UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
Fakulta humanitních studií
Katedra oboru Občanský sektor

HUDEBNÍ MLÁDEŽ ČR
Proměna organizace mezi lety 1990 - 2005

Diplomová práce

Vypracovala: Bc. Eva Vosáhlová
Vedoucí práce: Mgr. Ladislav Hrdý

2005, Praha

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně a s použitím literatury uvedené v seznamu literatury.

Souhlasím s tím, že tato diplomová práce může být zveřejněna v elektronické knihovně FHS UK a může být využita i jako studijní text.

Ráda bych poděkovala členům organizace HM ČR za jejich vstřícnost při získávání nejrůznějších a nejukrytějších informací o organizaci Hudební mládež ČR a její dokumentaci. Zvláštní dík za přístup do archivu a poskytnuté rozhovory patří Janě Indrákové, Markétě Steklé, Marcele Salajkové, Mironovi Šmidákovi a Pavlovi Smrkovskému.

Děkuji také Irine Bussoli, Kaje Švic, Marii-Luise Schmitz a Peru Ehrdalovi za informace o federaci JMI (Mezinárodní Hudební mládeži) a jejích členech a především Mgr. Ladislavovi Hrdému za cenné a kritické připomínky.

OBSAH

ÚVOD **7**

1. Téma …… **7**

2. Cíle …… **9**

3. Východiska …… **10**

4. Metody a techniky …… **11**

ČÁST I: PROSTŘEDÍ A TEORIE …… **15**

1. PROSTŘEDÍ: český neziskový sektor v oblasti umění ……... **15**

1.1 Vymezení pojmů ……... 15

1.2 Legislativa ……... 16

1.3 Odstátnění umění a vznik NNO …… 18

1.4 Kulturní politika a role státu ……... 19

1.5 Financování …… 21

1.6 Neziskový sektor v oblasti umění a HM ČR …… 22

1.6.1 Co je HM ČR …… 23

1.6.2 Historie …… 24

1.7 HM ČR a svět …… 27

1.7.1 Jeunesses Musicales International (Mezinárodní Hudební mládež) … 27

1.7.2 Pozice ve světě ……..... 29

1.7.3 Specifika Hudební mládeže České republiky …… 30

2. Teoretické přístupy ……... **32**

2.1 Teorie mechanických a organických organizací ……. 32

2.2 Teorie závislosti na zdrojích ……. 33

2.3 Prostředí soutěžících skupin …… 34

2.4 Institucionální teorie …… 35

2.5 Vnitřní podmínky a procesy …… 37

ČÁST II: HM ČR …… **39**

1 Stabilita prostředí …… **39**

2 Požadavky prostředí na proměnu HM ČR ……. **41**

2.1 Finanční zdroje …… 41

2.1.1 Požadavky veřejné správy (MŠMT, MK, regiony) …… 42
2.1.2 Požadavky jiných aktérů (ambasády, nadace, soukromé subjekty, vlastní zdroje) …… 43

2.2 Partneři …… 45
2.2.1 Školy …… 46
2.2.2 Služby …… 47
2.2.3 Umělci …… 47
2.2.4 Záštity …… 48
2.2.5 Média (noviny a časopisy HM ČR, rozhlas, televize) …… 48

2.3 Lidské zdroje …….. 50
2.3.1 Propagace …… 50
2.3.2 Péče o členy …… 51
2.3.3 Nové technologie (členská databanka, koordinační funkce webových stránek, informační a zábavní funkce, video CD a DVD) …….. 52

2.4 HM ČR ve společnosti …….. 56
2.4.1 Funkce HM ČR (výchova publika a rozvoj kritického myšlení, HM ČR a hudební výchova na školách) ……. 56
2.4.2 Činnost (druh aktivit a jejich obsah) …….. 59

3 Vnitřní procesy proměny HM ČR …….. 63
3.1 Cíle organizátorů ……. 63
3.1.1 Způsob práce …… 63
3.1.2 Dokumentace ……... 64

Shrnutí a závěry …… 68

Použité dokumenty a literatura …… 73
Seznam příloh …… 76
Přílohy …….....…… 77
O autorovi …….. 104
Výkladový slovník ……..... 105
Rejstřík ……..... 112
Seznam zkratek …….. 114

Abstrakt

Prostředí neziskových organizací v oblasti kultury v ČR bylo v posledních letech velmi nestálé a proměnlivé. Došlo v něm k významným posunům v oblastech legislativy a financování (např. odstátnění umění, vznik NNO), byla definována tzv. „kulturní politika“ a role státu v české kultuře. Tento vývoj měl vliv i na občanské sdružení Hudební mládež ČR jehož vývojem a proměnami mezi lety 1990 – 2005 se tato práce zabývá.

Na základě vybraných teorií organizační změny bylo možné tyto proměny popsat, ať už byly způsobeny tlakem vnějšího prostředí (partnerů, institucí poskytujících prostředky, klientů a dalších aktérů), či se jednalo o vnitřní procesy v organizaci. Nositeli změn byli lidé, kteří od počátku 90. let vyvíjeli činnost pobočkách HM ČR zcela nezávisle na činnosti provozované centrem sdružení. Postupně narůstal jejich vliv a začaly se šířit jejich (nové) postupy práce. Ty došly největšího uplatnění na centrální úrovni HM ČR po roce 2003, kdy byla část těchto pořadatelů zvolena do výboru HM ČR.

Klíčová slova

Akce
Aktivita
Dokumentace
Financování
Funkce
Hudební mládež ČR
Klub
Nezisková organizace
Prostředí
Změna

ÚVOD

Hudební mládež ČR (HM ČR) je organizace, která v našich zemích působí již od roku 1971 a v současnosti prochází obdobím významných změn. Spolu s dalšími aktivními členy sdružení jsem si položila otázku, co tyto změny způsobilo, co je nejvíce ovlivnilo, k čemu povedou a jaký je jejich význam pro řadového člena stejně jako pro předsedu nebo organizaci jako celek Zajímalo mě také, jaké výzvy před ní budou stát a jak by jim měla čelit. Z tohoto důvodu jsem vyhledala odbornou literaturu popisující teorie organizační změny a na jejím základě se pokusila vymezit příčiny této proměny a porozumět situaci a procesům v současné HM ČR.

První část práce věnuji nutnému uvedení do kontextu, tj. charakteristice prostředí, ve kterém ke změnám docházelo (vývoj českého neziskového sektoru v oblasti umění) a představení některých teoretických přístupů k organizační změně. Druhá část práce je pak věnována čistě občanskému sdružení HM ČR a nalézání odpovědí na otázky o příčinách a důsledcích jeho proměny.

1 Téma

Hlavním tématem této práce je organizace HM ČR. Deset let jsem byla její členkou, proto jsem ráda využila příležitosti a na základě požadavku předsedy sdružení provedla ve sdružení malý průzkum. Na jeho základě jsem se pokusila analyzovat a interpretovat změny, kterými HM ČR prochází a s jejímiž důsledky se musí umět vyrovnat.

HM ČR je v českých zemích naprosto výjimečná. Jako jedna z mála neziskových organizací existovala – a skutečně fungovala – již za minulého režimu a dokázala ve své činnosti vytrvat dodnes. Je jediným sdružením v ČR, které se zabývá hudbou (či obecně kulturní činností, jak upřesňuji dále) a orientuje se svými aktivitami na mládež. Právě pro toto její jedinečné zaměření ji nelze srovnávat s jinými mládežnickými organizacemi či hudebními školami ani s jinými „organizacemi pro dospělé“ zabývajícími se kulturou. Je to dáno širokým polem působnosti HM ČR a jejím zaměřením jak na aktivní muzicírovaní a tvůrčí činnost, tak na organizaci kulturních akcí pro členy HM ČR jako publikum. Činnost Hudební mládeže je tedy poměrně obtížné zařadit, neboť svým působením zasahuje do oblastí organizování volnočasových aktivit pro mládež, výchovy a vzdělávání mládeže a samozřejmě také do sféry profesionální i neprofesionální kultury.

Ve své práci se zaměřuji na proměnu HM ČR. Věnuji se jí z toho důvodu, že ji všichni účastníci (členové vedení organizace) zaznamenali a vzhledem k tomu, že je v nejbližší budoucnosti čeká řada významných rozhodnutí, rádi by současné situaci a jejímu vývoji co nejlépe porozuměli[1]. Proto mě jako bývalou členku vedení (která důvěrně zná prostředí HM ČR) požádali o zpracování vůbec prvního souvislého textu o organizaci, který by zároveň odpovídal na vytyčené otázky. Jejich sledování mě zavedlo až do roku 1990 (proto vymezení 1990–2005)[2], a tato práce je tedy pokusem o pochopení procesu změn a jeho příčin v občanském sdružení HM ČR mezi lety 1990–2005. Právě po roce 1990 se prostředí, ve kterém působí HM ČR, začalo dramaticky měnit a organizace se mu musela umět přizpůsobit, aby mohla i nadále vyvíjet svou činnost.

V celé první části práce se zabývám nezbytným „úvodem do problematiky“. Jedná se o poměrně různorodý souhrn informací o prostředí NNO v ČR v oblasti umění (legislativní rámec, odstátnění umění a vznik NNO, kulturní politika a role státu, financování NNO v oblasti umění), o organizaci jako takové (její organizační struktuře, historii a činnosti), o její pozici ve světě a vztazích k mezinárodní federaci Hudební mládeže JMI. Druhou kapitolu této první (teoretické) části věnuji seznámení s teoriemi organizační změny, které využívám v dalším textu. Jedná se o teorii mechanických a organických organizací, teorii závislosti na zdrojích, prostředí soutěžících skupin, institucionální teorii a přístup zkoumající vnitřní podmínky a procesy. Teprve na základě tohoto „informačního zázemí“ jsem mohla systematicky zpracovávat souvislý text o proměnách v HM ČR.

Ve druhé části práce se zabývám čistě občanským sdružením HM ČR a jeho proměnami. Text jsem rozdělila do tří kapitol, ve kterých zkoumám postupně stabilitu prostředí, jeho požadavky na HM ČR (zejména institucí poskytujících finanční zdroje, partnerů, lidských zdrojů a společnosti) a v neposlední řadě vnitřní procesy v HM ČR (cíle organizátorů, způsoby práce, dokumentaci).

---

[1] HM ČR se např. potýká s velkými problémy v oblasti financování – i přesto, že by vzhledem ke své činnosti mohla čerpat velké množství prostředků z veřejných rozpočtů (z fondů na podporu profesionální a neprofesionální kultury, mládeže a vzdělávání), avšak není schopná všech těchto zdrojů plně využít. Proč? Je to chyba vedení organizace nebo je problém jinde?

[2] Jako počáteční jsem zvolila rok 1990, kdy byla schválena řada zákonů, např. zákon č. 83/1990 sb. „O sdružování občanů“. Právě ony změnily prostředí a způsobily tak, že i HM ČR musela projít proměnami, pokud chtěla i nadále plnit své funkce. Do této doby byla organizace velmi stabilní, v podstatě od jejího založení v ní působili stejní lidé a rovněž způsoby jejich práce byly až do roku 1990 neměnné.

2 Cíle

Hlavním cílem této práce je odpovědět na otázky, které tíží současné vedení organizace Hudební mládež ČR. Zásadním problémem je proměna organizace. Lze se ptát, proč k ní došlo, jak k ní došlo, co ji způsobilo. Jedná se o jednu příčinu a jednu změnu nebo o součinnost mnoha změn? Pakliže změn bylo více, jak spolu souvisejí? Byly způsobeny okolím nebo se jedná spíše o vnitřní vývoj? K čemu změna vede a co z ní vyplývá pro současné vedení? A především, má nějaký vliv na činnost a poslání organizace?

Mým záměrem je pochopit změny, současné problémy, trendy v okolí a jejich vliv na organizaci. Otázky, které je třeba zodpovědět, se týkají několika oblastí – **vnitřní organizace** HM ČR, **činnosti** a **vedení sdružení**. Uvedu jen některé, ty nejžhavější:

- Jaký měly změny vliv na chod nebo poslání organizace?
- Proč je organizace dobrovolná a nemá placené pracovní síly? Je to výhodné?
- Jak má být HM ČR velká a kolik má mít členů – a jakých? Kam až je možné zajít při jejich získávání?
- Nakolik je vůbec možné, aby se HM ČR udržela při zachování svých stávajících cílů a poslání? Může si zachovat své současné směřování a orientaci na vážnou hudbu?
- Nakolik je odezva činnosti HM i její činnost sama závislá na „náladě ve společnosti“, módních trendech, reklamě?
- Jaký je běžný člen? Bude takový člověk ochotný podílet se na činnosti organizace? Není HM ČR organizací „pro elitu“?
- Kdo a jak by měl tuto organizaci vést? Jaký je ideální poměr „mladých“ a „starých“ členů ve vedení organizace? Změnili se nějak lidé ve vedení? Co si o své práci a jejím přínosu myslí?
- Proč se více nespolupracuje se zahraničními partnery?

Otázek je mnoho, a jak se domnívám, při jejich zodpovídaní bude nejdůležitější najít rovnováhu mezi vlivy rychle se proměňujícího prostředí a vnitřními procesy ve sdružení (např. nástup nové generace do vedení). Mým cílem je dozvědět se co nejvíce faktů na základě studia dokumentů (nevycházet z mýtů a historek, které se v organizaci tradují), zjistit postoje současných aktérů k těmto skutečnostem a porovnat získaná data s některými teoriemi organizační změny.

3 Východiska

V první části práce se pokusím popsat „teoretické zázemí“, ze kterého vycházím ve druhé části, kde pojednávám o samotné organizaci HM ČR. Úvodní kapitola bude soupisem nezbytných faktů o vývoji prostředí, ve kterém HM existuje, a o sdružení samotném. Při charakteristice prostředí českých NNO v oblasti umění vycházím z dokumentů vydaných MK ČR, ze *Sborníku statí o kultuře v ČR po r. 1989,* tzv. *Kulturní politiky z let 1998 a 2001, Analýzy hudebního života 1990–2005* a z informací, které jsem vyčetla na jeho webových stránkách. Dále jsem využívala databází sdružení Muzikus <*http://muzikontakt.cz*> a NIPOS ARTAMA Ministerstva kultury <*http://nipos.cz*>. Použila jsem také webové stránky všech zmiňovaných organizací (nadací, o. p. s., občanských sdružení, církevních hudebních škol) a řadu *zákonů a usnesení Vlády ČR*.

Pro dokreslení prostředí, ve kterém se HM ČR pohybuje, je třeba zachytit – byť stručně – situaci organizace v mezinárodním kontextu. To však nelze bez základní znalosti HM ČR. Pro popis sdružení, jeho činnosti, organizační struktury, členské základny atd. využívám oficiální materiály jako *Výroční zprávy HM ČR 2003 a 2004*, *Stanovy HM ČR, Koncepci činnosti HM ČR* a *Kritéria akcí HM ČR, Příspěvek k historii a práci Hudební mládeže České republiky* od předsedy Františka Kovaříčka z roku 2000, *Kalendáře HM*, které mapují činnost organizace v jednotlivých letech počínaje sezónou 1980–1981 až do let 2001–2002, a řadu dalších oficiálních i neoficiálních *dokumentů a dokladů* (pověření pořádat akce, rozpočty a programy akcí, zápisy ze schůzí výboru). Mnoho materiálů bylo třeba zpracovat pro kapitolu o mezinárodním kontextu a federaci Mezinárodní hudební mládeže (Jeunesses Musicales International – JMI). Vznikl tak vůbec první souvislý text v češtině, který popisuje strukturu a činnost federace. Čerpala jsem především z *Výročních zpráv JMI* za poslední tři roky (*JMI Annual Report 2002, 2003, 2004*) a webových stránek JMI a jejich jednotlivých součástí/projektů (Nadace JMI, Brundibár, Světový orchestr JMI, Hudební křižovatky, Imagine Festival, Setkání etnické hudby, Světový pěvecký sbor mladých, Young Euro Classic a ExTEND 2004). Použila jsem také výroční zprávy některých zahraničních organizací nebo informací získaných přímo od jejich zaměstnanců prostřednictvím e-mailových zpráv (od zástupců Slovinska, Izraele, Německa, Norska, Lucemburska, Belgie a Švédska). Důležitým zdrojem byla korespondence předsedy HM ČR Františka Kovaříčka s Dagem Franzénem, generálním tajemníkem JMI.

V kapitole věnované teoretickým přístupům k organizační změně jsem vycházela z několika zahraničních publikací, především z textů J. DiMaggia a W.W. Powella *The*

iron cage revisited, W.W. Powella a R. Friedkinové *Organizational Change in Nonprofit Organization* a M. J. Hatchové *Core Concepts of Organizational Theory*.

S výběrem metod a technik výzkumu mi pomohla publikace *Ako robiť kvalitatívny výskum* Davida Silvermana.

4 Metody a techniky

První myšlenky o provedení výzkumu HM ČR vyšly přímo z centra sdružení. Jak jsem již zmínila, členové vedení pociťují proměny organizace a rádi by jim porozuměli.

Ještě před tím, než jsem specifikovala téma práce, jsem měla možnost poznat atmosféru ve sdružení, názory jeho členů a otázky, které je nejvíce tíží. Tento „předvýzkum“ mi velice pomohl při nalézaní, shromažďování a třídění dat a s celkovou orientací v prostředí. Právě při vyhledávání a zpracovávání nejrůznějších dokumentů, které trvalo několik měsíců, jsem upřesňovala téma a název práce.

Dokumenty však nebyly jediným zdrojem informací o organizaci. Provedla jsem rovněž několik rozhovorů, a to s přímými aktéry proměn. Jejich názory mi poskytly další podněty k zamyšlení a pomohly mi upřesnit některé údaje.

Zároveň jsem se seznámila s několika teoriemi organizační změny, na jejichž základě jsem vybrala oblasti svého zájmu a způsoby, jakými je možné je rozebrat a interpretovat. Jsou jimi teorie mechanických a organických organizací, teorie závislosti na zdrojích, teorie prostředí soutěžících skupin, institucionální teorie a teorie zkoumající vnitřní podmínky a procesy. Jejich popisu věnuji samostatnou kapitolu.

Analýza dokumentů

Studiem dokumentů jsem získala především základní údaje o organizaci, její historii, vývoji organizační struktury a dokumentace apod. (kdy a jak byla založena, jaké akce kdy v minulosti pořádala, jaká byla její členská základna atd.).

Dokumenty jasně a přehledně mapují seznamy aktivit HM ČR od roku 1980 a seznamy účastníků významných akcí. Naopak přehledná a kompletní data o hospodaření a partnerech se vyskytují až od roku 2002 – 2003 (v případě klubů/poboček HM ČR dříve, přibližně od roku 1994). Veškeré takto získané údaje jsou spolehlivé a napomohly mi porozumět proměnám velikosti členské základny, dokumentace, partnerství s jinými institucemi, činnosti apod.

Z dob minulých bylo zajímavé pročítat například seznamy účastníků aktivit HM, mezi kterými se vyskytovala celá řada významných jmen českého hudebního života. V

pozdějších obdobích (po roce 2000) pak vznikla řada informačně velmi hodnotných materiálů (např. stanovy či vnitřní směrnice), které vypovídají o vnitřní struktuře a hodnotách organizátorů. Snad nejzajímavější bylo vyhledávání starých propagačních materiálů a jejich porovnávání se současnými postupy.

Dokumenty jsem hledala na několika místech. Téměř žádné problémy jsem neměla s písemnostmi vzniklými po roce 2002. Veškeré informace o jednotlivých akcích (programy, rozpočty, účetnictví, údaje o účastnících apod.) a výroční zprávy jsou uloženy v sídle HM ČR[3]. Rovněž je zde uložena část archivu s nejrůznějšími informacemi a dokumenty od roku 1986 (Programy a seznamy účastníků Letních táborů instrumentalistů HM ČR, adresy škol spolupracujících s HM ČR, programy některých akcí). Tento archiv je však nekompletní, obsahuje pouze nahodilé dokumenty, které současnému vedení organizace věnovali bývalí členové sdružení.

Druhá část archivu je uložena v Českém muzeu hudby, avšak nejedná se o archiv v pravém slova smyslu. Obsahuje pouze soubor Kalendářů HM ČR, tj. přehled o akcích a aktivitách HM ČR od roku 1980, komentáře Františka Kovaříčka, bývalého předsedy a zakladatele HM ČR, k důležitým událostem v organizaci a část jeho korespondence s Mezinárodní Hudební mládeží (JMI). Většina Kalendářů HM ČR je rovněž uložena v Národní knihovně v Praze. Podařilo se mi také získat dva články o HM ČR, které v minulých letech otiskl časopis Hudební rozhledy.

Přímo při studiu materiálů jsem zaznamenávala místo, kde jsou uloženy, okolnosti, za jakých vznikly (kdo je sepsal a jaký byl jejich účel), a fakta, která se vztahovala k tématu a která jsem zařazovala podle oblastí svého zájmu. Soupis všech použitých dokumentů uvádím v seznamu literatury.

Nestandardizované rozhovory

V některých kapitolách vycházím z výpovědí svědků a zkušeností lidí, kteří v organizaci nějakým způsobem působili po celou dobu, která je předmětem mé práce. Jedná se především o současného předsedu HM ČR[4], místopředsedy a členky revizní komise. Právě tito přímí účastníci proměn mi byli schopni poskytnout nejvíce hodnotných informací o celkové atmosféře v organizaci, vývoji její struktury a způsobů práce, o tom, jak sami chápou vlastní pozici v organizaci a vlastní vliv na její proměnu. HM ČR je dynamická organizace, a proto se domnívám, že by bylo velmi zajímavé provést podobné rozhovory se stejným lidmi po uplynutí nějaké doby (např. dvou let).

