé verze příběhu ironicky vyprávějí, že jeho tělo bylo objeveno poslíčkem, který mu přišel oznámit, že ryby právě dorazily. Každopádně král byl celým banketem ohromen, pro Vatele měl připravenou řadu ocenění a další spolupráci ve Versailles, a tak byla Vatelova zbytečná smrt pocíťována jako národní tragédie. Celý příběh byl převyprávěn ve filmu Vatel (2000) s Gérardem Depardieu v hlavní roli. I když jistě neodpovídá historickým faktům, můžeme si živě představit, jak výjimečný byl François Vatel organizátor.

¹⁴ Název zámku posloužil jako předloha pro pojmenování krému de Chantilly. Krém, který byl Vatelem vytvořen speciálně pro krále a tuto událost, a který se následně stal jedním z nejoblíbenějších francouzských krémů.



Obr. 3 a Obr. 4 Francois Vatel – jeden z nejnápaditějších organizátorů za Ludvíka XIV. a Gérard Depardieu jako Francois Vatel ve filmu Vatel (2000).

3.6 Komeracionalizace kulturních akcí

Přibližně v 18. století došlo ke „komeracionalizaci volného času a lidové kultury“. Obchodníci začali pokládat zábavní aktivity za velmi dobrý obchod, a také narůstaly možnosti pro tyto aktivity. Objevily se nové druhy zábavy, které byly formálněji organizované a nové druhy propagace kulturních akcí – např. inzeráty nebo letáky informující publikum o tom, co se chystá. Nové podoby nabyly rozsah organizace, využití budovy jako prostředí pro představení namísto ulice nebo náměstí a také úloha manažera/organizátora – obchodníka a podnikatele (Burke, 2005).

Posun, od spontánnějších forem zábavy k formálněji organizovaným podívaným, pokračoval po roce 1800 v mnohem větší míře. Umění začalo mít nový status – začalo se institucionalizovat. Vznikají speciální budovy pro společenské a kulturní aktivity (galerie, koncertní prostory, propracovanější kamenná divadla). A pro organizaci jednotlivých představení v těchto institucích se najímají zkušené osoby. Nejčastěji se vybírají mezi vedoucími osobami kulturních uskupení (např. vedoucí herci kočovných hereckých společností, kteří měli hlavní slovo a udávali směr těmto souborů) a stávají se z nich skuteční profesionálové. Postupně se takto vytváří skupina stálých **manažerů – tajemníků** v daných kulturních institucích, jako jedné ze skupin organizátorů, které jsme definovali.

Sledujeme-li dějiny managementu kulturních akcí druhé poloviny 19. a první poloviny 20. století, zjistíme, jak důležitou roli v procesu vzniku a následného fungování

kulturních institucí sehráli příslušníci inteligence, tedy advokáti, lékaři, kněží a především učitelé. Ti nejčastěji zakládali muzea, ochotnické divadelní spolky a další různé spolky. Za české učitele uveďme příklad **Břetislava Rérycha**, který zvládal kromě učitelské praxe: budovat ochotnické divadlo, funkci velitele hasičského sboru, sběr povídek a pohádek, práci pro městskou kroniku, spoluzaložit Církev československou v Polné, být malíř amatér, obratný řečník a především vytvořit polenské muzeum. Pomineme-li Rérychovu činnost při získávání sbírek, nespočet přednášek a besed, které uspořádal, pak jeho největší akcí bylo jistě získání polenského hradu do majetku spolku muzea. Následovaly opravy, zajištěné dobrovolníky a v opravených prostorách poté vznikla rozsáhlá expozice (Fišer, 2006). Břetislav Rérych byl neúnavný a „zapálený“ organizátor a stejně jako on i ostatní manažeři - tajemníci se museli přizpůsobit novým dobovým podmínkám. Začali ve své profesi pocítovat konkurenci a snažili se vydobýt si své renomé.

Z nových druhů akcí, jež se díky organizátorům v novověku objevily, zmiňme **kabarety**, kde lidé trávili hodně času a z kterých se postupně vyvinuly dnešní hudební i taneční kluby. Dále se akce častěji pořádají i v hospodách (krčmách), které množstvím písemných pramenů dokládá jako důležitá střediska zábavy různých společenských vrstev, městských i venkovských. Hospody se od 19. století staly velmi populárními a jejich obliba přetrvávala dodnes. „Hostinským“ byl připisován mimořádný význam: *„Disciplinovaný organizačně, opatřený průkazem způsobilosti, vychován společensky stává se hostinský restauratér, vinárník, kavárník reprezentantem hospodářské kasty živnostenské, která si je vědoma, že český hotel, hostinec, vinárnu nebo kavárnu nutno přivésti na světovou výši, které moderní občanstvo vyhledává, v němž žije, stravuje se a baví se.“* (Hatlák, 1935, str. 4).

Kabarety, hospody, kavárny a další podobné instituce byly vedené svými majiteli. Ti vymýšleli případný program, zajišťovali umělce – nejčastěji hudebníky, tanečnice, komedianty a další. Z této skupiny se vyvinula skupina organizátorů, kterou jsme označili jako **organizátoři – vedoucí**. Dále existovali lidé, kteří se starali o umělce. Znali detailně jejich umělecké dovednosti a nabízeli jejich služby právě do vzniklých institucí (divadel, kabaretů...). Když se tito „agenti“ rozhodli pracovat ve skupinách, dali vzniknout další námi definované skupiny: **agenturám**.

3.7 Kreativní průmysly

Po dlouhém období, které postihuje celý středověk a následující století, došlo k rozhodujícím změnám v oblasti volného času a postupně došlo ke vzniku fenoménu volného

času, jak jej chápeme dnes.¹⁵ Stojíme tvář v tvář jeho nárokům, jež se doposud nikdy nehlásily ke slovu s takovou intenzitou a masovostí jako v dnešní, technicky vyspělé společnosti. Volný čas a jeho nároky zasahují do procesu vytváření individua a do vývoje celé společnosti, ovlivňují konzum, strukturu profesí a zaměstnanosti (neboť stále více lidí obsluhuje „volný čas“). Tato skutečnost si vynutila vznik a rozvoj tzv. „**kulturního průmyslu**“, jenž obsluhuje člověka v době volna a má mu poskytnout osvěžení, zážitky i poznatky (Filipcová, 1967). Jelikož se míra volného času zvětšila, pro organizátory kulturních akcí to znamenalo více zábavy chtivého publika a počet jejich řad, zkušeností a zorganizovaných společenských událostí od té doby neustále narůstá.

Na „kulturní průmysl“ měli velmi skeptický a pesimistický pohled členové Frankfurtské školy Theodor Adorno a Max Horkheimer (1990)¹⁶ a dodnes se můžeme setkat s negativními narážkami na ubohost a plytkost dnešní kultury. Ale i ti nejostřejší kritici dnešních kulturních poměrů si zároveň užívají produktů komodizované kultury.

Již na konci šedesátých let 20. století bylo zřejmé, že kultura, společnost a byznys jsou propojenější než kdykoliv předtím. Nadnárodní korporace investovali do filmu, televize a nahrávacích společností a kulturní produkty nabyly jednoho z největších společenských a politických významů v dějinách. S industrializací a novými technologickými možnostmi se objevili nové možnosti uměleckého vyjádření a velké množství inovací v kulturní produkci. Také došlo k pozměňování názvu „kulturní průmysl“ na „kulturní průmysly“ a to z důvodu nejednotné struktury kulturních průmyslů. „**Kulturní průmysly**“ představují velice rozsáhlé spektrum lidských činností, z nichž každý má svou vlastní logiku a organizuje se podle jiných principů.¹⁷ Do kulturních průmyslů můžeme zařadit i námi zkoumaný fenomén managementu kulturních akcí.

¹⁵ V červnu roku 1936 byl odhlasován zákon o čtyřicetihodinové týdenní pracovní době. Tím byly přiznány dva volné dny v týdnu a požadavky odborů se nadále ubíraly ve smyslu dalšího zkrácení pracovní doby.

¹⁶ Na základě negativní zkušenosti s propagandistickým zneužíváním médií v nacistickém Německu a setkáním s vyprázdněným americkým snem došli k závěru, že kultura před koncem první poloviny dvacátého století ztratila schopnost být bojovnicí za lepší život. Kultura byla podle nich komodizována a stala se z ní věc, kterou lze kupovat a prodávat.

¹⁷ Někteří chápou kulturní průmysly v lehce odlišných mantinelech. David Hesmondhalgh za kulturní průmysly považuje instituce a organizace, které se primárně zabývají produkcí společenských významů, ze ziskového i neziskového sektoru a ze státní sféry. Jedná se o organizace, které komunikují „něco“ publiku, a to „něco“ nazývá textem. Text můžeme chápat jako jakýkoliv kulturní produkt, který lze nějakým způsobem interpretovat (Hesmondhalgh, 2007). Kulturní instituce a organizace komunikují „něco“ publiku právě díky organizátorům/manažerům kulturních akcí.

Kulturní průmysly navíc někteří autoři nazývají jako tzv. **zábavní průmysly** (které patří spolu se sportem a cestovním ruchem do volnočasových aktivit). A v dnešní době se dospělo (především v prostředí Velké Británie) k termínu **kreativní průmysly**, jejichž platná definice zní: *“Kreativní průmysly jsou průmyslová odvětví, jejichž základem je individuální lidská kreativita, lidské dovednosti a talent. Zároveň jsou kreativní průmysly odvětvími s potenciálem vytvářet bohatství a pracovní místa zejména prostřednictvím využití duševního vlastnictví.”*¹⁸ V pojmu kreativní průmysly, je podle odborníka na kulturní studia a kreativní průmysly Johna Hartleyho (2005), patrná snaha posunout se za tradiční dělení kultury na elitní/ masovou, dotovanou/komerční apod., což pomáhá debatám v politických a uměleckých kruzích v evropských zemích s dlouhou tradicí státní podpory kultury. Hartley také hovoří o důvodech, proč je složité definovat kreativní průmysly a za jeden z mnoha důvodů považuje neschopnost kreativních pracovníků sdružovat se v odborových organizacích. Je pravdou, že se manažeři/organizátoři kulturních akcí nevnímají jako jednotná skupina v kulturním sektoru. Potom si pro sebe nemohou vyjednat lepší pozici a nejrůznější výhody, jak je to možné v průmyslových odvětvích.

3.8 Historická specifika managementu kulturních akcí v ČR

Při vhledu do historických souvislostí českého managementu kulturních akcí se omezíme se na relativně krátké, avšak na události bohaté období moderních dějin českého národa počínajícím vznikem samostatného Československa v roce 1918. Obecně nelze vývoj českého kulturního managementu chápat jako ryze národní záležitost, ale vždy v kontextu střetávání různých zahraničních vlivů a přejímání cizích koncepcí a modelů. Management kulturních akcí vždy souvisí s managementem dané doby obecně, proto se na „obecný“ český management také soustředíme.

V období „masarykovské republiky“ se zformovala poměrně silná vrstva českých podnikatelů a manažerů, která měla významný vliv na chod celé společnosti. Tato doba byla příznačná prolínáním několika kulturních tradic: **důraz na prvek češství a českých národních hodnot**, jakými jsou pracovitost, tvořivost, vynalézavost, **aplikování rakouské a německé tradice řízení** (důraz na administrativu, řád a disciplínu), výrazná **orientace na USA jako na symbol rozvoje a pokroku**.

¹⁸ Definice vznikla na základě výzkumu Creative Industries Taskforce, který se snažil o zmapování kreativních průmyslů ve Velké Británii. Tato verze je aktualizovanou formou z roku 2001 (Cikánek, 2009).

Opomineme-li druhou světovou válku, jejíž ničivé důsledky uvrhly do hluboké krize ekonomiky všech evropských států, došlo od konce války ke změnám zajímavým pro pochopení hlubších souvislostí naší práce, jsou jimi:

- Zaplavení světa elektronickými médii, které zasáhlo téměř každého jednotlivce. Tyto prostředky nám dávají příležitost se na vlastní oči přesvědčit o proběhlých nebo probíhajících událostech.
 - Prohloubení vzdělanosti, a to jak v důsledku školního vzdělávání, tak v důsledku působení sdělovacích prostředků.
 - Rapidní zvýšení životní úrovně (důsledek nových technologií, růst celkového osídlení, zvyšující se produktivita). Miliony lidí dnes mají prostředky, které jim dovolují požadovat od života více než pouhé zabezpečení živobytí.
- Zlepšená hygiena a péče o zdraví výrazně prodloužili délku života. Lidé s lepším zdravotním stavem realizují své záměry daleko důrazněji.
- Lidé cítí, že jsou oprávněni uskutečňovat to, co považují za možné. Berou dravě příležitost do svých rukou (Lesly, 1995).

Pro rozvoj českého managementu se jeví jako „osudové“ více než čtyřicetileté období plánovaného řízení ekonomiky. V podmínkách izolace Československa od západního světa, zavedení sovětského systému centrálního plánování, byla role profesionálního managementu omezena na minimum. Jedním z důležitých kritérií nebyla kvalita, ale dodržování plánem uložených kvantitativních ukazatelů. Tato skutečnost negativně poznamenala jak kulturu řídicích a mezilidských vztahů v organizacích, tak přístup a postoj většiny lidí k práci. V období socialistické vlády Sovětského svazu oficiální kulturní politika hlásala, že kultura je zde pro každého a každý by ji měl vytvářet, ale od umělců se vyžadovalo umění „srozumitelné lidu“ ve stylu socialistického realismu.

Svaz umělců pořádal v menších městech a vesnicích putovní výstavy, a tím přibližoval umění neuměleckému publiku. Součástí oficiálního kulturního života byly masové festivaly, ale nejdůležitějším státním programem byla síť kulturních domů. Tato místa byla často centry ideologického vzdělávání a propagandy a na mnoha místech se kulturní dům stal centrem veškerých společenských činností. Pracovníci těchto kulturních zařízení sloužili státu jako pomocníci ke kontrole volného času a soukromého života lidí. Z této struktury se postupně v českých zemích vytvořila skupina lidí, kterou označujeme jako manažeři - tajemníci a detailně se touto skupinou zabýváme v 6. kapitole.

Následující devadesátá léta byla pro kulturní pracovníky složitým přechodovým obdobím, neboť museli přejít z instituční kulturní práce na kulturní práci projektovou. Již jim nestačilo umělecké vzdělání, jako tomu bylo během sovětského období, ale bylo třeba rovněž znalostí z řízení kultury. Narazili ovšem na vzdělávací systém, který tyto nároky nesplňoval a dodnes není vzdělávání v oblasti kulturního managementu a managementu kulturních akcí zcela vhodně vyřešeno.

4. Současný management kulturních akcí

Dnešní organizátoři kulturních akcí mají v mnohém lehčí situaci. Na větších projektech nepracují sami, některé úkoly delegují na specialisty a mají zázemí zkušeností svých předchůdců. Jelikož má český management své vlastní tradice, nemusí být odkázán výlučně na kopírování zahraničních vzorů, jak se tomu ve velkém děje.

Existují totiž dvě odlišné tendence: a) **humanistická**, která hlásá návrat k tradičním českým hodnotám (píle, pracovitost, skromnost, smysl pro spravedlnost a spolupráci, smysl pro humor, tvořivost a b) pragmatické **kopírování úspěšných západních koncepcí a přístupů**. Druhá tendence předpokládá, že nemá smysl zabývat se minulostí ani tradicemi. Nedostatkem v aplikaci zahraničních koncepcí je také zužování kulturního managementu pouze na ekonomické operace a přehlížení významu lidského prvku a kulturního prostředí, v němž manažeři/organizátoři působí. Na druhou stranu je třeba zahraniční koncepce chápat jako cenný zdroj poznatků a inspirace, jejichž tvůrčí využití může napomoci k hledání vhodných modelů řízení kulturních akcí.

Pokud se pokusíme přiblížit si český kulturní management z hlediska empirických údajů, poslouží nám výzkum Ivana Nového (1996), který skloubil tři metody: otevřený dotazník názorů manažerů, hloubkové rozhovory a mezinárodní dotazník interkulturálních rozdílů VSM 94, jehož autorem je holandský vědec G. Hofstede (1991). Výzkum ukázal, že se český management jeví jako **vysoce maskulinní** a relativně **krátkodobě orientovaný**. Maskulinní orientaci v kulturním managementu se budu více věnovat v kapitole 10. - Ženy organizátorky kulturních akcí. Český management je krátkodobě orientován¹⁹ především proto, že čeští manažeři přisuzují velký význam momentální stabilitě ve svém životě. Typická je pro ně neustálá připravenost a pohotovost na pružné přizpůsobování měnícím se ekonomickým a sociálním podmínkám. Většina z nich se orientuje na hromadění materiálních prostředků a statků, bezprostřední a rychlý zisk a nezajímá se o dlouhodobé a neziskové investice. Většina dotazovaných respondentů dále připisuje pouze malý význam šetrnosti. Na druhou stranu svědčí o potenciálně možném posunu české manažerské kultury směrem

¹⁹ V krátkodobě orientované společnosti je důraz kladen na hodnoty související s přítomností a minulostí – konkrétně jde o respekt vůči tradicím, zachování vlastní tváře a plnění sociálních povinností. Na rozdíl od společnosti s dlouhodobou orientací, kde jsou podporovány a prosazovány hodnoty zaměřené na budoucí odměny – jde o vytrvalost, šetrnost, hospodárnost (Nový, 1996).

k dlouhodobé orientaci poměrně vysoký význam připisovaný „vytrvalosti“. Ta se může projevit vytrvalou honbou za ziskem, ale i jako odolnost vůči aktuálním problémům.

V současné době se Česká republika a její management pomalu vyrovnávají s celosvětovou hospodářskou krizí, která se objevila v minulém roce. Krize se dotkla všech oblastí, ale lidé a společnosti začali nejvíce šetřit právě v oblasti kultury - na kulturních akcích. To ovšem není žádoucí, protože ztráta zájmu o podporu kultury může mít negativní ekonomické dopady. Například pokles pracovních míst, která kreativní průmysly vytvářejí, nezvýšení a nezatraktivnění regionů, negativní společenské jevy apod. John Howkins, odborník na kreativní ekonomiky, na semináři o kreativních průmyslech, pořádaném v Praze roku 2007 Institutem umění, doporučil, aby se Česká republika soustředila na maximální využití kreativního potenciálu, kterým disponuje, s cílem stát se novým kreativním centrem minimálně středoevropského významu.

V oblasti organizace kulturních akcí a kulturního managementu je jistě dobře nakročeno a nasměrováno, ale stále ještě nemáme „vyhráno“. Problematika velmi úzce souvisí s potřebou reagovat na společenské proměny, kterými jsme v dnešní době svědky. Vznikají, zanikají, slučují a proměňují se životní styly a vzory. Oslabují se naše vztahy k místům a k tradičním institucím a organizacím společnosti. A právě kreativní potenciál kulturních akcí a jejich organizátorů je cestou, jak neztratit ve všech proměnách lidský rozměr, udržet si a podporovat tolik potřebné sociální vazby, obnovovat vztah k místům a mnohdy i k sobě samému.

Než se budeme detailně věnovat každé z dříve definovaných skupin organizátorů, zaměříme se na předpoklady pro správné vykonávání managementu kulturních akcí i kulturního managementu obecně. Soustředíme se nejprve na reálné i možné vzdělávání těchto osob v České republice a na příklady z jiných zemí Evropy.

4.1 Vzdělání manažerů/organizátorů kulturních akcí

Ještě v nedávné minulosti neexistovalo žádné formální vzdělávání v oblasti kulturního managementu, potažmo managementu kulturních akcí. Ti, kteří v oblasti působili, měli dramaturgické, ekonomické či žádné formální vzdělání. O management kulturních akcí se starali lidé s různým profesionálním zaměřením. Například v malých obcích akce zajišťoval starosta nebo zastupitelstvo, ve spolupráci s těmi obyvateli obce, kteří měli zájem na kulturních a společenských aktivitách.

Organizátorskými vůdci neziskových aktivit byli většinou lidé zaujatí zvoleným oborem (hudba, tanec, divadlo apod.), ovšem jejich zkušenosti s řízením, ekonomikou, administrativou těchto organizací byly spíše na nízkém stupni poznání (Hájková, 2009). Zaměříme-li se na otázku vhodného vzdělání a vzdělávání pro manažery/organizátory: jaké znalosti potřebují všichni ti, kteří nejsou primárně umělci, ale pomáhají uskutečňovat kulturní projekty? Existují u nás obory zaměřené na tuto oblast? Je jich dostatek?

Při hledání odpovědí se soustředíme pouze na oblast terciárního vzdělávání, která zahrnuje: vysoké školy, vyšší odborné školy, programy celoživotního vzdělávání a další možnosti vzdělávání ve vzdělávacích institucích. Většina vysokých škol v nedávné době přešla na třístupňovou strukturu vzdělávání (bakalářské, magisterské, doktorské studium) a došlo tak k redefinici profilů akreditovaných oborů - náplň studia se tak v některých případech změnila, stejně jako profily absolventů. Při hledání odpovědi na otázku: „Kulturní management jako studijní obor?“, vycházíme ze stejnojmenné diskuze, která se konala 6. listopadu 2007 v divadle Disk DAMU²⁰ a která byla popsána v knize Autor Motor Animátor (2008).

V oblasti kulturního managementu je v České republice možné se vzdělávat pouze na několika univerzitách, oproti jiným zemím, kde je nabídka podstatně širší a rozmanitější. Tradičně se u nás studuje specializovaný **management umění** (hudba, divadlo, film) na uměleckých vysokých školách, který má charakter bakalářského a navazujícího magisterského studia. Setkáme se i s nabídkou studia **divadelní a hudební produkce** na AMU²¹ a JAMU²², kde má možnost studovat ročně pouze velmi malý počet studentů a studium je orientováno úzce na divadlo nebo vážnou hudbu. Oborem, který s tématem naší práce úzce souvisí, je i **Teorie kultury (kulturologie)** na Filozofické fakultě Univerzity Karlovy v Praze, kde je v povinném základu výuka managementu a marketingu v kultuře. Na tuto malou skupinu souvisejících oborů navazují nedávno otevřené obory a specializované předměty, které se snaží úzkou nabídku rozšířit. Jde o obor **Management v kultuře** na Filozofické fakultě Masarykovy univerzity v Brně, **Arts management** - Fakulta podnikohospodářská, Vysoká škola ekonomická nebo o předmět **Management umění**²³, který je vyučován na Vysoké škole uměleckoprůmyslové v Praze jako nabídka

²⁰ Divadelní fakulta akademie múzických umění v Praze.

²¹ Akademie múzických umění v Praze.

²² Janáčkova akademie múzických umění v Brně.

²³ Vysoká škola uměleckoprůmyslová v Praze zahájila v roce 2006 jako první v České republice dvouletý pilotní projekt Management umění, jehož cílem bylo připravit zavedení nového studijního předmětu pro studenty i pedagogy VŠUP. Projekt byl velice úspěšný a od října 2008 se tak stal součástí studijní nabídky na této škole.

„manažerského minima“ pro studenty uměleckých a humanitních oborů. Vzdělání ve všech výše zmíněných oborech je možné po absolvování magisterského stupně dále prohloubit v tříletém doktorském stupni.

Zaměříme se na jednotlivé studijní obory detailněji. Nově otevřený obor Arts management na VŠE byl vytvořen na popud Ministerstva kultury, z důvodu nedostatku odborně vzdělaných lidí, kteří by měli manažerské schopnosti a byli schopni zastávat funkce v oblasti kultury, ať už s podnikatelským či neziskovým zaměřením. Jelikož je to obor nový, nejsou některé předměty šťastně zvoleny nebo se předmět míjí se zaměřením budoucích kulturních manažerů. Tyto nedostatky však mohou být časem odstraněny s postupným vyprofilováním oboru. Co je však velmi nedostačující z pohledu studentů je absence praxe a předmětů, které by do ní přesahovaly. Na jiných školách podobného typu, je alespoň drobná praxe běžnou součástí studia. Například na DAMU (obor divadelního manažerství) organizují divadelní představení a na JAMU jsou povinné ročníkové práce ve formě pořádání festivalů.

Vzdělání kulturního manažera/organizátora by se dále nemělo zúžit jen na ekonomickou oblast a management, jako na katedře produkce DAMU, ale manažer/organizátor by měl také získat široké znalosti z oblasti dějin umění, sociologie, psychologie a dalších společenských věd. Studium by mělo být koncipováno tak, aby jeho cíle spočívaly i v přesazích a nejrůznějších souvislostech. Na katedře Teorie kultury – kulturologie jsou naopak studenti vybavováni kvalitními sociologickými, psychologickými a filozofickými znalostmi, ale praktický rozměr zde téměř není zastoupen. Studenti dokážou uvažovat o kulturním managementu, jsou schopni říci, jaké projekty je zapotřebí dělat, ale nejsou většinou schopni je zrealizovat. Někteří se bojí zrealizovat své projekty z nedostatku profesionálního vedení a podpory, která je v organizátorských začátcích velmi cenná.

Na tuto mezeru v praxi „kulturologů“ částečně reaguje studentské sdružení „**Culto - asociace kulturních otázek**“, které vzniklo v dubnu roku 2009 z iniciativy studentů Teorie kultury za účelem aplikace znalostí v praxi a zejména zapojení širší veřejnosti do problematiky. Z kulturních akcí, které sdružení pořádá, uveďme festival Okultění, kdy studenti jednou do roka prezentují vlastní tvorbu týkající se různých druhů a forem kultury a umění.²⁴

²⁴ Okultění se koná již od roku 2004 a z malé vernisáže se postupně rozrostlo do podoby kulturního festivalu s programem na celé odpoledne a večer (divadlo, promítání, koncerty). Původní pořadatelky festivalu Markéta Poláková a Jana Vrbacká předaly organizování v roce 2006 umělecké skupině Empty Smile, která vytvořila motto Okultění: "**Teoretici kultury přistoupili k praxi!**" V dalších letech se Okultění stává součástí širších majálesových oslav a organizace se ujala zmíněná Culto - asociace kulturních otázek.



Obr. 5 Plakát studentského kreativního festivalu Okultění 2010

Co se týká **uplatnění** absolventů zmíněných oborů, je obecně ovlivněno řadou faktorů jako například aktivní přístup k hledání zaměstnání, klíčové kompetence a právě **praxe**. A nedostatečná odborná praxe je faktorem, který znevýhodňuje absolventy na trhu práce nejčastěji. Představit si typického zaměstnavatele absolventa z oblasti kulturního managementu není snadné. Proto již na univerzitách dávají někteří profesori svým studentům dobře míněnou radu: „Abyste měli, kdy pracovat, musíte si pracovní místo vytvořit sami.“ A realita jim dává za pravdu. Pokud nechtějí skončit v jiném oboru, musí si někteří organizátoři a manažeři vytvářet vlastní pracovní místa – své vlastní projekty či organizace. Domnívám se, že je vhodné, aby lidé, kteří se hlásí ke studiu, měli již předem kontakt s oborem, aby získali rámcovou představu, co je jednou čeká a zároveň měli možnost poznat reálné pracovní prostředí v průběhu studia.

Jaká je situace na poli vzdělání kulturních manažerů a organizátorů **v jiných zemích Evropy**? V některých evropských zemích je model studia odlišný. Studenti nejprve absolvují bakalářský stupeň studia s humanitním zaměřením a potom následují čtyřsemestrální programy zaměřené na vzdělávání budoucích kulturních manažerů/organizátorů. Důležitou součástí je u tohoto typu studia praxe, která je buď po studentech požadována před nástupem do vzdělávacího programu, nebo je povinnou součástí studia. Uvedeme si pár konkrétních příkladů ze zahraničí.

V **Německu** je několik škol nabízejících studijní programy nazvané Management kultury a volného času. Zde je i jasněji vidět obsah a dělení vůči oborům, které jsou zaměřeny čistě na kulturní management. Managementem volného času se zabývá již dříve zmíněný

animátor kultury. V českých poměrech by tento obor mohl částečně odpovídat oboru **Rekreologie**²⁵, který se vyučuje na Univerzitě Palackého v Olomouci.

Situace studia v oblasti kulturního managementu na **Slovensku** je následující: lze ho studovat na Divadelní fakultě VŠMU²⁶ a potom na katedře kulturologie Univerzity Komenského v Bratislavě. Na čtyřsemestrální specializaci se lze hlásit po bakalářské zkoušce. Nejprve se rozebírají dějiny a teorie plánování, organizace, personalistika, marketing. Ve třetím a čtvrtém ročníku se studenti učí teoreticky připravit projekt - kulturní akci. Zabývají se filozofií projektu, orientací na cílovou skupinu, rozpočtem a ostatními tématy, které k tomu patří. Kromě předmětů z oblasti managementu se studují předměty jako kulturní instituce, marketing, legislativa, kulturní politika, ekonomie a PR. Koncept školy je tedy velmi dobře nastavený, obsahuje teoretickou i praktickou část, ale stejně jako v ČR mu chybí větší kontakt s praxí.

Ve **Francii** existuje celá řada oborů spadajících do oblasti našeho zájmu. Studium kulturního managementu je v poslední době velmi populární a obory lze studovat v každém větším městě, kde je univerzita s humanitními studii. Oborům se říká různě: „management kultury“ (*management de la culture*), „kulturní zprostředkovatelství“ (*médiation culturelle*), „kulturní rozvoj“ (*développement culturel*), „povolání v kultuře“ (*métiers de la culture*), „řízení kultury“ (*gestion culturelle*) atd. Tyto obory lze studovat na několika typech vzdělávacích institucí, vycházejících ze specifického francouzského systému vysokého školství, a to na univerzitách, kde může po střední škole studovat každý, na vysokých školách, kde je potřeba skládat přijímací zkoušky anebo na některých soukromých školách.

Největší rozdíl oproti českým studijním programům vidí absolventka Managementu kultury a médií v Paříži Nathalie Frank v tom, že se, jak jsme již zmínili, nerozděluje kulturní management podle uměleckého oboru (film, divadlo, hudba apod.), ale studium je komplexní. Student obvykle nastoupí do magisterského studia minimálně tři roky po maturitě, což znamená, že už vystudoval bakalářský program v jiném oboru, který ho z kultury zajímal. Magisterské studium už proto nezahrnuje teorii nebo dějiny umění, ale soustředí se především na management a také klade důraz na jeden semestr praxe.

I Linara Dovydaityte, koordinátorka projektu ANIMATOR a kurátorka výstav, zdůrazňuje potřebu integrovaného studia, když hovoří o možnostech vzdělání v oblasti kulturního managementu v současné **Litvě**. Mezi jednotlivými typy studia existuje dělení na

²⁵ Obor Rekreologie se snaží vychovat odborníky specializované na oblast cestovního ruchu, výchovy a pobytu v přírodě, městské a komunální rekreace, volnočasových zařízení, vzdělávacích institucí atd.

²⁶ Vysoká škola múzických umění v Bratislavě.

vysokou (profesionální) a nízkou (amatérskou) kulturu. Proto ve výsledku mnoho amatérských divadel imituje „vysoké“ profesionální divadlo a nehledá si svoji vlastní kreativní alternativu. Integrované studium by tak bořilo bariéru mezi „nízkým“ a „vysokým“, zahrnovalo by více sociologických a antropologických disciplín vedle teorie a praxe řízení kultury, a navíc by vycházelo z konkrétní praxe během studia.

V Polsku je možné na mnoha univerzitách studovat v programu manažer a animátor kultury se zaměřením na jednotlivé předměty (např. tanec, film a fotografie, manažer kultury, kulturní praxe, marketing a kultura nebo moderování a organizace kulturních akcí). Obory jsou často postaveny na třech komplementárních pilířích: živých a propojených vědomostech, praxi a dovednostech. Obsahové zaměření oborů souvisejících s kulturním managementem je však velmi odlišné. Je to dáno jednak tradicemi jednotlivých fakult, osobnostmi, které určují profil oboru, charakterem lokálních kulturních institucí, ale především skutečností, že akreditační komise nemá jednotný koncept pro studium těchto oborů (Siostrzonek, 2009).

Studenti a pedagogové Institutu polské kultury na Varšavské univerzitě iniciovali projekt ANIMATOR a díky jeho realizaci rozvíjejí vlastní studijní koncept oboru Animace kultury. Cílem projektu je především přemostění mezi studiem a praxí. Cílovou skupinou projektu byli studenti, ale také již stávající realizátoři kulturních aktivit, kteří měli zájem o diskusi se svými kolegy v oboru a o novátorský přístup ke své dosavadní práci. Není nezajímavé, že projekt byl podpořen fondem Leonardo da Vinci v programu Evropské unie a mezinárodním partnerem tohoto projektu je mimo jiné Spolek Richelieu – Spolek posluchačů, absolventů a přátel DAMU z Prahy.

Ve **Spojených státech amerických** studenti absolvují vše v nabitých dvou letech. Studentům, kteří se na obor hlásí bez praxe, je také doporučeno, aby nejdříve dokázali, že mají o obor zájem a praxi si našli. V průběhu studia je praxe povinná, studující mají povinnost dvacet hodin týdně pracovat v nějaké organizaci a zároveň zvládat předměty ve škole. Studentka Eva Kesslová studovala nejprve Management umění na Hudební fakultě AMU a později právě v USA. Pětileté studium v ČR považuje za příliš dlouhé a studijní nasazení u posluchačů ji připadalo zbytečně nízké. Naproti tomu ve Spojených státech je od počátku nastaven systém procent za docházku, kdy můžete chodit na všechny přednášky, ale pokud se neúčastníte diskuze a nejste při věci, žádná procenta nedostanete.

Dobrym řešením pro současné i budoucí obory z oblasti kulturního by mohla být povinná praxe v nějaké kulturní organizaci, popřípadě by nějaká organizace mohla vzniknout přímo na jednotlivých katedrách. Tím by se posílilo přemostění mezi studiem a praxí. První

podobnou vlašťovkou je **spolek studentů Arts managementu**, který založili studenti Arts managementu na VŠE v Praze. Cílem spolku je subvencovat výuku a obohatit ji právě o ty aktivity, které podle studentů obor postrádá: poskytnutí pravidelného dialogu s odborníky z praxe, možnost realizace vlastních projektů pod záštitou spolku, shromažďovat informace o kulturním managementu, snaha o vytvoření odborné knihovny a především formou speciálního programu nabídnout praxi ve spřátelených kulturních organizacích. I když většina ze zmíněného je zatím ve fázi příprav, pokud se alespoň některé aktivity podaří naplnit, bude mít vznik spolku jistě svůj význam.

Zmíňme i projekt **Kulturní kavárna Jablůň – tvořivost mládeže, budoucnost Plzně**, vytvořený roku 2004 občanským sdružením Studnice jako vzdělávací centrum. V prostoru kavárny mohou studenti a amatérští umělci bezplatně využívat technické zařízení, ať již jde o aktivity typu galerie, literatura, kino nebo divadlo. „Jablůň“ spolupracuje se studenty FAMU²⁷ a směřují i ke spolupráci s dalšími uměleckými vysokými školami.