[3] Kolbenova 804/30, 190 00 Praha 9

[4] Předsedou HM ČR je v současné době Pavel Smrkovský, místopředsedou Mgr. Miron Šmidák, předsedkyní dozorčí komise Marcela Salajková a dotazovanou členkou dozorčí komise Markéta Steklá

Ještě během svého působení v organizaci jsem vedla řadu rozhovorů s běžnými účastníky akcí HM ČR, avšak většina z nich má s HM ČR jen velmi krátkou zkušenost (členská základna organizace se rychle obměňuje), a proto přímo k tématu neměla co říci.

Rozhovory probíhaly neformálně a v přátelské atmosféře. Neměla jsem připraveny konkrétní otázky, spíše jen okruhy zájmu. Ptala jsem se částečně na názory těchto lidí a částečně na fakta – jejich svědectví konkrétních událostí či situací v organizaci. Zajímavé byly především pohledy těchto lidí na vlastní pozici v organizaci, úkoly, které by rádi splnili a cíle, které si jako členové vedení organizace vytyčili. Své působení v HM ČR hodnotili víceméně kladně a byli spokojeni s atmosférou i způsoby práce uvnitř organizace.

První interview s předsedou organizace se týká HM ČR obecně a podstaty změn v organizaci. Dotazovaný byl velice vstřícný, chtěl předávat informace a snažil se rozpomenout na co nejvíce detailů. Rozhovor probíhal na jedné z akcí HM ČR (Letní škole 2005) a vzhledem k vytíženosti předsedy a vedoucího lektora zodpovědného za akci byl neustále přerušován a veden nesystematicky. Přesto se mi právě z tohoto rozhovoru podařilo vytěžit nejvíce zajímavých informací o vývoji HM ČR od počátku 90. let.

Druhý rozhovor, jsem vedla s místopředsedou HM ČR a dlouholetým členem organizace. Týkal se především propagace, tj. oblastí, za kterou je zodpovědný, a dále funkce a významu HM ČR.

Rozhovor třetí jako jediný nevznikal na žádné z akcí HM ČR, ale přímo v domě dotazované – předsedkyně dozorčí komise. Týkal se především činnosti Klubu HM ČR v Liberci, účetnictví HM ČR a rozdílech v práci libereckého klubu a centrální HM ČR.

Poslední interview s členkou dozorčí komise se týkalo čistě účetnictví a přebírání účetních knih od bývalého vedení v roce 2003.

Všichni dotazovaní byli velice vstřícní a projevovali aktivní zájem o výsledek práce. Bylo patrné, že i jim rozhovory poskytly prostor pro hlubší uvažování o HM ČR.

Vlastní pozorování

Mé vlastní pozorování uvnitř organizace mohu rozdělit do několika fází – od zcela zúčastněného pozorování až po pohled člověka „zvenku“. Od roku 1996 jsem získávala zkušenosti s organizací jako běžná členka, účastnice akcí, které HM pořádala. Postupem času jsem se začala podílet na organizování hudebních festivalů v Klubu HM ČR v Liberci a od roku 1999 jsem se stala členkou nejužšího vedení sdružení. Právě v této době vznikal systém práce a ustálil se počet aktivit HM ČR, jejichž organizaci zajišťovala nová generace organizátorů – dobrovolníků.

Mezi lety 2003-2005 jsem se jako členka výboru stala přímou účastnicí tvorby nové dokumentace a organizační struktury organizace. V září roku 2005, když vypršely mé funkce, jsem veškerou činnost v rámci HM ČR pozastavila a mohla jsem získat nadhled člověka z venku, který se nemusí zabývat každodenním zajišťováním existence a činnosti sdružení. S některými členy vedení organizace jsem stále v kontaktu, avšak na organizaci aktivit HM ČR se nepodílím.

Každá z těchto fází (odlišných druhů pozorování) má své klady i nedostatky. Postupně jsem přicházela do kontaktu s HM ČR, avšak na jejím chodu jsem se zprvu nijak (přímo ani nepřímo) nepodílela. V této době jsem získala základní informace o atmosféře, činnosti a členské základně HM ČR.

V pozdější době jsem přecházela do fáze, kdy jsem ve sdružení získávala stále větší vliv a byla jsem přímo zapojena do všech oblastí jejího fungování. Díky tomu jsem se mohla snadno orientovat v daném prostředí, poznat strukturu organizace a zároveň jsem měla přístup k veškeré (oficiální i neoficiální) dokumentaci a podkladům nezbytným pro tuto práci. Takováto „zúčastněnost“ má však i své nevýhody, kterých si jsem vědoma a snažila jsem se jich v textu vyvarovat. Je to především jistá zaujatost (např. sympatie s vedením HM ČR, neobjektivní názory na fungování některých institucí) či zúžený pohled na některé aspekty působení HM ČR.

Řadu těchto nedostatků (např. jednostranný pohled na jednání s institucemi nebo partnery) jsem si uvědomila až v posledním roce, kdy se moje pozice naprosto změnila. Jako nezúčastněný pozorovatel jsem získala nadhled nad každodenní prací ve sdružení a běžnými organizátorskými útrapami, a mohla jsem tak zeslabit již zmíněná negativa.

I když mnohdy vycházím z vlastního pozorování či rozhovorů, veškeré informace se snažím ověřovat a na zdroje odkazuji přímo v textu.

ČÁST I: PROSTŘEDÍ A TEORIE

1 PROSTŘEDÍ: Vývoj českého neziskového sektoru v oblasti umění

1.1 Vymezení základních pojmů

Dříve než se budu plně věnovat jednotlivým složkám prostředí českého neziskového sektoru v oblasti umění, bude potřeba jasně a stručně definovat několik základních pojmů, které jsou přítomné v celé mé práci. Jsou to především všechny pojmy z názvu této kapitoly (neziskový sektor, umění, prostředí) a definice profesionální a neprofesionální kultury.

Při vymezování **neziskového sektoru a nevládních neziskových organizací** (NNO) vycházím z definice Rady vlády pro neziskové organizace, která takto uznává nadace a nadační fondy, občanská sdružení, obecně prospěšné organizace a církevní právnické osoby zřizované církvemi a náboženskými společnostmi (Vajdová, 2004).

V textu často užívám pojmy **kultura[5] a umění[6]**. Hovořím-li o umění, zaměřuji se především na hudbu, a to z toho důvodu, že právě tato oblast mi je nejbližší a mohu z ní uvádět řadu příkladů. Rozsah práce nedovoluje věnovat se podrobněji všem uměleckým směrům, ale vycházím z předpokladu, že základní principy vývoje hudebního prostředí se vztahují i na další oblasti umění (které se navíc často prolínají). I když se práce zabývá HM ČR a zaměřuje se na hudební prostředí, tyto širší pojmy (umění a kultura) naznačují vztah HM ČR k celku – ke kulturnímu prostředí ČR, v rámci kterého tato organizace působí, vyvíjí činnost a vstupuje do vztahů s nejrůznějšími aktéry.

V textu rovněž rozlišuji **profesionální a neprofesionální** umění či kulturu. Profesionální znamená především kvalitní řemeslné zpracování, které vyžaduje speciální dlouhodobé vzdělání, výkony, které odborná veřejnost uzná za kvalitní, spolupráci s

[5] Pro účely této práce vymezuji kulturu jako oblast působnosti Ministerstva kultury ČR dle § 8 zákona č. 2/1969 Sb. o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky ústředním orgánem státní správy pro umění, kulturně výchovnou činnost, kulturní památky, pro věci církví a náboženských společností, pro věci tisku, včetně vydávání neperiodického tisku a jiných informačních prostředků, pro přípravu návrhů zákonů a jiných právních předpisů pro oblast rozhlasového a televizního vysílání a pro provádění autorského zákona. Hovořím-li v textu o kulturním prostředí, mám zpravidla na mysli „širší“ definici kultury jako souhrn životních forem, hodnotových představ a životních podmínek obyvatel na časově a prostorově omezeném úseku, „souhrn postojů v dané společnosti, které jsou dalším generacím zprostředkovány symboly, souhrn symbolických systémů a obsahů v dané společnosti (náboženství, umění…). (Jandourek, 2001: 136)

[6] Umění jako lidské činnosti, které pomocí obrazů, symbolů, zvuků, hry, rituálu nebo sdělováním příběhů zachycují individuální a soc. skutečnosti a hodnoty, přičemž využívají emocionálního působení, uspokojují lidské duševní a estetické potřeby (Jandourek, 2001: 265), tvůrčí činnost, zaměřená k vyjádření výrazové či expresivní (na rozdíl od významové) stránky zkušenosti, k vyjádření hloubky nebo krásy v nejrůznějších podobách i technikách. (Sokol, 1998: 372)

významnou hudební organizací nebo skladatelskou práci. Tato činnost musí mít vysokou kreativní úroveň. Činnosti, které nesplňují tyto nároky (řemeslné nároky, kreativitu), nepatří do oblasti profesionálního umění, i když jsou pro jeho existenci a rozvoj významné (např. zájmová umělecká činnost, rutinní populární hudba nebo interpretace folklóru).

1.2 Legislativa

Prostředí pro vznik a vývoj neziskového sektoru zastřešuje, jak jinak, legislativa. Zákony schválené po roce 1990 umožnily vznik novým právním formám a organizacím občanské společnosti. Jmenujme např. zákon č. 83/1990 Sb. „O sdružování občanů“, živnostenský zákon č. 445/1991 Sb., obchodní zákoník (č.513/1991), zákon č. 248/1995 Sb. „O obecně prospěšných společnostech“ nebo zákon č. 227/1997 Sb. „O nadacích a nadačních fondech“.

Po schválení zákona č. 235/2004, který určuje hodnotu DPH 19 %, výjimečně 5 %, a snižuje hranici pro povinnou registraci k DPH na 1 milion Kč, je patrná snaha přesunout maximum kulturních služeb do oblasti 5% sazby. Na neziskové organizace se vztahuje možnost osvobození od DPH, jedná-li se o hlavní činnost. Z další legislativy je třeba zmínit rovněž zákon o správě autorských práv č. 237/1995 Sb., o kterém ještě bude pojednáno dále.

Nové zákony umožnily vznik soukromých agentur, vydavatelství, nahrávacích studií, soukromých rozhlasových stanic a dalších soukromých subjektů (organizační formy s. r. o., a. s. nebo živnostníci). Avšak kromě nich se po roce 1990 v oblasti umění vyvíjí řada neziskových organizací – nadací a nadačních fondů, o. p. s. i občanských sdružení. V této souvislosti je třeba zmínit také speciální umělecké církevní školy – Střední církevní varhanickou školu v Opavě, Církevní konzervatoř v Kroměříži nebo základní uměleckou školu Veselá škola zřízenou Pražským arcibiskupstvím. Neziskové organizace poskytují finanční prostředky na kulturní činnost (nadace a nadační fondy), provozují profesionální i neprofesionální umění, podporují alternativní umění, plní informační funkce a poskytují hudební vzdělání (o. p. s., občanská sdružení a církevní školy).

Nadace a nadační fondy

Po roce 1990 vznikla celá řada soukromých nadací a nadačních fondů. Po přijetí zákona o nadacích a nadačních fondech č. 227/1997 a zavedení minimálního nadačního jmění 500 tisíc Kč se jejich počet se snížil. Některé se transformovaly v nadační fondy,

jiné zanikly. V následujících odstavcích představím nejdůležitější a nejvýznamnější nadace, které výrazným způsobem podporují české umění.

Snad nejmohutnější a nejštědřejší je *Nadace Český hudební fond.* Vznikla transformací z Českého hudebního fondu nařízením vlády č. 58/1993 Sb. a zákonem č. 318/1993 Sb. Je to jediná hudební nadace, které byly poskytnuty prostředky z NIF. <http://chf.cz>

Českým hudebním fondem byly založeny i další dva giganty. Roku 1991 *Nadace Leoše Janáčka*, kterou finančně zajišťují výnosy z díla Leoše Janáčka, a *Nadace Bohuslava Martinů*, jejíž prostředky plynou ze skladeb Bohuslava Martinů. Obě nadace podporují provozování a výzkum díla skladatelů (B. Martinů a L. Janáčka). Nadace B. Martinů mimo jiné pro tento účel v roce 1995 založila Institut B. Martinů.

Nadaci OSA v roce 1998 založilo občanské sdružení OSA, které jí poskytuje finanční prostředky. Tato nadace má časově neomezenou výhradní licenci na hromadnou správu autorských práv v oblasti hudební tvorby (spolu se sdruženími INTERGRAM, DILIA, OOA-S a Gestor). (Autorský zákon č. 121/2000sb.)

Dalšími nadacemi a nadačními fondy, které hrají významnou roli v české kultuře, jsou např. Fond Janáčkovy Hukvaldy, Kyliánova nadace, Lýskův nadační fond, Nadace Collegium Marianum, Nadace PKF, Nadace T. Stolzové, Nadace Život umělce, Nadační fond J. Haydna, Nadační fond Pražský podzim, Nadační fond Z. Podhajské ad. a firemní nadace, které přispívají na umění (např. Nadace Preciosa). (Databáze Muzikus, 2005)

Zvláštní nadací, jejímž úkolem mělo být financování českého umění, je *Státní fond kultury*. Pro tento fond se však nepodařilo zajistit dostatečné příjmy, a tak nemohl naplnit všechna očekávání do něj vložená. Dotace rozděloval pouze v roce 2002 (celkem 5 500 tisíc Kč) a v roce 2005. (Dohnalová, 2004)

O. p. s.

Forma obecně prospěšné společnosti není ve sféře českého umění příliš rozšířená. Do této podoby se transformovaly některé festivaly, z těch významných jmenujme např. *Mezinárodní hudební festival Smetanova Litomyšl* (jako o. p. s. od roku 1992), *Mezinárodní hudební festival Pražské jaro* (1997) nebo a *Janáčkův máj* (rovněž 1997).

Organizační formu o. p. s. zvolily také některé orchestry, např. *Plzeňská filharmonie* nebo *Pražská komorní filharmonie*. V ČR celkem působí přibližně 100 profesionálních a poloprofesionálních orchestrů, z nichž asi čtvrtina má formu o. p. s (přesné číslo bohužel není k dispozici). (Databáze Nipos, 2005)

V roce 1996 se od Nadace Český hudební fond oddělily dvě organizace, které rovněž doslova pečují o české kulturní prostředí. Jsou jimi *Hudební informační středisko, o. p. s.* a *Český hudební fond, o. p. s*. Obě společnosti stále čerpají většinu příjmů z dotací Nadace Český hudební fond. <http://chf.cz>

Řada příspěvkových organizací státu měla možnost zvolit si také formu o. p. s., avšak jejich současný statut je výhodnější. Kromě jistého příjmu tyto organizace mohou využít příjmy z vedlejší činnosti a pronajímaní majetku.

Občanská sdružení

Ve stejné době, záhy po roce 1990, vznikají občanská sdružení *OSA* a *INTERGRAM* pro ochranu práv výkonných umělců a výrobců zvukových a zvukově-obrazových nosičů (oprávnění ke správě podle zákona č. 237/1995 Sb. bylo uděleno MK ČR pod aj. 3512 v roce 1996). <http://osa.cz>

Řada neprofesionálních těles, skupin, souborů, orchestrů a zájmových sdružení se registruje jako občanská sdružení, stejně jako některé umělecké školy či kroužky a umělecké aktivity pro děti. Jejich počet jde řádově do tisíců. (Databáze Nipos, 2005)

1.3 Odstátnění umění a vznik NNO

Pro vývoj českého neziskového sektoru v oblasti umění je naprosto zásadní rok 1990, kdy byl nastartován dlouhodobý proces odstátnění kultury. Díky tomu se řada soukromých kulturních pořadatelů a provozovatelů transformovala ze státních podniků[7] nebo založila vlastní firmy nejrůznějších právních forem. Reforma státní správy umožnila delegaci správy většiny kulturních organizací do kompetence místní nebo regionální správy (např. převedení státních orchestrů na obce). Dále byly zrušeny federální a národní tvůrčí svazy s povinným členstvím pro profesionální umělce, např. v roce 1990 Svaz českých skladatelů a koncertních umělců, pod který do této doby spadala i Hudební mládež ČR, a Svaz československých skladatelů.

Odstátnění kultury a nárůst počtu provozovatelů přinesl řadu nových možností a novinek. Jednou z nich je rozvoj alternativní kultury, kterou se však zabývají spíše nově vzniklé organizace. Dramaturgie tradičních těles (Národní divadlo, Česká filharmonie) se příliš nezměnila, i když i na jejich programech lze nalézt více soudobého a experimentálního repertoáru. (Dohnalová, 2004)

[7] Např. roku 1994 byl privatizován Pragokoncert.

Oddělení od státu jde ruku v ruce s nutností a možností financování kulturních institucí z více zdrojů, i když role státu zůstává stále silná. Na vládní úrovni se formulují programy účelové finanční podpory umění a roku 1998 byla schválena dlouho očekávaná vládní koncepce kulturní politiky (aktualizace se dočkala v lednu 2001). (Kulturní politika, [1998], 2001)

Vývoj oblasti umění samozřejmě ovlivnila reforma státní správy a s ní spojená změna zřizovatele řady institucí. Část prostředků byla ze státu převedena na kraje (zákon 157/2000 sb.), které zákon zavazuje dle §14 zákona 129/2000 k péči o kulturní rozvoj a systematickému financování.[8]

Na dynamický rozvoj českého kulturního prostředí v posledních několika letech se negativně podepsaly záplavy v roce 2002 (postihly především Českou filharmonii a České muzeum hudby). Ministerstvo kultury ČR doposud každoročně vyčleňuje prostředky na zmírnění jejich následků. (Sborník o české kultuře, 2004)

Velmi pozitivním trendem je nárůst počtu akcí reprezentujících celou českou kulturu. Významnějšími projekty poslední doby byly např. Praha 2000, Česká sezóna ve Francii 2002, Česká hudba 2004, nedílná součást Evropské kultury atd. Stále narůstá také počet festivalů duchovní tvorby. (Dohnalová, 2004)

Co se týče neprofesionálního umění, informační systém MK ČR NIPOS ARTAMA na území ČR eviduje přibližně 230 dechových orchestrů s rozšiřujícím se počtem kvalitních orchestrů mladých, 95 komorních orchestrů, 89 komorních těles, 240 sborů, 500 dětských sborů a neustále narůstající počet folklórních souborů a menších sborů dospělých. (Databáze Nipos, 2005)

1.4 Kulturní politika a role státu

V roce 1998 se český stát začal znovu zajímat o podporu umění. V porovnání se státy EU[9] byly výdaje státního rozpočtu na kulturu malé, proto vláda i MK ČR formulovala

[8] Příspěvkovými organizacemi státu zůstávají pouze instituce státního a nadstátního významu: Státní ústav památkové péče (a Státní památkové ústavy v některých krajích), Národní knihovna v Praze, Moravská zemská knihovna v Brně, Knihovna a tiskárna pro nevidomé K. E. Macana, Informační a poradenské středisko pro místní kulturu, Národní divadlo, Státní opera Praha, Česká filharmonie, Divadelní ústav, Pražský filharmonický sbor, Národní muzeum, Národní galerie v Praze, Uměleckoprůmyslové muzeum Praha, Národní technické muzeum, Národní zemědělské muzeum, Moravské zemské muzeum, Moravská galerie v Brně, Technické muzeum v Brně, Valašské muzeum v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm, Památník národního písemnictví v Praze, Památník Terezín, Památník Lidice, Muzeum Jana Ámose Komenského v Uherském Brodě, Slezské zemské muzeum v Opavě, Muzeum loutkářských kultur v Chrudimi, Národní filmový archiv, Ústav lidové kultury ve Strážnici (zdroj: www.mkcr.cz)

[9] Ve státech EU se na kulturu běžně vyčleňuje jedno procento HDP, podobně tak i v Polsku a v Maďarsku. S jedním procentem počítala česká vláda, když schvalovala usnesení o tzv. kulturní politice. Dosáhnout

principy kulturní politiky (ve funkčním období premiéra J. Tošovského). (Kulturní politika, 1998)

Ve stručnosti lze říci, že kulturní politika definovala priority vlády, tj. potřebu zdrojů pro péči o hmotné i nehmotné kulturní dědictví a živé umění, a koncepci zavedení priorit. Primární byla strategie účinnější podpory kultury. S nárůstem počtu hudebních pořadatelů, neziskových organizací apod. stouply i nároky na financování těchto aktivit z veřejných zdrojů. Snahou odvětví by mělo být nacházet mimo tyto zdroje i podporu ze soukromého sektoru. V oblasti profesionálního umění vláda přijala závazek zvýšit objem některých kapitol, především kapitoly 334 (Usnesení vlády 401/1999 o zvýšení na 1 % státního rozpočtu), a zlepšit grantový systém vůči jiným subjektům např. zavedením víceletých grantů, lepší informovaností o výsledcích na internetu apod.

Vláda se mimo jiné zavázala podporovat hledání dalších zdrojů (např. projekty UNESCO) a napomáhat rozvoji neziskového sektoru a nevládních organizací[10] stejně jako podnikatelských aktivit v kultuře (daňovými úlevami apod.). Dalšími body strategie jsou např. zachování dostupnosti kulturních akcí širokému publiku, ochrana autorských práv a právo občanů na informace, udržení a rozvoj Programu podpory stálých profesionálních symfonických orchestrů a pěveckých sborů, přispívání k profesionálnímu rozvoji mladých talentů, oceňování nejlepších výsledků umělecké tvorby a interpretace a v neposlední řadě podpora kritické reflexe umělecké tvorby.

Dokument se rovněž věnuje podpoře neprofesionálního umění (amatérské a lidové kultuře) a je si vědom jeho významu jako „zázemí“ pro fungování profesionální oblasti. (Kulturní politika, 1998)

Kulturní politika státu byla aktualizována v lednu 2001 a k původním závazkům přibyla další konkrétní řešení.

Kromě již uvedeného se vláda rozhodla podporovat co nejširší zapojení občanů a občanských iniciativ do kulturních a uměleckých aktivit, vést pravidelný dialog s koordinačními orgány zastřešujícími nevládní neziskové subjekty a zefektivnit podporu NNO a občanských iniciativ. Pozornost je zde věnována také kvalitnější informovanosti občanů o stavu kultury a o využití prostředků z veřejných rozpočtů pro kulturní účely. Zmíněn je rovněž důraz na rozvoj samofinancování, tvorbu informačních databází pro instituce a rozvoj mezinárodní spolupráce (včetně kompatibility zákonů v rámci EU). Další články se týkají integrace cizinců, podpory kultury menšin nebo většího zapojení zdravotně postižených osob do umění, podpory preventivních programů či estetické výchovy nebo

---

tohoto cíle se však doposud nepodařilo. Výdaje na kulturu budou v roce 2006 činit necelé 0,5 % HDP, přibližně 5,5 miliardy Kč.

[10] Kulturní sféra ovšem dosud nemá svého zástupce v Radě vlády pro nestátní a neziskové organizace.

vytvoření zázemí pro vědeckou a výzkumnou práci ve vymezených oblastech kultury na úrovni srovnatelné s ostatními vědními obory.

Vytyčených cílů chce kulturní politika dosáhnout *úpravou legislativy*, tj. především definicí veřejné služby státu v oblasti kultury a tvorbou právních norem zejména pro neziskový sektor v kultuře, *ekonomickými nástroji*, a to nepřímo (daňovými úlevami, podporou ekonomické soběstačnosti neziskových subjektů) a přímo dotacemi ze státního rozpočtu, *institucionálními, řídícími a metodickými nástroji*. (Kulturní politika, 2001)

Na základě těchto dvou dokumentů je možné vytyčit role státu v českém kulturním prostředí. Lze je rozdělit do několika skupin týkajících se péče o kulturní bohatství země, vytvoření podmínek pro svobodnou tvorbu, umožnění přístupu občanů k umění a kulturnímu vzdělání, dohledu nad samosprávou a rozvoje legislativního rámce a spolupráce se zahraničím.

Základní rolí státu je péče o prostředí příznivé pro rozvoj umělecké tvorby, využívání kultury a realizaci kulturních aktivit občanů (občanských sdružení) včetně zajištění podmínek pro rozvoj vícezdrojového financování. Takovéto prostředí garantuje rovnost přístupu k umění a informacím i znevýhodněným společenským skupinám (menšinám, zdravotně postiženým osobám) a napomáhá péči o kulturní úroveň obyvatelstva. Jiným úkolem státu je vybudovat mechanismy, které budou zmírňovat negativní vlivy komerční kultury, a dbát na komunikaci a výměnu informací jak mezi jednotlivými subjekty české kultury tak i se zahraničím. Konkrétně se jedná o tvorbu informačních a komunikačních kanálů mezi nejrůznějšími odvětvími, propagaci české kultury a umění v zahraničí a spolupráci s mezinárodními organizacemi jako je např. UNESCO, Mezinárodní hudební rada, Evropská hudební rada apod. Kooperace s těmito institucemi je pro ČR významná mimo jiné z toho důvodu, že v jejich činnostech je přímo definovaná spolupráce mezi státní správou, soukromým sektorem a nevládními organizacemi včetně jejich aktivní finanční podpory.

1.5 Financování

Jak jsem již zmínila, jedním z cílů kulturní politiky státu je zajistit podmínky pro vícezdrojové financování českého umění. I přes veškeré úsilí je kultura z větší části stále závislá na veřejných rozpočtech.

Jedním z řešení situace měl být již zmíněný na státním rozpočtu nezávislý Státní fond kultury (založen zákonem 239/1992 sb.). Prostředky přerozděloval dvakrát, v letech

2002 a 2005. Od roku 1992 bylo postupně zavedeno poskytování účelových dotací MK ČR a grantové řízení pro podporu profesionálního umění pro občanská sdružení (prostřednictvím tzv. „ostatních příspěvků“ též pro okresy a obce). Ve stejné době si grantové systémy zřizují i obce a nadace. (Sborník o české kultuře, 2004)

Objem zdrojů ze soukromého sektoru je stále velmi nízký. Dle MK ČR je tento malý podíl na financování kultury způsoben malým počtem větších a stabilních firem v ČR. Tyto zdroje využívají hlavně velké mezinárodní festivaly a pořadatelé v turisticky atraktivních lokalitách (např. Pražské jaro, Smetanova Litomyšl, MHF Český Krumlov…). Menším nebo některým alternativním akcím (např. festivalům soudobé hudby) se tyto soukromé finance podaří získat jen výjimečně. Soukromé subjekty v ČR daleko více přispívají na sportovní, ekologické, sociální či zdravotní aktivity. (Dohnalová, 2004)

Z tohoto tedy vyplývá, že veřejné rozpočty zůstávají pro umění v ČR nezbytnými a nejdůležitějšími finančními zdroji. Pozitivním jevem je, že obce i kraje deklarují zájem podporovat kulturní aktivity regionů a celkově se zvyšuje objem financí, které poskytují (obce na kulturu poskytují v průměru 4–5 % ze svých výdajů). Státní prostředky jsou využity především pro oblast památkové péče, financování muzeí a galerií, knihoven atd. (viz. pozn. 2). Množství prostředků poskytnutých státem na kulturu ukazuje graf 1. (Příloha 7)

Podrobněji se financováním české kultury mezi lety 1998–2003 z veřejných rozpočtů zabývá *„Sborník statí o kultuře v letech 1998–2003“*, ve kterém je možné nalézt řadu zajímavých dat, tabulek a grafů. (Sborník o české kultuře, 2004)

Z vlastní zkušenosti mohu potvrdit, že závislost na veřejných rozpočtech se týká neziskových organizací především. Sponzorské dary zůstávají obtížně dostupné převážně pro menší nekomerční projekty. Finanční nejistota způsobuje, že NNO nemohou vytvářet dlouhodobé plány a takovéto prostředí negativně působí na stabilitu celého sektoru.

1.6 Neziskový sektor v oblasti umění a HM ČR

Hudební mládež HM ČR je občanské sdružení, které svým působením zasahuje do řady oblastí českého kulturního dění. Některými aktivitami spadá do profesionální kultury, např. pořádáním hudebních festivalů, koncertů, besed či workshopů s významnými umělci, jinými se řadí k neprofesionálnímu umění, např. podpora aktivního muzicírování, tvůrčích dílen, hudebních táborů pro amatéry apod. Mimo jiné se také významně podílí na výchově a propagaci kvalitního umění mezi mládeží a volnočasovými aktivitami, které pro ně zajišťuje, podporuje prevenci negativních sociálních jevů. HM sdružuje své členy na

základě podobných zájmů a pomáhá začleňovat znevýhodněné skupiny mladých lidí mezi vrstevníky se stejnými zálibami (např. zdravotně postižené, sociálně znevýhodněné). Mladé lidi podporuje v kreativitě, tvůrčím a kritickém myšlení, práci v týmu, zodpovědnosti, toleranci k odlišným názorům a tím i k aktivnímu občanství. Skrze tuto svou činnost odpovídá hned na několik článků tzv. kulturní politiky.

1.6.1 Co je HM ČR

Hudební mládež (HM ČR) je o organizace, která „(...) *sdružuje mladé přátele umění v České republice a kluby HM ČR, a to s cílem prohlubovat vztah mladých lidí k trvalým kulturním hodnotám, zušlechťovat a tříbit jejich zájmy a napomáhat péči o kulturní, duchovní a etický rozvoj mladé generace*“. (Stanovy HM ČR)

HM ČR organizuje setkání mladých lidi se zájmem o hudbu a další oblasti umění, koncerty, semináře, besedy, festivaly, tvůrčí dílny, soutěže, zprostředkovává návštěvy koncertů a divadelních představení, a tím vším propaguje uměleckou hudbu mezi mladou generací. V současnosti čítá 2269 členů[11] – aktivních hudebníků, ale i těch, kteří mají hudbu a umění „jen“ rádi. Každý vlastní průkaz s logem HM ČR[12], díky kterému se může přednostně účastnit akcí HM ČR, navštěvovat vybrané koncerty, divadelní či operní představení za snížené vstupné nebo zdarma či využívat všech služeb webových stránek HM ČR. (Výroční zpráva, 2004)

Každý člen se rovněž může aktivně spolupodílet na realizaci činnosti a na plnění cílů HM ČR, účastnit se jednání členské schůze, volit orgány HM ČR (prostřednictvím klubů HM ČR) nebo být volen, komunikovat s orgány sdružení a žádat o jejich vyjádření k nejrůznějším otázkám týkajících se sdružení. (Stanovy HM ČR)

Členové HM ČR se většinou sdružují v klubech HM ČR. V rámci nich mohou vyvíjet vlastní činnost, která však musí být v souladu se stanovami a cíli HM ČR. Tyto kluby musí být registrovány výborem HM ČR a podávat mu jednou ročně zprávu o vlastní činnosti. (Stanovy HM ČR) Členové klubů na členské schůzi volí předsedy, kteří je pak zastupují, především na *Konferenci zástupců klubů HM ČR* – nejvyšším orgánu sdružení HM ČR. Tato konference je svolávána výborem HM ČR obvykle jednou za tři roky a projednává základní otázky fungování organizace (změny stanov, přijetí nových členů výboru HM ČR, případně i zrušení HM ČR).

[11] Věk členů se pohybuje mezi 15 a 30 lety. Tuto věkovou hranici lze překročit pouze nepřerušovaným obnovováním členství.
[12] Od letošního roku rovněž s logem Mezinárodní federace Hudební mládeže (JMI).

Výbor HM ČR se zodpovídá konferenci zástupců klubů, jde o výkonný orgán, který jedná za sdružení a řídí činnost sdružení, volí ze svých členů výkonného předsedu výboru HM ČR, dva místopředsedy výboru, členy a předsedu revizní komise a předsedu sdružení HM ČR. Právě výbor koordinuje veškerou činnost sdružení a pořádá centrální akce[13] HM ČR v průběhu roku.

Výbor čítá nejméně 11 členů, které navrhuje a schvaluje Konference. Jeho členem se může stát každý, kdo trvale a bez nároku na odměnu[14] pracuje pro HM ČR. (Více o pravidlech, orgánech organizace, právech a povinnostech členů viz. Stanovy HM ČR)

Pevné jádro organizace tvoří *animátoři*, kteří se starají o technické zajištění akcí a jejich propagaci a naplňování koncepce činnosti HM ČR. Jsou to aktivní členové HM ČR, kterým již bylo 18 let a kteří se podílejí na činnosti a pomáhají výboru (kterému se zodpovídají) s provozem organizace. V průběhu akcí zajišťují tvůrčí a zábavnou činnost pro účastníky. Jejich činnost garantují *lektoři*, tj. zkušení animátoři, kteří dosáhli 25 let. (Koncepce činnosti HM ČR, 2003)

Veškeré aktivity musí splňovat profesionální a etická kritéria HM ČR schválená výborem, především vysokou profesionální úroveň vystupujících umělců, aktivní zapojení členů HM do alternativních a tvůrčích programů a také finanční přístupnost mladým lidem – převážně studentům.

Hudební mládež ČR pořádá 10–12 akcí ročně: Tři víkendové hudební festivaly (Mladá Smetanova Litomyšl, Dny HM v Praze, Liberecký festival HM ČR), dvě letní desetidenní soustředění (Letní škola HM ČR, Letní tábor instrumentalistů), dvě víkendová setkání zaměřená na jiné kulturní oblasti (Zimní filmová škola v Praze, Divadelní festival Prkna v Hradci Králové), Setkání pedagogů a víkendové semináře a další aktivity uskutečňované v rámci Klubů HM ČR. Jak je patrné, HM ČR se nevěnuje pouze hudbě, ale i jiným příbuzným uměleckým oborům – i když významným prvkem a pojítkem všech aktivit je vždy hudba.

1.6.2 Historie

I když podrobná historie HM ČR není předmětem této práce, je nezbytné uvést alespoň základní data a zmínit se o událostech, které mohou napomoci pochopení současným proměnám v organizaci.

---

[13] V textu často zmiňuji „centrální HM ČR“. Rozumím jí právě činnost, kterou vykonává výbor HM ČR (vedení organizace, v minulosti sekretariát HM). Odlišuji ji od činnosti v klubech (pobočkách, regionech).

[14] Od 5.6.2005 má Hudební mládež ČR jednu administrativní pracovnici na poloviční úvazek. Je jí současná místopředsedkyně Mgr. Jana Indráková. (Zápis schůze výboru z 5.6.2005)

Hudební mládež (Jeunesses Musicales) byla založena roku 1940 v Belgii Marcelem Cuvelierem. O pět let později vznikla Mezinárodní federace Hudební mládeže Belgie a Francie (Jeunesses Musicales International). V českých zemích začala v roce 1948 spolupráce Josefa Vlacha, Václava Talicha a Ivana Medka na organizaci cyklu koncertů Českého komorního orchestru pro Hudební mládež, avšak jejich činnost byla pod politickým nátlakem oficiálně zakázána. Pojem Hudební mládež se znovu objevil po deseti letech roku 1958, opět s výraznou podporou Václava Talicha. (Medek, 1990)

Avšak jak ve svém článku „Abychom nepohřbili Hudební mládež“ zmiňuje hudební publicista PhDr. Jiří Pilka, neexistovalo zde nic jako „ochranná známka“ a pod tímto názvem docházelo k organizaci řady neprofesionálních a nekvalitních aktivit, zcela proti původnímu záměru. (Pilka, 1963)

Další slibnou prezentací původní ideje HM byla řada koncertů České filharmonie pro HM (kompletní abonentní programy) a orchestru FOK nebo seriál o České filharmonii v Divadle hudby. Tradice těchto koncertů se rozvíjela od roku 1984 díky novému řediteli České filharmonie Ctiradu Kohoutkovi. Tyto aktivity organizoval Ivan Medek jako *„svého koníčka, bez nároku na odměnu“* (Kovaříček: 2000). HM byla do té doby dobrovolná nikým nedotovaná organizace. (Kalendáře 1980/81–1989/2000)

V roce 1971 HM fungovala již ve 23 zemích světa, mj. také v Polsku, Maďarsku a Jugoslávii. Snaha „dohonit a předhonit“ pohnula českým ministerstvem kultury a v roce 1971 byl zřízen sekretariát HM. Členy výboru byli jmenováni např. Petr Eben, Ivana Loudová, Petar Zapletal a další. V prostorách Svazu skladatelů[15] byl zřízen sekretariát Hudební mládeže se třemi placenými pracovníky (dosazenými shora) a rovněž bylo zajištěno financování Českým hudebním fondem. Vedení se ujal hudební skladatel prof. František Kovaříček, který zůstal v pozici předsedy (od roku 1992 „čestného předsedy“) organizace až do smrti počátkem roku 2003. Místopředsedou byl tehdy Miroslav Turek, hudební redaktor Českého rozhlasu. V těchto letech započala a neustále se rozvíjela organizace hudebních festivalů, letních táborů, přehlídek pořadů a činnost klubů HM v různých místech Československa. (Kovaříček, 2000)

V roce 1992 výbor zvolil nového předsedu HM ČR RNDr. Jana Králíka CSc., který však po problémech se sekretariátem (opakovaném narušování kompetencí) v roce 1994 požádal výbor o uvolnění z funkce. Výbor posléze oficiálně zvolil tříčlenné předsednictvo[16], ve skutečnosti však organizaci vedl prof. Kovaříček se svou manželkou Janou Klimtovou, zaměstnankyní sekretariátu. HM ČR dokonce od roku 1997 neměla

[15] Sídla HM, v Praze: 1971–1974 Valdštejnská 10, 1974–1992 Sochorova 25, 1992–1999 Křižíkova 64, 1999–2003 Radlická 99, od 2003 Kolbenova 804/30

[16] Čestný předseda František Kovaříček a členové výboru Vladimíra Bezdíčková a Michal Novenko

právoplatný výbor, protože ten má být dle stanov volen každé dva roky Konferencí zástupců klubů HM ČR. Tato konference se sešla naposledy 22. 4. 1995. (Kalendáře HM ČR z let 1992/93–1994/95)

V devadesátých letech se činnost HM ČR omezila jen na nejzákladnější aktivity a až roku 1999 došlo k utvoření animátorsko-lektorského týmu[17], který po několikaletém útlumu činnosti HM převzal organizaci akcí a znovu obnovil klubovou činnost. Nástup nové generace animátorů a lektorů provázela řada problémů a konfliktů. Téměř po celá 90. léta se organizace potýkala s nedostatkem financí, neochotou učitelů organizovat vzdělávací činnost a vést studenty k tvůrčímu myšlení a především neochotou MŠMT jakkoliv podporovat HM ČR (až do roku 2005) a uznat její význam ve společnosti. (Kovaříček, 1997)

Problematická byla rovněž spolupráce poboček HM ČR se sekretariátem, který aktivity v regionech nepodporoval a mnohdy dokonce i blokoval. Mj. i z tohoto důvodu vznikla v létě 1999 tzv. „Sekce HM ČR při Klubu Vltava Českého rozhlasu 3“ jako pokus o obnovení tradice HM nezávisle na sekretariátu. Došlo k tomu, že se část tehdejších organizátorů z různých klubů díky členům HM působícím v rozhlase neformálně přimkla ke stanici Vltava. Sekce byla registrovaná jako samostatné občanské sdružení a formálně s HM ČR neměla nic společného – pouze část jména a organizátory necentrálních akcí. Sekce však nesplnila všechna očekávání svých členů a po roce se rozpadla. Z jejích vůdčích osobností se vytvořil animátorsko-lektorský tým, který postupně přebíral funkce HM ČR. Po smrti předsedy a vyhrocení konfliktu se sekretariátem byla většina členů týmu právoplatně zvolena do celostátního výboru HM ČR. (Stanovy Sekce HM ČR při Kubu Vltava ČRo 3, Zápis Konference klubů 31.8.2003)

Tato krátká epizoda v historii HM ČR vznikla doslova ze zoufalství mladých organizátorů necentrálních akcí a zmatků, které způsobovalo centrum. Sekretariát nechtěl uznat kompetentnost těchto lidí organizovat akce HM ČR a jakkoliv mluvit do vedení organizace. Znemožňoval jim přístup k financím a dokumentaci HM ČR a vzniklo zde napětí, které brzdilo rozvoj organizace. Jak později vyšlo najevo, nebyl několik let řádně volen výbor ani předseda sdružení. Situace byla napravena 31.8.2003, kdy byla na popud animátorů a lektorů svolána Konference klubů a zvolen nový výbor HM ČR. S příchodem nového vedení ve sdružení proběhla řada změn. Byly schváleny nové stanovy, vznikly

[17] Animátoři jsou aktivní členové HM ČR starší 18 let, kteří jsou v přímém kontaktu se členy HM v průběhu akcí a zajišťují pro účastníky tvůrčí a zábavnou činnost... Činnost animátorského týmu garantují lektoři. Lektorem HM se může stát každý člen a animátor HM po dosažení věku 25 let...“ (Koncepce činnosti HM ČR, 2003)

vnitřní směrnice a tím i prostor pro dynamický rozvoj sdružení. (Zápis z Konference klubů ze 31.8.2003)

1.7 HM ČR a svět

V prvních kapitolách práce jsem charakterizovala prostředí neziskových organizací v oblasti umění v ČR, v jehož rámci se pohybuje občanské sdružení HM ČR. Poté jsem tuto organizaci stručně představila a v následujícím textu se budu věnovat její pozici mezi podobnými uskupeními ve světě. Tím bude tento „úvod do kontextu“ kompletní a budu se moci zabývat organizační proměnou.

Pro vyhledávání informací o organizacích s podobnou činností, jakou provozuje HM ČR a to kdekoliv ve světě, je velmi cenným zdrojem organizace Mezinárodní hudební mládež (Jeunesses Musicales International, JMI) a především pak její databáze. (Databáze JMI, 2005) Tato celosvětová federace sdružuje nejrůznější organizace, které se zabývají hudbou a mladými lidmi, z celého světa – sbory, orchestry mladých, kapely, organizátory letních škol či workshopů nebo mladé lidi se zájmem o hudbu. Federace je schopna poskytnout kontakty a informace na ostatní členy JMI nebo na jiná sdružení, která z nejrůznějších důvodů nejsou členy, ale zabývají se nějakou činností související s hudbou (či kulturou vůbec) a mládeží. Federace se původně nazývala „Fédération des Jeunesses Musicales“ (FIJM), avšak v roce 1998 se organizace přejmenovala na federaci „Jeunesses Musicales International“ (JMI). HM ČR usiluje o spolupráci s JMI od svého vzniku a členem federace – byť s jistými problémy, jak zmiňuji dále, je od roku 1990.