Je důležité, aby iniciativa přicházela z obou stran: od studentů oborů z oblasti kulturního managementu (viz zmíněné studentské spolky a projekty) a zároveň od univerzit, které nabídkou kvalitních předmětů a zkušených odborníků dokážou rozvíjet a podněcovat studenty. Díky vzájemné symbióze bude docházet k rozvíjení oboru správným směrem.

Domnívám se, že v České republice se manažeři a organizátoři kulturních akcí rekrutují z nejrůznějších oborů, ale většinou ne z výše jmenovaných. Osob, které tyto akce pořádají, je po dokončení zmíněných oborů minimum. Dále předpokládám, že kulturní akce organizují lidé s vysokoškolským vzděláním. Absolventi společensko-vědních oborů (sociologie, ekonomie, psychologie, dějiny umění apod.) převažují nad technickými a přírodovědnými obory. Byla proto stanovena hypotéza: **Organizátoři kulturních akcí mají vyšší než středoškolské vzdělání**, kterou se pokusíme v empirické části práce ověřit. Výzkum se také pokusí odhalit, z jaké vysoké školy organizátoři nejčastěji „pocházejí“.

Pokud vycházíme z předpokladu, že s růstem bohatství společnosti roste i poptávka po kultuře, a tím se automaticky zvedají i rozpočty pro kulturní akce a náročnost jejich realizace, bude Česká republika v budoucnu potřebovat zdatné manažery a organizátory v kulturní sféře, které budou schopni uspokojit poptávku po kulturních akcích. V současné době aktivně pracuje v kultuře velké množství lidí (velká část na živnostenský list), ale zaměstnaných řídicích pracovníků dostatečný počet není.

²⁷ Filmová a televizní fakulta Akademie múzických umění.

Konstituování studijního oboru kulturního managementu nebo souvisejících oborů, obsahujících předměty, zaměřené na organizování kulturních akcí se již v českém univerzitním vzdělávání pomalu uskutečňuje. Studium však na nich není přesně definované, stejně tak jako uplatnění budoucích absolventů, kteří často po absolvování tápou a končí v jiných pracovních oborech. Je proto třeba dle mého názoru rozšířit propojení studia s praxí, umožnit většímu množství studentů studovat v tomto odvětví a seznamovat kulturní instituce, agentury i širokou veřejnost o prospěšnosti těchto oborů a jejich absolventů – odborníků na kulturní management, na profesionální organizování kulturních akcí.

4.1.1 Celoživotní a další vzdělávání v oboru kulturního managementu

Celoživotní vzdělávání v oboru kulturního managementu (managementu kulturních akcí) jako ucelený program pořádaný přímo univerzitami v České republice, existuje pouze na Palackého univerzitě v Olomouci. Zde funguje od roku 2006 projekt čtyř nových kurzů, patřících do programu celoživotního vzdělávání s názvem: **„Umění: prostor pro život a hru. Rozvoj studia nových povolání: a) lektor umění, b) animátor umění, c) kurátor výstav, d) manažer mediace umění“**.

Na svou realizaci získal finanční prostředky z Evropských strukturálních fondů. Hlavním střediskem realizace byla Katedra dějin umění Filozofické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci a její partner, Muzeum umění v Olomouci, kde byl projekt postupně v průběhu let 2006 – 2008 uskutečňován. Cílem projektu bylo přiblížení kulturního bohatství a jeho vklínění do života obyvatel nejrůznějšími současnými postupy lektorování, animace a kulturního managementu, což je jednou z nejúčinnějších cest k uchování kulturního dědictví. Absolventi těchto nových studijních programů organizováním výstav a kulturních událostí podpoří adekvátní povědomí o funkci umění a uměleckých památek v životě.

Projekt v této podobě trval pouze v období 2006-2008 a z finančních důvodů v něm nebylo pokračováno, ale jelikož byl o něj velký zájem a objevily se kladné zpětné vazby, rozhodla se Katedra dějin umění v Olomouci požádat o akreditaci tohoto projektu na denní studium. Za předpokladu akreditace bude tedy možné studovat v tomto oboru od září 2010. Projekt „Umění: prostor pro život a hru. Rozvoj studia nových povolání.“ je dle mého názoru velmi povedený. Mohl by sloužit jako inspirace pro ostatní instituce vysokého školství v České republice pro jejich vlastní projekty celoživotního vzdělávání, související s kulturním managementem.

Na stejné univerzitě a fakultě byl akreditován program celoživotního vzdělávání: **Mediace a řízení kulturního dědictví v Evropě**. Tento program má dvě možná zaměření: Animátor kulturního dědictví a Manažer kulturního dědictví.²⁸ Na VŠUP v Praze proběhl již zmíněný projekt s názvem **Management umění**, který se stal i volně přístupným kurzem v rámci celoživotního vzdělávání.²⁹ Vzděláváním v oboru kulturního managementu se zabývají i některé neziskové organizace, které nabízejí jednorázové kurzy zaměřené na tuto problematiku, a také některé projekty. Například město Ostrava v rámci kandidatury na titul Evropské hlavní město kultury 2015³⁰ považuje za jednu z klíčových částí projektu právě vzdělávání v kulturním managementu, a to v oblasti managementu umění. **Projekt Ostrava 2015** se tak snaží o podporu a vyšší profesionalizaci kulturního a kreativního průmyslu. V první fázi (2010 - 2015) se tak v organizacích a školách uskuteční série seminářů a školení. Město Ostrava dále podpoří vznik oboru Management umění na jedné z ostravských univerzit. Cílem programu bude posílit manažerské schopnosti pracovníků v kultuře a zvýšit tím kvalitu kulturních projektů.

²⁸ Studium je určeno především pracovníkům správy kulturních památek, muzeí a galerií a pracovníkům firem působících v oblasti turistického ruchu. První ročník studia, který je pro obě profilace společný, obsahuje získávání hlubších vědomostí o kulturním dědictví Evropy s modelovým ohniskem v barokní Olomouci. Paralelně jsou studenti seznamováni s metodami komunikace s publikem a s animačními technikami a postupy. Druhý ročník profilace Animátor kulturního dědictví se snaží o obsáhlejší výcvik technik, vhodných pro koncepční řešení správy kulturních památek, muzeí, galerií a jejich vhodné způsoby organizování. Zaměření: Manažer kulturního dědictví se v druhém ročníku soustředí především na manažerské, ekonomické, marketingové a právní kompetence a techniky.

²⁹ Kurz je jakýmsi manažerským minimem pro profesionální výtvarníky, designéry, architekty nebo kurátory. Obsah kurzu má několik okruhů: 1) Umělecký projekt a Projektový cyklus, 2) Principy fundraisingu – získávání zdrojů pro projekty a aktivity, 3) Efektivní komunikace a spolurozhodování v uměleckém, případně realizačním výrobním týmu, 4) Příprava, vyjednávání a uzavírání smluv a autorská práva, 5) Plánování a řízení umělecké organizace a Kulturní politika.

³⁰ Projekt **Evropské hlavní město kultury** (EHMK) má "objevovat kulturní bohatství jednotlivých regionů i společně sdílené evropské hodnoty". Každý rok je udělen dvěma městům dvou členských států EU. Pro rok 2015 se mohou o titul EHMK ucházet města z České republiky a Belgie. Titul EHMK je udělen pouze za nové a originální projekty, které dokážou svou razancí a neotřelostí upoutat lokální i evropské publikum a které mohou přinést kandidujícímu městu dlouhodobý užitek. Předpokládá minimálně šest let finanční podpory a soustředěné práce, na níž se podílí organizátoři, umělci, veřejnost a úřady. Do druhého výběrového kola postupují za ČR města Ostrava a Plzeň. O konečném vítězi bude rozhodnuto do konce roku 2010.

Spolek Kultura & Management, o. s. založili v roce 2007 absolventi oboru hudebního a divadelního manažerství z JAMU³¹, kteří se snaží prosadit obor kulturní management jako svébytnou profesi. Spolek se zabývá vzdělávací a informační činností, pořádá konference, semináře a besedy k tomuto oboru. Zmíníme například seminář: K organizování v amatérských divadlech nebo První mezinárodní workshop studentů art managementu a mladých profesionálů. Tohoto workshopu, který se konal v únoru 2010 v Brně, se zúčastnilo šedesát účastníků z třinácti zemí světa a tří kontinentů (Evropa, Asie, Afrika).

To Culture With Love. Management

	11.02.2010	12.02.2010	13.02.2010	14.02.2010
10		artistic workshops	management workshops	EU workshop
11				
12	arrival registration			final wrap up
13		lunchtime (self-organized)	lunchtime (self-organized)	departure
14				
15	kick off	tracking Brno's cultural scene	artistic workshops	
16	world café			
17				
18	tcwl.m dinner	dinner (self-organized)	dinner (self-organized)	
19				
20		open space		
21				
22			tcwl.m party	

Obr. 6 Program 1. mezinárodního workshopu studentů kulturního managementu a mladých profesionálů, Brno 2010

Spolek Kultura & Management také připravuje Blog Kultura & Management, jelikož neexistuje žádné české periodikum, které by se věnovalo kulturnímu managementu. Formou tohoto internetového magazínu se chtějí pokusit o vytvoření inspirativního prostředí pro

³¹ Janáčkova akademie múzických umění v Brně.

sdílení znalostí, diskusi k podobě studia kulturního managementu v ČR a k vymezení obsahu a rozsahu kulturního managementu.

Aktivní vzdělávání v aktuálních trendech a je důležité i z důvodu přenesené kultury z okraje do centra zájmu. Pokud se zvýší zájem společnosti o uspokojování kulturních potřeb, do kultury bude proudit větší množství peněz, což může dokázat i zvýšení ekonomické úrovně země. Kultura zvyšuje kreativitu společnosti, pomáhá v nejrůznějších sociálních aspektech a oblastech, a proto je potřeba do ní investovat. Začátek dobré cesty vidím v kvalitním vzdělání odborníků v oblasti kulturního managementu, kteří ale „neusnou na vavřínech“, nýbrž se budou neustále kreativně seznamovat s novými postupy svých kolegů, trendy ze zahraničí a dokážou pro své kulturní akce využít nejrůznější odvětví lidské činnosti. Vzdělání je základ, ale stejně ne-li více je důležité celoživotní učení se díky zkušenosti v praxi.



Obr. 7 Příprava 1. mezinárodního workshopu studentů kulturního managementu a mladých profesionálů, Brno 2010

4. 2 Šest základních činností manažera/organizátora kulturních akcí

„Člověk dokáže třikrát víc, než si myslí a sedmkrát víc, než si myslí jeho maminka.“

-Ze hry Příběhy z depa-

Každý kulturní manažer a organizátor kulturních akcí by se měl držet základních bodů, od kterých by se jeho práce měla dále odrážet. Jedná se o:

1. Stanovení cílů
2. Organizace
3. Motivace
4. Komunikace
5. Vytváření podmínek k odbornému růstu
6. Měření a analýza

4.2.1 Stanovení cílů (plánování)

Náročný úkol plánování je proveditelnější, pokud je celý proces rozdělen do zvládnutelných složek, tj. definování poslání, analýzy vnějšího prostředí a dostupných interních zdrojů, nastavení plánů realizace a dotažení všeho až do sestavení odpovídajícího finančního plánu (Kaiser, 2009). Na začátku si organizátor musí definovat, kterému výseku skutečnosti se chce věnovat. V přípravné fázi stanovuje cíl, který stojí za jeho úsilí. Správný cíl táhne celý organizátorský tým vpřed a dává smysl každé dílčí aktivitě, která směřuje k jeho dosažení. Cíl musí být realistický, měřitelný a konkrétní. Stanovujeme si hodnotitelné indikátory úspěchu akce, které budou potřeba při závěrečné vyhodnovací fázi po skončení kulturní akce.

Aby cíle dávaly smysl, je třeba si položit dvě otázky: „Je to přijatelné?“, „Je to proveditelné?“ Dospějeme-li k záporné odpovědi, raději bychom měli své cíle přepracovat. Cíle jsou založeny na odhadu budoucích událostí, ale budoucnost ráda připravuje čtená překvapení a mnoho podmínek přesahuje hranice naší kontroly, proto je potřeba mít na paměti, že se cíle mohou přizpůsobit aktuální situaci (Allen, 1998). Rozdíly nalezneme i při formulacích cílů projektů a kulturních akcí. Jako příklad si uvedeme nejprve nevhodnou formulaci a následně možnou vhodnější formulaci:

Přiblížit změny ve výtvarné avantgardě a zvýšit tak kulturní povědomí mládeže.
(Nevhodná formulace).

V roce 2010 připravit sérii tří výstav a průvodních akcí absolventů VŠUP v Chomutově a Mostě, díky které dojde ke zvýšení návštěvnosti galerie ze strany středoškolské mládeže.

(Vhodnější formulace).

Při zdůvodňování projektu bychom si měli uvědomit naši konkurenční výhodu a v čem je náš projekt unikátní, co nového případně přinese. V záplavě kulturních akcí mají samozřejmě větší šanci na úspěch ty, které jsou atraktivní pro účastníky, vnímané jako potřebné nebo jsou nějakým způsobem jedinečné. (Smolíková, 2008).

Pro správné plánování je nezbytná znalost prostředí, tzn. externích a interních faktorů, jmenovitě:

Vnější prostředí - externí faktory

Politicko-spoločenská situace, současná ideologie, legislativa, míra osobní svobody.

Ekonomické (a konkurenční) prostředí.

Sociální, kulturní, psychologické prostředí, historie a tradice.

Demografické aspekty.

Přírodní prostředí.

Stav technologického pokroku.

Vnitřní prostředí – interní faktory³²

Vnitřní organizační struktura a vnitřní komunikace.

Lidské zdroje - věk, dovednosti, zkušenosti, rozsah praxe.

Finanční situace.

Stav materiální základny.

Schopnost rozvoje.

Plánování rozdělujeme na **strategické** (dlouhodobé na několik let), **manažerské** (střednědobé, na jeden rok) nebo **operativní** (krátkodobé, okamžité, v intervalu týdnů), (Dvořák, 2004). Plánování je nejvíce potřebné, když se snažíme realizovat, ještě nevyzkoušené myšlenky. Snahou je dosáhnout cíle efektivně, jen s takovými zdroji a lidskými investicemi, které jsou nezbytně nutné.

Vhodné je stanovení časového rámce, který také pomáhá k naplnění cíle projektu, protože jednotlivé činnosti mají jednoznačně určený začátek a konec. V přípravné fázi dochází k naplánování postupných kroků k řešení, které povedou k vytyčenému cíli. Myslet musíme i na období svátků, dovolených, sezonních akcí a plán naší akce tomu přizpůsobit.

³² Jiné interní prostředí bude v příspěvkové sféře, jiné v neziskové oblasti a jiné v soukromo-podnikatelském sektoru s orientací na zisk.

Při plánování akce si představujeme cílovou skupinu osob, které se naší akce budou účastnit. Rozlišujeme **cílovou skupinu primární**, na kterou působíme naší akcí přímo a která se akce přímo účastní. A oproti tomu existuje **cílová skupina sekundární**, která zahrnuje skupiny, které na akci přímo neparticipují, ale jeho klíčové sdělení se k nim dostává a ovlivňuje je zprostředkovaně, například skrz retenční skupiny nebo média (Vinterová, 2006). O skupině, pro kterou se chystáme akci uspořádat, se snažíme zjistit co nejvíce. Nabízíme jim takové zážitky, o kterých víme, že jsou pro ně příjemné nebo je i sami aktivně vyhledávají. Je vhodné oživit obvyklou kulturní akci aktivitou, kterou účastníci tak dobře neznají, případně ji vnímají jako vysoce atraktivní, protože si ji sami nemohou dovolit. Je třeba zvážit zařazení adrenalinových sportů, vyvolávajících v účastnících strach, který přebije všechny pozitivní dojmy z kulturní akce. V neposlední řadě se snažíme představit si reakci účastníka na námi zamýšlené části projektu, pokusit se o jakýsi vhled do duše účastníka.

Měli bychom mít na paměti, že je v možnostech organizátorů napomáhat vytváření různě zaměřených skupin, posilovat integraci v lokálním prostředí, budovat a rozvíjet mezilidské vztahy. Kultivovat vnímání hodnot daného prostředí, uvědomovat si zvláštnosti životního prostoru a respektovat ho. Snažit se propojit minulost a přítomnost – využívat kulturní dědictví, osobností, událostí, artefaktů a provázat je s aktuální problematikou (Dyczewski, 1997).

Základem této kapitoly je uvědomění, že správné plánování není možné bez odpovědi na následující otázky:

- **Co** chci, co vytvářím?
- **Pro koho** to vytvářím?
- **Jak, kdy, kde** se konkrétní akce uskuteční?
- **Za kolik** finančních prostředků?

Veškeré detaily potřebné pro zrealizování kulturního projektu stanoví organizátor v další fázi, při samotné organizaci.

4.2.2 Organizace

Při této činnosti organizátoři kulturních akcí a kulturní manažeři stanovují detailní zdroje, které budou potřeba, práci, která bude nutná provést a nejvhodnější osoby k provedení

požadované práce. Jak uvádí Bedřich Gregorini, organizování je „zajištění souboru vykonavatelů a jejich vazeb“ (1990, s. 6).

Manažer/organizátor musí důkladně zanalyzovat činnosti a rozhodnutí, které si stanovil v první fázi při plánování. Bod za bodem vypracuje co nejvíce detailní plán a umožní, aby se do něj mohl každý z týmu kdykoli podívat. V plánu by mělo být uvedeno, kdy má být jednotlivý krok proveden a kdo je za něj zodpovědný. Manažer/organizátor vybere jednotlivce, jejichž zkušenosti, talent a schopnosti odpovídají příslušné práci. Plán s nimi probere, reaguje na jejich námitky a poznámky a jsou-li opodstatněné, zapracuje je do plánu. Potom se přesvědčí, že každý jednotlivec plánu rozumí a ví, co se od něj očekává.

Realizační tým nebo organizátor navrhnul ve fázi plánování **typ události, délku a intenzitu** akce (od několika hodin po několik dní), **místo konání** akce.³³ Je zvykem poté vybranou lokalitu osobně navštívit a podrobně si prohlédnout všechny prostory, které plánujeme pro svou akci využít. Detailní představa místa usnadní rozhodnutí, kam umístit jednotlivá místa k sezení, občerstvení, šatnu a podobně. Dále organizátoři sestaví **scénář**,³⁴ který co nejlépe splní účel akce a zároveň co nejlépe zaujme cílovou skupinu. Ukázka předběžného scénáře je uvedena v příloze č. 4. Dále se stanoví **rozpočet projektu**, při jehož sestavování nesmíme zapomínat na jednotlivé složky:

1. **Mzdové náklady** - mzdy (tým, zaměstnanci), honoráře (externí odborníci), osobní doprava (mezi domovem a pracovištěm), dobrovolné výdaje (volné vstupenky, káva), proškolení.
2. **Náklady na řízení** – vstupní výdaje (dokumentace), nájem prostor (pracovní prostředí), pojištění (oheň, krádež).

³³ Zjišťujeme cenu, dostupnost a kapacitu místa. Rozhodujeme se i podle bydliště potencionálních účastníků, aby měli pokud možno všichni podobně dlouhou a ne příliš náročnou cestu na místo konání. Zajištění dopravy je pro většinu organizátorů cenově náročné, ale není těžké zajistit dostupnost městské hromadné dopravy nebo zajistit dostačující parkovací plochy pro osobní vozidla. U venkovních (outdoorových) aktivit je potřeba počítat s tzv. „mokrou variantou“, kdy je připraven náhradní program, který není závislý na otevřeném prostranství. Osvědčenou metodou jsou velké party stany, které se dají poměrně rychle postavit a pod které se můžou hosté v nepříznivém počasí schovat.

³⁴ Scénář zahrnuje veškeré důležité informace o programu: název programu, kdy a kde by se měl konat. Při sestavování časových plánů nezapomínejme, že lidé potřebují jíst a u několika denních akcí spát i odpočívat. Také je potřeba započítat čas na přesuny a shromažďování. Do jakých detailů scénář rozepíšeme, závisí na typu akce.

3. **Aktivity** – materiál (k realizaci očekávaných výsledků), zvláštní poplatky za zprostředkování, marketing (náklady na propagaci, tisk, reprezentaci), doprava, ubytování (zvláštní potřeby, např. stany), autorská práva, bezpečnostní služby, stravování, produkční náklady.
4. **Finanční plán** – příspěvek organizaci (jedná-li se např. o dům kultury), sponzoring, dotace, vlastní příjem (vstupenky, prodej, placené služby).

V kulturním sektoru převládá pocit, že se má začínat se 100% pokrytým rozpočtem. Projekt by mohl být spuštěn i v případě, že je zajištěno alespoň 60% nákladů. Finanční plánování musí udržet rovnováhu mezi financováním nákladů na první fázi a ziskem dalších 40% rozpočtu (Hagoort, 2009). Organizátoři také hodnotí zdroje – lidské, materiální, finanční, technologické a informační aspekty projektu. Při sestavování rozpočtu musíme opakovaně kontrolovat, zda jsou navrhované náklady realistické, nevyhnutelné, zda odpovídají cenám na trhu. Podcenění nákladové části rozpočtu má často za následek zmaření celé kulturní akce.

Bližší organizační podrobnosti každé jednotlivé akce není jednoduché zobecnit, protože každá je unikátní a má svá specifika, podle kterých se pak řídí detailní přípravy, a proto se jimi nebudeme více zabývat. Obecně je třeba počítat s komplikacemi nejrůznějšího charakteru, které dříve či později přijdou. Dobrou prevencí je nosit seznam kontaktů na jednotlivé dodavatele, členy týmu a další důležité osoby pro akci vždy u sebe.

4.2.3 Motivace

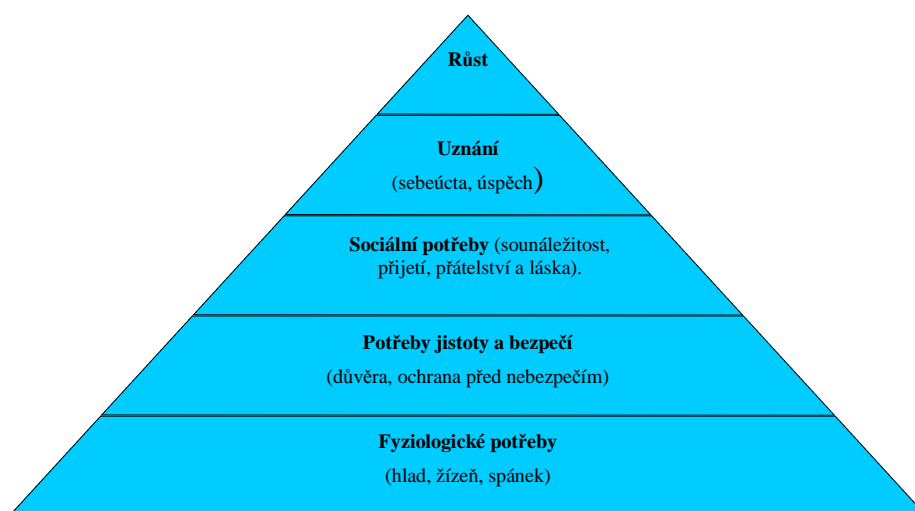
„Chceš-li postavit loď, nedělej to tak, že svoláš chlapy, aby sehnali dřevo a rozdělili práci, ale nauč je společně toužit po širém, nekonečném moři.“

Antoine de Saint-Exupéry

Dobry organizator by mel umet strhavat a motivovat lidi. Spolupracovníky musí získávat a nadchnout často na velmi dlouhou dobu a pro práci v obtížných podmínkách. Znamená to dosáhnout, aby přijali náročný cíl, ztotožnili se s ním a usilovali o něj jako o svůj. Dobry vůdce se vždy snaží, aby se projekt, na kterém mají lidé pracovat, zdál zábavný a přitažlivý. Každý bude usilovat o lepší výsledek, pokud bude mít dojem, že je projekt zajímavý a významný. Je-li člověk součástí něčeho důležitého, cítí se sám důležitý - a to je pocit, který je každému příjemný.

Pokud organizátor pracuje v týmu, měl by hledat příležitost k vytvoření správné atmosféry, k podpoře týmové práce, poznání a motivování každého jedince. Je také vhodné pamatovat si co nejvíce jmen (nejlépe všechna) svých spolupracovníků. Velmi často bude osoby v týmu či okolí zajímat otázka: „Jakou úlohu v tom budu hrát já?“. Ptáme se proto, zda si je každý přesně vědom, co má dělat, co je od něho očekáváno (v kolik hodin, od kdy, do kdy) a jak jeho příspěvek „zapadá“ do cílevědomé práce někoho jiného.

Jednotlivci jsou obecně motivováni svými potřebami, které chtějí uspokojit. Maslowova hierarchie potřeb je nejčastěji uváděnou teorií potřeb.³⁵



Obr. 8 Maslowova hierarchie potřeb

Nejvyšší potřeba růstu (seberealizace) se týká osobního rozvoje. Snahou stát se tím, v co člověk věří, že je schopen se stát. Tato potřeba však nemůže být nikdy kompletně uspokojena. Každý jednatel se nachází na odlišném stupni této hierarchie potřeb a je nutné ho podle toho motivovat (Hnilica, 2007). Uvedená hierarchie není pevně daná, vyskytují se výjimky a také můžeme podle Dědiny (2007) objevit některé rozdíly mezi kulturami.

Jednotlivci mohou být tedy motivováni i něčím jiným než jen penězi, jak se často vedoucí pracovníci domnívají, a to vidinou: úspěchu, uznání, zájmu o práci, odpovědnosti a pokroku (povýšení). Je mylné domnívat se, že jeden přístup k motivování bude vyhovovat všem, je proto na manažerech/organizátorech najít tu správnou motivaci pro konkrétního pracovníka.

³⁵ Teorie založená na rozvoji a motivaci jedince byla poprvé publikována v roce 1943. Podle Maslowa lidé chtějí stále více a to, co chtějí, závisí na tom, co mají. Lidské potřeby jsou hierarchizovány podle důležitosti do několika úrovní.

4.2.4 Komunikace

„Když mluvíš, tvá slova by měla být lepší než tvé mlčení.“

-Arabské přísloví-

Komunikace je podstatná pro všech šest základních činností manažera/organizátora, je proto velmi významnou složkou jeho práce. **Verbální komunikace** je tvořena schopností jasně a srozumitelně předávat své myšlenky ústí či písemnou formou. Spočívá v dovednosti: stylizační (bohatá slovní zásoba, znalost syntaktických pravidel), gramatické a pravopisné a v ovládnutí zvukové nebo grafické stránky projevu. Organizátor kulturních akcí komunikuje se svým realizačním týmem, s aktuálními či potenciálními diváky (účastníky), se sponzory, s médii a s veřejností.

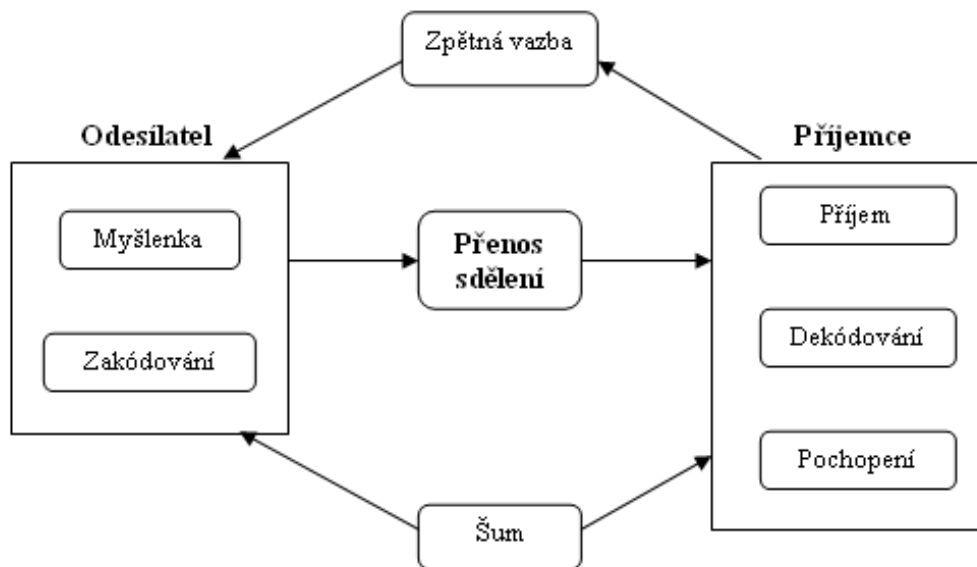
Organizátor se vždy snaží obeznámit každého, kdo je do jeho projektu zapojen, s aktuální situací. Na setkáních s týmem pravidelně referujeme o stavu projektu - jeho úspěších, problémech, nově identifikovaných potřebách a korekcích. Komunikace by měla být v co nejkvalitnější podobě (mimo nejvhodnější osobní komunikaci je možné využít vysílačky, mobily, email, pager apod.).

Klíčový prvek v komunikaci je naslouchání, které bývá často opomíjeno. Jde v něm o víc, než jen o slyšení toho, co bylo řečeno. Je to pozorné naslouchání druhé osobě, když s vámi hovoří. Dáváme jí najevo, že jsme na ni plně soustředěni. Naslouchání však musí být opravdové - předstírání každý snadno vycítí a odhalí. Partnera při komunikaci nepřerušujeme, dáme mu případně možnost zopakovat hlavní myšlenky, pokládáme otázky na upřesnění a na závěr shrneme sdělení svými slovy, abychom si ověřili, že jsme správně pochopili obsah sdělení. Dále se soustředíme na pochopení toho, co nám druhá osoba sděluje mezi řádky, a také se snažíme zabránit, aby nám v pochopení bránili naše předsudky, předem hotové názory.

Přenos určitého sdělení může být často díky komunikačnímu šumu zkomplikován. Informace jsou totiž přenášeny pomocí kanálu, který spojuje odesílatele s příjemcem. Někdy je možné použít dva nebo více komunikačních kanálů (dopis, počítač, telefon, fax, televizi apod.). Více použitých způsobů komunikace zaručí, že bude celá věc jasnější a věrohodnější. Zpráva ale musí být ve všech případech stejná. Nejlepší podmínky pro komunikaci jsou při bezprostřední osobní komunikaci tváří v tvář.

S postupem času a s přibýváním informací klesá schopnost posluchače zapamatovat si sdělené. Vzhledem k tomu, že komunikačních kanálů existuje velké množství, je jejich volba

z hlediska efektivnosti komunikace důležitá. Na modelu komunikace jsou patrné jednotlivé fáze přenosu sdělení:



Obr. 9 Model procesu komunikace

Příjemce sdělení musí být schopen sdělení přijmout (pozor na nedostatečnou pozornost příjemce). Všechny vyměňované informace by měly být co nejjasnější a nejúplnější. Dalším krokem, který musí uskutečnit je dekodování myšlenky (sdělení ve francouzštině předpokládá znalost francouzštiny) a poslední fází je kompletní pochopení sdělení (některá sdělení mohou být pro pochopení problematická, např. jsou-li v rozporu s hodnotovým systémem jednotlivce). Komunikaci bohužel ovlivňuje i zmíněný šum, který je reprezentován čímkoli, co narušuje odesílání, přenos nebo příjem sdělení (například hluk nebo porucha komunikačního kanálu). Zpětná vazba slouží k efektivnímu vyhodnocování komunikace. Jedině díky ní je možné se přesvědčit, zda bylo sdělení správně přijato, dekodováno a pochopeno. Na komunikační proces má vliv i řada situačních a organizačních faktorů.

Verbální komunikaci doplňuje mimořádně důležitá **neverbální komunikace**. Neverbální komunikace je souhrn mimoslovních sdělení, která jsou vědomě nebo nevědomě předávána jiné osobě nebo lidem. Jmenovitě jde o proxemiku, mimiku, gestikulaci, haptiku, hru očí, hlas a oblékání).³⁶ Do neverbální komunikace patří i komunikace prostorem (teritoriální chování a osobní prostor). Prostorem mezi osobami komunikujeme vztah

³⁶ **Proxemika** = vzdálenost mezi lidmi při komunikaci, **haptika** = doteky, které jsou v sociálním a pracovním kontaktu obvyklé, **hra očí** = množství a intenzita očních kontaktů, **hlas** = používání různých tónů řeči (Nový 1994).

podřízenosti/nadřízenosti a sympatií/antipatií. Rozlišujeme čtyři typy komunikačních vzdáleností: intimní (0-40cm), osobní (40cm-1m), sociální (1-4m) a veřejnou (4m a více). Tělo je mnohdy spolehlivější indikátor informující nás o druhých lidech lépe než jejich slova. Organizátor by měl být více citlivý vůči neverbálním projevům ostatních lidí.

Do pojmu komunikace zahrnujeme také způsob, jak se k lidem chováme a jak s nimi pracujeme. Organizování kulturních akcí nás staví před řadu morálních otázek. Při hledání odpovědí na tyto otázky zohledňujeme v první řadě zájmy účastníků, nikoli zájmy svoje (Pelánek, 2009). Cílem správné komunikace je otevřít se vidění a prožívání partnera s odlišnou osobní nebo kulturní zkušeností. Snažíme se o obohacení našeho vidění o další rozměr interpretace světa. Manažer/organizátor kulturních akcí musí být člověk, jenž by měl ovládat několik rovin komunikace s tím, že se pohybuje na hranici dvou paralelních světů, světa uměleckého a světa ekonomického.

Jak se na první tři body (plánování, organizování, komunikace) dívají samotní organizátoři? Uveďme si jeden příklad za všechny: „*Mělo by se postupovat vždy následujícím způsobem: 1. Před akcí - udělat si plán: kdo (volba vhodného týmu vzhledem k cílové skupině), co (nejen obsah, ale i vhodné zázemí), kdy (zohledněny možnosti a předpokládané preference skupiny), komu a taky proč. 2. Před akcí - charisma a vlastní velký zájem a znalosti o tématu akce při oslovování cílových skupin 3. Během akce - schopnost navázat s účastníky lidský kontakt a vnímat jejich potřeby (když vidím, že už víc neabsorbují, přizpůsobit tomu program apod.* (Organizátorka Jana Nevrklová – účastnice výzkumného šetření).

4.2.5 Vytváření podmínek k odbornému růstu

„*Příklady táhnou.*“

- Lidové rčení -

Organizátor kulturních akcí nemůže spolupracovníky vylepšovat, ale může jim poskytnout takové prostředí, které je podněcuje, aby na sobě pracovali, vyvíjeli se a rostli sami. Základem je dobrá znalost svých lidí – rozlišování jejich silných a slabých stránek. Organizátor se snaží zviditelnit silné stránky a ke stránkám slabým přistupuje pozitivně. Poukazuje na to, že chyby jsou přirozenou součástí procesu učení. Neplete se do cesty, vede,

pomáhá, dohlíží. Tým je silný tehdy, když se skládá ze členů s různými dovednostmi a když všichni navzájem tyto dovednosti znají a respektují.

I on sám by se měl rozvíjet. Snaží se podporovat vlastní identitu a vytváří příležitosti k realizaci vlastních zájmů a schopností. Dobrý manažer/organizátor kulturních akcí jezdí často na nejrůznější cizí kulturní akce pro nové nápady. Pokud se mu akce líbí, může si pozvat umělce na svou vlastní akci. Je také možné domluvit určitou formu spolupráce s jinými organizátory - například návaznost menších klubových akcí na velké festivaly, jako tomu je u pražské části Majálesu, což ve výsledku podpoří všechny participující akce.

Dobří organizátoři umí organizovat nejenom svůj tým (což je stěžejní), ale i sami sebe. Fungují totiž jako vzor pro ostatní. Pokud mají vyřešen svůj čas, působí lépe po psychické stránce, což se opět odráží na týmu. Jsou to vlastně spojené nádoby, a pokud je „ve stresu“ jeden z nejdůležitějších článků, odnáší to celý tým a následně i konečný výsledek akce. Je potřeba se ptát, zda jsme schopni zorganizovat svůj osobní i pracovní život takovým způsobem, který zvýší naši efektivitu jako vůdce týmu. Zda dostatečně přidělujeme úkoly (delegujeme), jestli je velikost a složení týmu správné (pokud je tým příliš velký, omezuje rozsah kontroly a je velmi těžko ovládan).

Boj o správné rozdělení a využití času organizátora (time management) je nikdy nekončícím bojem, především jde o umění „nedělat méně důležité věci“. To neznamena zanedbat je, ale nejlépe je učinit velmi důležitými pro někoho jiného. Je potřebné ujasnit si priority a zajistit si na ně potřebný čas. Všechno, na co čas nezbyvá, zajistit prostřednictvím jiných. Opakovanou chybou organizátorů je snaha vše promyslet a udělat sám, a to i bez profesních znalostí, což vede k řadě omylů, neplnění termínů a ztrátě koncentrace. Pro velmi specifické úkoly je dobré zjednat si externí firmy nebo poradce (např. zpracování daní), protože se organizátoři dříve nebo později přesvědčí, že není v jejich silách všechny činnosti odborně zpracovat.

Důležité je dále vyhradit si čas na oddech i aktivní odpočinek a na závěr pracovního dne si promyšleně zpracovat plán na příští den (Vácha, 1995). Mezi osobní otázky, které by organizátor neměl opomíjet, jistě patří i identifikace osobních cílů a ambic, představa o denním a týdenním režimu a jaká je podpora ze strany rodinných příslušníků či nejbližších osob.

4.2.6 Měření a analýza – vyhodnocovací fáze

Po skončení kulturní akce je potřeba ji vyhodnotit v souladu s hodnotícími indikátory uvedenými v návrhu akce. Závěrečná analýza je pravděpodobně jeden z nejdůležitějších faktorů, protože lidé nemohou zlepšovat svou práci, pokud nevědí, jak si vedou a co dělají správně.

V této fázi si ujasňujeme, jak by se mělo postupovat v budoucnu, předáváme si s týmem zkušenosti z průběhu akce. Zajišťujeme publicitu úspěšným výsledkům a referujeme o výsledcích na případných odborných akcích. Pokud je potřeba, sestavujeme obsahovou a finanční zprávu, kterou následně pošleme případným dárcům, sponzorům apod. (Smolíková, 2008).

Posoudit efektivitu zvláště u většiny uměleckých projektů není snadné, protože některé ukazatele jsou těžko měřitelné. Doprovodným ziskem z každé akce je zkušenost, kterou přináší pro další obdobné projekty. (Co jsme se naučili z úspěšného či neúspěšného projektu? Na co si dát pozor v budoucnosti? Je smysluplné podobnou akci opakovat?). Hodnocení se navíc může lišit i v závislosti na okamžiku, kdy hodnotíme. Projekt je možno posuzovat v době jeho průběhu, těsně po ukončení, s odstupem delšího času po jeho ukončení, anebo dokonce začít s hodnocením ještě před začátkem projektu. Hodnocení je určitou formou zpětné vazby, která může mít charakter velmi rychlé, okamžité reakce a nejen formu dotazníků vyplňovaných na konci akce. Můžeme podnítit kreativitu účastníků a navrhnout jim například „nakreslení pocitu z akce“, pokud se jedná o výstavu a podobně.

V případě velkých firem (manažeři - zadavatelé) se zhodnocení návratnosti prostředků vynaložených na určitou akci vytváří téměř vždy. Pro veškeré výzkumné metody, které slouží k vyhodnocování akcí v těchto firmách, se používá anglický termín **event controlling**. Jeho úkolem je vytvoření systému pro plánování strategie na základě mapování prostředí a definování úspěšných prvků z již realizovaných projektů a poučení se z minulých chyb.

Využívá se řada kvalitativních a kvantitativních metod od vlastního pozorování přes výzkumy veřejného mínění nebo získávání zpětné vazby účastníků v dotazníkovém šetření (Vinterová, 2006). Jedná se o poměrně složitý proces, protože je někdy obtížné hodnotit úspěch samotné akce. Cíle jsou často dlouhodobé, obecné a těžko matematicky uchopitelné (např. zlepšení přístupu k menšinovým skupinám). Společnosti se ale o zhodnocení vždy snaží a to nejen závěrečnou analýzou, ale občas i průběžnými kontrolními mechanismy (např. reakce účastníků v průběhu akce). Zjišťují se dva finální výsledky jednotlivých akcí:

komunikační - do jaké míry se podařilo propojit emoce s konkrétní skupinou, místem (zvýšení návštěvnosti hradu) a **ekonomické** (množství vybraných peněz ze vstupenek, z předmětů zakoupených při konání kulturní akce). Telefónica O2 využívá pro analýzu svých organizátorských aktivit především systém zpětných vazeb. Pracovníci útvaru Customer Event po skončení akcí rozesílají dotazníky a následně zpracovávají jednotlivé odpovědi a vytvářejí si tak celkovou představu o úspěšnosti a přínosech celé akce.

U dalších typů organizátorů včetně agentur většinou nedochází k tak rozsáhlému průzkumu výsledků kulturních akcí, ale i oni zpětně hodnotí své kulturní počiny. Vše se děje s důrazem na poučení se z minulých chyb a snahou vyvarovat se jim při budoucích projektech. Organizátoři zjišťují, co účastníky na jejich akci nejvíce bavilo a to se s taktem snaží použít do svých budoucích akcí.

Kontrolní fáze uzavírá celý proces řízení při organizaci kulturní akce. Výsledkem je zhodnocení celé uskutečněné akce, jejich výsledků, přínosů, silných a slabých míst. Výsledky jsou důležitým podkladem pro hodnocení pracovníků, pro jejich motivaci odměnami i sankcemi. Osobní kontakt je při kontrole nenahraditelný. Organizátor při něm může dostat další informace a podněty a může při něm budovat vztah důvěry. Z kontroly musí organizátor vyvodit závěry i sám pro sebe a své řízení.

4.3 Vhodné vlastnosti a schopnosti manažera/organizátora kulturních akcí

Organizátor je nejkrásnější, nejlepší, nejchytřejší, nesmí mít nikdy hlad, žízeň a chuť na ženské (chlapy), a pokud ji má, musí si ji nechat zajít, musí mít vždy peníze, a pokud je nemá, nesmí mu to vadit, a musí být ožralej až poslední, nesmí být měkkýš a nikdy nic neslibuje a jen maká a maká a maká...

- Instruktorový folklór -

V této kapitole se zaměříme na vhodné vlastnosti a předpoklady pro práci organizátora, které jsou vhodné pro všech pět definovaných skupin organizátorů kulturních akcí. Realizátor akcí často vystupuje v mnoha rolích a kladou se nemalé požadavky na jeho dovednosti. Dostává se do rolí instruktora, pedagoga, rozhodčího, psychologa, herce nebo i účastníka. Mezi těmito rolemi musí navíc plynule přecházet a „hrát“ je věrohodně bez přehrávání. Měl by umět od všeho trochu a zároveň být v něčem profesionál (Pelánek, 2008).

Jako osobnost se snaží působit charismatický, umí volit gesta a symboly, kterými na osoby působí a vrývá se jim do paměti. Zároveň si váží svých spolupracovníků, projevuje

k nim nepředstíranou úctu jako k pracovníkům i jako k lidem. Snaží se je dobře poznat včetně jejich osobního života, pomáhat jim.

Dále má dobré povědomí o nákladech (energie, čas a peníze). Není příliš svazován pravidly nebo konvencemi. Uznává chyby a nesvaluje chyby na druhé. Je nesobecký, sdílí úspěch, není arogantní a nevede tým k rozvratu. Je flexibilní, schopný, tvořivý, nevyčerpatelný, překvapující. Stále se učí, zejména z vlastních chyb. Má zdravé sebevědomí a současně zná svá slabá místa. Je si vědom svých možností i hranic. Důležitý je také humor, který odbourává stres, ale ve všem platí: zachovat správnou míru. Dobrý organizátor je i odvážný – inspiruje díky originalitě nebo elánu, a také je spravedlivý – čestné jednání upevňuje disciplínu týmu (Adair, 2005). Mezi jeho požadované vlastnosti můžeme zařadit i důraz na cíle, využití „tržní“ mezery v daném teritoriu, odvaha začít (a to někdy i vícekrát), důvěra ve vlastní síly. Protože však nikdo není dokonalý, měl by být organizátor hlavně upřímný. Pokud dělá něco, v čem není příliš zkušený, přizná to na rovinu.

Dobrý organizátor kulturních akcí dokáže rozpoznat potřeby dané lokality a její komunity, umí získávat finanční prostředky, pokud je to pro jeho projekt potřeba. Dokáže koordinovat lidské zdroje, zvládá administrativu, jednání s úřady, uzavírání smluv, podávání grantových žádostí, vedení účetnictví a konečné vyúčtování projektu nebo získá vhodné odborníky, kteří to za něj zvládnou.

Je přínosem pokud má psychologické dispozice umělce – tvůrčí neklid, kreativitu, otevřenost. Měl by být konzistentní osobnost, která je čitelná a důvěryhodná pro ostatní. Jde o integrální profesi, která vyžaduje kromě vzdělanostních předpokladů také určité osobnostní kompetence. Jde o extrovertní charakteristiky (bezproblémová mezilidská komunikace, otevřenost, tolerance, respektování jinakosti, formování pozitivních mezilidských vztahů, umění řešit spory atd.) a také o již zmíněné kreativní schopnosti. Dále by měl organizátor respektovat prostředí, zvyky, hodnoty, postoje názorových vůdců malých skupin, zájmových sdružení a lokálních společností. K tomu je zapotřebí znát komunikační schémata v malých skupinách a principy sociálních interakcí.

4.3.1 Úloha kreativity (představivosti)

Jak jsme uvedli, organizátor by měl být tvořivý, kreativní a vidět v představách budoucí události. Pro další rozšíření představy tvořivého a kreativního člověka slouží následující tabulka tvůrčího a netvůrčího stylu v řízení:

<u>Tvůrčí styl</u>	<u>Netvůrčí styl</u>
Důraz na cíle	Důraz na procesy a prostředky
Vyhledávání podnětů	Omezování a regulování podnětů
Otevírání možností	Omezování možností
Anticipování příležitostí	Reagování na současné problémy
Decentralizace	Centralizace
Neformálnost	Formalizace
Spolupráce	Plnění úkolů
Novost	Šablona
Odvaha	Jistota
Vývoj	Stagnace
Změna	Rutina
Kontakty	Uzavřenost
Horizontální vazby	Vertikální vazby
Stimulace	Omezování
Citlivost, přizpůsobivost	Stereotyp, dodržování předpisů
Otevřenost	Uzavřenost
Uvolněnost	Sebekontrola
Aktivní	Pasivní

Obr. 10 Tvůrčí a netvůrčí styly v kulturním managementu

Důležitost kreativity pro určité profese, zdůrazňuje také Richard Florida, když hovoří o **kreativní třídě**. Kreativní třída, která vznikla díky poptávce po nových technologiích a nových kulturních obsazích se dělí na dvě skupiny. Do **centrální kreativní třídy** řadí například umělce a další pracující v zábavním průmyslu. Okolo této třídy existuje **skupina kreativních pracovníků**, působících mimo jiné v obchodě a dalších oblastech (Florida, 2002). Organizátoři kulturních aktivit a jejich specifické typy leží podle mého názoru někde na přechodu mezi těmito okružími.

Florida uvádí i jednotlivé znaky kreativní třídy. Některé z nich můžeme považovat více či méně za znaky manažerů/organizátorů kulturních akcí. Případný výskyt a síla jednotlivých znaků záleží u organizátorů na vzdálenosti od centrální kreativní třídy. Ze znaků kreativní třídy si uvedme důležitost vlastní vnitřní motivace a uznání kolegů. Dále organizátoři kulturních akcí nemají často tradiční pracovní dobu a svůj netradiční denní

rozvrh se snaží naplnit kreativními stimuly. Dochází u nich často ke stírání rozdílu mezi pracovní dobou a volným časem, neboť na svých projektech pracují a přemýšlejí prakticky neustále. Znakem organizátorů je také životní styl postavených na zážitcích, množství prožitých kreativních aktivit a snaha sdružovat se s dalšími kreativními osobami. Pro kreativní třídu obecně je také podstatná živá kulturní scéna a atmosféra obecného respektu a otevřenosti k různorodosti.

4.3.2 Úloha technik a prostředků působení na veřejnost

Organizátoři by měli reagovat na obecně zhoršující se vztah veřejnosti ke kulturním akcím, úbytek návštěvnosti kulturních zařízení a klesání významu a vážnosti kultury v dnešním světě vůbec. V řadě evropských zemí je ofenzivně, cíleně a systematicky věnována pozornost získávání, aktivaci a případně i tvořivé participaci zejména mladého a dětského diváka. Využívá se přitom poznatků pedagogů, psychologů a sociologů. Hledá se také vhodná prevence před společensky nežádoucími jevy u mladistvých, které se začaly více vyskytovat (Dvořák, 2005). Organizátoři tak investují do svého budoucího publika, svých budoucích potenciálních zaměstnavatelů či náplně svých programů - umělců.

Je důležité, aby se manažeři a organizátoři nebáli chápat umění jako produkt. Měli by si za svým vytvořeným kulturní produktem stát, a jako takový ho umět prodat. K tomu existují různé metody a nástroje jako Public relations, marketing apod. Tyto nástroje projektům pomáhají, protože se díky nim dostanou do povědomí lidí.

Public relations (PR) jsou vědou a uměním, jak chápat, vytvářet a ovlivňovat veřejné mínění. Jejich hlavním nástrojem jsou sdělovací prostředky. Organizátor by se měl snažit o co nejlepší publicitu³⁷ svého projektu, aby zvětšil počet účastníků na svých akcích a umožnil získat povědomí o svém organizátorském záměru. Do budoucna si tak připraví možnost získat nejen zcela nové účastníky, kteří se o kulturní události dozvěděli prostřednictvím médií, díky reklamě apod., ale také účastníky, kteří se předchozí události z nejrůznějších důvodů nemohli zúčastnit, ale další podobnou akci si již nenechají ujít.

³⁷ Publicitou se rozumí šíření účelově a plánovitě zveřejňovaných informací prostřednictvím vybraných médií s cílem dosáhnout naplnění dílčích zájmů organizace nebo osoby, bez zvláštních poplatků za tyto služby médiím (Lesly, 1995).

Velmi dobře funguje i ústní doporučení osoby³⁸, která se kulturní aktivity zúčastnila a na základě kladné zkušenosti ji doporučuje dále v okruhu svých přátel a známých. Reklama se osvědčila především na veřejných místech. Jen v metru je každý den přepraveno kolem 1 142 000 osob, které se stávají konzumenty reklamy (výzkum Dopravního podniku Praha z roku 2005). Dále jsou oblíbené informace v tisku (inzerce), pro kulturní akce se osvědčily pravidelné přílohy s víkendovou tematikou. Zmínka o budoucím projektu u článku typu: „Kam na výlet“ zvyšuje návštěvnost těchto akcí.

Při přípravě správné publicity pro kulturní akce by organizátor neměl zapomínat na profesionální plán pokrývající všechny oblasti celé akce. Čím více prostředků reklamy použije, tím samozřejmě lépe, i když je často limitován rozpočtem. Je prozíravé vytvořit si dostatečnou zásobu scénářů, případně i tiskových zpráv. U zvláště velkých akcí je nutné vybudovat technické zázemí pro složky hromadných sdělovacích prostředků (příkladem takového „mamutího“ zázemí je místnost pro tiskové konference a média na Mezinárodním filmovém festivalu Karlovy Vary). V neposlední řadě je vhodné připravit reprezentativní místo, kde se bude organizátor (hosteska, generální ředitel...) loučit s účastníky, předávat jim upomínkové předměty apod. Velmi populární je předávání fotografií pořízených přímo v průběhu akce, které jsou něčím zajímavé nebo netradiční. Profesionální fotograf zdařilé snímky rovnou vytiskne a umístí na dobře viditelné místo, kde si může účastník sám vybrat, kterou fotografii si odnese domů.

Vejít se svým projektem ve všeobecnou známost a dosáhnout určitého renomé patří mezi největší aktiva každého organizátora. Všichni jsme ovlivňováni dobrým renomé při nákupu čehokoliv a nejinak je tomu i u kulturních statků.

4.4 Příčiny neúspěchu kulturních akcí

„Jedinou skutečnou chybou v životě je chyba, ze které se nepoučíme.“

- Irské lidové přísloví-

V předcházejících kapitolách jsme určili, co mají kulturní manažeři a organizátoři kulturních akcí společné. Dalším společným rysem jsou bohužel i nejrůznější možnosti krachu jejich kulturních projektů. Ve svých aktivitách jsou závislí na řadě faktorů, které

³⁸ Čím zajímavější, věrohodnější nebo věhlasnější je osoba, která informace sděluje, o to méně manipulující se zdá být její projev a o to větší je tendence okamžitě akceptovat její doporučení. Důvěryhodnost zdroje informací má jen malý nebo téměř žádný vliv při předávání faktických informací.

leckdy nemohou ovlivnit, např. návštěvnost a skladbu účastníků, dodavatele, konkurenci, sezónnost či počasí. Podmínky v této oblasti nejsou stabilní, neboť kultura nepatří v ČR k štědře dotovaným a podporovaným oblastem.

Nacházíme tak celou řadu příčin neúspěchu při managementu kulturních akcí. V případě neúspěchu je potřeba zamyslet se nad průběhem akce, pokusit se identifikovat chyby, nenechat se odradit a pro příště se poučit. Nejzávažnější příčiny můžeme rozdělit na čtyři segmenty:

1. **Všeobecné příčiny** (například vysoké daně, vyšší nezaměstnanost v hospodářsky slabých regionech, nezajištěná poptávka a nabídka, chybné ekonomické propočty, nenalezení vhodných dodavatelských vztahů, zvýšené náklady na logistiku).
2. **Finanční problémy** (např. absence nebo velmi malá role marketingu a následné problémy s veřejností, ztížený přístup ke kapitálu, někdy i k již slíbeným dotacím).
3. **Problémy na straně organizátora** (neschopnost, nedostatek zkušeností s řízením, malé využívání informačních technologií především pro prezentaci ve všech formách a způsobech).
4. **Problémy podnikatelského nebo uměleckého plánu** (neexistence marketingové strategie, absence průzkumů trhu, špatná volba termínu začátku uměleckých projektů, výběr nevhodného místa a prostředí z hlediska potencionálních účastníků, chybný nebo nevhodný výběr mediální prezentace, nesledování nejnovějších trendů v oblasti zábavy v celkovém kontextu).
5. **Problém na straně účastníků akcí** (nejistota vlastního vkusu po kreativním zážitku, tzv. kaskádový efekt³⁹ a úloha „šeptandy“ spolu s kritikami a recenzemi. Na stupni uspokojení účastníků závisí nejen míra jeho případného zisku, ale i dalšího úspěchu v dané oblasti kultury).

K neúspěchu by organizátoři měli přistupovat co nejvíce racionálně. Je třeba postavit se mu čelem, otevřeně si ho přiznat a uvědomit si i vlastní chyby, které k němu přispěly. Neúspěch by měl být podnětem a inspirací ke zvýšenému úsilí a ke správné orientaci - mnoho úspěchů vděčí za svůj vznik předcházejícím porážkám. Kdo nezažil neúspěch, klade si zřejmě

³⁹ Kaskádový efekt snižuje možnost odhadnout úspěch kulturní akce před uvedením na trh. Obliba kulturní akce u určité skupiny konzumentů může zapůsobit spouštěcí mechanismus nákupního rozhodnutí u dalších skupin a vést ke kaskádovému „nakupování“ (Cikánek, 2009).

příliš nenáročné cíle. Organizátor kulturních akcí se nemůže zavděčit všem a tento fakt by se měl snažit nést nejlépe bez citových problémů a stresu.

Šanci na úspěch s tak „křehkým“ zbožím, jako je kultura, mají pouze ti, kteří udělají všechny potřebné kroky ke snížení možnosti neúspěchu. To je možné za předpokladu, že využijí všech dostupných nástrojů z oblasti managementu, marketingu, etiky a dalších disciplín (Vojík, 2008).

5. Manažeři - zadavatelé

První skupinou z pěti definovaných organizátorských subjektů v kapitole 2.2 jsou manažeři – zadavatelé. Tito pracovníci působí převážně pro nejrůznější společnosti či korporace. Vytvářejí návrhy kulturních i jiných akcí, které dále většinou zadávají agenturám. Na organizaci kulturních událostí se manažeři – zadavatelé mohou sami celkově podílet, ale u velkých společností bývá zvykem, že se vždy kooperuje s agenturou/agenturami. Někteří organizátoři z této skupiny se ve svém zaměstnání zabývají i jinou činností než je realizování kulturních aktivit (například kromě přípravy divadelního večera pro zaměstnance mají zároveň na starosti interní komunikaci společnosti).

Do tohoto organizátorského typu spadají i pracovníci kulturních úřadů měst, krajů a Ministerstva kultury jako zřizovatelé domů kultury, galerií, muzeí a pořadatelé jednorázových kulturních akcí pro dané obce. Zadávají požadavky, návrhy a nápady a stejně jako v případě firem se mohou i oni sami podílet na realizaci akcí. Jsou to všichni kulturní referenti a další pracovníci orgánů státní správy, kteří jsou zodpovědní za plánování kulturních aktivit města, městské čtvrti či regionu.

U velkých obchodních společností (korporací) se často pořádání kulturních událostí pojmenovává anglickým termínem **event management**.⁴⁰ Překlad anglického slova event je nejednoznačný. Obecně slovníky uvádějí událost (případ, příhodu, zážitek nebo prožitek). Společnosti pak slovo event používají pro akce nejrůznějšího druhu, jako aktivity sportovní, odborné, kulturní, společenské apod., které jsou organizovány za účelem předání určitých klíčových sdělení cílovým příjemcům. Klíčovým aspektem eventů jsou emoce. Účastník je přímo vtažen do děje a prožívá tak veškeré dění kolem sebe na vlastní kůži. Lidská psychika ale pracuje s pozitivními s negativními emocemi a navíc si lidé, naneštěstí pro organizátory,

⁴⁰ Někteří autoři užívají i jiné názvy. Petra Vintrová (2006) ve své diplomové práci *Event marketing a jeho využití v komunikačním mixu používá pojem event marketing, čímž rozumí: „plánování a inscenování zážitků pro přesně vymezené cílové skupiny v rámci firemní či širší společenské komunikace, jejichž cílem je podpořit ideu, produkt, značku a v neposlední řadě image pořádající firmy nebo instituce.“* Marketing je ale dle mého názoru pojem, který odkazuje pouze na metody, jejichž prostřednictvím firma produkuje výrobek či službu a následně pro něj hledá odbytový trh, systematicky s ním pracuje a stará se o něj. Jeho podstatnou je vždy výrobek, služba nebo značka samotná. Termín management naproti tomu odkazuje na řízení lidí, zdrojů a celkovou koordinaci – v případě kulturního (event) managementu jde o koordinaci a organizaci celé akce, proto je pojem event management v této práci preferován.

lépe pamatují záporné emocionální dojmy. Nejen organizátoři – zadavatelé by si proto měli uvědomit, jak je důležité připravovat akci do nejmenších detailů, aby nepovedená maličkost, zbytečně nepokazila celý dojem z jinak úspěšné akce (Vinterová, 2006). Jako příklad uvedeme velkou gala večeři ve stylu ledového království, která se plánovala několik měsíců. Závěrečné vyvrcholení akce mělo doplnit umělé sněžení z boxů upevněných na stropě sálu. Jeden byl před akcí špatně zkontrolován a na účastníky se tak sneslo několik obrovských kusů ledové studené hmoty, které zničily několik stolů a slavnostních rób. Opomenutá drobnost pak zkazila výsledný dojem z jinak povedené akce.

Označení „manažeři“ získal tento typ organizátorů z důvodu, že se takto jejich pozice často nazývají a označení manažer jejich funkci lépe odpovídá. Jejich **tvůrčí podíl** na kulturní akci je oproti jiným organizátorským subjektům pouze částečný. Akci navrhnu a zadají k zpracování další agentuře nebo agenturám. Ta navrhne soubor možných řešení a koncepcí akce, z které si zadavatel vybírá tu nejvhodnější. Jsou případy, kdy manažeři nemají ani přesnou představu a celá koncepce je na dalších realizátorech, naproti tomu existují manažeři – zadavatelé, kteří akci vymyslí i připraví celou sami. Jde především o menší firmy, které nedisponují tolika prostředky nebo o menší akce, které nejsou tolik časově náročné. Jejich **organizátorský podíl** na přípravě akcí je tedy rozdílný případ od případu.

Na akcích se manažeři – zadavatelé z **ekonomického pohledu** podílejí absolutně. Kulturní akce (eventy) hradí ze svých zdrojů, ze zisku společnosti. Vytvářejí proto speciální rozpočty, často až rok dopředu, z kterého se jednotlivé akce hradí. V této souvislosti zmíníme značný pokles obnosu v těchto rozpočtech díky loňské finanční krizi. Podle organizátora velké firmy, který si nepřál být jmenován: „výskyt akcí v komerční sféře šel opravdu hodně dolů, protože oblast eventů je první místo, kde firmy začali šetřit.“. Díky finančním potížím byla zrušena spousta plánovaných kulturních a společenských akcí. Ty, které se nezrušily, mají zmenšené rozpočty a organizátoři se musí pokusit uspořádat co nejlepší akce za méně peněz, než které měli k dispozici v předcházejících letech. Některé společnosti také redukovali počet těchto organizátorů a ti neměli příliš příležitost najít podobné uplatnění. Možností bylo zakotvit v jiné oblasti nebo se soustředit na jiný typ organizátorských aktivit. I když se ČR s ekonomickou krizí pomalu vyrovnává, rozpočty velkých firem s eventy počítají stále ve zmenšené míře. Je otázkou zda se tato situace bude pomalu měnit.

5.1 Telefónica O2 Czech Republic, a.s.

Jako příklad manažera – zadavatele si uvedeme Telefónicu O2 a její útvar, který se zabývá pořádáním akcí: **Customer Events**. Ten má na starosti zadání akce, rozpočet, výběr návrhů a organizační zajištění v den akce. Po akci se stará o finální vyhodnocení.

V přípravné fázi se zpracovává Eventový katalog, kde jsou uvedené veškeré možné eventy, které se mohou zrealizovat daný rok. Katalog vypracovává vždy několik agentur rok dopředu, aby byla nabídka opravdu pestrá. Ukázka několika akcí z Eventového katalogu O2 z roku 2009 je k nahlédnutí **v příloze č. 5**. O2 osloví s vybraným návrhem (nebo s úplně novým nápadem) 4-5 agentur, které připraví detailní plány, a z nich se potom vybere finální plán. Tento postup se osvědčil především u velkých akcí, u menších se spolupracuje pouze s jednou agenturou.

Přípravná fáze je zjednodušená existencí databáze stávajících klientů, která se průběžně aktualizuje. Snadno lze tak definovat cílovou skupinu pro jednotlivou akci. Pozvání pak probíhá nejčastěji na základě direct mailingu, u větších akcí se navíc pozvánka zasílá poštou a účast se ověřuje telefonicky. Ukázka elektronické pozvánky je na obr. 11.

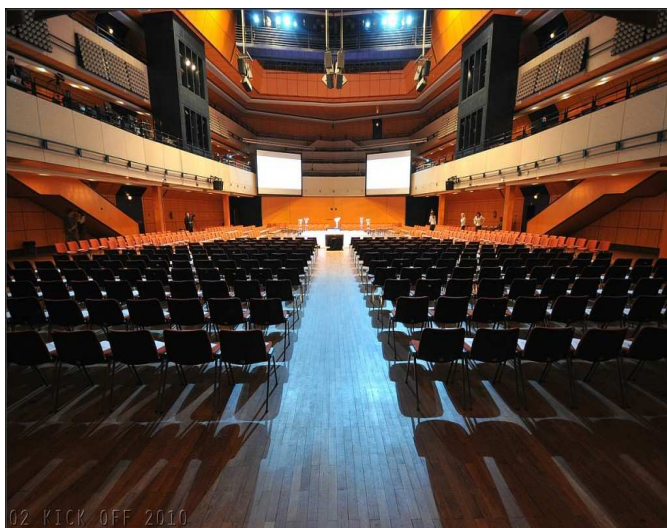


Obr. 11 Ukázka pozvánky Manažera - zadavatele, rozesílaná elektronickou poštou (Telefónica O2).

U organizátorů – zadavatelů je definování cílové skupiny zásadní. Jedná se buď o **interní cílovou skupinu** (kam spadají především zaměstnanci, obchodní partneři, akcionáři) a **externí cílovou skupinu** (kam spadají všichni mimo firemní prostředí, např. stávající zákazníci, potencionální zákazníci, novináři). V případě O2 se jedná např. o 100 nejvýznamnějších zákazníků, pro které se připravují akce s nejrůznějšími cíli: zvýšení loajality zákazníku, představení nové struktury společnosti apod. Pro společnosti je event management poměrně snadným, i když finančně náročným, způsobem jak udržet stávající zákazníky a je zároveň efektivnější, než prostředky vynaložené k získávání nových klientů.

Oddělení Customer Events plánuje menší akce cca 2-3 měsíce, velké poté až půl roku. Své eventy rozdělují podle cílové skupiny a dále podle velikosti akce na Individuální eventy (semináře s doprovodným programem, zahraniční konference), které jsou spíše pasivnější; dále na Super eventy (kam patří např. večerní párty s tematickým zaměřením, semináře), při kterých jsou účastníci aktivně „vtahováni“ do programu. Dále O2 rozlišuje lokální eventy (rodinné akce na hradě) a akce pro Státní správu.

Rozpočet na eventy se v O2 plánuje s ročním předstihem a velké překročení tzv. budgetu jednotlivé akce vede ke snížení rozpočtu u jiných akcí, které jsou naplánovány na pozdější dobu. Díky krizi se jako v jiných společnostech výrazně snížil počet akcí i rozpočet na každoročně pořádané akce - například na každoroční zasedání Business divize: KICK OFF.



Obr. 12 a obr. 13 Konferenční prostory před divizním setkáním KICK OFF 2010 Telefóniky O2.

A Matěj Ruppert z hudební skupiny Monkey Business při koncertu na stejné akci.

5.2 Manažeri – tajemníci na magistrátu města Opavy

Za ukázkou kulturních akcí, které organizují Manažeri – zadavatelé z prostředí kulturních úřadů krajů, měst a obcí uvedeme město **Opava**. Kulturu na magistrátu města Opavy zajišťuje dramaturg kulturních akcí města **Petr Rotrekl** a **Monika Štěpánková**, kteří jsou v organizační struktuře zařazeni pod Kancelář primátora. Magistrát města Opavy je **zřizovatelem tří příspěvkových organizací** v oblasti kultury (Slezské divadlo v Opavě, Knihovna Petra Bezruče, OKO). Samostatně pak pořádá festivaly Další břehy a Bezručova Opava, abonentní koncerty vážné hudby, Mezinárodní varhanní soutěž Petra Ebena - Soutěž mladých varhaníků. Dále podporuje formou grantů a dotací mnohé další kulturní organizace a kulturní akce. Od roku 2006 pořádá také Opavské kulturní léto. Tradičními akcemi jsou Vánoční a Velikonoční trhy s kulturním programem nebo oslavy významných výročí.

6. Manažeri – tajemníci

Organizátorský typ: manažer – tajemník působí v organizacích, které kontinuálně provozují uměleckou činnost. Jedná se o státní, příspěvkové nebo soukromé organizace, domy kultury, galerie, muzea, divadla apod. Název skupiny vychází z častého označování těchto organizátorů za tajemníky uměleckého provozu, i když mají i jiné oficiální názvy svých povolání (produkční, vedoucí umělecké skupiny atd.).

Tento typ vznikl, jak jsme dříve uvedli, díky zakládání společensko-kulturních spolků, které sice byly různě zaměřeny, ale přesto měly některé zásadní společné prvky. Sdružovali se v nich představitelé středních i vyšších tříd a společně připravovali kulturní program pro svou obec. Spolky zakládaly divadla, galerie, kulturní domy a další kulturní organizace.⁴¹ V průběhu socialismu se vytvořila specifická síť a struktura těchto kulturních organizací, která již ale není odpovídající a začíná se pomalu měnit. Některé jsou dnes privatizovány nebo se z nich staly akciové společnosti města (příspěvkové organizace) nebo obecně prospěšné společnosti.

Vhodnou cestou pro strukturu kulturních organizací, která vznikla před rokem 1989, by mohl být větší prostor pro jiné organizátorské subjekty, nejrůznější kulturní spolky, centra a nadšené jedince. Dobrou zprávou je, že některé kulturní instituce již spolupracují s dalšími organizátory, rozšiřují tak svou nabídku kulturních akcí a nestagnují se stále podobnými představeními a podobným programovým rámcem.

Mezi **ideové cíle**, kterých chtějí manažeri – tajemníci dosáhnout, patří formulování kulturních a společenských hodnot a postojů, zvyšování informovanosti veřejnosti. Většina se snaží i o budování image silné organizace, která má vždy co nabídnout a která se snaží vyhovět širokým vrstvám společnosti. Kulturní organizace jsou dále důležitým zdrojem inspirace pro osoby pracující v širší oblasti kreativních průmyslů. Především skupina organizátorů - vedoucích a dobrovolníků občas čerpá z těchto organizací nové podněty (ale obohacování funguje i opačným směrem). Zároveň zde dochází k vzájemným kontaktům mezi jednotlivými organizátorskými i uměleckými subjekty a vytváří se prostor pro budoucí spolupráci, což patří mezi **tvůrčí aspekty** manažerů – tajemníků.