1.7.1 Jeunesses Musicales International (Mezinárodní Hudební mládež)

Jeunesses Muicales International (JMI) je největší celosvětová síť hudebních organizací pro mladé lidi. UNESCO ji označuje za největší organizaci pro mladé zabývající se kulturou. JMI v současnosti čítá 41 členů[18], úzce spolupracuje s dalšími 6 zeměmi a udržuje kontakty s více než 35 organizacemi. (About JMI, 2004)

V rámci celé sítě probíhá každoročně přes 30 000 hudebních událostí nejrůznějších hudebních stylů (koncerty, tábory, tvůrčí dílny, festivaly, soutěže, kurzy…). Účastní se jich téměř 4 miliony lidí z celého světa. JMI rozlišuje čtyři druhy členů: mladé posluchače,

[18] Členské státy: Belgie, Brazílie, Kanada, Pobřeží slonoviny, Česká Republika, Čína, Dánsko, Ekvádor, Estonsko, Etiopie, Francie, Guatemala, Chorvatsko, Indonésie, Irsko, Izrael, Itálie, Jižní Afrika, Kolumbie, Korea, Lucembursko, Maďarsko, Makedonie, Malta, Německo, Nizozemí, Norsko, Polsko, Portugalsko, Rakousko, Rumunsko, Řecko, Srbsko & Černá Hora, Slovensko, Slovinsko, Španělsko, Švédsko, Švýcarsko, Uruguay a Venezuela

mladé umělce, orchestry a soubory a hudební uskupení mladých. Minimálně polovina aktivit JMI se týká tzv. vážné hudby, avšak v celé síti JMI lze nalézt i festivaly soudobé hudby, popu, jazzu, rocku, hip-hopu atd.[19]

Pomocí těchto hudebních událostí dbá JMI o kulturní porozumění mezi rozdílnými kulturami a prohlubuje spolupráci nejrůznějších národů. (About JMI, 2004)

JMI založili Marcel Cuvelier a René Nicola 17. června 1945 v Belgii. Od té doby JMI sídlí v Palais des Beaux-Arts v Bruselu. Organizace prošla mnoha změnami, byla rozšířena o nové členy, hudební styly (jazz, pop/rock) i aktivity (soutěže, soustředění…). (JMI History: 2004)

Orgány a součásti JMI

Jednotlivé organizace sítě JMI se každoročně scházejí na mezinárodních kongresech a shromážděních, kde diskutují o činnostech JMI a JM v členských zemích, o společných projektech apod. a volí *Výbor JMI*. Tento výbor společně s generálním tajemníkem zajišťuje komunikaci v rámci sítě, finanční prostředky a mezinárodní projekty. JMI klade důraz na výměnu zkušeností v oblastech kultury a hudby mezi organizátory ze všech pěti kontinentů. (JMI Annual General Assemblies & Congresses: 2004)

V rámci JMI byla v Bruselu roku 1990 založena *Unie evropské Hudební mládeže* (Union of Jeunesses Musicales of Europe). Tuto Unii tvoří 26 organizací. (JMI Europe: 2004)

V roce 1973 byla ve Švýcarsku založena *Nadace JMI*, jejíž úkolem je zajišťovat finanční prostředky pro pokrytí projektů a aktivit JMI (především Světový orchestr JMI, Mezinárodní soutěž v Bělehradě a Mezinárodní kampus v Grozném). Na počest zakladatelů byla pojmenována Foundation Cuvelier-Nicola a její jmění v současné době čítá 200 000 USD. Prostředky získává, jak jinak, z umění – z prací, které věnovali umělci jako Calder, Miro, Alechinsky, Tapies, Broto, Cortot, Del Re, Folon, Kuroda a Rower. Tyto práce byly shromážděny do portfolií, jejichž část byla v roce 2004 vydána k 60. výročí JMI. (JMI Foundation: 2004)

Projekty JMI

Mezi nejvýznamnější projekty JMI patří *Světový orchestr JMI* (JM World Orchestra), *Hudební křižovatky* (Music Crossroads – festivaly a aktivity pro začínající africké hudebníky), *Imagine Festival* (soutěže nejrůznějších hudebních žánrů), *Setkání*

[19] HM ČR používá název „umělecká hudba”, který zahrnuje jak tzv. vážnou hudbu, tak i jazz a folklor. Před jinými styly se neuzavírá, ale nejsou (a nikdy v minulosti nebyly) předmětem její činnosti. (Kritéria akcí HM ČR, 2003)

etnické hudby (Ethno Camps), *Světový pěvecký sbor mladých* (World Youth Choir), *Young Euro Classic* (Setkání evropských orchestrů mladých), *ExTEND 2004* (Rozvoj experimentální mezinárodní evropské sítě) a *Brundibár* – mezinárodní výchovný hudební program, který uvádí děti do světa operních představení a zároveň podporuje hodnoty tolerance a solidarity. Brundibár česko-židovského skladatele Hanse Krásy byl poprvé nastudován za druhé světové války židovskými dětmi v terezínském ghettu.[20] (JMI Activities: 2004)

Financování JMI

JMI s výjimkou Nadace JMI získává finanční prostředky od vlád různých zemí, institucí, jednotlivců a korporací. Sekretariát je financován skrze Belgickou vědeckou politiku (Belgian Science Policy), Belgickou národní loterii (the Belgian National Lottery), Bruselskou agenturu regionální zaměstnanosti (the Brussels Region Employment Agency, ORBEM) a zdroje EU (program „Podpora pro mezinárodní nevládní organizace mladých“).

Projekty JMI podporuje Kulturní program EU 2000.

Hudební křižovatky jsou podporovány organizacemi SIDA, NORAD a UNESCO a světový orchestr JMI podporuje vláda Valencie. (JMI Finances: 2004)

1.7.2 Pozice ve světě

První kontakty HM v Praze s federací JMI se datují do roku 1947. Tehdejší pozorovatelé a zájemci o informace a spolupráci sledovali události na druhém kongresu federace v Paříži. Kongresu se účastnili zástupci z Belgie, Francie, Francie, Holandska, Itálie a Švýcarska. Mezinárodními pozorovateli byli Bulharsko, Československo, Egypt, Kanada, Maďarsko, Polsko, Rumunsko a USA. Diskutovalo se tehdy o rozvoji federace v celosvětovou organizaci, která by vedla mladou generaci k hudbě. (Kovaříček: 2000)

Dalším pokusem o navázání trvalejších kontaktů byla cesta české delegace[21] na generální shromáždění v Kodani. Delegaci bylo vytýkáno, že HM neměla v ČSSR statut státem uznávané organizace a že nebyla členem FIJM. Proto po svém návratu tito lidé iniciovali registraci HM. Zakládací listina vznikla na základě Rakouské zakládací listiny v roce 1971. Zato přijetí do federace stálo více úsilí. Problém nejprve spočíval v tom, že

[20] Opera je nyní hlavním bodem Programu na podporu komunitních představení v různých jazycích. Je jí věnována samostatná webová stránka a CD či CD-ROM zdarma. V rámci Evropského turné se hrála v 8 zemích mj. v centru UNESCO v Paříži.
[21] Manželé Medkovi a Dr.Budiš.

HM nebyla celostátní (neexistovala na Slovensku), poté že organizace neměla celostátní výbor. Později zase nebyla vůle k přistoupení ze strany MK ČSSR (jak se domnívá prof. Kovaříček, bylo to proto, že členem federace nebyl SSSR). Povolení ke vstupu bylo vydáno až 11.11.1989, po 18 letech od zahájení jednání. (Kovaříček: 2000)

I když HM nebyla členem federace, kontakty byly mezi lety 1971 a 1989 udržovány. Generální tajemník FIJM jezdil téměř každé 2 roky do Prahy (byl přítomen na některých významných akcích jako např. Dny HM). Rovněž proběhlo několik málo výjezdů českých hráčů (většinou studentů HAMU) do celosvětového orchestru JMI, avšak tyto aktivity byly z finančních důvodů pozastaveny[22]. HM ČSR byla rovněž informovaná o všech jednáních generálního shromáždění a kongresů[23] a až do roku 1990, kdy došly finance, se většiny z nich účastnil i předseda HM ČSR.

Na kongresu v Bruselu v roce 1990 byla HM ČSR čestně přijata do FIJM (Zpráva z kongresu), avšak tím pro HM ČSR (později HM ČR) problémy nekončily. Organizace neměla (a dodnes nemá) finanční prostředky na zaplacení členského poplatku federaci. Od přijetí HM ČR do FIJM, byť se vzhledem k nezaplaceným poplatkům nejedná o členství plnocenné, se řešení tohoto problému projednává a HM ČR dokonce již několik let hrozí vyloučení z federace. Jak je patrno z výročních zpráv různých členů JIM a jak tvrdí generální tajemník JIM, za většinu členů tyto poplatky hradí ministerstva kultury jednotlivých zemí. MK ČR však o ničem podobném neuvažuje, a to ani po jednání generálního tajemníka Daga Franzéna s náměstkem ministra a ředitelkami odborů umění a knihoven a národnostní a regionální kultury. Jak Dag Franzén uvádí v dopise pro MK ČR, činnost HM ČR je v celosvětovém měřítku naprosto výjimečná, jelikož organizátoři na bázi dobrovolnictví vyvíjejí bohatou a profesionální činnost a mohou směle konkurovat (a mnohdy i předčít) profesionální organizace jinde v Evropě. (Dopis generálního tajemníka MK ČR z 3.5.2005, Jednání D. Franzéna s náměstkem ministra kultury ČR)

1.7.3 Specifika Hudební mládeže České republiky

Zaznamenala jsem rozdíl v tom, jak specifika HM ČR ve světovém kontextu chápou členové výboru HM ČR a jak vedení JMI.

Česká strana na prvním místě uvádí, s jistou hrdostí, činnost v klubech (tj. fakt, že členové sami aktivně pořádají akce), činnost pro děti (klubíky) a charakter aktivit.

[22] Nebyly prostředky, jako v jiných zemích, na proplacení cestovného a registračních poplatků. Podobná situace je i s účastí českých zpěváků ve světovém sboru JMI.
[23] Generální shromáždění a kongresy se pořádají každé 2 roky, pravidelně (ob rok) se střídají. Kongresy bývají celkově složitější a programově bohatší.

Generální tajemník JMI si všímal takových věcí, jako je práce na bázi dobrovolnictví a minimální podpora ze strany MK ČR. Klubovou činnost rovněž zmínil jako něco, co jinde ve světe nemá obdoby a co zasluhuje obdiv (toto téma bylo předmětem neoficiálních rozhovorů generálního tajemníka s některými členy výboru v Praze 26.4.2005).

Specifiky HM ČR oproti jiným organizacím tedy jsou klubová činnost, dobrovolnost, rozmanitá činnost a malá podpora ze strany MK ČR.

Poznámka:

Kromě JMI jsem se pokusila navázat kontakty s jinými organizacemi federace JMI z celého světa. Zajímala jsem se především o počet zaměstnanců, druh činnosti, počet a věk členů a způsoby financování těchto organizací. Bohužel se mi nepodařilo získat informace z okolních zemí, jako je Rakousko, Maďarsko a Polsko. Co se týče sousedních zemí, předkládám tedy alespoň informace o Německu. Dále zmiňuji Norsko, protože jeho pojetí myšlenky HM je velmi specifické a navíc HM ČR měla o navázání kontaktů s touto zemí zájem. Rovněž jsem se rozhodla uvést údaje o HM v Izraeli, která má podobnou členskou základnu jako HM ČR a její činnost prostřednictvím židovsko-arabského orchestru jasně plní cíle JMI na národní úrovni:

Německo

Německá HM zaměstnává celkem 11 pracovníků včetně generálního tajemníka Dr. Ulricha Wüstera, ředitele Hudební akademie Německa. Členskou základnu tvoří 220 orchestrů a 435 dalších soukromých osob (mládež). Činnost spočívá v organizaci hudebních kurzů, koncertů, workshopů a seminářů, hudebních projektů pro orchestry mladých. Finančně ji podporuje vláda (50 %), soukromé zdroje (nadace 20 %, dary 5 %, sponzoři 20 %) a členské poplatky (25 %).

Norsko:

Norská HM nezná členství, jak jej chápeme my. Je součástí Rady hudebních organizací (Council of Music Organisations), která má celkem 33 členů. Hudbou a mladými lidmi se zabývají jen některé z nich. Jedna pracovnice na poloviční úvazek zajišťuje spolupráci s jinými sekcemi HM, výměny hudebníků se zahraničím a účastníky na festivaly, letní školy a soutěže v Norsku.

Izrael:

HM Izraele zaměstnává 7 osob (ředitele, osoby zodpovědné za finance, pořádání koncertů, arabsko-židovský orchestr mladých, sbory, tábory a za fundraising). Má celkem 1500 členů mezi 11 a 17 lety.

2 TEORIE ORGANIZAČNÍ ZMĚNY

V předešlých kapitolách jsem stručně představila vývoj a charakteristiky prostředí neziskového sektoru v oblasti kultury a umění, tj. prostředí, ve kterém působí občanské sdružení HM ČR. Poté jsem předložila základní informace a fakta o této organizaci a ještě než se začnu věnovat rozboru její proměny, bude pro dokreslení problému dobré seznámit se s některými teoriemi organizační změny. Právě tyto teorie ovlivnily výběr oblastí, které zkoumám na sdružení HM ČR a způsob, jakým na změny pohlížím. Teprve na jejich základě jsem volila techniky a postupy výzkumu a zjišťovala, jakým způsobem je možné pohlížet na proměny HM ČR. Každý úhel pohledu má svá pozitiva i negativa a při analýze situace v konkrétní organizaci HM ČR bude možné využít přínosů všech teoretických přístupů a získat tak potřebný nadhled nad situací.

2.1 Teorie mechanických a organických organizací

M. Hatchová zařazuje teorii mechanických a organických organizací k těm, které vidí organizační změnu jako důsledek adaptace organizace na vnější podmínky. (Hatch, 1997: 76)

Organizace mají různou podobu v závislosti na stabilitě prostředí, ve kterém působí. Je-li okolí dostatečně stabilní, provádějí spíše rutinní aktivity, jasně vymezují kompetence a zodpovědnosti jednotlivých pozic a orientují se převážně na výkonnost. Tyto organizace se metaforicky nazývají mechanické. Je jim vlastní specializace jejich jednotlivých subsystémů a tvoří vysoce strukturovaný systém, který řídí úzké vedení. Tomuto modelu se blíží struktura a způsob fungování HM před rokem 1989, kdy se okolní prostředí příliš neměnilo a způsoby práce a vedení organizace byly po řadu let téměř neměnné (viz. s. 39).

V proměnlivém prostředí je nezbytné, aby se organizace byly schopné účinně a rychle adaptovat a byly dostatečně flexibilní. V těchto situacích zaměstnanci uplatňují své schopnosti tam, kde je jich právě zapotřebí, protože požadavky se mohou neustále měnit. Pro takovéto podniky je typický nízký stupeň specializace, hierarchizace a formalizace. Jsou jako živé věci, které se adaptují na měnící se okolnosti, a proto je nazýváme organickými organizacemi. Tento typ se v HM ČR začal postupně projevovat po roce 1989, kdy se prostředí (společenské, ekonomické, politické a legislativní) začalo rychle měnit. Bylo třeba přizpůsobit se novým podmínkám. Vznikaly flexibilní nespecializované týmy, které pracovaly neformálně, čistě na bázi dobrovolnictví (s. 39).

Je zřejmé, že modely mechanických a organických organizací představují dva extrémy a ve skutečných podnicích bývají kombinovány oba přístupy. Ani jeden z nich není tomu druhému nadřazený. Každý je vhodnější v jiných podmínkách a zvítězí ten, který je v daném prostředí efektivnější.

Podle této teorie tedy proměny organizací závisejí na stabilitě prostředí, ve kterém tyto organizace fungují a existují. Právě ona se jako první zabývala vztahem prostředí a organizace a položila tak základy pro další teorie. (Hatch, 1997: 77)

2.2 Teorie závislosti na zdrojích

Teorie závislosti na zdrojích organizační změny chápe odlišným způsobem. Upozorňuje na tendenci organizací měnit svoje struktury a cíle v úsilí zajistit si zdroje, které nezbytně potřebují pro své přežití.

Základem tohoto modelu je názor, že podniky odpovídají na požadavky těch skupin, které kontrolují kritické zdroje v daném prostředí (prostředí, ve kterém se organizace pohybuje, komunikuje, vstupuje do nejrůznějších vztahů s jinými, vyvíjí činnost...). Organizace nejsou vnitřně soběstačné, proto si potřebují zajistit zdroje ze svého okolí, a tím se na něm stávají závislými. Prostředí, jako zdroj prostředků, materiálu, vědění, vybavení, pracovní síly, ale i odbytu atd., získává nad organizací moc, skrze kterou na ní klade své požadavky. Nejedná se však o jednu konkrétní a jasně definovatelnou závislost na jednom prostředí, ale vazbu na jeho jednotlivé součásti (např. na jiné organizace). (Hatch, 1997: 78) HM ČR je takto závislá nejen na institucích, které jí poskytují finance, ale i na partnerech (mohou poskytovat jiné výhody), klientech (účastnících akcí HM ČR) a nejrůznějších dalších aktérech (umělcích, uměleckých agenturách a tělesech). Na jejich požadavky musí HM ČR umět reagovat.

Úkolem vedení organizace je rozpoznat požadavky okolí, odpovídat na ně a mírnit jeho vlivy. I když je závislost na prostředí zásadní, manažeři ji mohou analyzovat (určit, na kolik má skutečně na organizaci vliv) a rozumně korigovat. Nejprve je tedy třeba provést rozbor vztahů s jinými organizacemi v prostředí a vytvořit schéma závislosti na zdrojích. Jde o to definovat, kde zdroje jsou, kdo je ovládá, kdo a jak může zásadně ovlivnit vztah prostředí k organizaci, popsat klienty, konkurenci, regulační mechanismy, skupiny se zvláštními zájmy atd. Takové poznání umožňuje uvědomit si vztahy k vzácným a důležitým zdrojům a vytvářet postupy, které pomohou závislostí se buď zbavit, nebo je alespoň ovlivnit. (Friedkin, Powel 1987: 182) Právě rozeznáním nejrůznějších zdrojů a skupin se začali zabývat členové výboru HM ČR zvolení v roce 2003. Většina z nich již

dříve působila v pobočkách (klubech) HM ČR, které nebyly financovány z centra organizace. To z tohoto důvodu byli nuceni pro své aktivity hledat alternativní zdroje. Tyto postupy svém zvolení do celorepublikového výboru začali uplatňovat na celostátní úrovni.

Strategie korekce takovýchto vazeb jsou různé. Některé se snaží docílit závislosti jiných součástí prostředí na vlastní organizaci a výstupech její činnosti, jiné jsou založené na vytváření osobních kontaktů s jinými významnými aktéry, uzavírání dohod (kartel...), monitoringu vývoje okolí, lobování. Až v případech, kdy je to pro organizaci výhodné, může dojít i ke změně poskytovaných služeb (produktů). (Friedkin, Powel 1997: 182) K této změně se však vedení HM ČR uchýlit nehodlá. (Příloha 8)

Teoretický přístup závislosti na zdrojích může vedoucím pracovníkům pomoci porozumět závislostem a vztahům, které existují mezi jejich organizací a jinými aktéry v prostředí. Tato znalost jim umožňuje přijmout vhodná opatření. Vedení a změny organizace vyžadují poměrně přesnou znalost prostředí a jeho vývoje.

2.3 Prostředí soutěžících skupin

Organizačními změnami se zabývá rovněž teorie prostředí soutěžících skupin. Je velmi podobná teorii předešlé, rovněž vychází z předpokladu, že organizace je významně závislá na svém okolí a na zdrojích, které potřebuje ke své činnosti. Na tuto závislost však nahlíží spíše z pohledu prostředí než z hlediska organizace. Jak ukazují Friedkinová a Powel, nezabývá se konkrétní organizací, která se snaží přežít a uspět ve své situaci, ale spíše příčinami úspěchu nebo naopak nezdaru podniků, které soupeří o prostředky. Právě prostředí si vybírá a umožňuje přežít organizacím, které nejlépe odpovídají jeho potřebám.

Předmětem této teorie je rozbor skupin soupeřících organizací, které jsou závislé na stejných zdrojích (tzv. populace). Tj. spíš než o organizaci se zajímá o celou skupinu organizací, které komunikují (tvoří populaci), a o způsoby, jakými soutěž v populaci probíhá a jaké má výsledky. Ráz tohoto konkurenčního jednání pak ovlivňuje jednotlivé členy.

Snahou tohoto přístupu je schopnost předvídat události, jako je vznik, změna, zánik nebo vyvinutí úspěšné strategie organizací. V jeho hlavním zájmu je vysvětlit, jaký má proces vývoje vliv na typ organizace. Teorie popisuje tři vývojové procesy. Prvním je *variace*, tj. adaptace, vznik nové organizace, inovace, druhým *selekce*, výběr organizací, které nejlépe vyhověly prostředí, a třetím *retence*, přežití, udržení se v prostředí. (Friedkin, Powel 1987: 180) Jak zmiňuji dále, HM ČR nemá v současné době v ČR žádného konkurenta. Svou činností je naprosto jedinečná a srovnávat (soutěžit o zdroje) se může

pouze s jinými organizacemi pro děti nebo se sdruženími, která se zabývají vážnou hudbou. (viz. kap. 2.4) I přesto si bere příklad z jiných neziskových organizací (např. při tvorbě dokumentace, postupech při podávání žádostí o granty u různých institucí) a mezinárodní federace JMI (viz. kap. 3.1.2).