⁴¹ Používáme pojem **kulturní organizace** místo kulturní instituce, protože instituci chápeme sociologicky jako obecně praktikovaný, schvalovaný a předávaný způsob jednání a vztahů. Instituce je způsob, jak lidé v dané kultuře dělají nějakou věc (Soukup, 2005). Organizace je naproti tomu způsob, jak při tom svoji činnost koordinují. Jako příklad je často uváděna banka: bankovníctví je instituce, banka je organizace.

Pokud se soustředíme na **ekonomickou stránku** kulturních organizací (a jejich pracovníků manažerů – tajemníků), je podstatné, kterou sféru si manažeři zvolí: zda „komerční“ nebo „neziskovou“. Dále záleží i na výběru různých forem podnikatelské činnosti v kultuře a umění.⁴² Kulturní organizace se v současné době potýkají s řadou problémů, které jsou zakódovány již v jejich financování a řízení. Stát a jiní samosprávné zřizovatelé nemají příliš možnost zaručit minimální, ale trvalý standard, dnes v řadě demokratických zemí již běžný (Vojík, 2008). Kromě státu na kulturní organizace mohou přispívat nejrůznější dárci, sponzoři a další. Organizace si dále vydělávají ze svých představení, prodejů doplňkových předmětů (možnost prodeje v obchodě se suvenýry se stává v muzeích a galeriích pravidlem). Přesto je však jejich finanční situace většinou neuspokojivá.

Problémem je nízké finanční ohodnocení těchto pracovníků především v regionech, které způsobuje neatraktivnost tohoto povolání a odliv kvalitních „tajemníků“ do velkých měst, kteří by pro své organizace dokázali získat více peněz. V závěru kapitoly: „Kvalita managementu kultury“ v dokumentu Příprava nové kulturní politiky Ministerstva kultury (podklad NIPOS⁴³), stojí: *„Management v kultuře je ve své většině odborně i lidsky způsobilý, problémem je nízké finanční ohodnocení částečně vyplývající z tabulek předepsaných nařízením vlády – které jsou platné i pro zaměstnance příspěvkových organizací územních správních celků. Nástupní platy vysokoškolsky vzdělaných odborníků jsou v ostudné výši. (10. třída = 13 150,- Kč hrubého). Je zřejmé, že při této mzdové politice se oblast kultury nestane obecně přitažlivou pro mladé lidi hodlající např. založit rodinu, protože se neuživí.“* Ze strany státu by proto bylo dobrým krokem tento sektor více dotovat a připravovat schopné odborníky, kteří v budoucnu najdou i jiné cesty financování (např. z evropských a jiných fondů). Je dobré, pokud manažeři - tajemníci poskytnou impuls politikovi, který nově nastupuje do funkce v dané obci, protože ten obvykle nemá žádnou vizi pro kulturní politiku a neví, co lidé chtějí.

Dnešní „tajemníci“ a zároveň i některé další typy organizátorských subjektů musí umět racionálně obhájit objektivní přínos pro umění pro společnost. Je to důležité, aby obhájily subvence z veřejných rozpočtů, a aby přesvědčili zřizovatele a poskytovatele grantů pro své organizace. K pozitivním efektům umění, zprostředkovaného divákům díky kulturním

⁴² Nejčastější formy této činnosti: občanské sdružení, příspěvková organizace obce, města nebo kraje, nadace a nadační fondy, obecně prospěšná společnost, fyzická osoba - jako živnost volná, společnost s ručením omezeným, akciová společnost atd. (Tyto možnosti činnosti je možné využívat všemi organizátorskými subjekty).

⁴³ Národní informační a poradenské středisko pro kulturu, Praha.

akcím, patří podle Lázňovského (2008) např. sebereflexe a kultivace osobnosti za pomoci emocionálního a estetického prožitku. V anglosaské oblasti již existují studie, které prokazují stimulační vliv kultury na ekonomiku. Pro tamní kulturní organizace tyto analýzy úspěšně slouží jako hmatatelný důkaz návratnosti prostředků vložených do kultury. Mimo ekonomický vliv mají kulturní projekty přínos i pro vzdělání (zprostředkovávají kulturní hodnoty, interpretují akademické poznání), pro zdraví – umění a kultura zkvalitňují psychické a fyzické zdraví (zábava, relaxace, arteterapie) a zásadní jsou i sociální vlivy (podpora členů komunity, posilování společenského zařazení, odbourávání stereotypů, místo sociální komunikace).

Ze zkušenosti kulturního domu v Dolním Benešově také můžeme vidět, jak je těžké pro manažery – tajemníky přilákat „lidi na kulturu“, když si za ní musí zaplatit. V této obci do roku 1989 financovala všechny kulturní programy zdejší továrna, a lidé si tak zvykli, že kultura je zdarma. I když byla částka za kulturní aktivity symbolická, nedařilo se přilákat dostatek diváků. Siostrzonek (2008) jako manažer - tajemník tohoto zařízení postavil celou kulturní strategii na dětech, protože s nimi přišli na pořady i rodinní příslušníci a postupně se mu tak začalo dařit. Aplikování podobných strategií však vždy potřebuje určité časové období, proto je vhodné přicházet s nimi včas – ne před neodvratným krachem kulturní organizace.

Organizační podíl manažerů – tajemníků je odlišný podle organizace, ve které působí. Šíře jejich činností je velmi rozsáhlá. Jde o celou řadu nejrůznějších pravomocí a povinností, které se týkají od námi zkoumaného organizování kulturních akcí až po celkové řízení dané kulturní organizace. Některé organizace již před nějakou dobou pochopily, že bez vedoucího pracovníka – manažera sice mohou fungovat, ale složitěji, zdlouhavěji a méně efektivně, než když si takového člověka najdou a zaučí. Dobře řízené organizace vedené odborně způsobilými manažery - tajemníky, dokážou i s omezenými prostředky, kterými disponují, zprostředkovat umění co největšímu počtu diváků, které je stále více zatlačováno do pozadí různými jinými snadno přístupnými formami zábavy.

Díky výzkumu NIPOSu můžeme v časové řadě vidět vývoj divadel, galerií, muzeí, kin a dalších kulturních zařízení v rozmezí let 2001 – 2008. Tyto statistické údaje jsou získávány z resortních statistických informačních systémů na základě vyhlášky vždy nejpozději do 30. listopadu za předcházející rok. Proto zde uvádíme informace za rok 2008, protože za předcházející rok 2009 ještě nejsou zveřejněny.

Údaje v tabulkách zachycují u stavových ukazatelů stav ke konci roku (např. počet divadel, galerií), u intervalových ukazatelů úhrn za rok (např. počet představení, návštěvníků). Z výsledků výzkumů – v příloze č. 3 - vyplývá, že počet divadel je v ČR stále poměrně stejný⁴⁴. Velmi klesl počet uváděných titulů od roku 2001, kdy se uvádělo 2 008 kusů na 228 představení v roce 2008. Zajímavým trendem je zvyšování druhu titulů, které mají označení „ostatní“. Ukazuje na snahu divadel přijít s něčím novým a originálním. Manažeři - tajemníci se snaží co nejvíce propojovat nejrůznější žánry a snaží se objevovat stále nové pořady, aby přilákali diváky.

Počet muzeí a galerií v České republice do konce roku 2008 stoupl (z 3 199 na 3 301) a více než pětkrát se zvýšil počet putovních výstav. Vychází to ze snahy „projet“ s výstavou co nejvíce měst, přinést ji velkému počtu zájemců. Organizátorům se tyto výstavy očividně vyplácejí i s nemalými poplatky, které jsou spojené s převozem uměleckých děl. Pro nás nejpodstatnějším výsledkem je rapidní nárůst uspořádaných přednášek a jiných kulturně výchovných akcí. V roce 2001 bylo zorganizováno 10 470 kulturních akcí, naproti tomu v roce 2008 se již jednalo o 16 044 akcí.

V tabulce, kde nalezneme vybrané údaje o památkových objektech s kulturně výchovným využitím v České republice, se dozvídáme o celkovém nárůstu kulturních akcí v těchto objektech (výstavy, koncerty, dramatická vystoupení, kulturní vložky při prohlídkách a ostatní) z 11 817 roku 2001 na téměř dvojnásobek: 22 014 za rok 2008. Manažeři – tajemníci tak ztraktivňují památkové objekty. Např. hrady často návštěvníci nenavštíví vícekrát do roka, pokud je k tomu nezláká zajímavé divadelní představení, hudební festival (festival České hrady) apod. Organizátoři totiž nechtějí dopustit odliv návštěvníků, jejichž počet se od roku 2001 do 2008 podle NIPOSu nesnížil, takže se pořádání kulturních akcí organizátorům vyplatilo.

⁴⁴ Divadelní budovy a sály, které slouží oblastním divadlům jen jako scény zájezdové a nejsou pod přímou správou některého divadla, se nezapočítávají.

7. Organizátoři - vedoucí

Do skupiny organizátorů – vedoucích řadíme všechny pořadatele hudebních, divadelních, filmových, tanečních festivalů, kulturně-charitativních večerů, společenských setkání a dalších událostí, kde charakter akce vytváří především organizátor a to na základě poptávky klienta nebo z vlastní iniciativy. Často jsou to vedoucí organizátorské skupiny, a pokud nemají svůj realizační tým, pracují sami na sebe a jsou svými „vlastními pány“.

Hlavní **myšlenkovým (ideovým) motorem** pro práci organizátorů – vedoucích je velké potěšení při objevení nápadu a především při jeho následné realizaci. Tento typ organizátorů se snaží prostřednictvím kulturních akcí a zprostředkováním uměleckého zážitku přispět k větší otevřenosti lidí nejen ke kultuře, ale i k celospolečenským tématům a k sobě samým. Je jisté, že určitá část z nich touží být součástí „showbusinessu“ a pohybovat se v blízkosti českých uměleckých hvězd, někteří hovoří o ekonomickém zisku, jako o prvotní motivaci vytváření kulturní akce.

Za **kreativní podíl** organizátorů – vedoucích považují přinášení nového rozměru do zaběhnuté a stále kulturní produkce na rozdíl od většiny manažerů – tajemníků. Samozřejmě to přináší rizika diváckého přijetí či nepřijetí, protože často pracují s novými tématy, prvky a úhly pohledu, které jsou pro účastníky neznámé nebo „neprověřené“.

Ekonomický podíl organizátorů – vedoucích je u nich citlivější oproti předchozí skupině, protože často pracují i se svými penězi, které do počátku svého „podnikání“ v kultuře musí vložit. Ze začátku musí počítat s malou návratností vloženého kapitálu, protože u nás nejsou doposud vytvořeny dostatečné podmínky pro podporu či daňové zvýhodnění kulturních aktivit. Tento druh organizátorů má často své sponzory, dárce, spolupracuje s městem, kulturními organizacemi i dalšími organizátory - ať už vedoucími nebo dobrovolníky.

Serge Grimaux, který pořádá velké rockové show a výstavy, pracuje s několikamilionovými obraty. Lidé se ho prý stále ptají na stejné otázky: jaké má tržby a kolik prodá lístků. „*Pokaždé, když na to odpovím, do dvou měsíců se na trhu objeví nový konkurent a za další tři měsíce zjistí, že je to dost drsný byznys, a zmizí,*“ říká Grimaux. V České republice, ve které žije již dvacet let, patří k organizátorům - vedoucím těch největších kulturních akcí. Do ČR přivezl Rolling Stones, Depeche Mode či Michaela Jacksona. Nejvíce prodělečným koncertem v jeho kariéře byl koncert Paula McCartneyho v

Praze v roce 2004. „*Měli jsme extrémně špatné počasí několik týdnů dopředu a nebylo moc času na propagaci koncertu.*“

Aby přesvědčil velké hudební osobnosti ke koncertu v ČR, nabízí jim minimální garantovaný příjem. „*Kolik ale umělec ve finále dostane, závisí na výsledku rovnice garantovaný příjem versus potenciální příjem z prodeje lístků. To číslo, které vyjde větší, kapela nebo zpěvák dostane. Abych to vysvětlil, zkusme počítat. Na kapelu X hrající v O2 aréně jde dvacet tisíc lidí, kteří zaplatí průměrně padesát eur za lístek. Tím máme milion, ale musíme odečíst výdaje, které jsou tak čtyři sta tisíc eur. Pokud má kapela dostat devadesát procent ze zisku, je to víc než její garantovaný příjem čtvrt milionu. Jednoduchá matematika.*“

Současná ekonomická krize nezmenšuje podle Grimauxe v žádném případě požadavky na hudební hvězdy. A to přesto, že se celosvětově prodává méně lístků. „*V Americe je to propad až o dvacet procent, u nás asi o deset až patnáct procent. Je to ale spíše strach než krize jako taková, což je dobré, strach mizí rychleji než skutečný problém.*“ (Luňáková, 2009).

Z **organizátorského pohledu** je pro „vedoucí“ (a stejně tak i pro organizátory - dobrovolníky) podstatné zdůraznit význam přijetí zodpovědnosti. Celá akce leží totiž organizátorsky na nich, nemají se za koho se schovat. Tito organizátoři by měli umět komunikovat, improvizovat, postavit se před čtyřicetičlenné zastupitelstvo a dokázat vysvětlovat lidem, kteří jim do očí říkají, že je nepotřebují, že jejich akce (organizační skupina) je potřebná.

7.1 Open Air Music Festival Trutnov

Organizátorem – vedoucím Open Air Music Festivalu (OAMF) je trutnovský rodák **Martin Věchet** spolu se svoji agenturou Geronimo agency. Tento hudební východočeský woodstock patří k největším a nejstarším tuzemským festivalům a za dobu jeho trvání se Na Bojišti vystřídalý stovky kapel a tisíce návštěvníků. Loni ho na konci léta navštívilo více než 20 000 účastníků a letošní ročník 2010 bude již dvacátým třetím v řadě.

Martin Věchet stál u úplných začátků festivalu ještě za minulého režimu. Právě na jeho soukromém pozemku se měl v roce 1987 konat první Východočeský Woodstock. Ten byl však rozeznán StB, pozemek byl postříkán močůvkou, byl odpojen elektrický proud a celé místo obklíčeno policií. Aparaturu se konspirativně podařilo odvézt a uschovat do stodoly u Václava Havla na Hrádečku.

Festival se poprvé oficiálně konal v roce 1990 a zúčastnilo se ho zhruba 1 800 návštěvníků. Postupem doby se trutnovská přehlídka rozrostla do rozměrů jedné z největších akcí svého druhu u nás. Čtyři pódia, sto kapel, Peace Village, Vesnice klidu a míru, Hvězdárna, Indiánský tábor a šamanská teepee, Krishna camp, dětský tábor, cukrárna, hospoda ve stanu, momenty setkání, Krkonošské kyselo, čajovny, kavárna, koza Agáta, ochránci zvířat, řemesla, dýmky, čaje bubny a přinesené šamanské nástroje – to vše a více je dnes Open Air Music Festival.

Podle slov Martina Věcheta: *„Festival stále v podstatě připravují „amatéři“, kteří, když skončí, jdou dělat další svoje věci. Festival se dvacet dva let pořádá bez sponzorů. Stále ho pojmáme především jako jednu velkou oslavu pod horama a moment setkání. Každý festival a rok je jiný. Každý něco přinese, ale i odnese. Festival dává i bere. Je to transcendentální planeta s duchovními zážitky i poznáním a pěknými lidmi, která se potýká s hmotným světem vstupenek, byznysmenů, byrokratů, peněz a závisti. Nezapomenutelné jsou určitě příjezdy našeho náčelníka (Václava Havla) v době prezidentování i po něm, vystoupení Waldemara Matušky a Evy Pilarové, které předčily i neopakovatelný koncert samotných amerických Faith No More.“*



Obr. 14 Organizátor OAMF Martin Věchet s Evou Pilarovou

Věchet oceňuje kromě práce spolupracovníků i nadšení dobrovolníků, bez kterých by festival nešel uspořádat. Hlavně ti tvoří tu drobnou, méně viditelnou práci. *„Přípravy v podstatě trvají celoročně. Večírky, setkání, nápady, vymýšlení různých „blbostí“, které spoluvytvářejí ten šamanský a specifický duch Trutnova. Zahraniční hudebníky si již v*

podstatě na rozdíl od dřívějších dob vybíráme a domlouváme sami. Především díky moravskému duchu a náčelnici Evě Lipové Navrátilové. Nebýt jí, tak tolik zahraničních kapel, které letos na posvátné půdě vystoupí, by nebylo. A finanční prostředky? Byť tomu málokdo věří a říká se, že to je nemožné – festival se pořádá od svého vzniku prakticky bez sponzorů a výrazných dotací od místní samosprávy. Někdy je ziskový někdy ne. Od radních jsme dostali v minulých letech dvě stě tisíc, díky za ně, ale v několikamilionovém rozpočtu je to částka na pokrytí jedné české známější kapely.“

Organizátor – vedoucí Martin Věchet má prý vždy obavy, aby se hlavně nikomu nic nestalo a v pondělí všichni odjížděli byť zničení, ale se „*silnými duchovními zážitky, které jim budou pomáhat překonávat nástrahy hmotného světa.*“

Zajímavostí je, že jako jediný festival v ČR nezveřejňuje OAMF přesný program dopředu. Přesný seznam kapel se lidé dozvědí až na místě. Kapely jsou navíc rozloženy do čtyř dnů podle určitého klíče: „*Čtvrtek byl například ve znamení silných a energických kapel, sobota ve znamení setkávání a pohody.*“ Festival bývá vždy věnován nějaké osobnosti a nedílnou součástí každého ročníku je i festivalový samizdat, který vychází ve velkém nákladu.



Obr. 15 Festivalová hlavní scéna (OAMF 2009)

Do posledního ročníku se podle Věcheta globální ekonomický útlum příliš nepromítl. Naopak prý větší počet „spřátelených kmenů“ ze zahraničí s sebou přinesl i vyšší náklady než v minulých letech, ale i zisk byl díky nim následně větší. „Žádnou výraznou podporu od sponzorů ani místní samosprávy nikdy neočekáváme, na to nejsme dostatečně loajální a nikoho nepoklepáváme po ramenu. Jak známo, slovy Martina Jirouse: na poklepávání po ramenu by zahynula každá kultura...“ (Šnajdar, 2009).

7.2 David Novotný

David Novotný je dalším příkladem organizátorů – vedoucích. Působí především ve východních Čechách - pořádá mediálně známé akce jako Muž roku ČR, Sestřička roku, benefiční večery a další kulturní a společenské akce. Kulturní aktivity začal pořádat na střední škole a záliba přerostla do profese. Podobu kulturních akcí vymýšlí sám, ale své nápady často konzultuje s přáteli. Spolupracuje s řadou uměleckých agentur, s divadly, kulturními domy a dalšími subjekty, jak říká: „Myslím, že je to důležité, protože jinak by člověk ztrácel spojitost mezi osobnostmi, médií, je to vše velmi provázané.“

Na otázku, zda na sobě pozoroval nějaké začátečnické chyby, David Novotný odpovídá: „Myslím si, že s postupem doby se člověk vypracuje po profesní stránce. Rád si nechám poradit. Nikdo z nás neví všechno a chybami se člověk učí. Snažil jsem se dělat programy dlouhé, až jsem zjistil, že lidem se dlouhé akce nelíbí, že stačí dělat akce tak na dvě hodiny a to stačí bohatě, chtěl jsem jim dát co nejvíce, aby si odnášeli spoustu zážitků, ale musí se najít ta správná hranice.“



Obr. 16 Organizátor – vedoucí: David Novotný na své akci: Sestřička roku 2009 s Michaelou Dolinovou

Nejdůležitějšími vlastnostmi jsou podle něj pro tuto profesi: „*Trpělivost, být komunikační typ. Když tě firmy s něčím odmítnou, tak vydržet a zase to zkusit s něčím novým a neokoukaným. A myslím, že by člověk měl být přizpůsobivý a tvořivý.*“

Akce plánuje dlouho dopředu (některé až rok) a pokud se ho zeptáte na finanční krizi, odpovídá: „*Minulý rok jsem se velmi bál, co bude, ale nakonec to byl jeden z lepších roků. Dostal jsem na starost dva nové projekty, tak to bylo moc fajn. Spíše vidím tento rok (2010 pozn. autorky) jako velmi obtížný, protože řada firem měla zakázky ještě z předcházejícího roku, ale letošní rok již třeba nemají žádné. Tento rok vidím obecně velmi špatně v oblasti reklamy, eventů, akcí a propagace, protože firmy ve svých rozpočtech tuto položku dost omezily.*“

8. Organizátoři - dobrovolníci

„*Nám došel semtex a potřebovali bychom grant.*“

- Lenka Střihavková - ⁴⁵

Organizátoři – dobrovolníci jsou skupinou organizátorů, kteří tuto činnost vykonávají převážně ve volném čase, bez profesionální průpravy. Charakteristické je pro ně nadšení a „zapálení“ pro projekt. Zařadit sem můžeme např. divadelní ochotnický soubor, klubové kulturní zařízení, studentské spolky apod. K jejich častým aktivitám patří pořádání menších festivalů, výstav, autorských čtení a dalších převážně nekomerčně pojatých kulturních akcí.

Ideovým základem organizátorů – dobrovolníků je snaha obohatit kulturní scénu o alternativní a okrajové žánry. Mnozí se snaží vybudovat paralelní alternativní síť ke stávající státní síti kulturních center a organizací, která se mnohde od komunistických časů příliš nezměnila. Snaží se proměňovat a rozšiřovat vnímání kultury u ostatních lidí a ze všech druhů organizátorů se nejčastěji snaží o aktivní spoluúčast diváků.

Přístup většiny organizátorů – dobrovolníků k jejich tvorbě je úspěšný hlavně díky důrazu *na sféru fantazijně – hravou (homo ludens), která reflektuje nejsilnější lidské sny a nutkání* (Huizinga, 2000). V této skupině organizátorů nejčastěji nalezneme studenty a začínající umělce, kteří se rádi vyjadřují k aktuálnímu dění a chtějí na něj svým vlastním způsobem reagovat. Tito organizátoři vytvářejí často zázemí i pro neziskovou kulturu (divadlo, film, výtvarné umění a další) a vítají spolupráci uměleckých subjektů z České republiky i zahraničí.

Cílem projektů organizátorů – dobrovolníků není ekonomický zisk, jak tomu může být u jiných typů organizátorských subjektů, ale můžeme u nich nalézt cíle jako osvěta, stírání sociálních a mezikulturních rozdílů a současně posílení pocitu sounáležitosti jedince se svou skupinou a prostředím.

Tvůrčí základ tohoto typu by se dal vyjádřit slovy: „hlavně se bavit“. Organizátory - dobrovolníky činnost na kulturních akcích baví a naplňuje. Mohou se zde realizovat, pokud se jim to nedaří v jejich běžném zaměstnání a pořádání kulturních akcí vidí často jako protiváhu k běžnému životu. Jsou otevřeni všemu novému a tvůrčímu. Jsou kreativně nakloněni čemukoliv a komukoliv s úmyslem svobodně umělecky tvořit či předávat zkušenosti a obohacovat druhé. Díky nim se objevují nové kreativní kulturní a vzdělávací

⁴⁵ Členka amatérského divadelního souboru Extase, představení Improvariace.

projekty. Rozvíjejí výměnu a přesahy mezi různými uměleckými odvětvími. Jsou katalyzátorem v kulturní sféře.

Ekonomický podíl na kulturních akcích je u těchto subjektů rozdílný. Například občanské sdružení JOHAN⁴⁶ je v současné době financováno z 60 % městem a dále případnými zisky z činnosti a občas sponzory.

V regionech dochází k nerovnoměrnému rozdělování peněz na kulturní aktivity. Většinu získají kulturní organizace (např. oblastní divadlo) a na podporu místní „živé kultury“ toho mnoho nezbyvá. Na zhoršení ekonomické situace se podepsala i změna v grantovém řízení Ministerstva kultury v oboru tanec a divadlo v roce 2009. Předtím mohla nezisková organizace nebo občanské sdružení žádat až 70% celkové částky rozpočtu. Od roku 2009 se tato částka zmenšila na 50%. To má pro řadu organizátorských projektů fatální důsledky. Musí výrazně utlumit svoji činnost, anebo pokud nenajde náhradní řešení pro financování kulturní aktivity, svůj projekt většinou nezrealizuje. Tito organizátoři nemají často jedinou položku jisté dotace. Činnost mají založenou na grantech, na výsledcích vlastní činnosti a na dalším fundraisingu.⁴⁷ Je pro ně těžké dělat rozpočet a program prakticky bez jediného potvrzeného příjmu.

O finanční krizi tito organizátoři nemluví tak negativně jako ostatní definované skupiny. Petra Hyka, organizátor z amatérského divadla Bez Prken, se k ní vyjadřuje takto: *„Já si nemyslím, že by kulturu obecně nějak zasáhla takzvaná krize. A v oblasti, ve které se pohybuje naše divadlo, kde minimálně 80% diváků je přímo navázaných nějakým způsobem na nás, na naše kamarády, příp. na kamarády našich kamarádů a kdy hrajeme jednou až dvakrát do měsíce, těžko může někdo hodnotit ovlivnění čímkoliv. Pokud někdo vnímá dopady krize, tak si možná odpustí lístek na Madonnu, ale určitě to podle mého nevlivní návštěvu známých v divadle za 80 nebo 100,- korun.“*

⁴⁶ **Johan: centrum pro kulturní a sociální projekty** rozvíjí v Plzeňském a Karlovarském kraji své umělecké a vzdělávací projekty. Od roku 2000 realizují projekt Otevřeného komunikačního prostoru Moving Station/Hemžící se zastávka, kdy se snaží kulturně revitalizovat historickou budovu nádraží Plzeň - Jižní Předměstí. Snahou je vytvořit z ní prostor pro nezávislé alternativní projekty především z oblasti performing arts a výtvarného umění.

⁵² **Fundraising** je systematická činnost, jejímž výsledkem je získání finančních či jiných prostředků na obecně prospěšnou činnost organizací nebo jednotlivců. Oslovenými dárci bývají jednotlivci (mecenáši nebo sponzoři), firmy, nadace, státní úřady, orgány místní nebo krajské samosprávy, orgány Evropské unie.

Organizátorský podíl na kulturní akci je absolutní. „Dobrovolníci“ si svou akci zorganizují vždy od začátku do konce. Proces nápadu, přípravnou, realizační i konečnou fázi prochází a prožívají celou - sami nebo častěji v týmu.

V malém městě vždy dělala kulturu a společenský život trojice vzdělaných lidí: farář-učitel-starosta. Dnes na to lidé nemají čas nebo se jim jednoduše nechce a právě místo nich nastupuje tato skupina organizátorů, která hledá mezery na kulturním poli a nové podněty aplikuje co nejtěsněji k divákům. Populární jsou ulice, parky, staré tovární haly, nečekaná nepopulární místa, která chtějí svou činností obnovit. Obnovují kulturní tradice místa a tím podporují a rozšiřují občanské aktivity v kraji a regionu.

O organizátorech - dobrovolnících v amatérských divadlech se zmiňuje Jan Kolegar⁴⁸ (2008), když říká: *„Ruku na srdce - někdo to přece organizuje! Rozhlédněte se kolem sebe ve svém souboru pozorně a zjistíte, že je tam vždycky někdo, kdo alespoň základní manažerské funkce vykonává, aniž o tom třeba ví. Prostě organizuje. Nezná teorii, pracuje metodou pokus-omyl.“*

8.1 Občanské sdružení DIVOZEMÍ

Příkladem organizátorů - dobrovolníků je občanské sdružení Divozemí, které zaměřuje svoji činnost na podporu alternativní a nezávislé kultury a prezentaci regionální umělecké tvorby. Divozemí pořádá kulturní a interaktivní akce (představení, filmy, koncerty, happeningy, performance), k čemuž využívá netradiční prostory a do řady originálních projektů také aktivně zapojuje širokou veřejnost. Divozemí o. s. dále organizuje workshopy, dílny a semináře různého zaměření (výtvarné, hudební, dramatické atd.).

⁴⁸ Doc. Mgr. Jan Kolegar je vedoucím oboru divadelní manažerství na Janáčkově akademii múzických umění v Brně a dlouholetým divadelním praktikem.



Obr. 17 a Obr. 18 Druhý ročník prázdninové kulturní akce zaměřené na podporu a oživení parků, hřišť a zeleně v Liberci.

8.2 KULTURA JINAK

Dalším příkladem organizátorského druhu dobrovolníků je nezisková organizace Kultura Jinak, která působí v různých oblastech kulturního života. Svou činností se snaží podpořit široké spektrum uměleckých oborů od hudby, divadla až po výtvarné umění. Od začátku je její hlavní snahou založení a provozování stálého kulturního centra, kterým se stala **Hala C** v Praze.



Obr. 19 Turbulence 2010, konaná v Hale C na pražské Balabence, organizátoři a umělci v prostoru před zahájením.

Zde podporuje rozvoj mladé umělecké scény a zároveň poskytuje příležitost i dalším kreativním tvůrcům, kteří nemají prostředky na financování vlastních projektů. Centrum se snaží být místem, kde by lidé mohli rozvíjet své schopnosti a aktivně využívat svůj volný čas. Centrum není zaměřeno na bližší cílovou skupinu, ale naopak osoby z různých sociálních skupin sbližuje prostřednictvím umění, uměleckých řemesel a dalších aktivit. Organizátoři z Kultury jinak pořádají od roku 2006 projekt zvaný **Turbulence**, otevřené setkání mladých umělců a kreativních lidí. Poslední ročník proběhl v Hale C na pražské Balabence. Den, který účastníci mohli strávit malováním, tvořením, workshopy, instruktážemi, vizuálně hudební produkcí a také mohli shlédnout výstavu mladých tvůrců. Zpestřením byla soutěž o nejlepší pomalovanou židli, kdy vítězná židle zůstane v Hale C napořád.

9. Agentury

„Existují dvě možnosti, jak může být poškozen duch kultury. V prvním případě – popsal jej Orwell – se kultura stane vězením; v druhém případě – psal o něm Huxley – se z kultury stane varieté.“

- Neil Postman -

Jedná se o kulturní, zážitkové, produkční, umělecké, pořadatelské agentury a jiné, kde návrh kulturního projektu téměř vždy zadává klient, případně si vybírá z nabídky zážitků. Organizátoři působící v agentuře mají svá specifika, proto získali svou vlastní skupinu.

Mezi **ideové cíle** organizátorů z agentur patří kromě nejrůznější podpory kultury i zvyšování informovanosti veřejnosti o určitých akcích (propagace) a také budování pozitivní image klienta, která si je najala nebo své vlastní image, která jim pomůže s dalšími projekty.

Tvůrčí a organizátorský podíl agentur na kulturních akcích je poměrně velký - od klienta dostanou často jen zadání, hrubý obrys akce, kterou musí sami kreativním způsobem zrealizovat. Existují ale i agentury, které se specifikují pouze na realizování výřezu z celkové akce (např. dětská scéna na velkém festivalu pro dospělé, pouze zajištění umělců na akci atd.).

Ekonomicky jsou agentury závislé na svých klientech. Pokud mají zajímavé nápady, získají dobré klienty a osvědčí se, často díky doporučení a pozitivní zkušenosti prosperují. Kulturní agentury, které nepracují s klienty, ale sami si vytvářejí programy nebo zaštiťují umělce, jsou závislé na finančních výsledcích jednotlivých akcí a na spokojenosti dotyčných umělců. Celkově je ekonomický podíl agentur velmi individuální dle charakteru agentury.

Stále rozrůstajícím se trendem v oblasti organizování agentur jsou **zážitkové agentury**. Siostrzonek (2009) upozorňuje na trend „karnevalizace“ umění a kultury, kdy lidem už nejde o hodnoty umění samotného, ale o společenské aktivity s ním spojené, o atrakce, „být při tom a u toho“. „Karnevalizace kultury“ si můžeme všimnout u některých kulturních akcí, které jsou dnes pořádány na ulicích, ve veřejném prostoru nebo právě při zážitcích pořádaných agenturou. Zábava se oddělila a stala se jediným produktem nekontrolovatelného trhu se zábavou – zábavním průmyslem.

Původní antické ideály pro volný čas jako vzdělávání se či pěstování umění jsou dnes okrajovou záležitostí. Na otázku, kterou si dnes pokládají lidé ve svém volném čase: „Jak se nenudit?“ odpovídají hlasitě nabídky zážitkových agentur. Stále se objevují nové agentury, a proto je i nabídka díky konkurenci stále pestřejší. Tisíce Čechů propadly trendu nakupování

netradičních zážitků a to co možná nejbizarnějších: let ve stíhačce, jízda v tanku, koupel v horké čokoládě atd. Existuje i agentura, která organizuje únosy a unese, kohokoliv si budete přát. Samozřejmě je vše nahlášeno policii a unešený se nakonec dozví, že šlo jen o netradiční „zážitek“. Zajímavé je, že se v nabídkách agentur velmi často objevují zážitky, které by se daly souhrnně pojmenovat: Staň se někým jiným. Například na jeden večer hospodským, celebritou nebo oblíbený zážitek u vrcholových manažerů: na jeden den zemědělcem. S oblibou si hrajeme na něco, co nejsme. V naší psychice je zakódovaná touha žít na zkoušku život někoho jiného. Tato tendence se dobře odráží v tradicích maškarních plesů, masopustních průvodů apod.

V Čechách se s prodejem zážitků začalo později než v jiných evropských zemích, ale podle všech ukazatelů jsme se na zážitkovém poli zorientovali víc než dobře. Komu by se před dvaceti lety zdálo přijatelné nechat se za 1 600 korun zavřít do průhledné koule a padesátikilometrovou rychlostí se kutálet z kopce? Jde o jeden z dnešních nejpopulárnějších adrenalinových zážitků zorbing, který dostal další možnou podobu: aquazorbing.⁴⁹ Nic na oblíbenosti nezměnila ani nedávná tragická událost, při níž organizátoři podcenili bezpečnostní opatření a koule se s učitelem a žákem zřítila v Beskydách ze skály.

Lidé se totiž chtějí pochlubit. Touží po tom, co ostatní nemají a zároveň jim připadá výhodné, že za ně vše zařídí někdo jiný. K oblíbenosti zážitků přispívají i média. Například poptávka po letu v balónu vzrostla po balonové scéně z filmu Vratné lahve. Současná posedlost kuriózními zážitky je však dvojsečná zbraň. Je to ukázka, jak jsme pohodlní a podléháme pocitu, že máme málo času. Nechce se nám nic vymýšlet a zážitek si jednoduše objednáme u agentury, ale je to pak vlastně zážitek? Ne nadarmo se říká, že neorganizované, spontánní akce bývají nejlepší.