Přínosem teorie soutěžících skupin je, že managerům nabízí pohled „shora“ a zvláště před důležitými rozhodnutími jim umožňuje vidět celou záležitost z nadhledu, v kontextu celé populace (populace organizací soupeřících ve stejném prostředí o stejné zdroje).

Jejím nedostatkem či omezením však je, že se vztahuje pouze na populace organizací, které soupeří. Nelze ji plně využít např. v prostředí, do kterého je omezený přístup (kterému např. dominuje několik velkých organizací, jsou-li vysoké vstupní náklady apod.) nebo v situacích, kdy organizace mezi sebou nezápasí. V tomto případě může pomoci institucionální teorie. (Friedkin, Powel 1987: 183)

2.4 Institucionální teorie

Okolí může na organizaci klást požadavky dvěma způsoby. Zaprvé může vytvářet technické a ekonomické požadavky, které organizace nutí k produkci a uplatnění na trhu. Taková prostředí hodnotí především výkon a efektivní zásobení produkty (výstupy). Zadruhé mohou vytvářet sociální a kulturní nároky, které organizaci nutí přejímat zvláštní role ve společnosti, dominují zde tedy hodnoty, normy, pravidla a víry ve společnosti. (Hatch, 1997: 78)

Přínos institucionální teorie spočívá v rozšíření počtu vnějších vlivů, které působí na organizace, o hodnoty a normy platné v okolní společnosti (o sociální a kulturní aspekt). Někteří její zastánci jdou dál a popisují procesy, kterými se způsoby jednání organizace mění v instituce. K tomu dochází, když se jejich činnosti opakují a dostávají významy. Institucemi tedy nemusí být pouze organizace, ale i způsoby jednání, které se opakují a dostávají ve společnosti stejné významy. (Hatch, 1997: 78) Institucionální teorie ovlivnila minimálně celou kapitolu 2.4 (HM ČR ve společnosti) této práce. Právě skutečnost, že je HM ČR společností vnímána jako důležitá, významná a užitečná, umožňuje její existenci (vyvíjet a financovat činnost, mít dostatečný počet členů…).

Podle tohoto přístupu dochází k organizačním změnám důsledkem přijetí nových zákonů (politické a legislativní vlivy), jindy norem, hodnot a očekávání (kulturní vlivy) a nebo snahou vypadat jako jiná instituce (sociální vlivy). Powel a DiMaggio dokazují, že organizace, které působí ve stejném „organizačním poli“ (tj. komunikují spolu, informují

se, vstupují do nejrůznějších vztahů, tvoří meziorganizační struktury a koalice apod.), se během času začínají navzájem podobat. Takováto změna je výsledkem institucionálních izomorfních procesů (autoři ji nazývají izomorfismem). Organizace existují ve stejném prostředí, které na ně klade podobné nároky (např. tím, že stejné věci jsou legitimní), proto jsou nuceny k jistému stupni homogenizace. Existují tři izomorfní mechanismy, kterými dochází k proměně. 1) první, donucovací mechanizmus představuje politický a legislativní vliv (formální i neformální), který na organizace působí prostřednictvím záležitostí, jako jsou daně, rozhodnutí vlády, nutnost vydávání výročních zpráv, legitimita ve společnosti (nastavení hodnot a názorů) apod. Organizace tato rozhodnutí respektují, a tím se homogenizují. 2) druhým mechanismem je mimetický proces. Jeho základem je nejistota a z ní plynoucí skutečnost, že organizace imitují jiné, které jsou úspěšné a získaly si legitimitu. Tímto přijetím cizí strategie šetří čas a investice do vývoje vlastních postupů, vzdělávání apod. Nápodoba jiných přináší stabilitu a osvědčený systém. 3) třetí nástroj, normativní, má co do činění s profesionalizací, tj. s faktem, že profesionálové v různých organizacích jednají podobně. To je způsobeno formálním vzděláním (studiem na stejných školách, výchovou v podobných institucích) či členstvím v profesních sítích, ve kterých se členové socializují, vytvářejí si stejný slovník a podobné způsoby jednání. Tento druh homogenizace souvisí s prestiží a profesionálním vyžitím. (DiMaggio, Powel: 1983)

Autoři předkládají několik hypotéz, když se snaží definovat, co určuje izomorfní změnu. Aplikují-li se donucovací mechanismy, pak platí, že čím je větší závislost jedné organizace na jiné, tím roste i podoba jejich struktury, jednání a vnitřních poměrů. Dále čím je větší centralizace zdrojů, tím se organizace mění do podoby té, na které je závislá.

Dle mimetického izomorfismu se zdá, že čím je větší nejistota, že se prostředky skutečně promění v cíle, nebo čím nejistější, obtížnější či rozpornější je jejich dosažení, tím častěji dochází k napodobování organizací, které jsou považovány z úspěšné.

Konečně z izomorfismu normativního vyplývá, že čím více se podobá vzdělání manažerů a čím více se účastní profesních setkání/setkání profesních komor, tím stoupá podobnost organizací a jejich zaměstnaneckých struktur.

Izomorfismus narůstá, když je „organizační pole“ závislé na jednom zdroji, probíhá-li na jeho úrovni vysoká spolupráce se státem nebo klesá-li počet organizačních forem. Jeho vývoj také ovlivňuje stupeň profesionalizace a strukturalizace organizačního pole. (DiMaggio, Powel, 1983)

Proměny HM ČR zajisté ovlivnily změny legislativního prostředí roce 1989 (a to ve způsobu hledání, zdrojů, partnerů, oslovování veřejnosti apod.). Jedním z jejích cílů je stát se profesionální neziskovou organizací, která bude úspěšná nejen na národní úrovni, ale

také mezi podobnými sdruženími v rámci mezinárodní federace JMI. Znamená to, že vedle právního řádu ČR musí respektovat i směrnice, pravidla či způsoby práce jiných organizací. Příkladem mohou být např. stanovy nebo vnitřní dokumentace sdružení, které byly vypracovány podle vzoru dokumentů federace JMI.

Podle institucionální teorie organizace přežívají ne proto, že produkují víc peněz nebo produktů, ale proto, že vyhovují přijímaným konvencím a mají tedy sociální legitimitu. Prostředí předává sdílený pohled na to, jak by organizace měly vypadat a jak by se měly chovat, standardy, podle kterých jsou posuzovány jako legitimní. Podle některých cynických názorů udává-li prostředí, jak mají jednotliví aktéři vypadat, pak stačí, když organizace dobře zná tyto požadavky a patřičně upraví svůj „vzhled“. Pak může být úspěšná, aniž by vyvíjela vlastní činnost. Postačí, aby „pečovala o svůj zevnějšek“ a vypadala, jak se prostředí líbí. (Hatch, 1997: 80)

Hlavním přínosem institucionální teorie je skutečnost, že mimo závislosti na zdrojích (na práci, kapitálu, materiálu, vědění...) organizace také podléhají tomu, jak je přijme společnost.

2.5 Vnitřní podmínky a procesy

Na rozdíl od všech předešlých modelů tento přístup pozoruje organizační změnu jako vnitřní proces, tj. jako výsledek historického vývoje organizace nebo její reakce na nějaký podnět. Faktory, na které takto odpovídá, mohou být např. změny ve složení klientely, kulturní kontext nebo vytyčení nových cílů.

Proměnu organizace mohou způsobit vnitřní podmínky, jako je její růst, úpadek nebo krize. V tomto případě je tedy výsledkem dynamičnosti organizace a schopnosti jejích organizačních systémů a subsystémů dbát na vlastní vývoj. V HM ČR takovouto změnu přinesl rok 2003, kdy byli do vedení organizace (výboru HM ČR) zvolení noví lidé. Ti si začali vytyčovat konkrétní cíle v oblasti vnitřního fungování sdružení. Došlo ke kompletní proměně dokumentace (stanovy, vnitřní směrnice, výroční zprávy) a rovněž byl vytvořen nový demokratický systém vedení organizace. Obměnami prošly i způsoby práce v organizaci a její organizační struktura (viz. kap. 3.2.1).

Dle jiných názorů může být organizační změna důsledkem přirozené tendence podniků operacionalizovat cíle a nastavit přesné postupy pro efektivní dosažení úkolů. Tento proces však skrývá jedno nebezpečí, protože může dojít k tomu, že vedoucí pracovníci začnou soustřeďovat a zaměřovat aktivity organizace více na samotné fungování postupů práce než na dosažení cílů a výstupů.

Podobným zdrojem ve změně cílů organizace může být přání zaměstnanců udržet vysoký status vlastní pozice v organizaci. Aby toho dosáhli, zaměřují se na udržení své pozice a moci nad ostatními spíše než na přímé plnění úkolů. Vedení a rozhodovací moc se pak koncentruje v rukou malé skupiny vedoucích pracovníků. Příčinou může být např. struktura organizace (v organizacích s velkým počtem málo aktivních členů se čelní představitelé mohou domnívat, že jejich „vláda“ je legitimní, protože pouze oni jsou nejoddanější nebo mají některé předpoklady a dovednosti, které je k tomu opravňují). Soustředění moci v rukou úzkého vedení ale nemusí být negativním jevem, naopak, může být legitimní, a dokonce efektivnější než jiné způsoby správy. (Friedkin, Powel 1987: 182-183)

ČÁST II: HM ČR

Změny v občanském sdružení HM ČR jsou způsobeny souhrnem vlivů vnějších podmínek i vnitřních procesů. Otázkou je, čím byly proměny způsobeny a jaký měly vliv na činnost organizace. Při jejím zodpovídání se nejprve věnuji stabilitě prostředí, ve kterém HM ČR působí. Poté se budu snažit pochopit vztah mezi HM ČR a prostředím (jednotlivými aktéry prostředí) a jeho působení na organizaci. Posléze porovnám efektivitu a hodnotový systém v organizaci a v poslední části se zaměřím na vnitřní procesy HM ČR.

1 STABILITA PROSTŘEDÍ

Chceme-li se věnovat proměnám v občanském sdružení HM ČR, je nezbytné zachytit, jak okolí a vnější podmínky přímo či nepřímo působí na činnost a procesy v organizaci. Jak vyplývá z úvodní kapitoly této práce, vnější prostředí je v mnoha oblastech velmi proměnlivé. Konkrétním vlivům okolí na podobu současné HM ČR se budu věnovat v následujících kapitolách.

Od vzniku Hudební mládeže v roce 1971 až do roku 1989 bylo prostředí, v němž organizace působila, velmi stálé a prakticky nebylo zapotřebí žádných výraznějších změn. Způsob práce, druh aktivit i počet členů byl po celá 70. a 80. léta stabilní. V čele organizace stál jeden člověk, předseda HM ČR od jejího založení roku 1971 až do své smrti v lednu 2003. On sám organizoval veškerou činnost (dramaturgie, organizace akcí) a řídil práci několika málo příznivců (převážně administrativní síly), tj. HM byla dlouhodobě utvářena podle představ jedné osoby. Těšila se aktivní podpoře řady institucí a jak zmiňuji v následujících kapitolách, nebylo zapotřebí pořádat velké propagační kampaně či vyhledávat nové zdroje. Po celá léta systém fungoval a způsob práce, organizace činnosti a komunikace uvnitř HM se téměř neměnil. V 70. a 80. letech a organizace prosperovala a měla neustále několik tisíc členů. (Kalendáře 1971/80–1988/89)

Po roce 1989 se prostředí rychle měnilo. HM se začaly přímo dotýkat společenské, ekonomické, politické a legislativní změny. V roce 1991 se HM osamostatnila a zaregistrovala jako samostatné občanské sdružení, a tím se kompletně změnily podmínky pro její financování, pořádání a propagaci aktivit, komunikaci s novými členy nebo administrativní a technické zabezpečení činnosti. Vedení nebylo schopné na měnící se podmínky reagovat a následkem toho po celá 90. léta rychle ubývalo členů i aktivit

organizace. Ve vývoji HM ČR se dostal do střetu způsob vedení organizace před rokem 1990 a nové postupy, které se nutně musely začít uplatňovat poté.

Zatímco se celostátní HM nedařilo, jednotlivé kluby – pobočky, většinou registrované jako samostatná občanská sdružení, se rozvíjely a prospívaly, tj. již v 90. letech zde paralelně existovalo centrum organizace, které bylo stabilní, neměnné a nepřístupné změnám, a na druhé straně skupinky mladých lidí v regionech, které úspěšně zaváděly nové postupy (oslovování nových zájemců o činnost HM, dostatečné financování z více zdrojů, partnerství s místními úřady…). Tito mladí lidé se dokázali, zprvu pouze na lokální úrovni, rychle adaptovat na nové podmínky a byli dostatečně flexibilní. Pracovali v týmech, neformálně, čistě na bázi dobrovolnictví. Neexistovalo zde nic jako pevná organizační struktura či specializované funkce. Právě skrze tyto pobočky se začaly v HM ČR začaly uplatňovat změny, které se mohly naplno rozvinout i na centrální úrovni v roce 2003, kdy byla řada mladých organizátorů z regionů zvolena do celostátního výboru HM ČR. Celostátní HM ČR prošla tedy výraznými změnami až po kompletní výměně vedení organizace.

Po roce 1989 se vnější prostředí začalo výrazně měnit a důsledkem toho se začaly dít změny i v organizaci. Nestabilní okolní podmínky v 90. letech doslova otřásly organizací, která nebyla schopna rychle zareagovat. Organizace přežila díky „tlaku zdola“, tj. aktivitám svých poboček, které dokázaly v nových podmínkách zavádět jiné postupy.

Proměnlivé prostředí je pro dnešní dobu typické a z toho vyplývá i nutnost organizace dostatečně rychle se přizpůsobovat změnám ve společnosti. O tom, jak konkrétně prostředí působí na změny v rámci HM ČR, pojednávám v další kapitole.

2 POŽADAVKY PROSTŘEDÍ NA PROMĚNU HM ČR

HM ČR je zcela závislá na prostředí, ve kterém vyvíjí svou činnost. Kritickými zdroji jsou – jak jinak – instituce, které poskytují finanční prostředky (MK ČR, MŠMT, krajské úřady, nadace, soukromé osoby), klientela (školy a jednotlivci, ke kterým se sdružení obrací) nebo i lidé, kteří jsou ochotní pro HM dobrovolně pracovat. Dále tu jsou umělci, umělecké agentury a tělesa, jejich finanční nároky, pronájmy prostor atd. Ti všichni tvoří síť aktérů, mezi kterými se HM ČR pohybuje.

2.1 Finanční zdroje

HM ČR je organizace téměř výhradně závislá na cizích finančních zdrojích. Tento problém se objevil již v roce 1990, kdy zanikl Svaz českých skladatelů (skrze který v minulosti plynuly veškeré finanční prostředky) a HM se zaregistrovala jako samostatné občanské sdružení. Tato situace téměř vedla k jejímu zániku, protože vyžadovala rozsáhlé změny uvnitř organizace a ve způsobu práce a tehdejší vedení nebylo schopné na novou skutečnost zareagovat.

Bylo třeba hledat nové zdroje a nespoléhat se na jediný jako v minulosti. Instituce, které finance poskytují, mají řadu požadavků, kterým se HM musela přizpůsobit, a to především v oblasti dokumentace. Pokud chtěla žádat o granty a dotace, musela se proměnit v transparentní organizaci s jasnou organizační strukturou a vymezenými kompetencemi jednotlivých pozic. Dalším krokem byl vznik výročních zpráv jako informačního dokumentu o práci a činnosti sdružení. Cesta k těmto proměnám byla dlouhá a vyžadovala si překonání mnoha problémů. Dá se říci, že k jejímu naplnění bylo třeba kompletně obnovit vedení organizace.

Zajímavé je, že většina inovativních procesů vznikla v klubech (pobočkách) HM ČR. Jelikož centrum nemělo ani prostředky ani kapacity na zajištění klubových aktivit, většina z nich se záhy po roce 1990 registrovala jako samostatná občanská sdružení[24] nebo pořádala své aktivity skrze jiné kulturní organizace (např. domy kultury). Samostatnost jim umožnila (a zároveň je donutila) zavádět nové postupy a rozvíjet průhledné a nezávislé vícezdrojové financování[25].

[24] Pobočky v Liberci, Chomutově, Hradci Králové, Chocni, Frýdku-Místku. Postupem času většina sdružení zanikla (buď zcela nebo existují jako organizační složky HM ČR). Samostatně registrované zůstaly pouze Kluby HM ČR v Liberci a v Hradci Králové. (Kalendáře HM 1980/81–2001/2002)

[25] Centrální („velké“) HM chyběly prostředky na vlastní provoz a už vůbec nebyla schopná poskytovat finance klubům. Vedení nechtělo provést potřebné změny a činnost spíše omezovalo. Jeho aktivity postupně přebíraly kluby, především pak Klub HM ČR v Liberci. (Účetní knihy Klubu HM v Liberci)

2.1.1 Požadavky veřejné správy

HM ČR v současnosti čerpá nejvíce prostředků z grantů MŠMT. Překvapivě jen velice málo poskytuje MK ČR. Zajímavé je, že v minulosti (do roku 2004) tomu bylo přesně naopak. Čím je to způsobeno? Podpora krajských a obecních úřadů se příliš nemění.

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

Ve stručnosti lze konstatovat, že vliv MŠMT na proměnu HM ČR se uplatnil především ve vydávání výročních zpráv (a tedy každoročním zhodnocení činnosti HM ČR) a profesionalizaci způsobu práce uvnitř organizace (vytvoření pevné organizační struktury).

V 90. letech MŠMT Hudební mládeži neposkytovalo žádné zdroje. Dle tehdejšího předsedy prof. Františka Kovaříčka to bylo způsobeno nevůlí ministerstva, podle kterého měla HM ČR málo členů. 12. prosince 1996 se prof. Kovaříček účastnil setkání 50 zástupců občanských sdružení dětí a mládeže s ministrem školství Ivanem Pilipem. Hovořil tehdy k tématu „prevence“ a zdůrazňoval důležitost podpory HM ČR ze strany ministerstva. Tyto prosby však nebyly vyslyšeny a komunikace zcela ustala. Přepis a komentář setkání uvádím v příloze. (Setkání s ministrem, 1997, Příloha 5)

Právě v roce 2003, kdy byla vytvořena jasná organizační struktura sdružení, vymezeny kompetence organizátorů a kdy se začaly sestavovat kvalitní výroční zprávy a řádně vést účetnictví, HM ČR zažádala o granty na dva projekty pro neorganizovanou mládež a v roce 2004 na jeden projekt pro organizovanou mládež. Tehdy – vůbec poprvé od roku 1990 – organizace získala prostředky nejen na aktivity, ale i na provoz a investice. O finanční prostředky MŠMT se jednotlivé kluby HM ČR začaly zajímat již dříve, avšak narážely na zásadní problém – HM ČR neměla výroční zprávy, které by mapovaly hospodaření organizace. Pro tyto proměny byl zásadní rok 2003, kdy byl zvolen nový „inovační“ výbor HM ČR.[26]

Ministerstvo kultury ČR

Ministerstvo kultury na HM ČR zapůsobilo zcela odlišně. Naopak připomnělo, že mimo vnitřní stabilitu je třeba, aby sdružení úspěšně komunikovalo s konkrétními úředníky a pokud možno dbalo na udržování osobních kontaktů s vlivnými osobami. Tímto pouze poukazuji na skutečnost, že na základě jednání na některých odborech MK ČR a na

[26] Po smrti dlouholetého předsedy Františka Kovaříčka byli do výboru byli zvolení aktivní členové (mladí lidé), kteří již několik let úspěšně organizovali akce HM ČR v rámci klubů.

základě některých událostí (viz dále) se vedení HM ČR domnívá, že navazování osobních kontaktů je pro získání vlivu velmi významné.

V minulosti Ministerstvo kultury HM ČR vždy podporovalo. Sice poskytovalo prostředky výhradně na realizaci jednotlivých projektů, někteří členové bývalého vedení tvrdí, že se s tichým souhlasem ministerských úředníků využívaly i na provoz sekretariátu. Zárukou pro ně bylo jméno prof. Františka Kovaříčka. Rovněž vypovídají, že vedení využívalo k získávání peněz z tohoto ministerstva osobních kontaktů ještě z doby před rokem 1989. Na základě těchto tvrzení bychom mohli konstatovat, že Ministerstvo kultury poskytovalo dotace na jednotlivé akce HM ČR na základě známostí a osobních vztahů. Tyto informace nelze nijak jinak potvrdit, ale faktem je, že s příchodem nových lidí do vedení HM ČR podpora ze strany MK ČR skončila[27]. (Příloha 8)

Regiony

Vliv územní samosprávy na proměny HM ČR není nijak zásadní (podobně jako podíl na celku poskytovaných prostředků). Organizace využívá regionální finanční pomoci na různých úrovních. První žádosti na krajské (dříve okresní) a městské úřady začaly podávat na přelomu let 1993/94 výhradně kluby HM ČR v regionech.[28] (Výroční zprávy HM ČR)

Od počátku 90. let byla situace zcela výjimečná ve městě Litomyšli, kde jsou na festival Mladá Smetanova Litomyšl vyhrazovány peníze přímo z rozpočtu města. Právě místní úřady, které jsou při organizaci festivalu velmi nápomocné, nejvíce rozhodují o dalších partnerech HM v Litomyšli (buď zprostředkovávají některé služby, nebo pomáhají vyhledávat sponzory či slevy apod.). Podobná je situace v klubu HM ČR v Liberci, jehož každoroční hudební festivaly jsou významně podporovány Magistrátem města Liberce. (Účetní knihy festivalů HM ČR Mladá Smetanova Litomyšl a festivalů HM ČR v Liberci)

2.1.2 Požadavky jiných aktérů

Požadavky jiných subjektů na proměny v organizaci nejsou zdaleka tak rozhodující jako veřejné rozpočty. Dá se říci, že spíše ovlivňují způsoby myšlení organizátorů a umožňují jim nacházet nové zdroje (či alespoň cesty, kudy k nim dojít).