Dalším vzrůstajícím trendem, který si můžete pořídit na klíč u agentury, jsou různé „dobrodružné“ expedice. Dnes už nezůstává téměř žádný kout zeměkoule neobjeven, naopak většina nejodlehlejších míst v pralesích, močálech, pouštích či horách je notně prosmýčena. Na ruské polární stanici Barneo, odkud vyrážejí desítky expedic k polárnímu pólu, se loni z jara potkaly hned tři české výpravy. Vysazení helikoptérou dvě stě kilometrů od severního pólu společně s průvodcem vyjde na tři sta tisíc korun (Ševela, 2009). Život v přetechnizované společnosti je podle osob, které si často kupují zážitky u agentur, stále chudší na adrenalin, a tak si Češi tuto potřebu kompenzují, jak se dá.

⁴⁹ Aquazoorbing neboli Water Walking Ball je činnost, kdy se v nafouknuté kouli pohybujete po vodě. Riziko je minimální, bublinu drží instruktor pevně na laně.

Využíváme služeb agentur a jejich organizátorů a je k zamyšlení, zda nám neprodávají jen pozlátko, výřez nebo zkratku zážitku. Stali se z nás do značné míry obyvatelé virtuálního světa a i zážitky, které si kupujeme, jsou virtuální. Otázkou zůstává, jestli o ty skutečné zážitky dnes vůbec stojíme. Je těžké předvídat, kam až tato vzrůstající tendence povede. Budeme jednou vůbec schopni obejít se bez organizátorů? Romantický víkend ve dvou, narozeninová oslava dítěte, setkání s přáteli... Budou pro nás tyto aktivity jednou nemyslitelné bez zástupu nadšených a všehoschopných organizátorů?

Vzestupná tendence využívání neobvyklých zážitků v organizování kulturních akcí je způsobena nejrůznějšími důvody. Současné trendy vyžadují stále větší kreativitu a důvtip. Organizátoři se snaží nabídnout neotřelé akce, které přitáhnou pozornost. Nabídka je velmi široká a vybrat si z nabídky kulturních zážitků je někdy těžké. Nové a neotřelé nás vždy zaujmou snáze než klasický model. Dále dnešní středoevropská společnost vykazuje změny ve vnímání volného času. Můžeme objevit výraznou preferenci jeho aktivního trávení převážně mimo domov. Společnost tak stále více orientuje svůj zájem na nové a často outdoorové zážitky. Je pak snadné zaujmout tuto cílovou skupinu, která sama projevuje o určitý prožitek zájem.

Inovace je jistě potřeba, ale je vhodné dávat pozor na přesycenost společnosti a někdy i smysluplnost trávení volného času. S ohledem na obecné přesvědčení, že skoro vše již bylo vymyšleno, je však stále složitější a náročnější vnášet do kulturních akcí potřebné inovace.

9.1 Kulturní agentury Solis Art a Štěk

Jako příklad agentury, kde organizátoři – dobrovolníci organizují kulturní akce, uvedeme agentury Solis Art a Štěk.

Solis Art je umělecká agentura, jejímž cílem je všeobecná podpora umění a kultury. Soustředí se především na oblast hudební, na organizaci a produkci uměleckých projektů, koncertů a kulturních akcí. S tím souvisí i vytváření nových možností pro umělce, tedy jejich zastupování a zajišťování živých vystoupení. Organizují a iniciují hudební projekty, které vedou k vytváření nových uměleckých a přátelských vazeb, k smysluplnému spojování hudebníků a hudebních žánrů. Dále zajišťují kompletní organizaci kulturního programu a chodu festivalů, slavností a podobných akcí včetně jejich propagace.

Helena Macháčková, organizátorka z agentury Solis Art na otázku, kde vznikají její nápady, odpovídá: „*V hospodách, kavárnách, u internetu... ale nemyslím si, že tolik omílaná*

kreativita je právě to, co musí kulturní manažer mít. Já většinu nápadů přejímám od „svých umělců“ a ty, kterým věřím, dotahuji. Nemusím umět všechno. “

Finanční krize se podle slečny Macháčkové v její profesi projevila a důsledky se nezlepšují, ale zhoršují. *„Je to zaklínadlo. Netuším, jestli je to opravdu tak vážné, nebo se tím jen dobře maskuje, že potenciální sponzory tvůj projekt nezaujal.“* Ukazuje tak na možnost zastírání oslovenými, kteří nechtějí přispět na kulturní projekt a krize slouží jako užitečný důvod odmítnutí. Obecně je také tendence v některých případech u všech typů organizátorů využívat ekonomickou krizi jako omluvu svých vlastních chyb při realizaci kulturních projektů. A je občas těžké určit, zda je při neúspěchu akce chyba na straně organizátora nebo jsou to skutečně důsledky ekonomické krize.

Kulturní agentura Štěk se zaměřuje na organizování a pořádání kulturních akcí ve městě Liberci a jeho okolí. Zabývá se nekomerčními aktivitami v oblasti hudby, divadla apod. Mezi hlavní akce patří: pravidelný cyklus alternativní a etnické hudby – Word Experiment, Svátek Hudby v Liberci a Grabštejn Word Fest.



Obr. 20 Organizátoři z agentury Štěk při přípravě Grabštejn World Fest (festival etnické, alternativní hudby a divadla).

10. Ženy – organizátorky kulturních akcí

V dnešní době ženy pronikly do všech profesí, pozic i oblastí života a zdálo by se, že mají stejné možnosti jako muži. Bohužel to však neplatí zcela. Existuje množství nejružnějších předsudků, „dobře“ míněných rad a názorů na to, co je a není pro ženy vhodné, co se sluší a nesluší a jaké ženy údajně od přírody jsou a nejsou. Poměrně malý rozsah fyzických rozdílů mezi mužem a ženou je zvětšen a posílen kulturou (normami, zvyky, společenským nátlakem a výchovou – socializací/enkulturačí).

Ženy organizátorky překonávají řadu předsudků a stereotypů spojených s jejich obrazem. Bennett (1991) souhrnně uvádí tyto předsudky:

- a) Ženy nemají ambice a aspirace řídit a vést.
- b) Ženy se nedokážou správně rozhodovat.
- c) Femininní vlastnosti, jakými jsou poskytování péče a podpory, citlivost a orientace na mezilidské vztahy, jsou nevhodné pro člověka v autoritativním postavení.
- d) Posuzování žen podle maskulinních kritérií a norem (médií podporovaný obraz ženy jako sexuálního objektu a ne jako myslícího a odpovědného člověka).
- e) Ženy nemají, vzhledem k různým vedlejším „rozptylujícím“ aktivitám, zájem o dlouhodobou kariéru. Proto se nevyplatí investovat do jejich rozvoje.
- f) Přesvědčení, že muži nesnesou, aby je řídila žena.

Ženy jsou na trhu práce segregovány do určitých zaměstnání, takže dochází k feminizaci určitých oborů či odvětví s důsledky nižších platů a ztráty prestiže. Česká kultura se obecně jeví jako vysoce maskulinní⁵⁰ (Hofstede, 1991). Vzhledem ke skutečnosti, že ve vyspělých státech světa se v posledních letech výrazně změnil pohled na roli ženy ve společnosti a v organizacích, je potřeba se zamyslet nad zdroji i projevy silné české maskulinity.

Vycházet můžeme z vlivu určitého obecně sdíleného stereotypu a ze stále přežívajícího myšlení mnoha lidí řídicích se heslem „nehas, co tě nepálí“, jakož i ze

⁵⁰ V maskulinní společnosti jsou rodové role jasně odlišné. Od mužů se očekává, že budou asertivní, houževnatí, přísní a orientovaní na výkon, materiální hodnoty a úspěch. Od žen se vyžaduje umírněnost, solidarita, péče a zájem o kvalitu a kulturnost života. Ve femininní společnosti se rodové role překrývají a od mužů i žen se očekává umírněnost, solidarita, péče a zájem o kvalitu a kulturnost života.

zjednodušující podstaty kapitalismu jako společnosti „silných“ jedinců - mužů. Dalším vlivem je přetrvávající tradiční model české rodiny, v jehož rámci je muž jak hlavou, tak živitelem a od ženy se očekává, že zůstane v domácnosti nebo si najde takovou práci, aby měla dostatek času na péči o rodinu. Jak ale dokládá sociolog Roper, nejde pouze o to, aby byl ženám formálně umožněn přístup do řídicích funkcí a byly jim svěřovány organizačně náročné úkoly. V Roperově studii se totiž ukazuje, že většina manažerek a vedoucích pracovníků se pouze přizpůsobuje maskulinnímu modelu role manažera, v rámci čehož více méně rezignuje na roli matky a věnuje se výhradně výkonu svěřené funkce (Roper, 1991).

Autoři Koontz a Weihrich (1993) tvrdí, že ženy manažerky používají jiný styl vedení než muži. Ženy vidí vůdcovství jako využívání interpersonálních dovedností a povahových vlastností. Motivují svůj tým k nesobeckému zájmu o celý podnik. Muži naopak většinou chápou vůdcovství jako poslušnost určitých transakcí se svými podřízenými. Častěji využívají pro motivování lidí kontrolních prostředků a pravomoci.⁵¹

O tom, že tyto a další předsudky týkající se žen a jejich vztahu k práci lze překonat, svědčí příklady zejména ze skandinávských zemí, kde nejsou rodina a práce stavěny do vzájemně se vylučujícího protikladu. Problematika feminismu není každopádně a definitivně vyřešena ani na „západě“. „*Jsou to muži, kdo nadále určuje, které práce jsou živitelské*“ (Roper, 1994, s. 227). Přesto je na první pohled patrné, že v posledním desetiletí ženy udělaly značný pokrok v obsazování odpovědných míst v nejrůznějších organizacích a roste i jejich počet na organizátorských pozicích, které mají větší podíl zodpovědnosti. Mohou za to zákony upravující zaměstnanecké praktiky, změna sociálních postojů k ženám v pracovních týmech a touha některých společností dosáhnout žádoucího image v důsledku uplatnění kvalifikovaných žen v manažerských pozicích.

Zajímavým úkazem poslední doby je schopnost diferencované části ženské populace dobře se adaptovat na trhu práce v pozicích kulturních manažerek a organizátorek kulturních akcí. A některé z těchto pozic se před rokem 1989 v ČR vůbec nevyskytovaly nebo mají zcela nový obsah činnosti. Nárůst žen na těchto pozicích je enormní. Z tohoto důvodu byla stanovena hypotéza: **organizátoři kulturních akcí jsou převážně ženy**, kterou se pokusíme v empirické části práce ověřit.

Zmíníme i zásadní schopnost žen na těchto (i jiných) pozicích a tou je schopnost dobře zvládat změny týkající se obsahu i charakteru práce. Ženy zvládají i změnu tlaku na výkon

⁵¹ To však neznamená, že všechny úspěšné ženy a úspěšní muži používají uvedené přístupy. Někteří muži užívají „interaktivní vůdcovství“ pro vedení svých podřízených a některé ženy používají tradiční příkazovací systém pro řízení svých následovatelů.

(nárazový stress před akcí), produktivitu i využití pracovní doby, nejistoty vyplývající z dočasných pracovních smluv a dokážou také dobře odhadnout své schopnosti

Z výzkumů, které provedli autoři Lewis M. Terman a Catharine Cox Milesová v knize Pohlaví a osobnost (1936) vyplývá, že muži jsou útočnější a nezávislejší než ženy. Také u nich převažuje statečnost, extroverze a větší sebevědomí. Ženy jsou naproti tomu citlivější a vnímavější ve vztahu k druhým. Pokud se zaměříme na intelekt, rozdíly mezi muži a ženami se projevují ve verbálních schopnostech (verbální aktivita je silnou doménou žen), numerických schopnostech (do cca 11 let mají nepatrnou převahu dívky, poté se stává převaha chlapců v aritmetice markantní a stálou), tvořivosti (záleží na přesném vymezení tvořivosti). Na poli estetické vnímavosti pro nejrůznější druhy umění mají převahu ženy. Vynalézavější se v testech jeví chlapci, např. test, kde měli děti navrhnout jak vylepšit hračky), v analytických a prostorových schopnostech (ženy vynikaly pouze v úkolech, které vyžadovaly rychlé vnímání detailů a časté přesuny pozornosti, v ostatních excelovali muži). Schopnost orientace a výlučné koncentrace na jedinou věc se u mužů a žen také výrazně lišila (Oakleyová, 2000).

Ženy mají dnes lepší přístup k informacím o tom, jak žijí ženy jinde. A tyto informace se snaží využít. Plánované rodičovství a umělá kojenecká výživa umožňuje párům zvolit si, kdy budou mít děti a kdo je bude krmit. Jakkoli však můžeme změnit tradiční postavení ženy vzhledem k její biologické roli, směr této změny zůstává otázkou svobodné volby a výběru hodnot.

Z historie českých žen - organizátorek zmíníme osobnost dvacátých let minulého století: **Magdalénu Dobromilu Rettigovou**, která je sice dodnes známa nejvíce svou kuchařskou knihou, ale ve své době byla důležitou organizátorkou. Velký význam měly besedy, které pořádala pro ženy a dívky a kde je nabádala ke vzdělání a učila je zajímat se o veřejné záležitosti a debatovat o nich. **Karolína Světlá** založila Výrobní spolek český, jehož cílem bylo vychovávat ženy prakticky a ekonomicky k výdělečné činnosti. V roce 1903 vznikl Ženský klub český, kde si ženy pořádaly literární, hudební a recitační večírky a také cykly přednášek (Hendrychová, 1999).

Ze současných organizátorek kulturních akcí je příkladem **Olga Dvořák**, která šest let za sebou organizovala velkolepou výstavu obřích soch na Václavském náměstí, Sculpture Grande, která vyvolala velký ohlas u veřejnosti i kritiků umění. Od května 2009 představuje to nejzajímavější ze současné tvorby v nové galerii Dvorak Sec Contemporary. A není bez zajímavosti, že vychovává tři děti.

Hlavním cílem výstavy soch na Václavském náměstí bylo vytrhnout lidi ze stereotypních životů. Protože již nechodili do galerií, bylo nutné přinést umění za nimi do ulic a postavit jim ho rovnou do cesty. Vyburcovalo je to k tomu, že si vytvořili názor a podle Olgy Dvořák: *“Není důležité, jestli se jim zdálo šokující nebo nehezké. Umění je o toleranci k věcem, které nás třeba i urážejí.”*



Obr. 21 Jedna ze soch výstavy Sculpture Grande 2007, pořádané Olgou Dvořák

Další současná organizátorka **Bela Schenková** založila v roce 1999 jedno z prvních experimentálních divadel v ČR. Vlastní také cirkusový stan, v němž kromě divadelních představení pořádá i další kulturní akce. **Olga Menzelová** organizuje a mediálně zastřešuje nejrůznější kulturní a společenské akce, které mají vždy jedno společné – přinášejí lidem příjemné zážitky a přitom je nutí k zamyšlení. Výsledkem její práce bylo např. uspořádání výstavy fotografií Země krásná neznámá nebo vzpomínková výprava Wintonových „dětí“ vlakem do Londýna. Nyní chystá putovní výstavu fotografií pod širým nebem, která by měla být předvedena přesně rok od výpravy Wintonova vlaku – 1. 9. 2010 kromě Prahy i v Londýně, Izraeli a Novém Zélandu.

Ze světových organizací, které se věnují podpoře aktivním, silným a nápaditým ženám je podnětná organizace **Vital Voices**. Ta má pobočky po celém světě a těší se podpoře známých osobností. Slova návrhářky Diame Von Furstenberg uvedeme za všechny ostatní,

kteří se k této organizaci připojili. „Každá žena je silná. Dosud jsem ještě nepotkala takovou, která by nebyla. Když jsem poprvé uslyšela o Vital Voices a jejím poslání a vizích, věděla jsem, že jsem konečně našla organizaci, se kterou se absolutně ztotožňuji a která věří v to, v co věřím také já. Mým největším snem je umožnit ženám na celém světě být natolik skvělé a úspěšné v tom co dělají, jak jen to jde.“

Přes nevýhody, které pramení ze skutečnosti, že jsou organizátorky ženského pohlaví, byla stanovena hypotéza: **organizátorky kulturních akcí považují skutečnost, že jsou ženy, za výhodu pro svou práci**, kterou se v empirické části práce pokusíme ověřit. Naše hypotéza vychází především z rozhovorů s organizátorkami.

Organizátorka Helena Macháčková tvrdí: „Je to jako s jakoukoliv jinou aktivitou. Být ženou je prostě jiné než být mužem. Má to svá pozitiva i negativa. Já osobně necítím zatím žádný typ diskriminace ani závažných nevýhod. Prostě se člověk musí snažit být co nejlepší a buď je, nebo není. Výstřih někdy pomůže. Ženský půvab často otevírá první kontakt snáze, ale pokud okamžitě neprokážu, že jsem víc než hezká, pak je to přibouchnutí asi rychlejší, než by bylo u muže. Sama radši spolupracuji s muži nebo s opravdu výjimečnými ženami - ale naštěstí mám na obě tyto kategorie lidí zatím štěstí.“

Další úspěšná organizátorka, koordinátora projektu To Culture With Love. Management 2010, Jitka Honsová k tomuto tématu uvádí: „To, že jsem žena, rozhodně není v této práci handicap. (A nebylo by to ani v případě, že bych byla muž, pohlaví zde nehraje roli). Pracuji v týmu lidí a většina nás je žen. Máme celkem dobrý kolektiv a kupodivu zde ani nevzniká tzv. "slepíčí syndrom", kde by se všichni navzájem pomlouvali. Ženské zbraně moc nepoužívám, snažím se být svým kolegům i nadřazeným partnerem, ale schopnost vcítění mám bohužel velkou. A to беру jako své minus, neboť pak trpím pocitem, že při každém špatném slově tomu druhému ublížím, a tak ho raději nepoužiju. Ale takhle se problémy řešit nedají. Multitasking bohužel také není mou silnou stránkou.“

Naše zamyšlení se nad otázkou žen v profesi organizátorek jsme koncipovali jako podnět k tomu, aby se tato problematika začala více diskutovat a získala si pozornost, kterou si zasluhuje. Tuto kapitolu zakončíme spolu s americkou antropoložkou Margaret Meadovou, která tvrdí, že jakákoliv nerovnováha ve společenském statusu mužů a žen je nevýhodou jak pro všechny jedince, tak pro danou společnost – ponižování jednoho pohlaví nutně plodí nepřátelství a obstrukční chování.

11. Budoucnost organizátorů kulturních akcí

Vstupem do Evropské unie se naše hranice posunuly a to klade značné nároky právě na profesionální kulturní management. Evropa je velká a rozmanitá, má mnoho jazyků a kultur a z toho vyplývají i různé kulturní, organizační i komunikační zvláštnosti. Výhodou dnešní doby je možnost pracovat bez kanceláře nebo pracovny. Pro zorganizování kvalitních akcí stačí počítač a mobilní telefon, s kterým lze pracovat téměř kdekoli a kdykoli (Smolíková, 2008). V obrovské míře se zintenzivňuje používání nových informačních a komunikačních technologií a tento trend bude dále pokračovat. Individuální lidská kreativita tak může dosáhnout globálního rozšíření a dokonce i tržního zhodnocení. Technika, kterou v současnosti používáme je již zastaralá, CD a DVD nosiče jsou již pomalu minulostí a nejrůznější kulturní obsahy lze pohodlně stahovat v obrovském množství přímo do našich počítačů. V dnešní době si organizátoři bez počítačů nedokážou představit mnoho praktických činností, např. prodávání vstupenek, vyplácení mezd umělcům, účetnictví či zpracování marketingových dat. Díky internetu už není nutné čekat dny, než dorazí poslané smlouvy, libreta či návrhy, v digitálním světě internetu pročítají adresáti texty na své obrazovce téměř okamžitě po odeslání. Technologická kultura se stává nedílnou součástí společnosti a je dominantním fenoménem počátku třetího milénia.

Je čím dál složitější rozlišovat mezi amatérským a profesionálními kreativci. Není výjimkou, že se nějaký malý projekt stane masovější záležitostí právě díky šíření přes internet. Každý dnes může natočit vlastní film, hudební album a v zahraničí se proto přestává používat termín amatérské umění, ale užívá se nový „sociální produkce“ (Cikánek, 2009). Dochází tak k vzájemnému propojování a ovlivňování mezi oblastmi sociální produkce, hlavním uměleckým proudem a kulturně-organizátorskými aktivitami. Postupně se tak více stírají tradiční rozdělení: veřejné/soukromé, individuální/masové a práce/volný čas.

Dochází k propojování uměleckých oblastí a spojování nejrůznějších způsobů vyjádření, což lze dobře využít pro nové typy kulturních akcí. Příkladem jsou přímé satelitní přenosy z představení Metropolitní opery v New Yorku (opera, balet a koncerty vážné hudby), které probíhají ve vysokém obrazovém rozlišení High Definition do kin po celém světě. Přenosy fungují jako účinný populizátor elitního uměleckého žánru a díky technologiím je divácký prožitek téměř identický jako přímo z představení v Metropolitní opeře. Nicméně jasnozřivé tendence na propojení nejrůznějších složek umění existovaly i dříve. Například E. F. Burian a jeho spolupracovníci už v roce 1938 otevřeli dnes tak aktuální téma polyfunkčních

kulturních center, a to v originálním konceptu Divadla práce, včetně arénovitého řešení (cirkus) a dalších rozmanitých projekčních a expozičních podob (Dvořák, 2004).

V oblasti managementu kulturních akcí se objevují nové postupy a experimenty. První český ročník hudebního festivalu Sonisphere je jedním z těchto „organizačních experimentů“. Jde o putovní akci, která letos už podruhé popojíždí Evropou. Zahraniční organizátoři ji dodávají na klíč jednotlivým zemím a pouze najímají místní management a dovolují doplnění pevně dané sestavy několika místními interprety. Sonisphere tak už loni viděli fanoušci v šesti zemích a průměrné návštěvy se pohybovaly okolo 50 tisíc osob. Před Českou republikou stihne festival zavítat do Polska a Švýcarska, poté navštíví dalších osm států. Jelikož je tato možnost organizace akcí úspěšná, lze očekávat objevení dalších podobných projektů.

Manažeři – tajemníci se snaží zvýšit návštěvnost a pozitivní obraz svých organizací i díky zpřístupnění svých sbírek a prostor nejruzněji hendikepovaným občanům. Galerie Středočeského kraje (GASK) jako první otevřela expozici pro nevidomé, takže si mohou rukama „prohlédnout“ nejen slavnou středověkou iluminaci, která patří ke klíčovým exponátům, ale i další díla (Wohlmuth, 2010). Haptickou podobu dostaly třeba práce Mikuláše Medka nebo Jana Zrzavého.⁵² Stranou nezůstala ani významná sochařská díla.

Díky zahraničním trendům se v České republice stále více prosazuje **taneční umění a oblast performing arts**, která v sobě spojuje divadelní, taneční a hudební prvky, a **nová média**, která se zaměřují na užívání nových technologií v umělecké tvorbě. Pro optimální řízení kulturních akcí je nezbytné, aby manažeři a organizátoři hleděli kupředu a vytvořili něco jedinečného. To se stane klíčem k přežití ve 21. století, ovládaném mezinárodními digitálními trendy.

Na již zmíněné diskuzi o managementu kultury v českém i evropském kontextu (Autor Motor Animátor, 2008) byla závěrem vyjádřena naděje, že navzdory obecné únavě a syndromu vyhoření, které ohrožují kulturní organizátory v České republice, by se kultura a kreativita mohla stát novou „ekologií“ pro příští desetiletí. A mohla by jako v některých jiných zemích i u nás být uznána jako důležitý a neodmyslitelný faktor pro příznivý vývoj společnosti. Budoucnost je ovšem v rukách samotných organizátorů, navzdory mnohým vývojovým ukazatelům a tendencím.

⁵² Jednotlivá díla byla vytištěna do odolné platové fólie a doplněna textem v Braillově písmu. Nevidomí si navíc mohou jako suvenýr zakoupit speciální reliéfní pohlednice s reprodukcemi vystavených prací.

12. Empirická část – výzkum

V empirické části diplomové práce se pokusíme navázat na část teoretickou a ověřit některé hypotézy, které byly u jednotlivých stěžejních kapitol stanoveny. Cílem kvalitativního výzkumného šetření je také zmapování postojů současných kulturních manažerů a organizátorů kulturních akcí, na témata týkající se jejich práce.

Pro sběr empirických dat byly použity dvě výzkumné metody: dotazníkové šetření a rozhovor (interview). Bylo zpracováno sto dotazníků od manažerů/organizátorů kulturních akcí a získáno pět rozhovorů, vždy s jedním zástupcem z každé definované skupiny organizátorů.

Výběrovým šetřením byl získán soubor organizátorů kulturních akcí ze všech definovaných segmentů: Kulturní manažeři – zadavatelé, Kulturní manažeři – tajemníci, Organizátoři – vedoucí, Organizátoři – dobrovolníci a Agentury. Snahou byla co největší reprezentativnost kvůli možnosti vztáhnout výsledky na širší skupinu organizátorů v České republice. Pro dotazníkové šetření byly stanoveny následující výzkumné otázky (hypotézy) na základě východisek z teoretické části a s přihlédnutím k vlastní organizátorské zkušenosti:

Hypotézy:

- 1) Organizátoři kulturních akcí jsou převážně ženy.**
- 2) Organizátoři kulturních akcí mají vyšší než středoškolské vzdělání.**
- 3) Zásadní schopností organizátora kulturních akcí je kreativita a organizační schopnost.**
- 4) Většina organizátorů kulturních akcí čerpá inspiraci z kulturních akcí, pořádaných v České republice.**
- 5) Organizátorky kulturních akcí považují skutečnost, že jsou ženy, za výhodu pro svou práci.**

Sledované proměnné:

Pohlaví, vzdělání, zásadní schopnosti pro organizování kulturních akcí, inspirace pro organizování kulturních akcí, výhoda žen - organizátorek.

12.1 Dotazníkové šetření

Pro výzkumnou metodu dotazníku byli vybráni zástupci jednotlivých skupin organizátorů. Šlo o nejrůznější kulturní agentury, organizátory kulturních festivalů a divadelních seskupení, organizátory dobrovolníky a další, které tazatelka znala ze svého okolí. Dále byla náhodně zvolena a kontaktována skupina nejrůznějších organizátorských aktivních uměleckých a kulturních skupin, kde předem nebyla známa konkrétní osoba, která má přímo tyto organizátorské aktivity na starosti. Touto metodou měla být zaručena validita první otázky, kde tazatelka zjišťuje pohlaví organizátorů. Společně s prosbou o vyplnění dotazníku bylo požádáno o poskytnutí kontaktu na další organizátory kulturních akcí. Jednalo se tedy o metodu výběru nabalováním – tzv. technika sněhové koule, kdy oslovení jedinci doporučují další organizátory.

Zkušební rozeslání dotazníku elektronickou poštou, které bylo ve formátu Word přiloženo v příloze, nemělo dostatečnou návratnost. Bylo proto přistoupeno k vytvoření elektronického dotazníku a respondentům byl následně zasílán pouze internetový odkaz na stránku s dotazníkem. Celý proces byl tak pro respondenty výrazně zrychlen a zkvalitněn a návratnost dotazníku se zásadně zvýšila. Organizátoři také sami začali rozesílat tento odkaz dalším kolegům z oboru. Dotazník je přístupný na odkaze:

http://www.kwiksurveys.com/online-survey.php?surveyID=KINOIH_d80fb929

Jako cílový počet respondentů byl stanoven počet 100 osob. Ze shromážděných dotazníků nebyly dva plnohodnotně vyplněné, proto nebyly do výsledků započítány. Po odpovědi dvou zbývajících respondentů bylo přistoupeno k vyhodnocení šetření. Dotazník je respondentům i nadále přístupný z několika důvodů. Odpovědi organizátorů stále přibývají a autorka tak nevyklučuje použití následných výstupů do další odborné práce. Dotazník je stále otevřen i pro možnost jeho případného ověření. V dotazníku byly použity tyto otázky:

1. Pohlaví?
2. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
(Název školy a oboru nejvyššího dosaženého vzdělání. Studenti vypíší právě studovaný obor.)
3. Jaká schopnost Vám při organizování kulturních akcí nejvíce pomohla?
(Je možné vypsát i více schopností.)
4. Kde NEJČASTĚJI čerpáte inspiraci pro své kulturní akce?
(Je možné označit i více odpovědí.)
 - Sleduji konkurenci.
 - Inspiruji se kulturními akcemi v České republice.
 - Inspiruji se kulturními akcemi v zahraničí.
 - Hledám inspiraci v dalším vzdělávání, v kurzech.
 - Z běžného života.
 - Ze svých rozmanitých zájmů.
 - Používám stále podobnou šablonu pro své kulturní akce.
 - Jiné. (Vypište).
5. Pokud jste žena, cítíte to jako výhodu pro svou práci kulturní manažerky/organizátorky kulturních akcí?

K rozesílání dotazníků (odkazů na dotazník) docházelo v průběhu ledna až dubna 2010 a výsledky byly poté zpracovány v průběhu měsíce května 2010. Celkem sto respondentů odpovědělo na otázky otevřené, uzavřené i polouzavřené. Otázky se snažily ověřit stanovené hypotézy a pomoci tak k zodpovězení otázek z oblasti managementu kulturních akcí. Je však důležité upozornit, že **vzhledem k malému výzkumnému vzorku je třeba chápat následující výsledky pouze jako příspěvek k dané problematice.**

Představíme si výsledky šetření, dle jednotlivých výzkumných otázek. Všechny případné citace jsou uvedeny kurzívou a není v nich uveden autor. Důvodem je slíbená anonymita, která byla součástí prosby o vyplnění dotazníku.

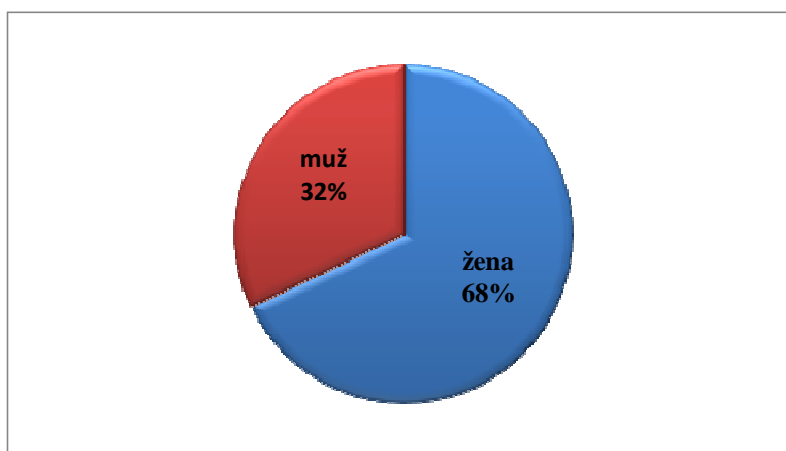
Vyhodnocení k otázce č. 1

Pohlaví respondentů?

Výsledným zjištěním byla skutečnost, že organizátoři kulturních akcí jsou převážně ženy. Celých **68 %** (68 ze 100) respondentů byly ženy, muži z **32 %** (32 ze 100).

Tento výsledek je opačný oproti situaci v historii, kdy tuto činnost vykonávali téměř vždy pouze muži. Přesto však výsledných 32 % osob mužského pohlaví ukazuje, že i v této oblasti mají muži své postavení, své „zástupce“. Praxe ukazuje, že muži častěji zastávají pozice organizátorů - vedoucích a organizátorů - tajemníků. Naproti tomu ženy se více často vyskytují v kulturních a uměleckých agenturách, jako organizátorky - zadavatelky, v neziskových oblastech managementu kultury a působí i častěji ve sféře organizátorů – dobrovolníků.

Hypotéza: organizátoři kulturních akcí jsou převážně ženy, byla tedy dle mého názoru potvrzena.



Obr. 22 - Grafické znázornění výsledků k otázce č. 1

Vyhodnocení k otázce č. 2

Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

(Název školy a oboru nejvyššího dosaženého vzdělání. Studenti vypíší právě studovaný obor.)

72 % (72 ze 100) organizátorů kulturních akcí vystudovalo nebo studuje vysokou školu. Jedná se o jakýkoliv vzdělávací program vysokých škol (bakalářský, magisterský nebo doktorský program).

8 % (8 ze 100) respondentů vystudovalo nebo stále studuje Vyšší odbornou školu.

20 % (20 ze 100) organizátorů kulturních akcí vystudovalo střední školu s maturitou. Žádný z respondentů střední školu s maturitou právě nestudoval.

Žádný z respondentů (**0 %**) neměl pouze základní nebo střední odborné vzdělání.

Otázka koresponduje s kapitolou 4.1: Vzdělávání manažerů/organizátorů kulturních akcí, kde jsme se zabývali otázkou vhodného vzdělání pro realizátory kulturních projektů. Výstupem z dotazníků byl fakt, že celkem **80 % organizátorů absolvovalo nebo s velkou pravděpodobností bude absolvovat vysokou nebo vyšší odbornou školu**. A to v nejrůznějších oborech.

Nejčastěji uváděnou vysokou školou byla: Janáčkova akademie múzických umění v Brně, Divadelní fakulta, obor **Divadelní manažerství**. Za ní následovala Divadelní fakulta akademie múzických umění v Praze, obor **Produkce**, Vysoká škola ekonomická v Praze, obor **Management a ekonomika** a Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy v Praze, obor **Pedagogika a psychologie**.

Vícekrát organizátoři uvedli obory: **Divadelní věda** a **Teorie kultury** (oba z Filozofické fakulty UK). **Hudební manažerství** (Hudební fakulta JAMU) a **Humanitní vzdělanost** (Fakulta Humanitních studií UK).

Z dále jmenovaných oborů uvedli respondenti na Univerzitě Karlově: Filozofii, Bohemistiku, Žurnalistiku, Klasickou archeologii, Sociální práci, Religionistiku. Z DAMU poté: Dramatickou výchovu, Autorskou tvorbu a pedagogiku. Na Masarykově univerzitě v Brně studovali organizátoři obory: Management v kultuře, Sdružená uměnovědná studia, Mediální studia a žurnalistiku, Estetiku, Sociální a masovou komunikaci a Veřejnou ekonomii.

Dalšími zmíněnými obory byly: VŠMVV⁵³ - Public Relations, UJAK⁵⁴ - Masová a sociální komunikace, FAMU - Dramaturgie, Univerzita Palackého Olomouc - Dějiny a teorie dramatických umění, JAMU- Jevištní technologie, Univerzita Pardubice - Kulturní dějiny, SLU⁵⁵ - Muzeologie, VŠE - Mezinárodní obchod, Finance, Arts management, VŠFS⁵⁶ -

⁵³ Vysoká škola mezinárodních a veřejných vztahů Praha.

⁵⁴ Univerzita J. A. Komenského, Praha.

⁵⁵ Slezská univerzita v Opavě.

Marketinková komunikace, UTB⁵⁷ - Marketingová a sociální komunikace, ČZU⁵⁸ - Economics and Management.

A v odpovědích se vyskytovaly i obory s kulturním managementem příliš nesouvisející: MFF⁵⁹ - Matematika, PedF⁶⁰ - Učitelství 1. stupně, ČZU - Informatika, Finance a účetnictví, Stavba a vlastnosti materiálů, PFJU⁶¹ - Učitelství českého jazyka a dějepisu.

Vyšší odborné školy, s titulem DiS. vystudovali organizátoři například v oborech: Sociální práce, Prevence kriminality a krizové řízení, Knižní grafika, Pedagogika tance, Obchodně podnikatelská činnost, Hotelnictví a turismus.

Organizátoři kulturních akcí, kteří uvedli jako nejvyšší dosažené vzdělání střední školu s maturitou, absolvovali nejčastěji obecné gymnázium, střední průmyslovou nebo střední uměleckoprůmyslovou školu. Někteří z nich také uvedli, že i když momentálně nestudují, mají v plánu přihlásit se na některou z vysokých nebo vyšších odborných škol v distanční formě, protože cítí potřebu nových informací a dalšího vzdělávání.

Výsledky ukazují na rozmanitost a různorodost terciárního vzdělání současných manažerů/organizátorů. Pro budoucí kvalitně zrealizované kulturní projekty jistě potřebujeme vysokoškolsky vzdělané odborníky, a to nejlépe v oborech souvisejících s kulturním managementem. I když se tyto předměty pomalu na trhu českého školství začínají objevovat, stále je jich nedostatek, což je patrné i na skladbě absolvovaných oborů uvedených v dotaznících. Organizátorům chybí důležité znalosti a dovednosti z oboru, které se složitě doučují a zkoušejí je následně rovnou v praxi. Není se čemu divit, že výsledky jsou mnohdy rozpačité. Vyhodnocení otázky č. 2 podporuje a schvaluje myšlenku nově vznikajících předmětů, projektů i oborů z oblasti kulturního managementu a managementu kulturních akcí.

Ukázalo se, že velmi silná skupina organizátorů kulturních akcí, **celkem 80%** (72% vysokoškolské a 8% vyšší odborné vzdělání) má vyšší než středoškolské vzdělání. Ve výsledku je obsažena i menší skupina studentů (11%), kteří stále studují. Pouze 20% organizátorů absolvovalo střední školu a nepokračovalo dále ve studiu.

⁵⁶ Vysoká škola finanční a správní, Praha.

⁵⁷ Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.

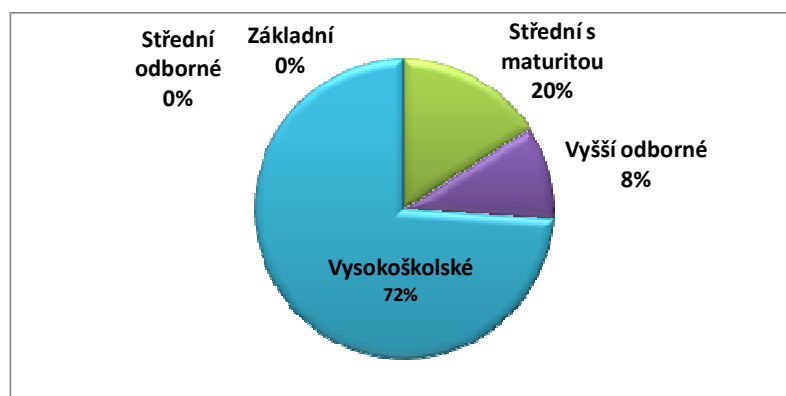
⁵⁸ Česká zemědělská univerzita v Praze.

⁵⁹ Matematicko-fyzikální fakulta Univerzity Karlovy v Praze.

⁶⁰ Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy v Praze.

⁶¹ Pedagogická fakulta Jihočeské univerzity, České Budějovice.

Výzkumný předpoklad, že organizátoři kulturních akcí mají vyšší než středoškolské vzdělání, bylo tedy z velké části podpořeno.



Obr. 23 - Grafické znázornění výsledků k otázce č. 2

Vyhodnocení k otázce č. 3

Jaká schopnost Vám při organizování kulturních akcí nejvíce pomohla?

(Je možné vypsát i více schopností.)

Za schopnosti považujeme vlohy, které jsou rozvinuté výcvikem, vzděláním, zkušeností. Jsou to vlastnosti osobnosti, důležité pro kvalitní rozvoj a správné využití určité činnosti. Schopnosti je třeba rozvíjet v činnostech, člověk se s nimi nerodí. Jádrem schopností jsou vlohy - dispozice. Pokud vloha dostane šanci se rozvinout, hovoříme o schopnosti. Středně rozvinuté schopnosti se označují jako talent a mimořádně rozvinuté schopnosti jako genialita.

Schopnosti se rozlišují na obecné (schopnosti, které potřebujeme téměř při výkonu všech činností – inteligence) a na **speciální** (schopnosti, bez kterých se obejdeme, např. smysl pro hudební rytmus). Ve výzkumu se soustředíme právě na tyto speciální schopnosti, které jsou specifické pro činnost organizátorů kulturních akcí.

Jednotliví organizátoři zmínili většinou více schopností než pouze jednu. Někteří navíc uvedli i dovednosti, podněty a další, které jim v jejich práci pomohli. U nejčastěji uváděných schopností uvádíme procentuální vyjádření jejich výskytu.

Organizační schopnost - 27%. Jde o schopnost zvládnout více věcí najednou, jednotlivé činnosti si dobře naplánovat a rozvrhnout. A poté postupně po jednotlivých krocích postupovat. Organizační schopnost byla druhou nejčastěji uváděnou odpovědí respondentů. Do této schopnosti zařazujeme i odpověď „*vlastní organizovanost*“, která souvisí s time managementem a do správného organizování jistě patří.

Uvádíme ukázky souvisejících odpovědí: „*Schopnost v hlavě udržet milion věcí najednou*“. „*Schopnost určit si, co je teď nejdůležitější a v danou chvíli nedůležité věci odsunout na později*.“ „*Umět si rozvrhnout etapy projektu - časový plán a schopnost vytvořit ideální i krizový scénář*.“

Komunikační schopnosti – 38%. Zásadní význam komunikace zdůraznilo největší počet respondentů. Do této skupiny zařazujeme i následující odpovědi: *schopnost diplomatického jednání, schopnost jednat s lidmi.*

„*Komunikativnost (ve smyslu správného vyhodnocení komunikační situace, ne ve smyslu nadměrného mluvení)*.“ „*Překlad z češtiny do češtiny (naslouchání a vyjádření toho co lidé chtějí a potřebují)*.“ „*Nebát se mluvit, být někdy vlezlý i bojovný*.“ „*Příjemné vystupování, schopnost "získat" si partnera v komunikaci*.“

Vstřícnost – 12%. Jde o schopnost vstřícného přístupu k lidem. Za odpověď z podobné oblasti považujeme také *přátelskost a otevřenost.*

„*Přátelskost = (mnoho známých, lepší přístup při jednání s lidmi)*.“

Flexibilita - 12%. Také často uváděná odpověď. Pro organizátory znamená schopnost přizpůsobení časovým, personálním i jiným požadavkům a změnám. Při pořádání kulturních akcí dochází k nejrůznějším změnám neustále a díky schopnosti rychlé flexibilní reakce dochází k požadovanému výsledku akce.

Odolnost vůči stresu – 10%. Povolání organizátora patří k těm náročnějším z hlediska stresové zátěže.

„*Pevné nervy a hlavně nepanikařit!*“ „*Jako organizátor pracujete ve stresu pořád, je dobré se s ním naučit žít*.“

Schopnost týmové spolupráce – 13%. Velká většina organizátorů pracuje v týmu lidí. Pokud nepracuje přímo v organizačním týmu, má jistě svůj okruh spolupracovníků, kteří

zajišťují nejrůznější části nutné k realizaci projektu. Proto je schopnost práce v kolektivu důležitá.

„Schopnost vytvořit v pracovním týmu přátelskou atmosféru, naslouchání nápadům ostatních, důležité bylo, že jsem se naučila nebát se ptát na všechno, čemu jsem nerozuměla, a nebát se požádat o pomoc a radu.“ „Pracovat s lidmi (jasně vyložit záměr, cíle a úkoly), být nad věcí a řešit s klidem náhlé problémy, vybrat si dobrý tým.“ „Schopnost hledat, nacházet a spojovat zajímavé lidi.“ „Schopnost týmové spolupráce s kamarády, kteří mají nápady a odvahu je realizovat.“

Všeobecný přehled – 18%. Všeobecný přehled je vhodný pro rozvoj kreativity a k získání nových nápadů pro projekty. Dále organizátorům pomáhá v komunikaci s druhými lidmi a k lepšímu pochopení prostředí, ve kterém se daná akce má pořádat. „Všeobecný přehled“ byla třetí nejčastěji uváděnou odpovědí. K nim bylo přiřazeno i: *přehled v konkrétním prostředí, přehled ve světovém dění, kulturní znalosti a rozhled, mezioborová orientace, přehled v umění.*

Empatie a intuice – 12%. Schopnost vcítit se do účastníka akce. Daniel Pink (2006) říká, že budoucnost patří „pravohemisférovým“ lidem, tedy těm, kteří mají dobře rozvinutou schopnost intuice, empatii, emocionální inteligenci a cit pro netradiční vidění světa. Dominance světa „levé hemisféry“ se bude podle něj oslabovat, když se postupně všechno, co lze naprogramovat, také naprogramuje. Hodnotou se pro společnost stane to, co naprogramovat nelze. Pro organizátory by to znamenalo radostnou zprávu, a jelikož schopnost empatie a intuice považují z 12 procent za velmi důležitou a často jim v jejich práci pomohla, mohou snad očekávat pozitivní budoucnost.

Kreativita - 10%. Kreativita je zvláštní soubor schopností, které umožňují tvůrčí činnost, jejímž výsledkem je něco nového, originálního, popř. tvůrčí řešení problémů. Zařazujeme i odpovědi: *invence, schopnost vymýšlet nové věci, vynalézavost.*

„Moje metodické myšlení spojené s nápaditostí.“

Důslednost a systematičnost – 13%. Schopnost mít ve věcech pořádek a řád. Organizátoři uváděli důslednost a systematičnost ve smyslu snažit se „dotáhnout věci do konce“ a pokud si danou věc nedělají sami, vždy se pokouší ji po druhých lidech

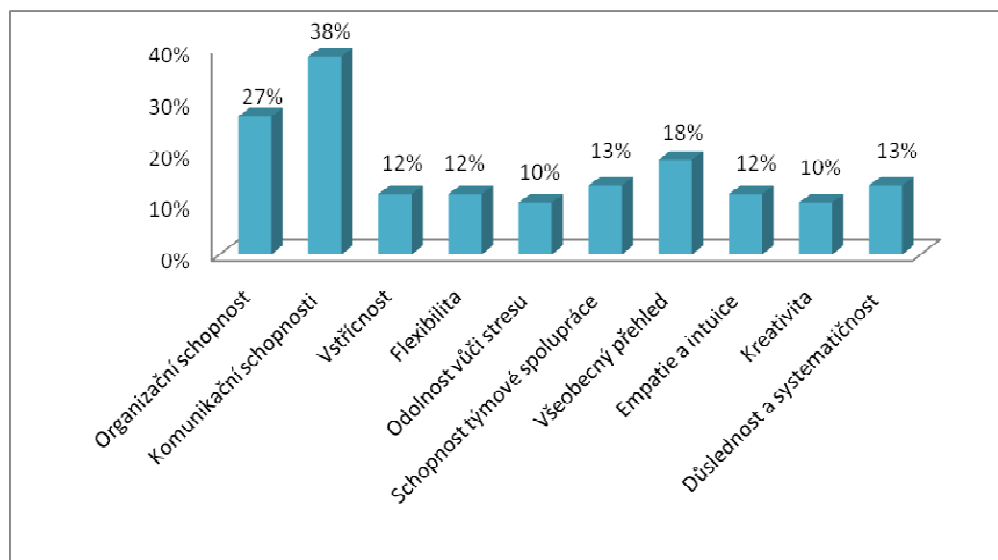
zkontrolovat. Velmi nápomocné je také mít určitý systém ve svých organizátorských aktivitách. „*Orientace na výsledek (představení, festival).*“

Ostatní schopnosti (případně dovednosti) byly zastoupeny **méně než z 10%**. Jsou to tyto: **Asertivita** – 4%, **Analytické myšlení** - 5%. „*Orientace v dotačních programech, účetnictví.*“ **Koncentrace (Trpělivost, sebezapření)** - 3%. **Schopnost delegovat** - 3% (jde o schopnost efektivně přerozdělovat práci mezi ostatní, o přenášení pravomoci). „*Schopnost koordinovat (dobře delegovat práci).*“ **Rychlost** - 4% (*pohotovost, schopnost rychlých rozhodnutí*). **Pečlivost** – 4%, (zaujetí pro detail), **Schopnost řešení krizových situací** – 4%, „*Nejvíce se mi osvědčila schopnost rychle a kvalitně řešit vzniklé problémy.*“ **Nasazení** - 4% (do této kategorie řadíme odpovědi: *nadšení pro věc, zapálenost*). **Schopnost používat cizí jazyky** - 4%. Použití cizích jazyků je důležité zvláště dnes, kdy je časté zajištění umělců ze zahraničí. Provádí se nejrůznější kulturní výměny, mezinárodní spolupráce a organizátory obohacují zahraniční kulturní akce a organizátoři z jiných jazykových regionů. Dále organizátoři odpovídali: **Zodpovědnost** – 4%. **Představitost** – 3%. **Schopnost improvizovat** - 4% „*Improvizování a důvěra v to, že se mozaika nakonec správně složí - tak nějak sama.*“ **Optimismus** - 2%. Pozitivní myšlení, které je nakažlivé nejen v realizačním týmu, ale i na obchodní partnery, dodavatele nebo i účastníky. **Spolehlivost** - 2%. **Pouze jednou zmíněné dovednosti (1%)**: *dochvilnost, kontakty, zahraniční pobyt, tvrdohlavost, poučení se z předchozích akcí, odvaha a ráznost, počítačové dovednost a nepotřeba spánku.*

Z odpovědí vyplývá, že nejvíce oceňované pro práci organizátora jsou komunikační schopnosti. Se svými 38% jsou následovány organizačními schopnostmi s 27% a schopností všeobecného přehledu s 18%. Schopnost týmové spolupráce a důslednost a systematičnost mají shodně 13% a náleží jim tak další pomyslná příčka. **Výzkumný předpoklad č. 3: Zásadní schopností organizátora kulturních akcí je kreativita a organizační schopnost, nebyl podpořen.** Za nejdůležitější jsou pokládány komunikační schopnosti. Organizační schopnost je považována za druhou nejdůležitější, ale kreativitu zmínilo pouze 10 procent respondentů. I když se výzkumný předpoklad nepodařilo prokázat, předpokládám, že i tento výsledek ukazuje na významnost faktoru kreativity a schopnosti vlastní i cizí „organizace práce“. Komunikace je stěžejní a zásadní organizátorskou dovedností, bez které by nemohly být jednotlivé kulturní akce naplněny.

Celkově jde o mix schopností a dovedností, kterými konkrétní osoba disponuje nebo by alespoň měla disponovat. Ukázkou je odpověď jedné organizátorky: „*Nebát se říct si o to,*

co chci, mít nadhled nad situací, dokázat přemýšlet nad vztahy a souvislostmi – i zdánlivá maličkost může zapříčinit velkou věc, domýšlet věci do důsledků, nebát se delegovat pravomoc, spolehnout se na schopné lidi, umět pustit z hlavy některé nepodstatné problémy – ony se vyřeší samy, nebo nebyly důležité, pak jsou důležité pro mé projekty cizí jazyky... mohla bych vyjmenovávat dále, ale byl by to sáhodlouhý seznam.“



Obr. 24 - Grafické znázornění výsledků k otázce č. 3. Pro přehlednost uvádíme jenom schopnosti zmíněné respondenty alespoň desetkrát (z 10%).

Vyhodnocení k otázce č. 4

Kde nejčastěji čerpáte inspiraci pro své kulturní akce?

(Je možné označit i více odpovědí.)

12% (34 ze 100) sleduje konkurenci.

16% (48 ze 100) se inspiruje kulturními akcemi v České republice.

13% (38 ze 100) se inspiruje kulturními akcemi v zahraničí.

13% (37 ze 100) hledá inspiraci v dalším vzdělávání, v kurzech.

25% (73 ze 100) čerpá z běžného života.

18% (54 ze 100) čerpá ze svých rozmanitých zájmů.

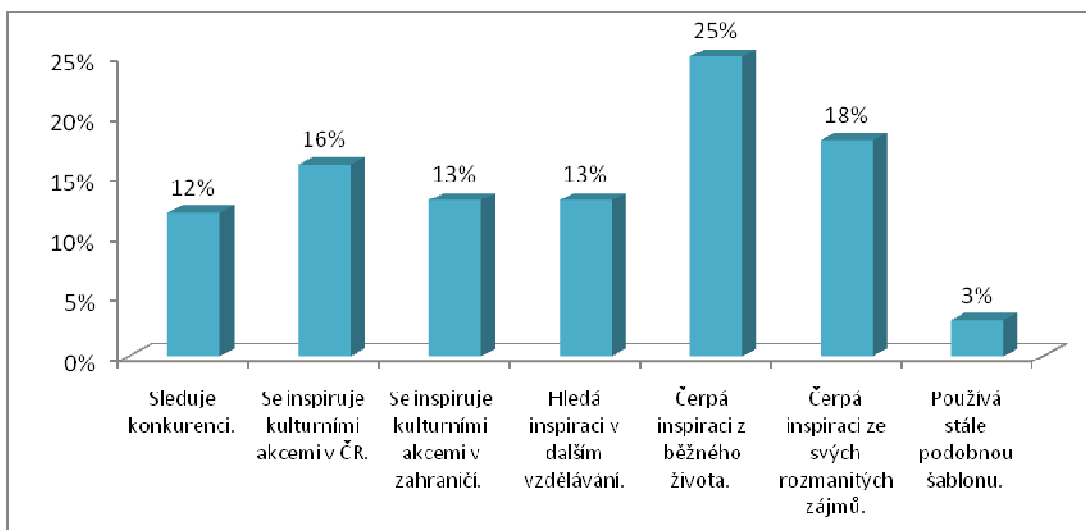
3% (9 ze 100) používá stále podobnou šablonu pro své kulturní akce.

Nad rámec těchto odpovědí využilo jedenáct organizátorů kulturních akcí a kulturních manažerů možnost dopsat i další zdroje inspirace, které jim pomáhají při přípravě kulturních akcí. Odpovědi jsou zde uvedené pro hlubší náhled do problematiky. Ukazují, jak každý z nich přistupuje ke své práci z trochu jiné perspektivy a každý používá jiný způsob inspirace a nových myšlenek a nápadů. Nejlépe toto tvrzení vystihuje odpověď: „*Cokoliv a kdokoliv může být inspirací. Jedno v druhém.*“

„*Inspiraci čerpám ze své fantazie. Z toho co mě potkává nebo někde uslyším či uvidím.*“ „*Používám okruh přátel zajímavící se o kulturní dění a fungující jako dramaturgičtí poradci.*“ „*Akce dělám dle aktuálních hitů, kultury, zájmů zákazníků, rozpočtu a obchodních potřeb.*“ „*Snažím se najít něco, co pro danou cílovou skupinu chybí a přitom by o to mohl být zájem, protože jsem členkou této cílové skupiny, tak to беру hodně podle sebe.*“ „*Facebook, internet, konference, zahraniční spolupráce, učení a inspirace od studentů.*“ „*Můzy.*“ „*Rodiče.*“ „*Náměty na aktivity z filmů, knih.*“ „*Dělám kulturní akce na téma, které mě zajímá, žiju ho a chci ho víc prozkoumat. Ono se vždycky tak nějak objeví.*“

Výzkumný předpoklad: většina organizátorů kulturních akcí čerpá inspiraci z cizích kulturních akcí, pořádaných v České republice se nepotvrdil.

Organizátoři nejčastěji čerpají inspiraci ze svého vlastního života (25%), ze svých rozmanitých zájmů (18%) a až na třetím místě je inspirace cizími kulturními akcemi v ČR (16%). Tato inspirace předpokládá výlety organizátorů i do jiných regionů, vzájemnou inspiraci a v nejednom případě i spolupráci mezi jednotlivými organizátory nebo organizátorskými skupinami. Díky tomu pak rostou úrovně jednotlivých akcí a organizátoři mohou stimulovat svou kreativitu. Nejčastěji je však inspiruje dění kolem nich - jejich vlastní životní události a dění v jejich okolí. Jsou to čínorodé osoby, které se rozvíjejí v nejrůznějších koníčcích a zálibách a ty pak aplikují dále do svých kulturních projektů.



Obr. 25 - Grafické znázornění výsledků k otázce č. 4.

Vyhodnocení k otázce č. 5

Pokud jste žena, cítíte to jako výhodu pro svou práci kulturní manažerky/organizátorky kulturních akcí?

18% (12 z 68) respondentek odpovědělo **Ano**.

29% (20 z 68) odpovědělo **Ne**.

4% (3 z 68) odpovědělo **Nevím**.

49% (33 z 68) odpovědělo: **Záleží na situaci**.

Výzkumný předpoklad č. 5: Organizátorky kulturních akcí považují skutečnost, že jsou ženy, za výhodu pro svou práci, se neprokázal.

Ženy pocítují výhodu nad muži pouze v některých konkrétních situacích ve své organizátorské činnosti. Nejčastěji jde o schopnost řešit více věcí najednou, schopnost empatie, lepší komunikační schopnosti, schopnost estetického cítění. V jiných se naopak cítí nedocenené nebo znevýhodněné. Jedná se především o schopnost vyjednávání, technických schopností a o přirozené vůdcovství. Ženy organizátorky si někdy ztěžují svou úlohu, když se bojí svěřit náročnější úkol někomu dalšímu. Mají obavu, že by úkol osoba nesplnila správně. Samy potom časově nezvládají ostatní úkoly. Muži problém s delegováním úkolu většinou nemají.

„Někdy to jako výhodu cítím, především v jednání s mužskými zástupci partnerů, ale někdy cítím, že bych potřebovala mužskou razanci a cílevědomost.“ „Žena často dokáže zapůsobit rychleji na muže i ženy, a ti jí pak většinou vyhoví. Občas je třeba tvrdšího přístupu, neústupného, šaškovského a pak potřebuji mít při sobě vhodného chlapa.“ „Ano, snažím se využít schopnost vcítění do druhých lidí - co by je mohlo zaujmout, pobavit. Myslím si, že tuto schopnost mají ženy většinou vrozenou.“ „Je často těžké přesvědčit chlapy, že vím, co a proč dělám. Na druhou stranu, určité situace lépe zhodnotí či vykomunikují ženy, než muži.“

Druhá nejčastější odpověď byla, že ženy - organizátorky necítí žádnou výhodu toho, že jsou ženy (29%). Z toho větší část cítila spíše nevýhody, plynoucí ze skutečnosti, že jsou ženy. Některé respondentky ale doplnily svou odpověď komentářem: „Necítím to jako výhodu, ale ani jako handicap.“ „Myslím, že na tom nezáleží.“ Toto zjištění je uspokojivé, protože ukazuje na tendenci, kdy nedochází k nějaké výrazné diferenciaci mezi mužem - organizátorem a ženou - organizátorkou. Jejich práce a konečné výsledky, patrné na zrealizovaných kulturních akcích, jsou si rovny. Oběma skupinám se ve výsledku dostává stejného ohodnocení a žádná skupina se necítí diskriminována. Jelikož se ve výzkumné otázce č. 1. prokázalo, že je v této oblasti větší množství žen, je tato tendence uspokojivá. Pokud budou do budoucna přibývat situace, kdy ženy budou cítit spíše výhody při této práci nebo alespoň nebudou zakoušet diskriminaci, je jejich postavení na dobré cestě.



Obr. 26 - Grafické znázornění výsledků k otázce č. 5.

12.2 Rozhovor (Interview)

Tazatelka se pomocí kvalitativního rozhovoru snažila získat od respondentů informace konkrétnější a detailnější podoby než to bylo možné u dotazníku. Jednalo se o polostandardizovaný rozhovor, kdy je aktivita tazatele zvýšená. Tazatel pracuje s předem připraveným seznamem otázek, ale forma odpovědi je volná a závisí na respondentovi. Částečně standardizovaný (polostandardizovaný) rozhovor předpokládá, že je možné získat podobnou informaci od různých dotázaných. Používá se nejčastěji na malé skupiny lidí, protože se jedná o časově a technicky náročnou formu výzkumu. Podle Dismana (1969) v této formě rozhovoru mohou být některé části úplně strukturované a jiné naopak nestrukturované. Je také možné klást libovolné doplňující otázky, což může rovněž pomoci tam, kde respondent nepochopí (nebo pochopí špatně) některou z otázek. Podle Dismana právě tento druh interview umožňuje sloučit výhody jak standardizovaného, tak nestandardizovaného rozhovoru.

Celkem bylo získáno pět rozhovorů řízených rozhovorů se vzorkem kulturních manažerů nebo organizátorů kulturních akcí, o nichž je s jistotou známo, že působí v námi definované oblasti. Každý je zástupce jedné z definované skupiny organizátorů. Interview slouží jako příspěvek k problematice a rozšíření pohledů na tento fenomén.

Rozhovory byly provedeny v průběhu ledna až dubna 2010 v Praze a Trutnově. Byly vedeny neformálně, kvůli navození přátelské a uvolněné atmosféry, s cílem získat co nejvíce relevantní informace a nejen standardní odpovědi. U respondentů, s kterými se tazatelka osobně zná, bylo také zvoleno tykání místo neosobního vykání. Zajímavé a podnětné citace organizátorů a manažerů byly uvedeny přímo v teoretické části textu u příslušných kapitol a jsou označeny kurzívou. Přepisy celých rozhovorů jsou uvedeny v **příloze č. 6** diplomové práce. Interview byly rámcově rozděleny do následujících okruhů otázek:

1. Jaké kulturní akce pořádáš (jsi pořádal)? Rozsah tvých činností a pravomocí.
2. Máš svůj tým? Pokud ano, jak se jmenuje a kolik má členů?
3. Spolupracuješ s někým dalším (např. agentury) nebo si vše vymýšlíš, organizuješ sám?
4. Kolik osob s tebou dále spolupracuje? (Spolupráce s umělci, moderátory, se známými osobnostmi apod.? Jak je získáváš pro své projekty?)
5. Jaké funkce podle tebe plní (nejčastěji) tvé akce a jaké jsou jejich cíle? (např. funkci estetickou, zábavnou, rozvojovou, výchovnou, vzdělávací, zisk finančních prostředků apod.)

6. Pro koho především jsou tvé akce primárně určeny? Kdo jsou potenciální a kdo ve výsledku skuteční účastníci?
7. Jaká je úspěšnost získávání osob k účasti na akcích?
Jaká je míra aktivní spoluúčasti účastníků na průběhu akcí?
Případně jaké používáš metody k získání aktivní spoluúčasti?
8. Jak dlouho dopředu vytváříš plán akce?
Rozpočet je předem stanoven, je daná maximální cena akce nebo ho vytváříš nějakým jiným způsobem?
Máš nějaké sponzory? Pokud ano, jsou stálí nebo pokaždé jiní? Přispívají spíše většími částkami nebo větším množstvím drobných příspěvků?
9. Kde vznikají tvé nápady. Jak rozvíjíš svou kreativitu?
10. Pokud se vyskytne problém, máš nějaké metody pro záchranu situace? Jaké byly případné reakce účastníků?
11. Pozoroval jsi na sobě nějaké začátečnické chyby? Pokud nějaké byly, poučil ses z předchozích nezdarů?
Máš pocit, že jsou Tvé akce stále lepší, větší? Lépe plní své cíle?
12. Jaké jsou podle Tebe důležité vlastnosti pro tuto práci?
13. Máš nějaký model-šablonu, podle které organizuješ akce?
Používáš často nějakou atmosféru (tajemno, romantika, adrenalin apod.)?
14. Jak dlouho působíš v této profesi?
Myslíš, že se dá dělat stále? Existuje podle tebe v této profesi syndrom vyhoření (tvůrčí blok)?
15. Jak se u tvých akcí projevila finanční krize? (Méně akcí, úbytek sponzorů...)
Pokud se krize projevila, pozoruješ zlepšení situace? Jsou již důsledky krize zažehnány?
16. Jaká je tvá prognóza vývoje tohoto oboru?
A kam chceš do budoucna Ty sám směřovat, vyvíjet se?

POUZE ŽENY:

17. Vnímáš nějakou výhodu/nevýhodu toho, že jsi žena, pro pořádání kulturních akcí?
Pokud pracuješ v týmu ostatních lidí, jak tě podle tvého názoru berou ostatní muži/ženy?
18. Jak se vnímáš ty při své práci - používáš ženské zbraně, schopnost vcítění, zvládáš více věcí najednou (jak se o ženách tradičně tvrdí)? Nebo nemáš pocit nějaké zásadní odlišnosti od mužů, kterou by bylo možné využít pro tvou práci?

13. Závěr

V této diplomové práci jsem se pokusila o bližší představení managementu kulturních akcí s akcentem na jeho vykonavatele manažery a organizátory kulturních akcí. Cílem bylo přispět k vyplnění mezery v odborném prostředí a dále vytvořit skromného pomocníka k dalším diskuzím a odborným pracím z této oblasti. Zvolené téma bylo obsáhlé, ale vzhledem k omezenému rozsahu jsem se snažila alespoň o určité přiblížení tohoto fenoménu.

První kapitola z teoretické části práce byla zaměřena na detailní popis a definování managementu kulturních akcí, na terminologické vyjasnění pojmů oblasti, navrnutí dělení organizátorských subjektů do pěti skupin a typologie kulturních akcí. Druhá kapitola se věnovala historii managementu kulturních akcí od antické, středověkou po novověkou epochu. Dále historickým specifickým řízení kulturních akcí v České republice a označení významných organizátorských osobností v dějinách. Další část diplomové práce se soustředila na současný stav managementu kulturních akcí a zahájil ji diskurs o vzdělávání. V nedávné minulosti neexistovalo žádné formální vzdělávání v oblasti kulturního managementu, a i když se situace začíná pomalu měnit, stále není ideální. Proto byla reálnému i možnému studiu s příklady ze zahraničí a celoživotnímu vzdělávání věnována důsledná pozornost. Kapitola se posléze zabývala šesti zásadními oblastmi činností organizátorů kulturních akcí, jejich vhodnými schopnostmi, významem kreativity a technikami působení na veřejnost. Pro větší komplexnost tématu byly uvedeny nejčastější příčiny neúspěchů v řízení kulturních akcí. Stěžejní částí diplomové práce je podrobné představení pěti typů organizátorských subjektů, jejichž dělení bylo navrženo s ohledem na jejich jednotlivá specifika v ideovém, tvůrčím, organizátorském i ekonomickém podílu na realizaci kulturních aktivit. Ženám - organizátorkám jako specifické skupině byla věnována další kapitola stejně jako tendencím a budoucím možnostem v realizaci kulturních projektů. Jednotlivé stanovené hypotézy, které odrážejí témata teoretické části, jsem se pokusila ověřit kvalitativní strategií výzkumu.

Empirická část práce je rozdělena do dvou oblastí podle výzkumné metody – na dotazníkové šetření a rozhovory. Díky malé návratnosti několika pilotních dotazníků zaslaných emailem ve formátu Word byla zvolena varianta elektronického dotazníku a respondentům byl zasílán pouze internetový odkaz na stránku s dotazníkem. Celkem bylo získáno 100 validních dotazníků od náhodně vybraných zástupců jednotlivých skupin organizátorů a nejrůznějších organizátorsky aktivních uměleckých a kulturních skupin. Z výzkumu vyplynulo, že organizátoři kulturních akcí mají vyšší než středoškolské vzdělání a

dále že jsou jimi převážně ženy. Za zásadní schopnost organizátorů jsou považovány obecně komunikační schopnosti, bez kterých by nemohla být žádná část kulturního projektu správně zrealizována. Manažeři/organizátoři čerpají nejčastěji inspiraci pro své projekty ze svého vlastního života, ze svých rozmanitých zájmů a z jiných kulturních akcí v ČR. Poslední výzkumná otázka, že organizátorky považují skutečnost, že jsou ženy, za výhodu pro svou práci, se neprokázal. Ženy pocítují výhodu nad muži pouze v některých konkrétních situacích ve své organizátorské činnosti. Mimo odpovědi na hlavní výzkumné otázky byly získány i dílčí výsledky k jednotlivým tématům. Polostrukturované rozhovory probíhaly v průběhu ledna až dubna 2010 se zástupci z definovaných skupin organizátorů. Výzkumné otázky i zaměření rozhovorů byly pojaty širěji a zabývaly se různými faktory s cílem získat detailnější informace, které nebyly možné získat u dotazníku. Zajímavé a podnětné odpovědi byly uvedeny přímo v teoretické části textu jako doplnění příslušných kapitol z praktického pohledu, a které mají sloužit jako příspěví k problematice. Na tomto místě bych ráda uvedla, že získaný vzorek z obou částí kvalitativního výzkumu je příliš malý a předloženou interpretaci dat lze proto vnímat pouze jako příspěvek k danému tématu.

Fenoménu managementu kulturních akcí bych se chtěla i nadále věnovat. Mým záměrem je zkoumání druhů a možností organizace přechodových rituálů, vytvoření případové studie z prostředí Dánského království, kde jsem na semestrálním studijním pobytu sbírala materiály k tématu, a dále práci případně rozšířit i o další související témata.

Organizátoři kulturních akcí mají svojí aktivitou blahodárny účinek na společnost a kulturu obecně. Vyplňují nevyužitý kulturní potenciál; dokážou vhodně podporovat a rozvíjet regionální kulturní identitu; pomáhají k přijetí etnických a sociálních menšin; podporují pocity sounáležitosti a národní hrdosti. V neposlední řadě mohou být součástí výchovy, vzdělání, čímž jsou vhodnou prevencí kriminality a jiných patologických prvků společnosti. Organizátorské počiny dávají lidem poznat vlastní schopnosti, ukazují možnosti, protože vedou k odpovědnosti – za sebe i za svět. A mění ho tak k lepšímu.

Summary

In this MA thesis I have tried to present management of cultural events in details with a focal point on their realisations by managers and organisers of cultural events. The aim was to contribute towards filling the gap in professional area and to create modest help for further discussions and works specialising in this area. Although the selected topic was a broad one, I tried to give at least partially a detailed account of this phenomenon.