[27] Každoroční podpora odboru umění a knihoven skončila rozhodnutím grantové komise v roce 2003. Od této doby plynou pouze menší částky (desetinásobně nižší) z odboru národnostní a regionální kultury.
[28] Žádosti se nepodávají na Magistrát hl. m. Prahy, protože na pražské aktivity HM ČR poskytují prostředky státní instituce a Klub HM ČR v Praze není aktivní (jeho členové působí na celostátní úrovni).

Ambasády

Zcela novými zdroji HM ČR jsou velvyslanectví zemí, jejichž hudbě se významně věnuje. S jejich oslovováním začal roku 1994 klub HM ČR v Liberci. S Ambasádou USA spolupracoval na dvou hudebních festivalech „Nový svět“ (1994) a „Leonard Bernstein“ (1995). O rok později poskytlo německé velvyslanectví finance na německé umělce v rámci festivalu C-M. Webera. (Účetní knihy festivalů HM ČR v Liberci)

Centrální HM ČR začala s oslovováním velvyslanectví jiných států v roce 2004 v rámci hudebního festivalu „Japonské inspirace“ a ráda by v podobné spolupráci setrvala i do budoucna (např. na festival Dny skandinávské hudby v roce 2006).

Právě ambasády organizaci ukázaly, že je možné spolupracovat se zahraničím. Zároveň přišly s požadavkem znalosti cizích jazyků, která byla v 90. letech mizivá. Klub HM ČR v Liberci musel vždy komunikovat s překladateli (novými aktéry, a tedy i finančními výdaji), kdežto nové vedení organizace je již slušně jazykově vybaveno a je soběstačné (ve výboru jsou na výborné úrovni zastoupeny 3 světové jazyky). Není to samozřejmě zásluhou spolupráce s ambasádami, ale znalost cizího jazyka je jedním z kritérii při rozdělovaní funkcí ve vedení organizace.

Nadace

Získání prostředků z nadací velmi napomáhají osobní kontakty a skutečnost, že nadace HM ČR a její aktivity velmi dobře znají. Nadace tedy kladou na HM ČR nároky po udržování těchto kontaktů (vytváření zpráv o činnosti, hodnocení aktivit). Od počátku své samostatné existence HM ČR čerpá prostředky především z Nadace Bohuslava Martinů a Českého hudebního fondu. Od roku 2003 začal nový výbor HM ČR rozšiřovat okruh podporujících nadací např. o nadace Život umělce, Duhová energie, Preciosa, OSA ad. (Výroční zprávy HM ČR 2003, 2004)

Soukromé subjekty

Nedostatek financí ze soukromého sektoru patří mezi velmi častá témata diskuzí vedení HM ČR. V současnosti tento druh přispívání funguje v místech, kde je i podpora místních úřadů (finanční nebo např. formou záštit starostů, primátorů, hejtmanů, senátorů...). HM ČR finančně vypomáhá několik mecenášů, jejích bývalých členů. I péči o ně (byť neoficiální) se HM ČR musí zabývat.

Vzhledem k větším nárokům prostředí musela HM ČR zvážit také možnost získávání vlastních zdrojů (v současnosti pouze členské a účastnické poplatky)[29]. Tyto částky nejsou nijak závratné, protože organizátoři ctí pravidlo, že účastníci akcí HM ČR, zpravidla studenti bez vlastních příjmů, platí pouze za ubytování a stravování v průběhu akcí. Veškeré aktivity jsou dotovány z prostředků organizace. Zároveň se organizátoři rozhodli, že HM ČR nebude vyvíjet vedlejší ziskovou činnost. Je otázku, nebude-li třeba tato rozhodnutí v budoucnu přehodnotit.

Oproti minulosti, kdy převažovalo jednozdrojové financování založené převážně na osobních vztazích a kontaktech, současnou HM ČR podporuje mnoho institucí (MŠMT, MK ČR, nadace...) a soukromých osob. HM ČR dokázala své zdroje rozpoznat, definovat, co vyžadují (od profesionálního přístupu po lobbying nebo udržování přátelských vztahů) a podle toho reagovat. I přesto doposud není úspěšná, protože získané částky jsou nižší, než by bylo třeba. Jak je to možné? Domnívám se, že svůj podíl na tomto měl nečekaný úbytek prostředků z grantů MK ČR a malý podíl na celkovém objemu peněz ze soukromého sektoru. Jak lze tuto situaci řešit? Jaké další změny budou muset v HM ČR proběhnout? Jednou z cest bude větší propagace nebo spolupráce se zahraničím a zahraničními zdroji. To by znamenalo rozšíření činnosti a zvýšení počtu aktivit, je to ale v zájmu HM ČR? Je to vůbec za stávající situace proveditelné? Nechce-li HM ČR měnit svou činnost, pomohl by jí profesionální fundraiser, i když všechny dostupné prostředky z veřejných rozpočtů jsou vyčerpány? Jak by se daly znovu obnovit vztahy s MK?

I v tomto případě poznání budí další otázky. HM ČR není finančně soběstačná a je stále z velké části závislá na veřejných rozpočtech. Vedení je rozhodnuto neměnit stávající činnost a zachovat minimální ceny akcí, takže bude muset zcela určitě změnit strategie při jednání s alternativními zdroji (soukromým sektorem).

2.2 Partneři

Partneři neovlivňují ani tak organizaci samu jako její vztah k prostředí, ve kterém působí. Napomáhají při jednání s dalšími možnými společníky, šíří povědomí o HM ČR a přinášejí do sdružení nové poznatky, informace a myšlenky. Druhy partnerství jako

[29] Členské poplatky byly nastaveny nízko na 30 Kč, které měly sloužit na pokrytí administrativních nákladů spojených s rozesíláním pozvánek na akce. Od roku 2001 byl poplatek navýšen na 50 Kč. Vzhledem k tomu, že běžná pošta se v komunikaci se členy již nevyužívá, byl poplatek od letošního roku zrušen zcela (zůstala symbolická 1 Kč, kterou dotuje organizace).

spolupráce s významnými umělci, institucemi a médii, doporučující dopisy nebo udělování záštit napomáhají při získávání peněz, slev nebo i dobré pověsti HM. Vliv partnerů na změny ve sdružení je přímo úměrný jejich důležitosti pro existenci organizace.

HM ČR si postupně vybudovala několik forem partnerství. Stejně jako v případě financování, i zde nové postupy zaváděli mladí organizátoři z klubů HM ČR v regionech.

2.2.1 Školy

Nejdůležitějšími partnery HM ČR jsou školy a školská zařízení, které tvoří základnu pro oslovování a informování nových členů o její činnosti. Na první pohled by se zdálo, že spolupráce s tímto nejstarším partnerem HM bude stabilní, ale i ta vyvolává ve vedení sdružení řadu diskusí. HM ČR v současnosti spolupracuje s přibližně 300 středními školami z celé ČR, avšak představovala by si kvalitnější a efektivnější odezvu[30]. To vedlo k jedné významné změně – vzniku nové aktivity, tzv. Semináře pro pedagogy hudební výchovy na gymnáziích. Tato akce však nesplnila očekávání a i přesto, že ohlasy byly pozitivní, dlouhodobou spolupráci se podařilo navázat jen s malým počtem účastníků.

Do budoucna bude třeba najít spolehlivější komunikační kanály mezi HM ČR a učiteli. V současnosti totiž výměna informací probíhá pouze prostřednictvím dopisů a e-mailů školám, avšak funguje jen u aktivních a pravidelně spolupracujících pedagogů (většina dopisů tedy stejně končí v koši sekretariátů). Je třeba znovu si položit otázku, jak nejlépe a nejefektivněji učitele a školy oslovovat. Co na ně nejvíce působí? Svazy učitelů nebo články v odborných časopisech? Nařízení shora nebo masová kampaň v médiích? Všechny způsoby propagace samozřejmě něco stojí a možná by se vyplatilo investovat do jiné formy šíření informací. Pokud HM ČR usiluje o dlouhodobou spolupráci a odpovědi na tyto otázky, je třeba všechny kontakty pravidelně udržovat. Výbor HM po neúspěchu seminářů pro pedagogy zvolil zvláštní tým, který měl tuto oblast na starosti. Tato cesta se však rovněž ukázala jako slepá (všichni členové týmu byli dobrovolníci a z časových i jiných důvodů se jim kvalitnější propagaci nepodařilo zajistit). Bude tedy třeba najmout/zaměstnat specialistu? Nebo by stačilo pevnější vedení s jasněji vymezenými kompetencemi?

[30] HM ČR pravidelně rozesílá e-maily a dopisy s plakáty a informačními materiály učitelům hudební výchovy na vybraných školách. Odezva je velmi malá, dlouhodobou spolupráci se podařilo navázat s konkrétními osobami na několika školách.

Pokud si bude HM ČR chtít i nadále vystačit s vlastními (dobrovolnickými) silami a zefektivnit svou komunikaci se školami, bude se muset v tomto ohledu pokusit o další změny uvnitř organizace.

2.2.2 Služby

Jinými partnery HM ČR jsou příspěvkové organizace jako kulturní domy, koncertní sály, muzea, galerie, tj. prostory, ve kterých HM ČR pořádá své akce za vynaložení minimálních nebo zcela zanedbatelných prostředků. Svého vlivu ve veřejných institucích využívá při získávání rad, jednáních s konkrétními subjekty (např. se školskými a ubytovacími zařízeními[31]), vyhledávání sponzorů, v případě městských úřadů rozesílání dopisů a propagačních materiálů do škol. V minulosti si vedení sdružení na organizování některých akcí a domluvu s umělci najímalo uměleckou agenturu Subdominanta. Tato spolupráce se týkala pouze dvou festivalů a v regionech (klubech HM ČR) se neujala. (Účetní knihy festivalů MSL) V pobočkách HM ČR veškerou organizační práci vždy zajišťovali členové výborů těchto akcí (festivalových výborů). Po zvolení nového výboru HM ČR v roce 2003 bylo od spolupráce s agenturou upuštěno, především z finančních důvodů. Členové festivalových výborů i výboru HM ČR vykonávají nejrůznější povolání a těch HM ČR využívá (umělci, technici, právníci, ekonomové, ladiči klavírů atd.). Vlastní prostředky vynakládá pouze na služby spojené se specializovanými profesemi (např. zvukaři), za zapůjčení technického a jiného vybavení (video projektory, aparatury...) a za tisk propagačních materiálů (plakáty, brožury, pohledy a potisk triček). V podobě a způsobu práce v organizaci se do jisté míry odrážejí profese a zaměření jejích členů (využívá se technika, ke které mají jednotliví členové přístup, jejich zkušenosti ze zaměstnání apod.).

2.2.3 Umělci

Velký vliv na vztah organizace k jejímu prostředí mají významní umělci. Ti jí mohu doporučit jiné umělce – své přátelé, poskytovat informace z kulturního prostředí nebo dokonce i finanční příspěvky a šířit dobré jméno HM ČR, a to nejrůznějšími formami. V roce 2004 se objevily tzv. doporučující dopisy, které hosté HM ČR (umělci a lidé vlivní v kulturním prostředí ČR) nebo i představitelé spolupracujících subjektů (např. ředitel Národní galerie v Praze) věnují organizaci nebo je rozešlou nadacím, médiím apod.

[31] Např. možnost ubytování v internátech, jejichž zřizovateli jsou krajské úřady.

2.2.4 Záštity

Druhem partnerství, který jsem zmínila již dříve, je udělování záštit významným aktivitám HM ČR. Se záštitami začal pracovat v roce 1991 Klub HM ČR v Liberci na popud vedení zámku Sychrov, kde se tehdy odehrávala část „Dvořákova festivalu Hudební mládeže v Liberci a na Sychrově“. Jak organizační tým záhy zjistil, záštity festivalu otevírají dveře u sponzorů, napomáhají poskytování nejrůznějších slev a ulehčují komunikaci s jinými subjekty vůbec. Tuto myšlenku záhy přejaly další aktivní kluby HM ČR (v Jilemnici či ve Vlašimi) a v několika případech byla záštita udělena i zahraničními institucemi (velvyslanectvím Německa v roce 1995, USA v roce 1994). (Udělení záštit)

Centrální HM ČR přebírá tento systém koncem 90. let ve městě Litomyšl a teprve v roce 2005 v Praze, kdy nad festivalem Dny HM ČR v Praze s podtitulem „Japonské inspirace“ převzali záštitu senátor MUDr. Přemysl Sobotka a japonský chargé d´affaires Hideaki Kumuzawa.

2.2.5 Média

Činnost organizace samozřejmě ovlivňují média, která pomáhají dotvářet obrázek o HM ČR a představují její činnost veřejnosti. Spolupráce s médii je oblastí, kde sdružení stále pociťuje jisté rezervy. Vedení by rádo navázalo dlouhodobější vztahy s Českým rozhlasem a s Českou televizí, ale nedaří se mu nalézt tu správnou cestu, jak média zaujmout. Nabízí se zde stále stejná otázka. Kam až je možné zajít, bude-li HM ČR chtít být pro média zajímavá? Může změnit svou tvář a stát se komerčnější? Dnes je již jisté, že touto cestou se organizátoři nevydají a budou i nadále dbát o udržení kvality všech činností HM ČR.

HM ČR v současnosti nejvíce spolupracuje s místními magazíny a novinami, od ledna 2003 na svých webových stránkách uveřejňuje tiskové zprávy a před většími akcemi pořádá tiskové konference. (Tiskové zprávy, 2005) Mimo jiné také od svého vzniku vydává vlastní časopisy a periodika.

Noviny a časopisy HM ČR

HM od roku 1972 pro své členy vydávala nejrůznější periodika. Jejich funkce byly vždy podobné (informace, komunikace), ale proměnila se jejich forma a způsob vzniku. Pracovníci sekretariátu nejprve vydávali u příležitosti velkých festivalů (Dny HM a Mladá Smetanova Litomyšl) tzv. *Noviny HM* (později Noviny HM ČR). Tato činnost končí po

odchodu šéfredaktora Jana Králíka z organizace. (Kalendář 1993/92,1994/95)

V roce 1995 se prvně objevily *Listy HM ČR*. Za jejich vydávání byl zodpovědný tehdejší člen HM ČR Martin Kupka. S přestávkami vycházely do roku 1997, většinou opět u příležitosti větších akcí HM ČR. Další snahou o vlastní časopis bylo vydávání *Zpravodaje HM ČR* v letech 1998–1999. Avšak vzhledem k nedostatku financí a sil měl podobu spíše informativního letáku formátu A5. (Kovaříček, 2000)

Podobným pokusem byl časopis *7. struna*, vydávaný Sekcí HM ČR při Klubu Vltava. Tento časopis posléze převzalo občanské sdružení Per Artes, kam v roce 2001 odešla část organizátorů. (www.perartes.cz)

Obsah i vzhled novin a časopisů HM ČR byl různý – od profesionálních výtisků s mnoha rubrikami až po stručné reakce na předešlé akce a informace či pozvánky na akce budoucí. Forma časopisů vždy závisela na finančních prostředcích organizace (křídový papír v případě Listů HM ČR nebo pouhé nakopírované a přeložené papíry A4…). Téměř výhradně se vydávaly v rámci akcí HM ČR (velké festivaly) a od jejich tisku se upustilo až s rozvojem webových stránek HM ČR. V současnosti organizace vydává internetový časopis *Tam-Tam*, který sklízí nečekaný úspěch. Náklady na jeho provoz se tím snížily na minimum a přístup k němu mají i lidé, kteří se nemohou dostavit na akce sdružení. Mladí lidé, klienti HM ČR jsou navíc zvyklí pravidelně pracovat s internetem a díky odkazům v časopise se mohou informovat o aktuální činnosti organizace. Časopis vyvěšuje články o akcích, nejrůznější informace nejen ze světa kultury, povídky členů HM ČR, diskuse a katalog stránek o hudbě a umění (odkazy na festivaly, hudební skladatelé, hudebníky-sólisty, komorní soubory, orchestry, pěvecké sbory, hudební školy, nadace…) atd. Časopis Tam-tam je snadno přístupný, živý, interaktivní, otevřený a mladý. Neustále se vyvíjí a jeho designem se v letošním roce nechaly inspirovat celé stránky HM ČR. (www.hudebnimladez.cz/tamtam)

Rozhlas

Spolupráce HM s rozhlasem (celoplošné vysílání) byla nejživější před rokem 1989. Počátky spolupráce HM s rozhlasem sahají do roku 1984, kdy stanice Vltava začala vysílat pořady s předsedou prof. Františkem Kovaříčkem a hudební soutěže. Redaktorem byl Miroslav Turek. Po jeho odchodu se mezi lety 1986–1989 pravidelně vysílaly Magazíny HM. Po roce 1990 zájem rozhlasu o HM ČR opadal, objevovaly se spíše kratší rozhovory, upoutávky na akce, rozvahy. (Kovaříček, 2000)

V letech 1998–1999 redaktor stanice Vltava Martin Kupka obnovil každoměsíční patnáctiminutové vysílání HM ČR se soutěží o CD (tzv. měsíčník HM ČR Tam-tam). Až

do této doby spolupráce fungovala pouze na základě osobních kontaktů na stanici Vltava, a to díky redaktorům – současným či bývalým členům organizace. S jejich odchodem z rozhlasu nebo HM ČR skončilo i pravidelné vysílání HM ČR. O další spolupráci HM ČR s Českým rozhlasem se jedná, tentokrát se však výbor snaží o navázání profesionálních kontaktů přímo s vedením stanice Vltava.

Na regionální úrovni se spolupráce rozvíjí od roku 1991. Jak se zmiňují organizátoři aktivit v regionech, v první polovině 90. let byla spolupráce velice úspěšná. Regionální komerční rádia se však vydala jiným směrem, začala se komercializovat a jejich zájem o menší kulturní akce opadl.

Televize

Propagace skrze televizní vysílaní probíhá více na regionální úrovni (anonce akcí v lokalitách, jako je Liberec či Litomyšl). Na celostátní úrovni bylo odvysíláno několik krátkých spotů, ale i ty jsou spíše jen výjimkou.

Ojedinělý je dvacetiminutový dokument České televize o HM ČR z roku 1995. Jedná se o sestřih z festivalu HM ČR v Liberci. Projekt režíroval anglický režisér David Charap v produkci skupiny Radima Smetany. (Hudební mládež, 1995)

O spolupráci s televizemi se HM zajímala již od počátků své existence, avšak na vybudovaní silnějších vazeb s Českou televizí dosud neměla dostatek sil.

2.3 Lidské zdroje

Nezbytným zdrojem HM ČR je samozřejmě její klientela (členská základna) a pracovníci (dobrovolníci – aktivní členové). Sdružení v poslední době vyvinulo řadu mechanismů, jak komunikovat se stávajícími členy a kontaktovat nové. I proměnu této oblasti doprovázela řada otázek a pro organizaci bylo důležité jasně definovat, koho vlastně chce oslovovat, co konkrétně chce sdělovat a kam až je možné zajít v reklamních kampaních, aniž by se podbízela.

2.3.1 Propagace

V minulých letech došlo k mnoha posunům v oblasti komunikace se členy HM ČR. Od samotného vzniku organizace vedení rozesílalo zvací letáky na vybrané střední školy. Tyto dopisy se v 90. letech ukázaly jako nedostatečné (odezva byla mizivá), proto bylo potřeba vyvinout nové postupy. Nové vedení je začalo graficky zajímavě upravovat a

přidávat k nim plakáty[32]. Jednotlivé školy tak pouze vyvěsí plakát na nástěnku a nemají starosti s další propagací činnosti HM ČR (mohou případně upozornit na novou akci v hodinách hudební výchovy).

Je zřejmé, že proměnami musely projít propagační materiály, a to nejen důsledkem nových a levnějších technologií, ale také kvůli požadavku na zajímavý design či grafické zpracování. Podstatnou změnou je však už samotný fakt, že propagační materiály existují a že se jejich přípravě věnuje pozornost. Zlepšila se kvalita informačních brožur a letáků. Vznikly materiály, jejichž cílem již není pouze zaujmout a informovat stávající i potencionální členy HM ČR nebo veřejnost o programu, ale zároveň jim umožnit odnést si „něco na památku“ (trička, pohlednice), a šířit tak jméno sdružení ve svém okolí. Nejoblíbenějšími propagačními předměty jsou trička a pohledy se zajímavými grafikami. Dostávají je účastníci akcí, sponzoři, partneři, vystupující umělci apod. S jejich výrobou opět začaly kluby HM ČR v regionech. V letošním roce se rovněž chystá zcela nová sada triček a dalších předmětů (tužek, tašek, přívěšků) s novým logem HM ČR. Původní logo připadalo novým členům vedení zastaralé, nemoderní a navíc nepoukazovalo na příslušnost HM ČR k federaci JMI. Díky jejich iniciativě bylo na počátku roku 2005 vyrobeno logo nové zcela podle vzoru loga JMI. (Obě loga uvádím v příloze 6)

Další formou propagace činnosti HM ČR vyvinul klub HM ČR v Liberci. Je jím projekt „Hudba, náš kámoš“, hudební soutěže pro skupiny žáků základních škol. Hlavní cenou byla možnost předvést krátké představení na dané téma na přehlídce klubových pořadů ve Vlašimi, později na přehlídce hudebního divadla v Hradci Králové.

Podobnou aktivitou je zcela nový projekt HM ČR „Klubíky“. (Příloha 8) Jeho cílem je zapojit děti do dění v HM ČR, vychovat si nové členy a informovat je o sdružení. Věkové rozmezí členů organizace je totiž malé, a z toho důvodu je členská základna velmi proměnlivá a je třeba neustále přijímat nové tváře. Navíc jelikož se mladí, téměř dospělí a dospělí lidé neorganizují (nejsou vypisovány granty na podporu „mladých“), ministerstva na organizaci jejich činností/sdružení neposkytují žádné prostředky. Zcela stručně řečeno, HM ČR potřebuje určitý počet dětských členů, aby mohla žádat o prostředky z MŠMT ČR.

2.3.2 Péče o členy

O členy sdružení je samozřejmě třeba pečovat a pořádat akce, které by co nejvíce odpovídaly jejich požadavkům. S nápadem, jak tyto potřeby nalézt, přišel tým organizátorů

[32] Plakáty se začaly objevovat již od druhé poloviny 90. let, ale pouze na některých akcích, které nepořádala centrální HM, ale místní pobočky (Klub HM ČR v Liberci, Jilemnický klub HM, Klub HM ČR ve Frýdku-Místku atd.).

Letní školy HM ČR v roce 1999. Na této akci vznikl tzv. animátorský tým. Hlavním smyslem působení animátorů bylo komunikovat s běžnými účastníky. Měli na starosti menší organizační úkoly a přímo v kontaktu s ostatními členy vytvářeli zábavu a spojovali kolektiv. Rovněž zprostředkovávali a ulehčovali komunikaci členů s hlavními organizátory akcí a s vedením organizace. Účastníci se za animátory „naučili chodit“, protože na rozdíl od zaměstnaných organizátorů měli na běžné každodenní problémy čas a byli běžným účastníkům akcí věkově blíže. Tento model se záhy osvědčil a animátorský tým se stal neodmyslitelnou součástí organizace. V současnosti je již daleko početnější, zastane více práce a velmi úzce spolupracuje s výborem organizace. (Stanovy HM ČR)

Z této spolupráce vzešla existence tzv. doprovodných a alternativních programů. Zatímco hlavní program akcí pořádaných centrální HM ČR zůstal dramaturgicky nezměněn a v podstatě byl přejat i ostatními akcemi, novinkou jsou nejrůznější zábavné činnosti „kolem“. Jedná se především o doprovodné programy, tj. hry, soutěže, alternativní videoprojekce, tvůrčí činnosti a mystifikace, které činí akce HM ČR pro mladé zájemce zábavnějšími a zajímavějšími. Účastníci se střídají a nestává se, že by členská základna zůstala dvě sezóny beze změny. S novými lidmi přicházejí i nová očekávání a další impulsy pro organizátory. Členem animátorského týmu se může stát každý aktivní člen HM ČR, který má zájem v organizaci dobrovolně pomáhat, proto všichni, i ti nejmladší mají možnost vyjádřit své představy o budoucí podobě činnosti HM ČR. Tímto jednoduchým mechanismem si organizace zajišťuje, že pro ni pracují pouze lidé, kteří o to skutečně stojí a kteří jako členové sdružení mají jasnou představu o jeho činnosti a znají kulturní prostředí ČR.

2.3.3 Nové technologie

S rozvojem nových informačních technologií pocítila i HM ČR potřebu zareagovat na požadavky mladých lidí – členů HM ČR a začala využívat nových komunikačních kanálů. V současnosti jsou na všech přihláškách a letácích uvedena čísla mobilních telefonů, kam je možné zaslat připomínky, žádosti o informace nebo se pomocí SMS přihlásit na akci. Zcela nepostradatelnými se staly webové stránky organizace, které plní mnoho nezastupitelných funkcí. Jejich vývoj započal v roce 1997, kdy někteří členové zaregistrovali doménu www.hudebni.mladez.cz, avšak nenašel se nikdo, kdo by se věnoval provozu stránek. První velmi stručné informace se zde začaly na objevovat až roku 1999. V roce 2001, krátce po zániku Sekce HM ČR při Klubu Vltava, začaly vznikat zcela nové

stránky s výhodnější adresou www.hudebnimladez.cz.[33] Stránky plní řadu funkcí, které HM ČR nikdy v minulosti neznala a které podstatně ovlivňují a zjednodušují práci a koordinaci činností sdružení.

Členská databanka

Snad nejdůležitější funkcí stránek HM ČR je ***členská databanka***. Od poloviny roku 2002 se členové HM ČR mohou pod vlastním heslem přihlašovat na stránky HM ČR. Pouze registrovaným členům HM ČR jsou zpřístupněny některé interní funkce webu jako chat, seznamka, fotografie z akcí, které nejsou umístěny na veřejném webu[34], a především možnost přihlašovat se na akce (stránky dokonce i zobrazí, kdo je již přihlášen). Tato funkce podstatně zjednodušila administrativní postupy při přihlašování na akce a uvolnila minimálně „jedny ruce“ pro jiné činnosti.

Koordinační funkce webových stránek

Minimálně stejnou důležitost organizátoři akcí HM ČR přisuzují ***koordinační funkci*** webu, bez které by se obešli jen těžko. Jsou tu k dispozici speciální diskusní místnosti *pro předsedy klubů, animátory a členy výboru* (přístupné vždy jen členům těchto skupin). Umožňují vzájemně komunikovat a spolupracovat i lidem, kteří se nemohou dostavit na schůze s ostatními (pracovní vytíženost, geografický faktor), a zvyšují efektivitu a rychlost komunikace a práce. Dochází zde k důležitým rozhodnutím, diskusím a komentářům předešlých akcí apod. Organizátoři rovněž oceňují e-mail hudební mládeže s adresářem všech lidí, kteří zde jsou registrováni (členové výboru, animátorského týmu, předsedové klubů, členové HM ČR). Právě díky těmto webovým místnostem se mohou scházet aktivní členové HM z celé republiky, vzájemně se informovat o své práci.

Stejným způsobem probíhá i komunikace s potencionálními novými organizátory činnosti HM ČR (tzv. animátory). Jim je věnována „zvláštní péče“. Tito aktivní členové jsou během jednotlivých akcí oslovováni, zapojováni do práce, a mají-li zájem, mohou se zúčastnit tzv. semináře pro animátory. Během něj jim členové vedení (výboru) předávají své „know how“ a každý dostane možnost zorganizovat si hudební festival či podobnou činnost HM ČR „nanečisto“. HM ČR je organizací pro mladé lidi, kteří sami svou prací rozhodují o její činnosti.

[33] O stránky (jejich funkce, rozvoj a rovněž grafiku, která dokáže zaujmout a zároveň naznačuje vztah HM ČR k JMI) pečuje zvláštní tým aktivních členů – animátorů.
[34] Organizátoři se domnívají, že je vhodné fotografie (velmi mladých lidí a dětí) nezveřejňovat a zabránit tak jejich možnému zneužití.

Informativní a zábavní funkce

Je zřejmé, že původní funkcí webových stránek bylo co nejlevněji informovat co největší počet aktivních i potencionálních členů o HM ČR. Tento úkol samozřejmě plní i dnes, byly dokonce rozšířeny o mnoho nových rubrik. V současnosti nabízejí fakta o HM ČR, o dalších organizacích v rámci federace JMI, o činnosti a podmínkách členství, o jménech hostů organizace a zajímavých umělcích, kalendář akcí a seznam významných hudebních událostí dne atd. Každé moderní webové stránky musejí být interaktivní, proto tu jsou oddíly typu *chat, diskuze, nástěnka, seznamka* nebo *hry* a *zábava*, a to „zábava kulturní, vzdělávací a zároveň vtipná“, jak říkají organizátoři.[35] Pokud jsou návštěvníci ve hrách úspěšní, mohou vyhrát „hudební ceny“ (vstupenky na koncerty, CD, noty apod.). (Podrobněji o funkcích webových stránek HM ČR viz. příloha)

Video, CD, DVD

Vlivem nových dostupných technologií a požadavkům členů HM ČR, kteří se účastní akcí, vznikla myšlenka zdokumentovat jednotlivé aktivity sdružení a vytvořit upomínková CD či DVD s videem a fotografiemi pro účastníky akcí. Metoda se záhy osvědčila a je populární nejen u členů, ale i u sponzorů a partnerů. Tak zároveň vznikl nový prostředek propagace.

Nápad videodokumentace se zrodil opět v klubech HM, které vedli mladí lidé se zájmem o nové technologie. Od počátku 90. let jednotliví účastníci natáčeli festivaly na soukromé videokamery (především v Liberci a v Jilemnici), avšak sestřihy záznamů neposkytovali ostatním účastníkům akcí. Až od roku 2003 je několik členů výboru, tzv. technický tým, pověřeno dokumentací a tvorbou sestřihů videozáznamů. Z nich posléze vznikají upomínková CD a DVD s fotografiemi a videem z akcí (záznam z tvůrčích dílen, besed se zajímavými hosty atd.). Rozvoji a oblíbenosti CD a DVD významně napomohl i fakt, že čím dál tím větší počet účastníků akcí HM ČR vlastní digitální fotoaparáty a kamery a natočené materiály poskytují technickému týmu. Veškerá CD a DVD je dodnes možno vyrábět pouze díky soukromému technickému vybavení členů organizačních týmů. (Archiv HM ČR)

Jak je vidět, v oblasti komunikace členů a organizátorů akcí HM ČR došlo k mnohým posunům. Základní otázky této sféry řeší vedení organizace již několik let. Zdá se, že v proměnlivém kulturním prostředí v ČR na ně ani není možné definitivně

[35] Návštěvníci si tu mohou za své hrdiny (Beethovena, Dvořáka, Mozarta, Chopina, Wagnera, Verdiho, Smetanu, Stravinského či Gershwina) zahrát známé hry (miny, piškvorky).

odpovědět. Je třeba být flexibilní a o problémech neustále diskutovat. Např. je vůbec činnost HM ČR pro mladé lidí zajímavá? Kam až je možné zajít při získávání nových členů? Neznamená to, že se jim HM podbízí? Nakolik je odezva závislá na „náladě ve společnosti“, módních trendech, reklamě? Jaké tyto trendy jsou a jak ovlivňují vedení? Jak je možné lépe se přiblížit mladému člověku? Oslovuje HM správné cílové skupiny? Co na HM ČR mladé lidi zajímá? Je to činnost nebo něco jiného? Kdo je běžný člen a jaká jsou jeho očekávání? Je HM vůbec schopná současného mladého člověka a jeho potřeby/očekávání pochopit a naplnit? Bude takový člověk ochotný podílet se na činnosti organizace? Není HM ČR organizací „pro elitu“?

V minulosti (před rokem 1989) nebylo třeba nové členy nijak „lákat“. HM byla jednou z mála organizací, kde se mohli za relativně demokratických podmínek volně setkávat mladí lidé s podobnými zájmy a různého smýšlení. Proto byl zájem ohromný i bez rozsáhlých propagačních kampaní. Jiné organizace takového rázu neexistovaly. V současnosti jsou mladí lidé doslova zahlceni informacemi a nabídkou nejrůznějších činností, ne vždy kvalitních či „ducharozvíjejících“. Nestačí, že se vedení domnívá, že činnost HM ČR je důležitá a přínosná pro celou společnost nebo že tomu tak vzhledem k mnoha funkcím, jež tato organizace plní, skutečně je. Rovněž je třeba, aby společnost o této činnosti věděla a byla si vědoma její užitečnosti, tj. je třeba ji informovat a rozvinout propagační a PR činnost sdružení. Je třeba informovat o existenci HM ČR a umožnit veřejnosti pochopit, co vše nabízí. Organizace musí využívat komunikačních prostředků a kanálů adekvátních dané cílové skupině, tj. musí přesně vědět komu, co a jak chce sdělovat. Bývalé vedení HM ČR dlouho klubům vytýkalo komunikaci skrze webové stránky (jako podbízení se) či výrobu triček, letáků, brožur a jiných propagačních materiálů (je to zbytečné, drahé, podbízivé), ale právě internet a informační letáky se osvědčily jako nejspolehlivější způsoby komunikace a tričko s logem HM ČR či motivem hudebního festivalu jistě nikoho nepohorší. Současné vedení právě v tomto spatřuje schopnost organizace přizpůsobit se proměnlivému prostředí a novým podmínkám.

Do budoucna bude muset Hudební mládež zůstat otevřená komunikačním kanálům svých klientů a najít rovnováhu mezi posláním a potřebou získat nové členy, což nemusí být vždy snadné.

V oslovování členů vidím i další možnosti, především v rozšíření skupiny lidí, které HM ČR informuje pomocí dopisů (studenti gymnázií) na další školy. HM ČR vychází ze zkušenosti z minulých dob, kdy na akce jezdili převážně lidé z gymnázií a vysokých škol. Avšak je třeba zamyslet se nad tím, že jiné střední školy (kromě konzervatoří) HM ČR nikdy (alespoň po roce 1990) neoslovovala. HM ČR není v žádném případě určená

„elitám“, ale každému zájemci o hudbu a činnosti HM ČR, jak je definují stanovy. Stejně poskytuje možnost (zázemí) aktivně vyvíjet činnosti (ať už v místě či v místní pobočce), která odpovídá stanovám.

Velký důraz bude třeba klást na komunikaci se členy, tj. různé diskusní skupiny a fóra na internetu apod., aby každý člen měl možnost vyjádřit se k náplni činnosti organizace a prezentovat své nápady a aby o této možnosti věděl. Jen tak je zaručena interakce mezi vedením a členy a rovněž schopnost organizace odpovídat na jejich přání a potřeby, na přání a potřeby okolí.

2.4 HM ČR ve společnosti

Je zřejmé, že HM ČR neprospívá pouze díky tomu, že by byla ekonomicky úspěšná. Společnost sdružení podporuje, protože jeho činnost považuje za užitečnou a potřebnou. HM s počtem členů nezápolí, naopak jejich počet narůstá, tj. odezva na její aktivity je ve společnosti značná. Jak jsem již zmínila, horší je situace ve financování a zajišťování zdrojů organizace. Na tomto poli by si zasloužila větší uznání společnosti.

Jaká je však funkce HM ČR ve společnosti? Změnila se nějak? Jak HM ČR ovlivňuje společnost a naopak? V čem je HM ČR úspěšná? Jaká je vlastně činnost HM ČR? Proměnila se nějak? Co změny způsobilo?

2.4.1 Funkce organizace

K významným posunům v poslání HM ČR nedošlo. Jak ale vyplývá z některých rozhovorů s nejstaršími členy organizace, vytratila se funkce „ideové revolty“, která byla jasně patrná před rokem 1989. V té době byla HM jedinou organizací, na jejíž půdě se mohli scházet lidé s podobnými zájmy z celé republiky a volně diskutovat jakákoliv témata, vyjadřovat své názory. HM byla vždy odpoutaná od jakýchkoliv ideologií.

Naopak dle grantů, které sdružení v současnosti dostává, se zdá, že dnes je pro společnost (zvláště MŠMT, které poskytuje většinu dotací) bezkonkurenčně nejvýznamnější preventivní funkce HM ČR (prevence proti negativním vlivům ve společnosti na mladou generaci).

Hlavním cílem organizace je sdružovat mladé lidi se zájmem o hudbu a kulturu, avšak smysl její činnosti se hluboce dotýká otázek nejen uměleckých, ale také společenských. Stanovy jasně definují, že „hudební mládež ČR *sdružuje mladé přátele krásné hudby v České republice, jakož i jejich kluby – s cílem prohlubovat vztah mladých*

lidí k trvalým hudebním hodnotám, zušlechťovat a tříbit jejich zájmy a napomáhat péči o duchovní, kulturní a etický rozvoj mladé generace“. (Příloha 1) Toho je dle organizátorů možné docílit pouze péčí o publikum a jeho kritické myšlení, prohlubováním hudebního vzdělávání a celkového kulturního rozhledu a samozřejmě sdružováním mladých lidí, kteří mohou společně vykonávat kreativní činnost.

Výchova publika, rozvoj kritického myšlení

Hlavní funkcí HM ČR je vychovávat vzdělané a inteligentní posluchače s všestranným kulturním rozhledem, kterým by hudebníci, skladatelé, výtvarníci či herci mohli předávat své umění. Proto je nezbytné dlouhodobě investovat do kulturní vzdělanosti mladých lidí, přilákat je a probudit v nich zájem tříbit (nejen) své kulturní hodnoty a vkus. Skrze své členy se HM ČR snaží předat své cíle dál a motivuje další mladé lidi k návštěvě koncertů, debatám o hudbě, k amatérskému muzicírování, k zájmu o umění celkově. (Šmidák, 2003)

Sami členové vedení HM ČR potvrzují, že ještě jako běžní členové organizace měli díky nejrůznějším debatám, besedám, koncertům, pořadům a tvůrčím dílnám možnost získat představu o rozměru a náplni umění a kulturního dění v ČR a to jim napomohlo vytvořit si vlastní kritéria kvality a dobrého vkusu. Na základě vlastní zkušenosti se snaží šířit toto povědomí dál.

HM ČR však neklade důraz pouze na „mluvení“ o hudbě a umění či jejich pasivní přijímání. I když není sdružením profesionálních hudebníků, považuje zpěv, aktivní amatérské muzicírování a nejrůznější tvůrčí aktivity za výraznou součást své činnosti, která vede, mimo radosti ze společné činnosti – tvorby umění, k porozumění hudbě a životu umělců. Funkcí HM ČR je v prvé řadě výchova „poučeného laika“ a rozšiřování kulturních obzorů mladých lidí.

Jak upozorňuje Miron Šmidák, dalším obecným problémem je skutečnost, že přibývá aktivních hudebníků-profesionálů a ubývá hudebních amatérů a vzdělaných posluchačů. I když tento nepoměr vzniká dlouhodobě, je možné, že bude stále více stále dokonalejších hudebníků, kteří však nebudou mít pro koho hrát. Mnoho organizátorů koncertů si uvědomuje, že je potřeba do koncertních sálů přilákat mladé posluchače, avšak jen málo z nich jedná. Přitom by stačilo poskytnout studentům zvýhodněné vstupné. Zde přebírá iniciativu opět HM ČR, která zprostředkovává u akcí jiných pořadatelů pro své členy slevy na vstupném. Za výrazně snížené vstupné je schopna zajistit hojnou účast členů HM ČR, kteří pokud je nabídka skutečně výhodná, jsou připraveni podobnou příležitost plně využít. (Šmidák, 2003)

HM ČR a hudební výchova na školách

Při estetické a hudební výchově mladého člověka – posluchače by měly hrát hlavní úlohu školy, především pak učitelé hudební výchovy. Někteří z nich již dokáží vést své žáky tvůrčím způsobem a udělat víc, než přikazují osnovy. Avšak těch, kteří by studenty informovali o koncertech nebo přímo zorganizovali návštěvu koncertu s patřičnou přípravou je skutečně minimum. (Šmidák, 2003)

Je téměř samozřejmé, že studentům, kteří jsou poprvé přivedeni na koncert vážné hudby bez jakékoliv předchozí zkušenosti, bude připadat nesrozumitelný a nudný. Neznamená to, že je koncert nekvalitní nebo že vážná hudba je jen „pro vyvolené“, ale že posluchači nebyli dostatečně připraveni. Kovaříček tuto situaci přirovnává k neplavcům, kteří jsou bez varování hozeni do vody. (Kalendář HM 1995/96: 2) Mládež je třeba ke kvalitní kultuře přitáhnout a vést ji (učit a připravovat), umožnit jí, aby si na základě dostačujících informací mohla vytvořit vlastní názor.[36] Tuto funkci školy až na čestné výjimky (skutečně jednotlivce) nezastávají. HM ČR se svými zájmovými volnočasovými aktivitami doslova supluje nedostatečnou výuku hudební nebo dokonce i občanské výchovy na školách.[37] (Kalendář 1995/96: 2)

HM ČR usiluje o kompenzaci těchto nedostatků ve školství a o zvýšení návštěvnosti kulturních akcí. Jejím cílem je vypěstovat v mladých lidech „potřebu kultury“ a přimět je, aby toto povědomí šířili dále. Sdružení jim ukazuje, jak je možné být „kulturně aktivní“ ve svém okolí, jak přivést další lidi ke kvalitní hudbě, a dokonce jak uspořádat koncert, besedu, malý festival apod. Na rozdíl od výuky na školách jsou veškeré aktivity HM ČR postaveny na dobrovolnosti, zábavné a interaktivní formě, tento přístup se diametrálně odlišuje od tzv. výchovných koncertů.