The first chapter of the introductory part aimed at the detailed description and the definition of management of cultural events, at the definition of terms from this area, at the division of the subjects of organisation into five groups, and cultural events typology. The second chapter concentrated on the history of cultural event management from ancient and medieval to modern period. Furthermore, it dealt with historical specifics of managing cultural events in the Czech Republic, and significant individuals as organisers from the past were marked. The next part of MA thesis considered closely the current state of management of cultural events and started the discourse on education. Until recently there was no existence of formal education as far as cultural management is concerned. Even though there have been slight changes, the situation is not ideal. For that reason attention has been paid to realistic and possible study with examples from abroad and lifelong education. The chapter dealt with six significant areas of activities of cultural event organisers, their appropriate skills, the importance of creativity and techniques used in order to make an impact on public. For more complexity of the topic the most common reasons for failure in managing cultural events were mentioned. A fundamental part of the MA thesis consists of thorough introduction of five types of organisational subjects whose classification was based on particular specifications with regard to their ideological, creativity, organisational and economic participation of cultural events realisation. The following chapter was devoted to women – female organisers as a specific group as well as future possibilities in realisation of cultural events. I tried to validate individual stated hypotheses, which reflect themes of the theoretical part, by quality strategy research.

The empirical part is divided into two areas according to research methods – questionnaires and interviews. Due to a small number of returned questionnaires sent by email in Word format, there was a form of electronic questionnaire opted for. The respondents were only sent a link to the website where they could click on the questionnaire. There were one

hundred valid questionnaires received from randomly selected individuals of certain types of organisers and various arts and culture group active organisers. It is clear from the research that organisers of cultural events have higher than secondary education. Furthermore, there are mainly women among them. General communication skills are considered to be the most crucial. Without them no part of cultural events could be realised properly. Managers/organisers draw inspiration for their projects mainly from their own lives, their hobbies and other cultural events happening in the Czech Republic. The last question of the survey, whether the women consider their gender to be an advantage for their work, was not proven. The women feel an advantage over men only in some particular situations in their activities regarding organisation. Apart from answers to the main questions of research, there were gained some partial results for individual topics. The semi-structured interviews were carried out during the period of January to April 2010 with individuals of defined groups of organisers. The research questions and objectives of the interviews were conceived broadly with an aim to gain more detailed information that would not be possible to receive by questionnaires. There were interesting and inspiring answers stated right in the theoretical part of the text as an additional material to particular chapters from the practical point of view and that could be used as some contribution to the discussed issues. I would like to point out that the number of respondents from both parts of the qualitative research is too low. The interpretation should therefore be considered only as some kind of contribution to the discussed topics.

I would like to continue dealing with the phenomenon of management of cultural events in future. My objective is to research types and possibilities of organising transfer rituals and to create a case study based on the environment of the kingdom of Denmark. I had an opportunity to take part in studying for one semester there and was able to collect materials for this topic. Furthermore, I could possibly elaborate on this work and include other related topics.

Organisers of cultural events have a positive effect on society and culture in general. They fill space that is available from unused cultural potential; they can support and develop regional cultural identity appropriately; they help to accept ethnic and social minorities; they support the idea of community and national pride. Last, but not least, they can be a part of upbringing, education which allows them to act as a kind of prevention against criminality and other pathological elements of society. Organisational activities allow people to acknowledge their skills and abilities and show possibilities because they lead towards responsibility – for oneself as well as the one within the world. It changes it for a better one.

Použité prameny a literatura

ADAIR, J. *100 Tipů jak úspěšně řídit a vést lidi.* 1. vyd. Brno: CP Books, 2005, ISBN 80-251-0529-6

ADORNO, T. – HORKHEIMER, M. *Dialektik der Aufklärung: Philosophische Fragmente.* 1.vyd. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1997, ISBN 3-518-06511-4

ALLEN, R. E. *Pů a management.* 1. vyd. Praha: Volvox Globator, 1998, ISBN 80-7207-171-8

AUTOR MOTOR ANIMÁTOR. *Diskuse - úvahy - rozhovory - impulsy. Příspěvek k diskusi o animaci kultury/ managementu kultury/ managementu umění v českém i evropském kontextu* (Durdilová, T., Pohořelá M., Bláhová Škočová O., ed.). 1.vyd. Praha: Spolek Richelieu – Spolek posluchačů, absolventů a přátel DAMU, 2008, ISBN 978-80-254-3714-8

BAHNÍK, V. a kol. *Slovník antické kultury.* 1.vyd. Praha: Svoboda, 1974

BENNETT, R. *Management.* 1. vyd. London: Pitman Publishing, 1991

BURKE, P. *Lidová kultura v raně novověké Evropě.* 1. vyd. Praha: Argo, 2005, ISBN 80-7203-638-6

CIKÁNEK, M. *Kreativní průmysly. Příležitost pro novou ekonomiku.* 1. vyd. Praha: Institut umění – Divadelní ústav, 2009, ISBN 978-80-7008-231-7

DĚDINA, J. – CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování.* 2. vyd. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-3348-7

DÜLMEN, R. van *Kultura a každodenní život v raném novověku.* 1. vyd. Praha: Argo, 2006, ISBN 80-7203-812-5

DVOŘÁK, J. *Kreativní management pro divadlo aneb O divadle jinak.* 2. vyd. Praha: Pražská scéna 2004, ISBN 80-86102-53-X

DVOŘÁK, J. *Malý slovník managementu divadla*. 1, vyd. Praha: Pražská scéna, 2005, ISBN 80-86102-49-1

DVOŘÁK, J. *Management divadla – antologie textů. Čítanka k tématu realizace divadla v českých zemích*. 2. vyd. Praha: Pražská scéna, 2004, ISBN 80-86102-50-5

DYCZEWSKI, L. *Pozycja i zadania animátora*, w: O kulturze na wsi, red. A. Omelaniuk, Wrocław 1997, ISBN 83-919911-1-3

FILIPCOVÁ, B. *Člověk, práce, volný čas*. 2. vyd. Praha: Svoboda, 1967

FIŠER, Z. Učitel – muzejník. In: *Člověk na Moravě v první polovině 20. století* (Fasora L., Hanuš J., Malíř J., Vykoupil L., ed.). 1. vyd. Brno: centrum pro studium demokracie a kultury (CDK), 2006, ISBN 80-7325-105-1

FLORIDA, R. *The Rise of the Creative Class and How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*. New York: Basic Books, 2002, ISBN 978-1864032567

GREGORINI, B. *Realizace dramaturgického plánu v divadle*. 1 vyd. Praha: SPN, 1990

HAGOORT, G. *Umělecký management v podnikatelském stylu*. 1.vyd. Praha: Nakladatelství KANT – Karel Orlický, 2009, ISBN 978-80-7437-008-3

HARTLEY, J. *Creative Industries*, 1. vyd. Malden: Blackwell Publishing Ltd, 2005, ISBN 978-1-4051-0148-6

HÁJKOVÁ, J. *Vazba profilu absolventa oboru divadelní manažerství na DIFA JAMU na trh práce z pohledu reálného uplatnění absolventů v oboru*. Brno: JAMU, Divadelní fakulta, 2009. Diplomová práce.

HESMONDHALGH, D. *The Cultural Industries*. 3. vyd. London: Sage Publication Ltd, 2007, ISBN 0-7619-5453

HOFSTEDE, G. *Culture and Organizations, Software of the Mind.* 1.vyd. London: HarperCollins Publisher, 1991, ISBN 0071439595

HOFSTEDE, G. – HOFSTEDE, G. J. *Kultury a organizace.* 3. vyd. Praha: Linde, 2007, ISBN 978-80-86131-70-2

HOWKINS, J. *Creativne Ecology (or Creative Economy 2.0)*, prezentace v rámci pražského semináře Kulturní a kreativní průmysl, který se konal v prosinci 2007, prezentace ke stažení na www.institutumeni.cz

HUIZINGA, J. *Homo ludens: o původu kultury ve hře.* 2. vyd. Praha: Dauphin, 2000, ISBN 80-7272-020-1

IUVENALIS. Satiry 10, Baarn-Amsterdam 1984

JŮZL, M. a kol. *Dějiny umělecké kultury I.* 1.vyd. Praha: SPN, 1990

JŮZL, M. a kol. *Dějiny umělecké kultury II.* 1. vyd. Praha: SPN, 1996, ISBN 80-04-22193-9

KAISER, Michael M. *Strategické plánování v umění: Praktický průvodce.* 1. vyd. Praha: Institut umění – divadelní ústav, 2009, ISBN 978-80-7008-236-2

KOONTZ, H. – WEIHRICH, H. *Management.* 10. vyd. Praha: Victoria Publishing, a. s., 1993, ISBN 80-85605-45-7

LÁZŇOVSKÝ, M. In: *AUTOR MOTOR ANIMÁTOR. Diskuse - úvahy - rozhovory - impulsy. Příspěvek k diskusi o animaci kultury/ managementu kultury/ managementu umění v českém i evropském kontextu* (Durdilová, T., Pohořelá M., Bláhová Škočová O., ed.). 1.vyd. Praha: Spolek Richelieu – Spolek posluchačů, absolventů a přátel DAMU, 2008, ISBN 978-80-254-3714-8

LESLEY, P. *Public Relations.* 1.vyd. Praha: Victoria Publishing, a. s., 1995, ISBN 80-85865-15-7

MEIJER, F. *Gladiátoři. Lidová zábava v Koloseu.* 1. vyd. Praha: Aurora, 2006, ISBN 80-7299-085-3

NOVÝ, I. *Interkulturální management. Lidé, kultura a management.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, ISBN 80-7169-260-3

OAKLEYOVÁ, A. *Pohlaví, gender a společnost.* 1. vyd. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-403-6

PELÁNEK, R. *Příručka instruktora zážitkových akcí.* 1. vyd. Praha: Portál, 2008, ISBN 978-80-7367-353-6

PERGLER, P. – DISMAN, M. a kol. *Vybrané techniky sociologického výzkumu.* 1. vyd. Praha: Svoboda, 1969

PETRÁŇ, J. a kol. *Dějiny hmotné kultury I⁽²⁾.* 1. vyd. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, n. p., 1985

PINK, D. H. *A Whole New Mind: Moving from the Information Age to the Conceptual Age.* New York: Penguin Group, 2006, ISBN 1-57322-308-5

ROPER, M. *Maskulinity and the British Organization Since 1945.* Oxford: Oxford University Press, 1994

SIOSTRZONEK, J. *Animace kultury. Polské inspirace.* 1. vyd. Opava: Slezská univerzita v Opavě. Filozoficko-přírodovědecká fakulta. Institut tvůrčí fotografie, 2009, ISBN 978-80-7248-492-8

SIOSTRZONEK, J. In: *AUTOR MOTOR ANIMÁTOR. Diskuse - úvahy - rozhovory - impulsy. Příspěvek k diskusi o animaci kultury/ managementu kultury/ managementu umění v českém i evropském kontextu* (Durdilová, T., Pohořelá M., Bláhová Škochová O., ed.). 1.vyd. Praha: Spolek Richelieu – Spolek posluchačů, absolventů a přátel DAMU, 2008, ISBN 978-80-254-3714-8

SMOLÍKOVÁ, M. ed. *Management umění*. 1.vyd. Praha: Vysoká škola uměleckoprůmyslová v Praze, 2008, ISBN 978-80-86863-24-5

ŠIK, P. In: *AUTOR MOTOR ANIMÁTOR. Diskuse - úvahy - rozhovory - impulsy. Příspěvek k diskusi o animaci kultury/ managementu kultury/ managementu umění v českém i evropském kontextu* (Durdilová, T., Pohořelá M., Bláhová Škočová O., ed.). 1.vyd. Praha: Spolek Richelieu – Spolek posluchačů, absolventů a přátel DAMU, 2008, ISBN 978-80-254-3714-8

ŠPALKOVÁ, D. In: *AUTOR MOTOR ANIMÁTOR. Diskuse - úvahy - rozhovory - impulsy. Příspěvek k diskusi o animaci kultury/ managementu kultury/ managementu umění v českém i evropském kontextu* (Durdilová, T., Pohořelá M., Bláhová Škočová O., ed.). 1.vyd. Praha: Spolek Richelieu – Spolek posluchačů, absolventů a přátel DAMU, 2008, ISBN 978-80-254-3714-8

TERMAN, L. M. – MILESOVÁ, C. C. *Sex and Personality: Studies in Masculinity and Femininity*. Londýn: McGraw-Hill Publishing Company, 1936.

VÁCHA, S. *Inspirátor úspěšného vedoucího*. 1.vyd. Praha: Eurovia, 1995, ISBN 80-901186-8-2

VERDON, J. *Volný čas ve středověku*. 1.vyd. Praha: Vyšehrad, 2003, ISBN 80-7021-543-7

VINTEROVÁ, P. *Event marketing a jeho využití v komunikačním mixu*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, 2006. Diplomová práce.

VOJÍK, V. *Podnikání v kultuře a umění – ARTS management*. 1. vyd. Praha: ASPI-Wolters Kluwer, 2008, ISBN 978-80-7357-402-4

Přednášky:

HNILICA, K. *Přednáška Kulturní psychologie I*, 26. 3. 2007

SOUKUP, V. *Přednáška Základy kulturologie*, 22. 11. 2005

Novinové a časopisecké články:

HATLÁK, V.: Hostinské listy 39, č. 6, 1935, s. 4.

SCHINDLER, M.: Čilichili, 4, 2009, *S nudou na kordy*, s. 26-37.

ŠEVELA, V.: Týden, 15, 2009, *S deodorantem a paštikou*, s. 72-74.

WOHLMUTH, R.: Týden, 24, 2010, *Výtvarný kapsář*, s.70.

Internetové zdroje:

1. **KOLEGAR, J.:** *Management i v amatérském divadle? Proč ne!* 2008.
<http://www.kultura-management.cz/management-v-kulture-arts-management-v-cesku/management-a-divadlo---zamysleni-jana-kolegara> (6.4.2010)
2. **LUNÁKOVÁ, Z.:** *Muž, co vám prodá větu: „Já jsem tam byl!“* Hospodářské noviny, Magazín Víkend, 2009. <http://hn.ihned.cz/c1-37930420-muz-co-vam-proda-vetu-ja-jsem-tam-byl> (29.10.2009)
3. **ŠNAJDAR, H.:** *Martin Věchet: Bez náčelníka by byl festival poloviční.* 2009.
<http://www.trutnovinky.cz/> (3.8.2009)
4. <http://www.ostrava2015.cz/web/structure/projekt-ostrava-2015-78.html> (6.4.2010)
5. http://ec.europa.eu/culture/our-programmes-and-actions/doc413_en.htm (6.4.2010)
6. <http://www.johancentrum.cz/cz/> (10.4.2010)
7. <http://www.kultura-management.cz/> (3.3.2010)
8. <http://www.jcdecaux.cz> (19.6.2010)
9. <http://vitalvoices.org/> (24.5.2010)
10. <http://www.palacecinemas.cz/events/default.asp?uid=b99876e4fb477b35d566e2bdce37f731&event=79> (26.5.2010)

Seznam příloh

Příloha č. 1 - Zdroje použitých vyobrazení

Příloha č. 2 - Program korunovace Karla IV. a Blanky z Valois (1347)
(Petráň, 1985, str. 946-947)

Příloha č. 3 - Vybrané údaje o kulturních organizacích v ČR (časová řada)
(Zdroj NIPOS, <http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/p/3302-09> , 1. 3. 2009)

Příloha č. 4 - Ukázka předběžného scénáře kulturní akce
(poskytnuto Davidem Novotným)

Příloha č. 5 - Ukázka z Eventového katalogu O2
(zapůjčeno od společnosti Telefónica O2)

Příloha č. 6 - Rozhovory

Příloha č. 1 - Zdroje použitých vyobrazení

Obr. 1 – <http://www.google.cz/> (záložka obrázky) – nalezeno 31. 8. 2007

Obr. 2 – fotografie: Zuzana Ottová

Obr. 3 – <http://www.google.cz/> (záložka obrázky) – nalezeno 31. 7. 2008

Obr. 4 – <http://www.google.cz/> (záložka obrázky) – nalezeno 31. 7. 2008

Obr. 5 – <http://www.culto-ako.cz/cs/> - nalezeno 2. 4. 2010

Obr. 6 – <http://www.tcwlm.net/> - nalezeno 6. 4. 2010

Obr. 7 – fotografie: Jitka Honsová

Obr. 8 – diagram: PhDr. Karel Hnilica, Přednáška Kulturní psychologie I., 26. 3. 2007

Obr. 9 – diagram: vycházející z modelu komunikace: Koontz, H. – Wehrich, H. Management. Praha: Victoria Publishing, 1993

Obr. 10 – tabulka: Adair, J. *100 Tipů jak úspěšně řídit a vést lidi*. Brno: CP Books, 2005

Obr. 11, 12, 13 - laskavé zapůjčení materiálů od oddělení Customer Events, Telefónica O2 Czech Republic, a.s.

Obr. 14, 15 – fotografie: Vilém Fischl

Obr. 16 – z archivu Davida Novotného

Obr. 17, 18 – http://divozemi.rajce.idnes.cz/PARK_LIVE_09/#album – nalezeno 5. 4. 2010

Obr. 19 – <http://www.kulturajinak.com/clanek-turbulence-2010-28-2-2010/> - nalezeno 11. 4. 2010

Obr. 20 – http://www.stek.cz/foto2/worldfest/2003/poradatele/fot_05.jpg - nalezeno 11. 4. 2010

Obr. 21 – <http://www.google.cz/> (záložka obrázky) – nalezeno 14. 8. 2008

Obr. 22, 23, 24, 25, 26 – graf (autorka)

Příloha č. 2 – Program korunovace Karla IV. a Blanky z Valois (1347)

<p>Předvečer korunovace Průvod na Vyšehrad ● Modlitby (Nešpory) ve Svatovítské katedrále ● Průvod do královny ložnice</p>	<p>Pomazání hlavy, prsou, plecí, paží krále Provádí arcibiskup ● Oblékání korunovačního roucha: přes tuniku, v níž přišel do chrámu, král oblékne obřadní roucha biskupů ● Pomazání rukou krále ● Modlitby ● Odevzdání insignií: korunovačního pláště, meče, náramků, prstenu, obětování a vykoupení meče, odevzdání žezla a jablka, korunovace ● Požehnání ● Nastolení krále ● Holdování kapitulní sbor žáků zpívá Te deum, shromáždění zpívá česky Hospodine, pomiluj ny a třikrát provolává slávu králi ● Slib králův spravedlnost a pokoj církvi i poddaným</p>	<p>Korunovace královny Žehnání královny přivedena dvěma arcibiskupy za asistence svatojiřské abatyše, měla rozpuštěné vlasy a nepokrytou hlavu ● Pomazání na prsou a na zádech Proto musila mít tuniku vpředu i vzadu rozvírací ● Odevzdání žezla, prutu a prstenu ● Korunovace dostává jinou korunu než král, na hlavu královny ji klade arcibiskup, přední aristokrati ji přidržují ● Uvedení na trůn Ukončení obřadu korunovace krále a královny ● Požehnání královny korouhve ● Požehnání krále a královny</p>
<p>Den korunovace korunovace krále Průvod z královny ložnice do kostela ● Kázání ● Skrutinium slib krále: bude sloužit bohu, bránit církev i království ● Aklamace shromáždění slibuje poddanost a poslušnost králi ● Litanie Vyprošování pomoci světců, hlavně zemských patronů ● Světící modlitby ● Mše (až po evenagelium) ● Průvod se světícím olejem přinesou dva opati ze svatováclavské kaple</p>		

Příloha č. 3 – Vybrané údaje o kulturních organizacích v ČR (časová řada)

Vybrané údaje o divadlech v ČR

Ukazatel		období							
		2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Počet divadel		127	113	101	119	121	126	130	133
Kapacita divadel (počet sedadel)		31 589	33 597	33 072	34 115	34 863	34 929	35 796	37 322
Počet divadelních souborů (uměleckých celků)		156	134	122	138	141	137	141	146
Počet titulů v divadelním repertoáru celkem		2 008	1 801	1 676	1 921	2 011	2 076	2 116	228
z toho	čínohra	963	989	912	956	1 021	1 066	1 095	1 123
	opera	210	161	154	178	171	161	164	189
	opereta	66	62	61	46	46	43	43	58
	muzikál	72	72	65	64	82	91	105	112
	balet	86	90	78	77	80	79	83	82
	tanec a pohybové divadlo	73	47	36	76	49	73	65	79
	loutková představení	257	216	225	284	294	302	317	345
	literární večery	55	31	24	11	26	25	26	30
	multimediální představení	27	9	9	17	24	20	12	25
	ostatní	199	124	112	212	218	216	206	240
z toho představení pro mládež	x	560	515	601	629	647	676	731	
Počet premiér celkem		618	571	535	565	624	604	582	628
Nejvyšší vstupné celkem (v Kč)		1 200	1 150	1 150	1 150	2 000	2 000	2 000	2 000
z toho	čínohra	680	680	800	680	680	680	680	900
	opera	1 200	1 150	1 150	1 150	2 000	2 000	2 000	2 000
	opereta	900	1 150	1 150	1 150	1 150	1 150	1 150	1 150
	muzikál	500	500	450	599	800	700	700	700
	balet	1 200	800	800	800	800	2 000	800	1 000
	tanec a pohybové divadlo	500	490	490	1 000	490	490	450	450
	loutková představení	490	340	200	450	490	490	200	250
	literární večery	90	160	160	90	395	480	200	150
	multimediální představení	600	250	635	635	650	675	680	675
	ostatní	900	635	1 150	1 000	1 000	2 000	1 950	2 000

Vybrané údaje o muzeích a galeriích v ČR

Ukazatel	období							
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Počet zařízení v provozu								
muzea	326	326	325	335	337	351	356	361
pobočky muzeí	243	254	261	245	255	258	243	251
samostatné památníky	70	66	66	70	63	66	66	64
galerie	51	50	54	56	57	61	65	66
pobočky galerií	25	29	30	35	33	35	40	43
Počet výstavních sál v provozu	209	198	197	224	234	242	229	238
Počet vlastních výtvarných děl spravovaných galeriemi	735 540	x	x	x	x	x	x	x
Expozice	1 558	1 557	1 632	1 673	1 691	1 793	1 814	1 855
Uspořádané výstavy	3 199	3 234	3 469	3 623	3 729	3 760	3 826	3 801
z toho putovní	103	370	429	434	462	490	539	594
Návštěvníci expozic a výstav (tis.osob)	9 389	8 726	8 749	9 003	9 132	9 763	10 362	9 587
Uspořádané přednášky a jiné kulturně výchovné akce	10 470	11 454	11 410	13 393	15 068	14 437	15 373	16 049
Návštěvníci přednášek a jiných kulturně výchovných akcí	1 080	1 186	1 206	1 151	1 102	1 181	1 274	1 555

Vybrané údaje o výstavní činnosti v oblasti profesionálního výtvarného umění a architektury v ČR

Ukazatel	období							
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Vlastní výstavní síně	341	363	399	401	420	430	414	411
Uspořádané výstavy celkem	2 494	2 566	2 898	2 946	2 914	2 970	2 951	2 984
v tom								
krátkodobé individuální	.	1 238	1 446	1 397	1 360	1 340	1 386	1 367
krátkodobé kolektivní	.	579	635	704	669	688	734	727
dlouhodobé individuální	.	460	514	546	570	601	532	530
dlouhodobé kolektivní	.	289	301	299	315	294	299	360
architektura	41	40	52	56	56	76	67	39
malba	1 090	1 013	1 064	1 017	1 257	1 285	1 114	1 151
grafika	357	342	327	306	440	408	290	306
sochařství	194	160	149	130	219	237	107	137
fotografie	465	544	558	610	679	670	653	605
design, umělecké řemeslo, užité umění	212	213	188	213	286	292	199	169
scénografie	17	18	8	5
interdisciplinární projekty	197	188	75	109
mezioborové	260	334	559	614	.	.	446	461
Návštěvníci výstav (v tis. osob)	.	2 455	3 235	2 597	2 317	2 318	2 413	2 678
Tvůrčí symposia	34	31	41	40	31	48	55	56
Účastníci symposií	868	1 266	2 044	1 668	805	1 037	2 139	1 987

. = údaj nebyl v roce sledován všemi zpravodajskými jednotkami

Vybrané údaje o památkových objektech s kulturně výchovným využitím*) v ČR

Ukazatel	období							
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Počet hradů, zámků a ostatních památek	222	233	245	257	269	271	272	277
Návštěvníci těchto objektů (tis. osob)	9 755	9 762	10 420	11 490	11 797	12 109	12 168	11 681
Kulturní akce celkem	11 817	14 335	14 458	16 776	21 457	20 428	16 557	22 014
v tom								
samostatné výstavy	420	437	505	514	559	554	572	626
samostatné koncerty	1 096	1 293	1 596	1 625	1 551	1 555	1 557	1 573
dramatická vystoupení	715	778	756	842	849	769	913	889
kulturní vložky při prohlídkách	8 630	10 556	10 014	11 755	16 474	14 937	11 182	16 704
ostatní	956	1 271	1 587	2 040	2 024	2 613	2 333	2 222
Návštěvníci těchto akcí celkem (tis. osob)	2 984	2 976	3 160	3 284	3 707	3 921	3 895	4 356
v tom								
samostatné výstavy	1 668	1 690	1 580	1 765	1 701	2 087	1 969	1 931
samostatné koncerty	206	212	388	290	268	325	308	342
dramatická vystoupení	204	166	229	196	255	194	243	209
kulturní vložky při prohlídkách	482	459	417	447	496	566	516	745
ostatní	425	448	545	585	986	750	860	1 129

*) zpřístupněných návštěvníkům za vstupné

Příloha č. 4 – Ukázka předběžného scénáře kulturní akce

(organizátor David Novotný)

Scénář na 26. 3. 2010 od 19 hodin Divadlo v Jaroměři

Večer pro dobrou věc, 10. ročník

Začátek v 19.00 hodin

Mažoretky Scarlet Jaroměř

Vlasta Korec a Lucie Koňářková: zahájení, přivítání lidí, poděkování generálním partnerům akce – pořadatelé Večera pro dobrou věc děkují generálním partnerům. Poslání kasičky ve prospěch Stacionáře Nona v Novém Městě nad Metují, Martinovi Zachovi a Základní škole internátní v Jaroměři, který obdrží i celý výtěžek z dnešního večera. Akci připravil David Novotný za podpory Města Jaroměře a Městského kulturního střediska. Produkci zajistila Petra Jansová. Generální partneři akce: Rund a.s. Profi market Jaroměř, Autoprodej Rohan Česká Skalice, PROST orientační systémy Velichovky, Stavebniny Třasák s.r.o. Jaroměř, Elza s.r.o. Předměřice nad Labem, Papírnictví Jarpa Jaroměř. Záštitu nad touto akcí převzali starosta města Jaroměře Ing. Jiří Klepsa a poslankyně ČSSD Poslanecké sněmovny Hana Orgoníková.

Leona Machálková, 4 písničky

Heidi Janků, 3 písničky

Křest knížky: Tomáš Magnusek si pozve Josefa Somra, proběhne křest knihy Pamětnice, který se odehrával v Královéhradeckém kraji. Přichází i David Novotný.

Martina Balogová, 2 písničky

Martina Balogová a Sámer Issa – duet

Sámer Issa, 2 písničky

Světlana Nálepková, 3 písničky

Zdravice - starosta města Jaroměře Ing. Jiří Klepsa a poslankyně Hana Orgoníková.

Lucie Koňářková a Vlasta Korec: pozvání organizátora Davida Novotného, který si pozve zástupkyni Základní školy internátní v Jaroměři Helenu Spurnou. A ředitelku Janu Potočkovou ze Stacionáře Nona.

Míša Nosková, 3 písničky

Rozloučení

Celou akcí provází Lucie Koňářková a Vlasta Korec

Konec

Program bude trvat 110 minut.

Příloha č. 5 – Ukázka z Eventového katalogu O2

Obsah Slide30 6/20/2010 1:24 PM

Španělský večer



Popis akce:
Flamenco je snad nejznámějším a nejvýznamnějším projevem španělské lidové kultury. Vyznačuje se především dramatickou formou a sofistikovanými rytmy. Krása, atraktivita, umělecká hodnota a náročnost způsobily, že se jako jedno z mála lidových umění dostalo daleko za hranice země svého původu. Flamenco není jen hudebním stylem, nýbrž životní filozofií, strhující svojí bezprostředností a intenzitou uměleckého prožitku.

Nechte se alespoň na jeden večer strhnout tímto španělským rytmem a propojením tradičních pokrmů a nápojů ze Španělska, což skýtá neopakovatelný zážitek.

Doporučená lokace:
Praha, Frýdek Místek
Dle finálního počtu účastníků možná i jiná regionální města

Doporučený termín:
celoročně

Možné termíny:
Termíny volné dle domluvy na základě vybraného počtu účastníků



Obsah Slide35 6/20/2010 1:40 PM

Kabaret





Popis akce:
Kdo by neobdivoval kabarety let 30. jak z naší, tak světové kinematografie. Dobu gentlemanů, šantánových tanečnic, dobu kankánu, dobu, kdy šampaňské teklo proudem...
Rádi bychom Vám tuto zkušenost zprostředkovali. Skvěle Vás pobaví a uvolní pohotový a tak trochu drzý moderátor, který ale udrží zábavu na úrovni.
Tanečnice Vás rozehřejí jak svými tanečními dovednostmi, tak svou krásou.
Špičková jazzové swingová kapela vytvoří nezapomenutelnou kulisu celého večera. Co teprve když se přidá skvělá zpěvačka! A kdo ví, možná přijde i kouzelník...

Doporučená lokace:
Akce se dá uspořádat v jakémkoliv prostoru s dostatečnou kapacitou pro 100 - 150 hostů.
Výhodou je samozřejmě vysoký strop.
Indoor akce, celá ČR. Příklad: Dinitz Café, Palác YMCA, Praha

Doporučený termín:
Celý rok

Program – příklad:
Moderátor přivítá hosty na akci a pokračuje rozhovory s nimi v průběhu celého večera. Poté přijdou na řadu tanečnice s tanci ve stylu kabaretů 30 let. Čas mezi jednotlivými vystoupeními bude vyplňovat jazzové těleso a samozřejmě moderátor.

O2 Skotské hry



Popis akce:

Kdo by nechtěl poznávat nové země a jejich kultury. Jednou takovou zajímavou kulturou, historií a tradicí se může pyšnit Skotsko. Pro hosty budou uspořádány skotské hry, které jsou stejně jako kilt, tartan, whisky a dudy nedílnou součástí skotské historie a skotského kulturního dědictví. V dnešní době se Skotské hry (nebo též Highland Games) pořádají prakticky po celém světě. Dnes se však již nejedná o soutěže válečníků, ale o společenská a rodinná setkání spojená se sportovním zápolením, vystoupením hudebníků a tanečníků.

Doporučená lokace:

Akce se dá zorganizovat ve všech regionech s historickým hradem. Např. hrad Roštějn, hrad Točnick...

Doporučený termín:

Květen až září



Timing dne – příklad:

13:30 – 14:00	příjezd hostů
14:00 – 14:15	uvítání hostů, seznámení s programem
14:15 – 17:30	program, soutěžní zápolení, poslech hudby, raut
17:30 – 18:00	oficiální ukončení

Program – příklad:

- skupina skotských dudáků, která vítá hosty hudbou
- skotský pětiboj – pro hosty akce budou připraveny odlehčené, žertovné varianty těchto soutěží, které mohou vykonávat jak dospělí, tak děti
- hudební vystoupení skupiny hrající skotskou hudbu
- sokolnická exhibice, kdy si i sami hosté mohou nechat přistát dravce na rukavici
- personál ve skotských kostýmech
- ochutnávka tradičních skotských jídel



O2 Zámecká slavnost / O2 Hradní slavnost



Popis akce:

Zámecká / hradní slavnost ožívuje kouzlo dob dávno minulých. Staré interiéry, dobová hudba, sokolník, lukostřelci, rytíři dotvářejí atmosféru středověku a vtáhnou Vás do víru dějin. Celodenní společenské setkání, soutěže (s atmosférou rodinného výletu). Akci lze uspořádat také jako večerní společenskou.

Doporučená lokace:

Akce se dá zorganizovat ve všech regionech s historickým hradem či zámek. Např. zámek Jemniště, hrad Točnick



Doplňkový program - příklad:

- hudební doprovod, pétangue, krocket
- projížďka kočárem, jízda na historickém kole, projížďka na lodičkách, jízda na koni
- historické divadlo, soutěže zručnosti s mečem, prohlídka historické památky (lze využít také jako alternativu v případě nepříznivého počasí)

O2 Postřižinská zabijačka



Popis akce:

Hlavní myšlenkou celé akce je připravit pro hosty naprosto originální zážitek, na který budou jistě dlouho vzpomínat. V dnešní době by se dalo říci, že jsme již vlastně na různých akcích zažili snad opravdu vše od adrenalinových aktivit po historické slavnosti. Ale kdo se mohl přímo účastnit pravé domácí zabijačky se vším co k ní patří? Zabijačka, která je připravena na počest významných hostů. A zároveň tak prožít den jako vystřížený ze slavného českého filmu Postřižiny?

Doporučená lokace:

Ideální je prostředí některého z malých pivovarů – Dalešice, Nymburk

Doplňkový program – dle celkového zaměření a lokace akce, např.:

Pro ty, kteří se nebudou chtít aktivně účastnit zabijačky a raději si přece jen chvilku počkají až bude vše připraveno k ochutnávání, budou připraveny drobné „Pivovarské soutěže“ – hod sudem, koulení sudu, ochutnávka piva, apod.. Dále degustace slivovice a piva.



Příloha č. 6 – Rozhovory

Rozhovor s Pavlou Paroulkovou (Manažerkou - zadavatelkou)

1. Jaké kulturní a společenské akce pořádáš (jsi pořádala)? Rozsah tvých činností a pravomocí.

Pořádám pro Telefoniku 02 nejrůznější eventy. Rozlišují se podle cílové skupiny z našich zákazníků, existují čtyři: Top, Major a Large, Small a Medium segment a rezidentní zákazníci. Nejvíce eventů se dělá především pro segment Top, pro residentní zákazníky se organizují nejrůznější „promošňůry“ (např. v zimě snowparky s nejrůznějšími aktivitami pro stávající i nové zákazníky). Akce samotné dělíme na čtyři skupiny: Individuální eventy (pro ředitele, IT manažery a další). Kde nalezneme akce jako semináře s večerním programem, konference, pracovní pobyty na horách a jinde. Druhou skupinou jsou pak tzv. Super eventy (kdy je zvaný i partner nebo rodina od klienta) a účastníci těchto eventů se celkově více zapojují do programu. Loajaltní eventy (např. divadelní představení) a eventy pro Government (státní správu).

2. Máš svůj tým? Pokud ano, jak se jmenuje a kolik má členů?

Pracujeme v týmu 4 osob v útvaru nazvaném Customer Events.

3. Spolupracuješ s někým dalším (např. agentury) nebo si vše vymýšlíš, organizuješ sama?

Spolupracujeme s celou řadou agentur. Na nás je zadání, nápad. Ostatní od cateringu, hostesky někdy i další věci jako lokalita apod. jsou na agentuře. Rozlišujeme je na Eventové agentury (pro ČR, např. Ogilvy) a Insentivní agentury (pro Zahraniční akce, např. Čedok).

4. Kolik osob s tebou dále spolupracuje? (Spolupráce s umělci, moderátory, se známými osobnostmi apod.)? Jak je získáváš pro své projekty?

To má většinou celé na starosti agentura nebo jen společně korigujeme nejrůznější nápady. Je to větší množství lidí.

5. Jaké funkce podle tebe plní (nejčastěji) tvé akce a jaké jsou jejich cíle?

Mají podle mého názoru funkci zábavnou, poznávací a vzdělávací. Nebo se o to alespoň snažíme.

6. Pro koho především jsou tvé akce primárně určeny? Kdo jsou potenciální a kdo ve výsledku skuteční účastníci?

(Na tuto otázku již respondentka odpověděla v otázce č. 1. Nebyla jí proto položena.)

7. Jaká je úspěšnost získávání osob k účasti na akcích? Jaká je míra aktivní spoluúčasti účastníků na průběhu akcí? Případně jaké používáš metody k získání aktivní spoluúčasti?

Existuje tzv. eventová databáze, kde máme seznam potenciálních účastníků na akce. Naši obchodníci z nich pak ještě mohou dále vybrat klíčové klienty. Kdo se neúčastní první akce, zve se na druhou, třetí, poté již většinou ne. Aktivní spoluúčast záleží na typu akce. Individuální eventy jsou obecně pasivnější povahy a Super eventy často zaměřené na aktivní spoluúčast zákazníků.

8. Jak dlouho dopředu vytváříš plán akce? Rozpočet je předem stanoven, je daná maximální cena akce nebo ho vytváříš nějakým jiným způsobem?

Strategie akcí a rozpočet se vytváří více než rok dopředu a na celý rok. Všichni včetně generálního ředitele s ní musí souhlasit. Velké konference se organizují dopředu přibližně půl roku. Loajaltní eventy za pomoci agentury 2-3 měsíce.

9. Kde vznikají tvé nápady. Jak rozvíjíš svou kreativitu?

Nápady čerpám z nejrůznějších zdrojů. Nápady na konkrétní části programu vytvářejí většinou agentury.

10. Pokud se vyskytne problém, máš nějaké metody pro záchranu situace? Jaké byly případné reakce účastníků?

Občas se stane, že není naplněná kapacita pro akci. Zvážíme proto tento typ akce - většinou již zákazníkům nevyhovuje a snažíme se ho nahradit jiným, novým.

11. Pozorovala jsi na sobě nějaké začátečnické chyby? Pokud nějaké byly, poučila ses z předchozích nezdarů? Máš pocit, že jsou Tvé akce stále lepší, větší? Lépe plní své cíle?

Určitě nějaké byly, ale těmi se člověk učí. Praxí získáte zkušenosti a na kvalitě eventu je to poté znát.

12. Jaké jsou podle Tebe důležité vlastnosti pro tuto práci?

Kreativita, organizační schopnosti, týmovost a komunikační vlastnosti.

13. Máš nějaký model-šablonu, podle které organizuješ akce? Používáš často nějakou atmosféru (tajemno, romantika, adrenalin apod.)?

Ano máme několik ověřených „šablon“. Atmosféra se liší podle eventu.

14. Jak dlouho působíš v této profesi? Myslíš, že se dá dělat stále? Existuje podle tebe v této profesi syndrom vyhoření (tvůrčí blok)?

Celkem v této oblasti pracuji devět let. U 02 jsem tři roky a zatím jsem neměla pocit vyhoření. Vždy se dá alespoň něco změnit, takže předpokládám, že budu nadále pracovat v této profesi.

15. Jak se u tvých akcí projevila finanční krize? Pokud se projevila, pozoruješ zlepšení situace, jsou již důsledky krize zažehnány?

Velmi razantně se snížil náš rozpočet na všechny eventy, což má samozřejmě vliv na kvalitu a také množství akcí. Hodně akcí jsme byli nuceni zrušit úplně. Je to oblast, kde se ve společnostech šetří nejvíce.

16. Jaká je tvá prognóza vývoje tohoto oboru? A kam chceš do budoucna Ty sama směřovat se svými akcemi?

Mám pocit, že tímto směrem už se dlouho nedá jít. Klienti už většinu věcí zažili, vyzkoušeli, je těžké je něčím nadchnout nebo překvapit. Důležité je propojování nejrůznějších nových kombinací, zkoušet na první pohled neslučitelné. Obecně se dle mého názoru eventy brzo změní, jak přesně se ještě uvidí.

17. Vnímáš nějakou výhodu/nevýhodu toho, že jsi žena, pro pořádání kulturních akcí? Pokud pracuješ v týmu ostatních lidí, jak tě podle tvého názoru berou ostatní muži/ženy?

Spíše to cítuji jako výhodu. Žena se umí více vcítit do potřeb a nálady druhých lidí. Ženy dokážou častěji více ocenit a zhodnotit estetickou kvalitu akce. V kolektivu jsme samé ženy a osobně nevnímám nějaký problém.

18. Jak se vnímáš ty při své práci - používáš ženské zbraně, schopnost vcítění, zvládáš více věcí najednou (jak se o ženách tradičně tvrdí)? Nebo nemáš pocit nějaké zásadní odlišnosti od mužů, kterou by bylo možné využít pro tvou práci?

Snažím se využívat své kvality jako člověka obecně, každý jsme jiný. Myslím si, že pro tuto práci se musíte „narodit“. Pokud cítím, že mi nějaká schopnost nebo vlastnost pomůže, využiji ji. Myslím si, že od mužů nás obecně odlišuje lepší komunikační schopnost, ale samozřejmě existuje nespočet výjimek.

Rozhovor s Jaroslavem Raušerem (Manažerem - tajemníkem)

1. Jaké kulturní akce pořádáte (jste pořádal)? Rozsah vašich činností a pravomocí.

Zorganizoval jsem přibližně 5 000 kulturních akcí (hudba, divadlo, multimedia, výtvarné umění, design). Akce, kterých se zúčastnilo cca 2,5 milionů návštěvníků. Snažím se o „nemainstreemovou“ orientaci mých akcí. Jsem jednatelem, ředitelem a manažerem.

2. Máte svůj tým? Pokud ano, jak se jmenuje a kolik má členů?

Náš tým má přibližně šest členů.

3. Spolupracujete s někým dalším nebo si vše vymýšlíte, organizujete sám?

Ano, spolupracuji s různými lidmi z nejrůznějších oblastí, ale nápady přináším osobně já sám.

4. Kolik osob s vámi dále spolupracuje? (Spolupráce s umělci, moderátory, se známými osobnostmi apod.)? Jak je získáváte pro své projekty?

Spolupracuji s velkým množstvím osob. Bez sympatie a afinity umělců je spolupráce nemožná.

5. Jaké funkce podle vás plní (nejčastěji) vaše akce a jaké jsou jejich cíle?

Během celoročního působení plní všechny možné funkce - estetickou, zábavnou, rozvojovou, vzdělávací a další.

6. Pro koho především jsou vaše akce primárně určeny? Kdo jsou potenciální a kdo ve výsledku skuteční účastníci?

Jsou ze segmentu 18 - 45 let.

7. Jaká je úspěšnost získávání osob k účasti na akcích? Jaká je míra aktivní spoluúčasti účastníků na průběhu akcí? Případně jaké používáte metody k získání aktivní spoluúčasti?

Balancujeme někde mezi inovativností a "dojnými krávami". To je manažerský slovník. □

Používáme trend settery.

8. Jak dlouho dopředu vytváříte plán akce? Rozpočet je předem stanoven, je daná maximální cena akce nebo ho vytváříte nějakým jiným způsobem? Máte nějaké sponzory? Pokud ano, jsou spíše stálí nebo pokaždé jiní? Přispívají spíše většími částkami nebo větším množstvím drobných příspěvků?

Plánuji půl roku až jeden rok. Rozpočet stanovuji předem, filantropie neexistuje.

9. Kde vznikají tvé nápady. Jak rozvíjíš svou kreativitu?

Vznikají v mé hlavě.:)

10. Pokud se vyskytne problém, máte nějaké metody pro záchranu situace? Jaké byly případné reakce účastníků?

Ano mám, ale nechám si je pro sebe. Reakce byly extrémně pozitivní.

11. Pozoroval jste na sobě nějaké začátečnické chyby? Pokud nějaké byly, poučil jste se z předchozích nezdarů? Máte pocit, že jsou vaše akce stále lepší, větší? Lépe plní své cíle?

Začátečnické chyby jistě byly. Popsal bych to jako kulturní džungle. Doufám, že jsou mé akce stále lepší.

12. Jaké jsou podle vás důležité vlastnosti pro tuto práci?

Především intuice.

13. Máte nějaký model-šablonu, podle které organizujete akce? Používáte často nějakou atmosféru (tajemno, romantika, adrenalin apod.)?

Ano mám. Atmosféru používám, ale spíše jen částečně.

14. Jak dlouho působíte v této profesi? Myslíte, že se dá dělat stále? Existuje podle vás v této profesi syndrom vyhoření (tvůrčí blok)?

Působím v této profesi 25 let. Dá se dělat stále a stále lepe, ne však v České republice, ale v zahraničí.

15. Jak se u vašich akcí projevila finanční krize? (Méně akcí, úbytek sponzorů...).

Pokud se projevila, pozorujete zlepšení situace, jsou již důsledky krize zažehnány?

Projevila se určitě, bohužel důsledky nejsou ještě úplně zažehnány. (Po profinancování grantové podpory - ztráta sedmdesát tisíc za rok 2009).

16. Jaká je tvá prognóza vývoje tohoto oboru? A kam chceš do budoucna Ty sám směřovat se svými akcemi?

Vidím to jako krásnou cestu až ke smrti □ Do budoucna chci směřovat zásadně proti mainstreamu (kvalitou, originalitou, efektivitou a alternativní volbou).

Rozhovor s Davidem Novotným (Organizátorem – vedoucím)

1. Jaké kulturní akce pořádáš (jsi pořádal)? Rozsah tvých činností a pravomocí.

Pořádám už od patnácti let různé akce, začalo to charitativní akcí Den nezávislosti, kterou jsem uspořádal, když jsem studoval Podnikatelskou školu v Náchodě a poté jsem to rozšířil na další akce. V současné době dělám různé akce, tiskovky, koncerty, plesy, ale starám se třeba i o zahraniční osobnosti, když třeba některá zavítá do Prahy. Chystám i různým firmám projekty přímo na míru.

2. Máš svůj tým? Pokud ano, jak se jmenuje a kolik má členů?

Svůj tým mám, co se týká hostesek, choreografa, zvukaře, to ano. Ale jméno nemáme, jedu na sebe. Přesný počet osob je různý - záleží na typu akce.

3. Spolupracuješ s někým dalším (např. agentury) nebo si vše vymýšlíš, organizuješ sám?

Akce vymýšlím sám, to ano. Ale mám třeba kamarády a konzultuji s nimi akce, zda mají smysl či nikoliv. Jinak spolupracuji s řadou uměleckých agentur, modelingových, divadly, kulturními domy, myslím, že je to důležité, protože jinak by člověk ztrácel spojitost mezi osobnostmi, médií, je to vše velmi provázané. Někdy mě napadlo pouze to, že jsem byl

v cirkuse a poté jsem tam vymyslel akci pro klienta, kde osobnosti cvičili se zvířaty, klient byl nadšen a spokojen, protože to obletělo dost médií.

4. Kolik osob s tebou dále spolupracuje? (Spolupráce s umělci, moderátory, se známými osobnostmi apod.)? Jak je získáváš pro své projekty?

To budu určitě stovky, protože za tu dobu se mi povedlo oslovit, komunikovat a spolupracovat s řadou osobností jako je paní Hana Zagorová, Hana Křížková, Věra Martinová, Jitka Zelenková, opravdu celá řada osobností a lidí, kterých si vážím. Spolupracuji snad se všemi misskami, a také mám rád Agátu Hanychovou, na kterou řada lidí pohlíží jako na hloupou modelku, ale když jsem jí oslovil, zda bychom nejeli do dětského domova, tak souhlasila a řekla mi, že k tomu nechce zvát žádná média, což mě opravdu překvapilo a bylo vidět, že tam jede kvůli dětem a ne kvůli tomu, aby druhý den byla vyfocena ve všech médiích. Agáta je takový vzor, když máte dostatečnou publicitu, tak máte dost zakázek.

Když je to charita, tak osobnosti jdou za skutečné náklady, které s tím mají spojené. Když je to akce pro klienta, tak záleží, o co se jedná, jaké je mediální pokrytí a kolik klient uvolní finančních prostředků, a myslím, že se vždy dá domluvit na nějaké rozumné ceně.

5. Jaké funkce podle tebe plní (nejčastěji) tvé akce a jaké jsou jejich cíle?

Tak snažím se, aby se lidé na charitativních akcích dobře bavili, a pomohlo se dobré věci, což je důležité, aby bylo vidět, kam jdou finanční prostředky. Když je to projekt pro klienta, tak se především snažím, aby byl spokojen. Záleží, jakou to má plnit funkci- většinou reklamní a propagační, má to zviditelnit produkt či název společnosti. Snažím se, aby akce byla cílená na přání klienta a zákazníka.

6. Pro koho především jsou tvé akce primárně určeny? Kdo jsou potenciální a kdo ve výsledku skuteční účastníci?

Tiskovky jsou určeny pro média, kde se informuje veřejnost o nějaké novince či akci. Akce samotná je určena pro širokou veřejnost. Záleží opravdu na tom, co klient chce. Například jeden klient chtěl ode mne akci pro své zákazníky ze zdravotnictví, tak jsem mu vymyslel vyhlášení Nej sestřičky. Byl spokojen a letos plánuji druhý ročník.

7. Jaká je úspěšnost získávání osob k účasti na akcích? Jaká je míra aktivní spoluúčasti účastníků na průběhu akcí? Případně jaké používáš metody k získání aktivní spoluúčasti?

Od klienta spíše pasivní účast, s ním musím vše konzultovat. Když je to koncert, tak si program a scénář vymyslím sám, do toho nikoho dalšího neangažuji. Jestli se jedná třeba o Muže roku, tak tam mám choreografa, který řekne, že takto to bude a já musím na tu variantu přistoupit. Diváci většinou nejsou příliš aktivní a spíše pasivně přijímají, co jim připravím.

8. Jak dlouho dopředu vytváříš plán akce? Rozpočet je předem stanoven, je daná maximální cena akce nebo ho vytváříš nějakým jiným způsobem? Máš nějaké sponzory? Pokud ano, jsou spíše stálí nebo pokaždé jiní? Přispívají spíše většími částkami nebo větším množstvím drobných příspěvků?

Třeba nyní v lednu 2010 plánuji prosinec 2011 s klienty. Člověk musí plánovat opravdu hodně dopředu, protože musí zajistit spoustu věcí. Když jde o nějakou rychlou akci či event, tak je i cena za zajištění potřebných věcí větší, tím pádem je větší i odměna pro mě. Rozpočet je většinou předem dán, protože musí být odsouhlasen klientem. Když dojde k nějakému navýšení, tak ho o tom ihned informuji a domluvíme se, zda to tak může být či nikoliv.

Příspěvky sponzorů na charitativní akce jsou spíše drobné od 1000,- Kč a více. Většinou do toho chci zapojit co nejvíce firem a řídím se heslem: korunka ke korunce... Vím, že se akce poté může uskutečnit. Většinou mám stálé sponzorské firmy, ale někdy se mi vymění. Letošní rok si myslím, že bude díky krizi hodně obtížný.

9. Kde vznikají tvé nápady. Jak rozvíjíš svou kreativitu?

Pokaždé je co vylepšovat. Například u akce Muž roku jsem měl muže roku pro ČR, přibral jsem si letos i Slovensko, aby to bylo atraktivnější. Je neustále co vylepšovat a nemohu se spokojit s tím, co mám. A sleduji konkurenci, ale snažíme si poradit a respektovat se, než že bychom po sobě nějak šli.

10. Pokud se vyskytne problém, máš nějaké metody pro záchranu situace? Jaké byly případné reakce účastníků?

Nestalo se mi to, tak nemohu posoudit. Opravdu nevím. Asi bych přišel na pódium, omluvil se a snažil bych se je nějak rozesmát. Jednou se mi stalo, že zvukař pustil jinou písničku. Účinkující se omluvila a odešla, ale to se stalo naštěstí jenom jednou.

11. Pozoroval jsi na sobě nějaké začátečnické chyby? Pokud nějaké byly, poučil ses z předchozích nezdarů? Máš pocit, že jsou Tvé akce stále lepší, větší? Lépe plní své cíle?

Myslím si, že s postupem doby se člověk vypracuje po profesní stránce. Rád si nechám poradit. Nikdo z nás neví všechno a chybami se člověk učí. Snažil jsem se dělat programy dlouhé, až jsem zjistil, že lidem se dlouhé akce nelíbí, že stačí dělat akce tak na dvě hodiny a to stačí bohatě, chtěl jsem jim dát co nejvíce, aby si odnášeli spoustu zážitků, ale musí se najít ta správná hranice. A myslím, že jsem se vypracoval, co se týká komunikace, protože v patnácti letech jsem se bál přestoupit před třídu a přečíst referát. Postupem doby mi nevádí komunikovat i s politiky či kýmkoliv jiným.

12. Jaké jsou podle Tebe důležité vlastnosti pro tuto práci?

Vydržet, trpělivost, být komunikační typ. Když ho firmy s něčím odmítnou, tak vydržet a zase to zkusit s něčím novým a neokoukaným. A myslím, že by člověk měl být přizpůsobivý a tvořivý.

13. Máš nějaký model-šablonu, podle které organizuješ akce? Používáš často nějakou atmosféru (tajemno, romantika, adrenalin apod.)?

Nejdříve kde, co to má být, za kolik, pro koho a poté se to již nějakým způsobem dá tvořit. Udělá se první návrh a pak už se to propracuje a je to v pohodě.

Atmosféru žádnou specifickou nepoužívám. Akce jsou pro mě osobně spíše časový adrenalin. Při každé akci je to stres. I když bych na to měl být zvyklý, tak mě vždy něco rozhodí, pokaždé. Třeba před Mužem roku mi volá tak dva tisíce lidí za týden a to je opravdu hukot, to ti řeknu.

14. Jak dlouho působíš v této profesi? Myslíš, že se dá dělat stále? Existuje podle tebe v této profesi syndrom vyhoření (tvůrčí blok)?

Já už od patnácti let, kdy jsem začal s malými regionálními akcemi. Myslím, že jsem se vypracoval na poměrně velkou úroveň, ale je to díky pili a člověk musí vydržet. Myslím, že syndrom vyhoření tu je. Měl jsem takový pocit před třemi lety. Už jsem nevěděl, co mohu těm akcím přinést a chtěl jsem skončit, ale poté jsem si vymyslel Muže roku SR a najednou mi tato akce přinesla řadu jiných akcí a bylo to a šlo to. V současné době mám řadu nápadů, tak myslím, že zatím nepotřebuji odejít do organizátorského důchodu.

15. Jak se u tvých akcí projevila finanční krize? (Méně akcí, úbytek sponzorů...). Pokud se projevila, pozoruješ zlepšení situace, jsou již důsledky krize zažehnány?

Minulý rok jsem se velmi bál, co bude, ale nakonec to byl jeden z lepších roků. Dostal jsem na starost dva nové projekty, tak to bylo moc fajn. Spíše vidím tento rok jako velmi obtížný,

protože řada firem měla zakázky ještě z předcházejícího roku, ale letošní rok již třeba nemají žádné. Tento rok vidím obecně velmi špatně v oblasti reklamy, eventů, akcí a propagace, protože firmy ve svých rozpočtech tuto položku dost omezily.

16. Jaká je tvá prognóza vývoje tohoto oboru? A kam chceš do budoucna Ty sám směřovat se svými akcemi?

Já myslím, že tento rok bude velmi bojovný a bude to o přežití. Poté již očekávám, že se to začne zlepšovat. Firmy budou chtít ale vidět výsledky a budou více rozmyšlet, do čeho budou investovat, zda to bude tištěná reklama, rozhlasová reklama, propagační materiály či kulturní a společenské akce.

Rozhovor s Petrem Hykou (Organizátorem – dobrovolníkem)

1. Jaké kulturní akce pořádáš (jsi pořádal)? Rozsah tvých činností a pravomocí.

Naše sdružení je především zaměřeno na amatérské divadelní aktivity - tedy pořádáme divadelní představení. V dřívějších letech se mezi naše aktivity vešly ještě pravidelné taneční odpoledne pro děti - diskoplesy či výlety a vícedenní aktivity pro děti.

2. Máš svůj tým? Pokud ano, jak se jmenuje a kolik má členů?

Založili jsme občanské sdružení. To se jmenuje divadlo BEZ PRKEN o. s. Jednotlivé kulturní aktivity jsem však dlouhá léta organizoval z velké části sám. Až postupem času se mi dařilo do "dění" zapojovat další členy sdružení. Hodně to bylo způsobené tím, že v začátcích jsem byl jediným dospělým aktivním členem.

3. Spolupracuješ s někým dalším (např. agentury) nebo si vše vymýšlíš, organizuješ sám?

S žádnými agenturami jsem nikdy nespolupracoval. Vše jsem vymýšlel a dělal sám - řekl bych často až na koleni.

4. Kolik osob s tebou dále spolupracuje? (Spolupráce s umělci, moderátory, se známými osobnostmi apod.)? Jak je získáváš pro své projekty?

Co se týče divadelní činnosti, tam fungujeme jako klasické amatérské divadlo. Spolupracujeme s dalšími soubory, někdy i s lidmi z "branže". Když se pohybujete v této

oblasti, tak ale máte i přátele mezi profesionály. A někdy se může podařit spojit jejich čas s nějakým projektem. Například ale na zmíněných diskoplesech jsem spolupracoval s řadou velmi známých umělců. Šlo o pravidelná taneční odpoledne s hudbou různých žánrů, včetně výuky country, v kulturním prostředí divadla, a navíc s vystoupením známé osobnosti s protidrogovou tematikou. Tam se mi podařilo získat tehdy tak známé osobnosti jako Terezu Pergnerovou, Jana Rosáka, Antonína Panenku nebo Zdeňka Svěráka.

5. Jaké funkce podle tebe plní (nejčastěji) tvé akce a jaké jsou jejich cíle?

No - na toto asi neumím moc odpovědět. Jaké cíle plní divadelní představení? Kulturní, zábavní, možná vzdělávací...(třeba Manon jsme hráli i pro školy). A diskoplesy - ty měly hodně vzdělávací cíle.

6. Pro koho především jsou tvé akce primárně určeny? Kdo jsou potenciální a kdo ve výsledku skuteční účastníci?

Pokud se budu držet nyní aktuálních akcí - pak jsou akce určeny pro kohokoliv. Logicky je cílová skupina tvořena zpočátku především lidmi z okruhu známých a příbuzných. Postupem času se nabaluje širší veřejnost. Proto jsou především návštěvníci našich akcí mladí lidé.

7. Jaká je úspěšnost získávání osob k účasti na akcích? Jaká je míra aktivní spoluúčasti účastníků na průběhu akcí? Případně jaké používáš metody k získání aktivní spoluúčasti?

U účastníků - diváků je to jak kdy. Na naše divadelní představení (letos skoro 2x do měsíce) chodí pravidelně mezi 30 - 50 diváky. A to si myslím je v Praze docela úspěch.

8. Jak dlouho dopředu vytváříš plán akce? Rozpočet je předem stanoven, je daná maximální cena akce nebo ho vytváříš nějakým jiným způsobem? Máš nějaké sponzory? Pokud ano, jsou spíše stálí nebo pokaždé jiní? Přispívají spíše většími částkami nebo větším množstvím drobných příspěvků?

Plán akcí vytváříme nahrubo na celou sezonu. To je od září do června. Následně ho ale průběžně aktualizujeme. Při vytváření divadelního představení je samozřejmě třeba stanovit nějaký rozpočet - který se však může někdy i překročit. Záleží na délce trvání, nápadech. Podle nákladovosti se pak stanoví cena za jedno představení pro diváky s rozumným předpokladem návratnosti.

Sponzory stále nemáme. Podařilo se nám získat jednou drobný příspěvek na jedno představení, někdy levnější vytištění plakátů, ale většinou si vše platíme. Všichni členové sdružení platí pravidelné příspěvky, ze kterých financujeme také jeho provoz.

9. Kde vznikají tvé nápady. Jak rozvíjíš svou kreativitu?

Jak? To je život...

10. Pokud se vyskytne problém, máš nějaké metody pro záchranu situace? Jaké byly případné reakce účastníků?

Problémy se vyskytují stále. Je potřeba vždy reagovat. Většinu problémů si ale člověk způsobí stejně sám špatnou přípravou nebo chybnou komunikací.

11. Pozoroval jsi na sobě nějaké začátečnické chyby? Pokud nějaké byly, poučil ses z předchozích nezdarů? Máš pocit, že jsou Tvé akce stále lepší, větší? Lépe plní své cíle?

Každý se učíme. Pokud cokoliv děláte delší dobu, nutně do toho dostanete časem určitou rutinu - tedy zběhlost.

12. Jaké jsou podle Tebe důležité vlastnosti pro tuto práci?

Pro mě ani pro mé přátele to není práce, jen koníček. A ten mnohem více než práce vyžaduje nadšení. A pak taky trochu organizačních schopností není na škodu. Ale nadšení dokáže přebít velké množství jiných nedostatků.

13. Máš nějaký model-šablonu, podle které organizuješ akce? Používáš často nějakou atmosféru (tajemno, romantika, adrenalin apod.)?

Pro náš typ divadelní práce nepoužíváme žádné šablony. Pokaždé je to jiné.

14. Jak dlouho působíš v této profesi? Myslíš, že se dá dělat stále? Existuje podle tebe v této profesi syndrom vyhoření (tvůrčí blok)?

Divadlo a aktivity s tím spojené dělám asi tak 17 let. Stále se dá dělat, pokud si člověk nachází nové motivy, má kolem sebe další aktivní lidi, kteří ho motivují, dokážou přebírat chvílemi otěže. Ale všechno může časem omrzet. Například ale v případě režírování - tam určitě syndrom vyhoření existuje.

15. Jak se u tvých akcí projevila finanční krize? (Méně akcí, úbytek sponzorů...). Pokud se projevila, pozoruješ zlepšení situace, jsou již důsledky krize zažehnány?

Já si nemyslím, že by kulturu obecně nějak zasáhla takzvaná krize. A v oblasti, ve které se pohybuje naše divadlo, kde minimálně 80% diváků je přímo navázaných nějakým způsobem na nás, na naše kamarády, příp. na kamarády našich kamarádů a kdy hrajeme jednou až dvakrát do měsíce, těžko může někdo hodnotit ovlivnění čímkoliv. Pokud někdo vnímá dopady krize, tak si možná odpustí lístek na Madonnu, ale určitě to podle mého nevlivní návštěvu známých v divadle za 80 nebo 100,- korun.

16. Jaká je tvá prognóza vývoje tohoto oboru? A kam chceš do budoucna Ty sám směřovat se svými akcemi?

Amatérské divadlo je plnou integrální součástí naší společnosti. A jako takové tu svoje místo bude zaujímat podle mého stále, stejně tak potřeba jeho organizování. Co se týče mého směřování - já v této oblasti nemám žádné další ani větší ambice. Chci nadále dělat divadlo, shromažďovat kolem sebe nadšené lidi, kteří by divadlo dělali stále lépe a přinášeli tak potěšení dalším lidem - našim divákům.

Rozhovor s Helenou Macháčkovou (Organizátorkou z umělecké agentury)

1. Jaké kulturní akce pořádáš (jsi pořádala)? Rozsah tvých činností a pravomocí.

Divadelní aktivity jako opery a muzikály jsem pořádala díky svému studiu – hudební manažerství na HF JAMU. Bud' jako součást týmu, později i vedoucí veškerého organizačního konání. Tyto akce byly bud' pod hlavičkou školy, nebo škol o úplně nezávazné akce.

V současné době pracuji pro svou agenturu Solis Art, která se zatím specializuje na hudební produkci, pořádání akcí a zastupování umělců.

2. Máš svůj tým? Pokud ano, jak se jmenuje a kolik má členů?

Agentura jako nejstabilnější seskupení, má 5 důležitých členů/kolegů. Stojíme každý oficiálně na jedné nějaké pozici, ale doplňujeme se.

3. Spolupracuješ s někým dalším nebo si vše vymýšlíš, organizuješ sama?

Člověk není ostrov sám o sobě...Takže tisíce kolegů, parterů, přátel a spolupracovníků jak v ČR, tak po celém světě. Jinak má práce nemá smysl.

4. Kolik osob s tebou dále spolupracuje? (Spolupráce s umělci, moderátory, se známými osobnostmi apod.)? Jak je získáváš pro své projekty?

Čím déle člověk je v oboru, tím se mu postupně zvětšuje okruh a představy. Každopádně jsem si jistá, že právě kultura je paradoxně jednou z oblastí, kde je nejtěžší prosadit se v cizině. Bez kontaktů jsou (manažeři) rozhodně namydlení.

5. Jaké funkce podle tebe plní (nejčastěji) tvé akce a jaké jsou jejich cíle?

Zábavné. V poslední době se pokouším i o lehce edukativní a každopádně vždycky umělecké cíle (aspoň se o to snažím).

6. Pro koho především jsou tvé akce primárně určeny? Kdo jsou potenciální a kdo ve výsledku skuteční účastníci?

Nedokážu přesně odpovědět. Skladba účastníků je příliš různorodá.

7. Jaká je úspěšnost získávání osob k účasti na akcích? Jaká je míra aktivní spoluúčasti účastníků na průběhu akcí? Případně jaké používáš metody k získání aktivní spoluúčasti?

Pokud je otázka míněna jako jak získávám diváky / publikum, pak je to ta nejošemetnější otázka na světě.

Peníze, prosby, úsměv, výstřih, čest a slávu ;)

8. Jak dlouho dopředu vytváříš plán akce? Rozpočet je předem stanoven, je daná maximální cena akce nebo ho vytváříš nějakým jiným způsobem? Máš nějaké sponzory? Pokud ano, jsou spíše stálí nebo pokaždé jiní? Přispívají spíše většími částkami nebo větším množstvím drobných příspěvků?

Poslední projekt, který dělám, vytvářím dva měsíce. Někdy rok, někdy měsíc, někdy týden dopředu.

Otázka rozpočtu a fundraisingu je na jinou diplomku ;) U sponzorů je to různorodé dle akce. Některé stálí jako vinaři se drží po našem boku.

9. Kde vznikají tvé nápady. Jak rozvíjíš svou kreativitu?

V hospodách, kavárnách, u internetu... ale nemyslím si, že tolik omílaná kreativita je právě to, co musí kulturní manažer mít. Já většinu nápadů přejímám od „svých umělců“ a ty, kterým věřím, dotahuji. Nemusím umět všechno.

10. Pokud se vyskytne problém, máš nějaké metody pro záchranu situace? Jaké byly případné reakce účastníků?

Prostě to vyřešit. Většinou si popláču, „zahysterčím“, odedřu to sama a předstírám pohodu. V tom bych se chtěla zlepšit. V klidném řešení krizových situací.

11. Pozorovala jsi na sobě nějaké začátečnické chyby? Pokud nějaké byly, poučila ses z předchozích nezdarů? Máš pocit, že jsou Tvé akce stále lepší, větší? Lépe plní své cíle?

Každý den znova a znova. Vidím, jaké chyby jsem dělala a uvědomuju si, že dělám zase jiné. Že někteří lidé ze mě dokážou jen svým pohledem udělat zase rozklepanou středoškolačku a že prostě dokonalá nikdy nebudu. A snad jsou moje akce stále lepší.

12. Jaké jsou podle Tebe důležité vlastnosti pro tuto práci?

Komunikativnost, rozvaha a schopnost najít přátele/kolegy tak, abyste se na sebe mohli spolehnout. To je asi štěstí, nikoliv vlastnost.

13. Máš nějaký model-šablonu, podle které organizuješ akce? Používáš často nějakou atmosféru (tajemno, romantika, adrenalin apod.)?

Jak říkám, já jsem praktik. Já připravuju to, co si umělci vymyslí tak, aby to co nejlépe fungovalo.

14. Jak dlouho působíš v této profesi? Myslíš, že se dá dělat stále? Existuje podle tebe v této profesi syndrom vyhoření (tvůrčí blok)?

Řekněme 4 roky. Jedním tvůrčím blokem už jsem si stihla projít. Zachránila mě stáž v Anglii. Je potřeba mít hodně zpětné vazby, aby to člověk nevzdal. Netvrdím, že další krize nepřijde tak rychle, že s radostí uteču do kanceláře od devíti do pěti.

15. Jak se u tvých akcí projevila finanční krize? (Méně akcí, úbytek sponzorů...). Pokud se projevila, pozoruješ zlepšení situace, jsou již důsledky krize zažehnány?

Projevila, nezlepšuje, nýbrž zhoršuje se to ještě stále. Je to zaklínadlo. Netuším, jestli je to opravdu tak vážné, nebo se tím jen dobře maskuje, že potenciální sponzory tvůj projekt nezaujal.

16. Jaká je tvá prognóza vývoje tohoto oboru? A kam chceš do budoucna ty sama směřovat se svými akcemi?

Kdo ví...uvidíme.

17. Vnímáš nějakou výhodu/nevýhodu toho, že jsi žena, pro pořádání kulturních akcí? Pokud pracuješ v týmu ostatních lidí, jak tě podle tvého názoru berou ostatní muži/ženy?

To je jako s jakoukoliv jinou aktivitou. Být ženou je prostě jiné než být mužem. Má to svá pozitiva i negativa. Já osobně necítím zatím žádný typ diskriminace ani závažných nevýhod. Prostě se člověk musí snažit být co nejlepší. A buď je - nebo není. Výstřih někdy pomůže. Ženský půvab často otevírá první kontakt snáze, ale pokud okamžitě neprokážu, že jsme víc než hezká, pak je to přibouchnutí asi rychlejší, než by bylo u muže. Stejně tak ale často uškodí, že nepůsobím dost autoritativně, že nejsem na pohled dost silná nebo vyrovnaná, ale to se časem spoluprací srovná.

18. Jak se vnímáš ty při své práci - používáš ženské zbraně, schopnost vcítění, zvládáš více věcí najednou (jak se o ženách tradičně tvrdí)? Nebo nemáš pocit nějaké zásadní odlišnosti od mužů, kterou by bylo možné využít pro tvou práci?

Více aktivit naráz zvládám a je to samozřejmě výhoda v krizových situacích. V delším horizontu mi ale chybí organizovanost a sebekázeň (což asi není genderový problém). Neumím si představit, jaké je to být mužem, nikdy jsem nebyla finančně hodnocena jinak než muži a nikdy se mi nestalo, že by mě někdo jako ženu ponižoval. Sama raději spolupracuji s muži nebo s opravdu výjimečnými ženami, ale naštěstí mám na obě tyto kategorie lidí zatím štěstí.