HM ČR díky svým aktivitám mladým lidem pomáhá uvědomit si a poznat skutečné umělecké i lidské hodnoty. Směřuje k poznávání, rozvoji kritického myšlení, rozeznávání kvalitního a estetického od nekvalitního, a to má ve svém důsledku kladný vliv na vývoj mladého člověka. HM ČR se odlišuje od jiných organizací a spolků pro mládež, neboť spojuje své členy skrze tvořivost, krásu a kvalitu – skrze umění, a především pak hudbu. Předseda sdružení význam HM ČR definuje následovně: „(...) HM ČR vytváří neformální

[36] Jak zdůrazňuje F. Kovaříček, o hudbě nelze jen mluvit. Učitel hudební výchovy musí být nadšenec, jinak se stane „učitelem o hudbě“, ne „učitelem hudby“. „Bylo by jistě nedobré, kdyby učitel tělocviku, byl neplavec, neuměl kotoul a jen svým žákům pouštěl úžasné video z poslední olympiády“. (Kovaříček, Kalendář 1995/96)

[37] Tyto veskrze špatné zkušenosti s výukou hudební výchovy na školách dokládá diskusní příspěvek prof. Františka Kovaříčka otištěný ve Zpravodaji ČHS, roč. 1987, č. 2. Celý text uvádím v příloze. (Příloha 2.5)

platformu pro setkávání mladých lidí – zájemců o hudbu a umění vůbec. Vzniká zde vysoce kulturní prostředí, kde se v nejrůznějších podobách propojují skupiny jako mladí amatéři i profesionální hudebníci, partneři sdružení a profesionální umělci (lektoři a přednášející). Tato oblast aktivních uměleckých činností pomáhá kultivovat mladé lidi a umožňuje jim nalézat přátelé a partnery podobných zájmů a úrovně.“ (Příloha 8.1)

2.4.2 Činnost

V posledních letech prošla menšími proměnami i oblast činnosti HM ČR. Nijak výrazně se nezměnila dramaturgie akcí, ale rozšířil se jejich počet, a jak jsem zmínila již dříve, organizátoři projevili snahu efektivně odpovídat na potřeby členů organizace (např. alternativními programy v rámci akcí apod.).

Druh aktivit a jejich obsah

V následující kapitole vycházím z Kalendářů 1989/90–2000/02, z Výročních zpráv HM ČR 2003 a 2004 a částečně i z vlastní zkušenosti.

Mluvíme-li o aktivitách HM ČR od roku 1990, je opět třeba oddělit činnost centrální HM ČR a činnost jednotlivých klubů. Centrální činnosti byly téměř od samého vzniku HM ČR čtyři. Hudební festivaly *Dny Hudební mládeže* a *Mladá Smetanova Litomyšl*, letní *Setkání animátorů* (později Letní škola HM) a *Tábor instrumentalistů*. Až do roku 2001 organizace spolupracovala s Českou filharmonií a poskytovala svým členům zvýhodněné vstupné (3–6 koncertů ročně, jeden čas dokonce Česká filharmonie koncertovala čistě pro HM ČSR a sál Rudolfina nebylo nikdy těžké zaplnit). Sekretariát vyvíjel i jinou činnost; příležitostné návštěvy divadel a koncertů, koncert Světového orchestru JMI v Rudolfinu v roce 1993[38]..., avšak v polovině devadesátých let pořádání těchto menších aktivit ustalo. Veškeré jiné akce byly iniciativou klubů Hudební mládeže, návštěvou koncertů v místě a společnou cestou na akce centrální HM ČR počínaje a organizací velkých hudebních festivalů konče. V průběhu 90. let chyběly centrální HM prostředky, a tak kluby zcela převzaly organizaci některých hlavních akcí (Letní tábor animátorů). Avšak když byli v roce 2003 aktivní organizátoři klubových činností zvoleni do výboru HM ČR, tyto akce opět přešly pod centrální HM ČR.[39]

Přínos a jedinečnost HM ČR vidím nejen v jejím zaměření na mladé a hudbu, ale rovněž v širokém poli její působnosti od aktivního muzicírování a jiné tvůrčí aktivity po

[38] Koncert se konal v Rudolfinu 8.1.1993 a přijelo 800 posluchačů – členů HM ČR.
[39] A tak např. Letní tábor animátorů mezi lety 1990 a 2003 změnil pořadatele celkem čtyřikrát.

přednášky, koncerty či besedy. Nabízí tak možnost vyžití jak mladým začínajícím umělcům, hudebníkům amatérům, tak i lidem bez většího hudebního nadání. Tyto dva základní prvky (tvůrčí činnost a pasivní přijímání umění) byly v minulosti výrazněji odděleny, než je tomu dnes. Centrální akce, jako **Mladá Smetanova Litomyšl** (od r. 1974) nebo víkendové **Dny Hudební mládeže v Praze**[40] (od r. 1971) byly zaměřeny především na posluchače (předávání kvalitní hudby posluchačům). Obě akce účastníkům umožňovaly strávit víkend v zajímavém a velmi kulturním prostředí. Festival Mladá Smetanova Litomyšl je se svou naprosto osobitou atmosférou základem činnosti HM ČR dodnes. Koná se pravidelně třetí víkend v září a účastní se jej pravidelně kolem 300–500 mladých lidí. Patří tedy vedle „velké“ Smetanovy Litomyšle k hlavním kulturním akcím města, které mimo festivalu samotného nabízí i další doprovodné akce (návštěvu starodávného jarmarku na náměstí a prohlídku zámku a rodného bytu B. Smetany). Tyto dva festivaly jsou koncipovány pro velký počet členů a spíše než tvůrčí činnost nabízejí bohatý program.

Odlišná kritéria naopak platí pro akce, jako je divadelní festival **Prkna** či **Letní tábor instrumentalistů**. Jejich cílem je mladým hudebníkům umožnit setkání s jinými lidmi podobných zájmů a s profesionálními umělci, kteří je mohu v mnohém podpořit a mnohému naučit, případně jim i pomoci s uměleckou kariérou.

Festival **Prkna** (dříve Přehlídka klubových pořadů[41]) je setkáním studentských divadelních souborů, které samostatně nebo pod vedením pedagogů vytvořily vlastní divadelní představení s důležitým hudebním prvkem. Jde zároveň o soutěžní přehlídku. V porotě zasedají odborníci z oblastí herectví, režie, choreografie atd. Součástí tohoto festivalu jsou i představení profesionálních umělců a tvůrčí dílny.

Letní tábor instrumentalistů je desetidenní soustředění hráčů na smyčcové nástroje (amatérů i budoucích profesionálů). Vzhledem k požadavkům členů byla tato myšlenka rozšířena a dnes mají účastníci kromě hry v orchestru možnost zpívat ve sboru, navštěvovat kurzy sólového zpěvu a práce s hlasem, kurzy klavírní hry nebo si zahrát v komorním tělese či zúčastnit se projektu „Přijímačky nanečisto“, kde si zájemci mohou vyzkoušet, jak jsou připraveni na přijímací zkoušky na hudební obory (pedagogické školy nebo konzervatoře).

V posledních letech se objevuje tendence v rámci jediné akce spojovat obojí činnost (tvůrčí a posluchačskou). Příkladem jsou **víkendové hudební festivaly, Zimní**

---

[40] Za celou dobu své existence byly Dny HM ČR kvůli tíživé finanční situaci vynechány jen jednou (v roce 2000).V letech 2001–2002 se festival na krátko přesunul do Chrudimi, ale současnost jej opět navrátila Praze.

[41] Přehlídky jsou dokumentovány od r. 1980, ale zřejmě byly pořádány i dříve. Pořadatelé byli různí – HM ČR ve spolupráci s ČÚV SSM, Klub HM v Praze, Klub HM ČR ve Vlašimi. Od roku 2003 přehlídku pod názvem Prkna pořádá centrální HM ČR v divadle Drak v Hradci Králové.

filmová škola, podzimní **semináře** a samozřejmě i **Letní škola HM ČR**, které nabízejí jak zajímavý program (koncerty, besedy apod.), tak i nejrůznější workshopy (sborový zpěv, hra na etnické nástroje apod.) či kratičké tvůrčí dílny na zadané téma (např. divadelní či filmové), taneční večery apod.

Víkendové hudební festivaly organizované pro všechny členy HM z celé ČR byly v 90. letech výsadou klubů HM ČR. Do současnosti se udržel pouze festival Klubu HM ČR v Liberci, letos proběhl již 15. ročník. Takový festival nabízí: „…kvalitní hudbu, alternativní akce tvořené směsí zábavy, mystifikace a mystéria, koncert s recepcí, taneční večer, workshop a hru na téma festivalu. Liberecký festival má svůj osobitý recept na předávání vážné hudby méně vážně“. (Pozvánka na festival HM ČR v Liberci) Jak bylo naznačeno v předešlých kapitolách, právě tyto festivaly začaly používat řadu postupů, které se postupně začaly přenášet i na úroveň celostátní centrální HM ČR.

Podzimní semináře a Zimní filmová škola (ZFŠ) nejen ctí výše uvedená pravidla, ale jsou i důkazem dalšího posun na poli činnosti HM ČR – tyto akce uvádějí hudbu do souvislosti s jinými druhy umění[42], např. fotografie, psaní textů, výtvarné umění, tanec a v případě ZFŠ i film. ZFŠ je nejmladší akcí HM ČR a zaměřuje se na filmy s výraznou hudební složkou[43].

Skutečným mistrem v propojování nejrůznějších tvůrčích dílen s besedami, přednáškami a koncerty je desetidenní Letní škola HM ČR (v minulosti Letní tábor animátorů). Organizátorem byla až na výjimku mezi lety 1995–2002, kdy byl pořadatelem Klub HM ČR v Liberci, centrální HM. Je vyvrcholením celé sezóny a účastníci se vždy mohou těšit na největší „esa“ české kulturní scény.

O tendenci propojovat tvůrčí činnosti a přijímání umění svědčí i zcela revoluční projekt **Kazoo orchestra**, který má umožnit i lidem, kteří neovládají hru na žádný hudební nástroj, zahrát si v orchestru – na kazoo. Tato skutečnost dokazuje, že přímo ve vedení této „organizace pro mladé“ jsou skutečně mladí lidé, kteří mají rádi hudbu, rádi ji propagují a ani v rámci hlavní celorepublikově řízené činnosti se nebojí recese.

Úplnou novinkou v činnosti HM ČR je projekt **Klubíky**. Doposud není jasné, jakou pozici v rámci činnosti HM ČR zaujme a jaké zázemí (personální a organizační) bude vyžadovat. Cílem projektu je zapojit děti do činnosti HM ČR. Mělo by se jednat o skupinky dětí či mladých lidí do 14 let, kteří se pod pedagogickým vedením věnují hudební či kulturní činnosti (školní sbor, kapela, dramatický kroužek, skupina žáků

[42] Názvy některých seminářů:„Umění fotografie“, „Slovo a hudba“, „Hudba a výtvarné umění“, „Umění a média“, „Tanec? Tanec!“, „Umění a etika“, „Jak se dělá text“... Hosty seminářů byli např. Olbram Zoubek, Karel Saudek, Milan Knížák, Vladimír Železný, Petr Kaňka, Jiřina Šiklová, Pavel Šmok, František Koukolík, Jiří Pilka, Svatopluk Karásek, Michal Horáček, Martin Hilský a další.

[43] Dramaturgickým partnerem je ředitel Letní filmové školy v Uherském Hradišti Jiří Králík.

hudební školy, skupina aktivnějších žáků v hodinách hudební výchovy…). Klubíky je možné zakládat také jako zájmové kroužky ve školních družinách, domovech dětí a mládeže apod. nebo z činnosti, která již má vlastní platformu (dětský sbor, divadelní soubor…). HM ČR klubíkům nabízí propagaci činnosti ve vlastních materiálech, zprostředkování spolupráce s jinými klubíky, možnost účasti dětí na celostátních akcích a přehlídkách HM ČR, možnost využívat kontaktů HM ČR apod. (Podklad pro zakládací listinu klubíku). Zdá se, že o projekt je zájem převážně mezi učiteli hudební výchovy na základních školách.

Shrnutí

Prostředí (sociální, kulturní, ekonomické), ve kterém se HM ČR pohybuje, je složité a proměnlivé. Zdá se, že změny, ke kterým se pod jeho tlakem uchýlila, jí umožňují existovat, a dokonce vedou k jejímu širšímu uplatnění. Na základě požadavků institucí, které poskytují finanční prostředky, se snaží o transparentnost a co nejlepší projekty. Snahou vedení HM ČR je umět co nejlépe rozpoznat zdroje (finanční, partnery, klienty…) a způsoby, jak s nimi komunikovat. V tomto úsilí jí napomáhají někteří partneři – jiní naopak přispívají k péči o klienty nebo zajišťují některé služby.

HM ČR je organizace svou činností naprosto ojedinělá a v ČR nemá konkurenci. Přesto musí bojovat o své prostředky s jinými neziskovými organizacemi, avšak na jejím přežití a úspěchu má daleko větší podíl způsob, jakým její činnost a funkce vnímá společnost (od institucí poskytující finance, partnerů, škol a rodičů až po klienty – potencionální i stávající členy organizace).

Tlaky okolí doposud nebyly tak silné, aby se HM ČR musela uchýlit ke změně služeb. Pod vlivem prostředí sice došlo ke vzniku několika čistě účelových projektů (např. s cílem získat prostředky z konkrétního grantu), ale tento postup se ukázal jako časově i personálně náročný, proto se od něj upustilo a HM ČR se věnuje výhradně svým aktivitám.

3 VNITŘNÍ PROCESY PROMĚNY HM ČR

Na proměnu v občanském sdružení Hudební mládež ČR lze pohlížet také jako na výsledek historického vývoje organizace a její reakce na nějaký podnět (počet členů, vytyčení nových cílů, úpadek, krize), tj. chápat ji jako vnitřní proces uvnitř organizace. Tento pohled poukazuje na schopnost sdružení dbát na vlastní vývoj (vnitřní i navenek) a efektivní vykonávání činnosti.

Po úpadku celostátní (centrální) HM ČR[44] v 90. letech prodělala kompletní strukturální přeměnu, díky které si zajistila dynamický rozvoj. Výměna vedení organizace v roce 2003 vedla ke kompletní proměně dokumentace (stanovy, vnitřní směrnice, výroční zprávy) a rovněž byl vytvořen nový demokratický systém vedení organizace.

3.1 Cíle organizátorů

Členové vedení samozřejmě pociťují změny, které se ve sdružení dějí. Některé z nich umějí jasně pojmenovat, a dokonce je považují za hlavní cíle svého úsilí. Je to především nový pohled členů vedení na vlastní úlohu v HM ČR, její všestranný rozvoj a konkurenceschopnost mezi ostatními neziskovými organizacemi a také zajištění demokratických procesů uvnitř sdružení.

Nejdůležitějším cílem výboru HM ČR je navázat na její dlouholetou činnost, nadále ji rozvíjet, ale především vytvořit profesionální neziskovou organizaci, která by toto umožňovala a která by obstála v konkurenčním prostředí EU. Nejpodstatnějším úkolem bylo sestavit řádná pravidla (stanovy, vnitřní směrnice, etický kodex), vytvořit pevnou organizační strukturu a samozřejmě jednat na profesionální úrovni ve shodě se zákony ČR. Tomu všemu by měla rovněž napomáhat dlouhodobá spolupráce s federací JMI.

Organizátoři doufají, že veškeré změny v organizaci, o které se vědomě zasadili, přispějí ke vnitřní stabilitě organizace, její prezentaci navenek, a tedy stálé spolupráci s partnery a subjekty poskytujícími finanční prostředky.

3.1.2 Způsob práce

Příčinou změn ve způsobu práce uvnitř HM ČR je „nový“ výbor HM ČR (zvolen 31.8.2003), který ustoupil od dřívějšího modelu organizování činnosti a přijal v tomto

[44] Jak již bylo řečeno dříve, úpadek se týkal centrální HM ČR. Naopak činnost v pobočkách se rozvíjela.

směru nové funkce. V minulosti bylo zvykem, že jednotlivé akce řídily různé na sobě téměř nezávislé osoby. Jak vypovídají tehdejší členové výboru, měl tento výbor jen symbolickou funkci. Ve sdružení vládl chaos a chyběla zde dlouhodobá koncepce a koordinace práce. (Šmidák, 2003)

V současnosti (tj. od zvolení nového výboru HM ČR) jsou akce koordinovány a organizovány centrálně. Tuto činnost má na starosti právě výbor, který systematicky pracuje a vykonává své funkce podle stanov sdružení. Jeho členy se mohou stát pouze ti, kteří vyvíjejí nějakou činnost. V důsledku to znamená, že za každou jednotlivou akci zodpovídá určitý koordinátor (či koordinátoři), který je podřízen výboru. Neznamená to, že by veškerou práci odváděl sám, ale koordinuje nejrůznější činnosti ostatních členů výboru a dalších dobrovolníků a zodpovídá za program a rozpočet akce. Větší festivaly, které spolupořádají kluby HM ČR, pak mají svého ředitele a zvláštní festivalový výbor složený z pořadatelů v daném místě (klubu). (Účetní knihy MSL a festivalu v Liberci)

Dalším významným krokem ve vedení HM ČR je rozdělení funkcí ve výboru, každý člen tak spadá do zvláštní oblasti (komunikace, PR, administrativa, propagace, technické zázemí, finance). Navíc byly na webových stránkách zřízeny zvláštní místnosti pro komunikaci mezi členy výboru. Nemělo by tedy docházet k vzájemnému narušování kompetencí nebo k jednání bez vědomí ostatních jako v minulosti. Organizace tak stojí daleko více na jednotlivých funkcích než konkrétních lidech. (Příloha 8)

Výhodou tohoto systému je skutečnost, že se členská základna HM ČR vzhledem ke věku členů velmi rychle obměňuje a tento fakt se týká i organizátorů. Přibližně každých pět let se ke slovu dostává nová „generace“ mladých organizátorů – bývalých členů, kteří navazují na zkušenosti svých předchůdců a zároveň se dokáží pohybovat v nových situacích, které starší generace neznají (používání nových informačních technologií, rozšíření aktivit...). Domnívám se, že do budoucna bude důležité udržet v organizaci princip, podle kterého právě tito mladí organizátoři budou voleni do nejvyššího vedení – do výboru HM ČR. Právě to by sdružení mohlo zajistit potřebnou dynamičnost.

3.1.2 Dokumentace

Dokumentace HM ČR prošla od roku 2003 kompletní proměnou. Byly vytvořeny a schváleny nové stanovy sdružení (pro porovnání staré i nové stanovy uvádím v příloze 1 a 2), vnitřní směrnice, etický kodex a výroční zprávy HM ČR. Úkolem těchto nových dokumentů bylo organizaci posunout dále, jasně definovat organizační strukturu, kompetence a pravidla fungování všech orgánů stejně jako řešit nové či sporné situace.

Stanovy

První velmi stručné stanovy HM byly registrovány 10.5.1993. Vznikly na základě zákona 83/1990 „O sdružování občanů“ a jiné „vzory“ neměly. Důvodů pro přijetí stanov nových bylo hned několik. Noví členové výboru HM ČR cítili potřebu reagovat na nové situace, které předešlé stanovy neřešily, upřesnit a doplnit některé formulace, „kodifikovat“ kompetence a práva a povinnosti členů a orgánů sdružení a vytvořit konkrétní pravidla, kterými by se organizace mohla řídit. Vzorem při zpracovávání návrhu těchto stanov členům výboru byly stanovy jiných významných organizací a mezinárodní federace JMI. Pro porovnání uvádím oba dokumenty v přílohách. (Příloha 1, 2)

Původní stanovy obsahují pouze standardní fakta, která jim udává zákon 83/1990sb. „O sdružování občanů“[45]. Tyto stanovy v celku nejsou delší než dvě strany. Současné stanovy mají dvojnásobnou délku a zcela záměrně doplňují a upřesňují některé odstavce (cíle, členství, organizační složky, orgány, hospodaření, zánik sdružení) a zavádějí řadu nových (statut, předseda HM ČR, závěrečná ustanovení).

Novinkou je část o právech a povinnostech členů. V minulosti byla veškerá rozhodnutí v rukách předsedy a záležitosti jako způsob volby zástupců v klubech, způsob vyjádření připomínek, nebo dokonce předpoklad souhlasu se stanovami nebyly definovány. Dnes je tomu jinak a stanovy upravují např. právo účastnit se jednání členské schůze, volit a být volen do orgánů HM ČR, aktivně se spolupodílet na realizaci akcí a samozřejmě komunikovat s vedením. Od členů se pak vyžaduje dodržování stanov HM ČR. Oproti minulosti je kladen důraz na skutečnost, že se budou stanovami řídit, tj. svým členstvím se zavazují k tomu, že budou dbát na zájmy a dobré jméno organizace. Porušení stanov může být dokonce důvodem zániku členství. Tyto změny byly zavedeny zejména proto, aby všichni členové organizace věděli, jaké jsou cíle sdružení, její organizační struktura a jakým způsobem mají možnost plnit tyto cíle a zasahovat do rozhodování ve sdružení, tedy aby byly respektovány demokratické principy, které vedení vyznává.

Kompletní změnou prošla položka „Kluby“ (organizační složky HM ČR). Zatímco podle starých stanov pobočky vyvíjejí samostatnou činnost jako samostatná sdružení, dle nových stanov musí být veškerá klubová činnost v souladu se stanovami a plnit cíle HM ČR. Rovněž je řečeno, že se kluby musí zaregistrovat u výboru a podávat mu minimálně

[45] „(...) K návrhu (na registraci pozn.) připojí stanovy ve dvojím vyhotovení, v nichž musí být uvedeny: a) název sdružení, b) sídlo, c) cíl jeho činnosti, d) orgány sdružení, způsob jejich ustavování, určení orgánu a funkcionářů oprávněných jednat jménem sdružení, e) ustanovení o organizačních jednotkách, pokud budou zřízeny a pokud budou jednat svým jménem, f) zásady hospodaření...“ (Zákon 83/1990 sb. „O sdružování občanů“)

jednou ročně zprávu o své činnosti. To výboru umožňuje kontrolovat činnost jednotlivých klubů a sledovat, zda se řídí stanovami HM ČR a plní její cíle – aby nedocházelo k tomu, že některé kluby budou prezentovat své aktivity jako činnost HM ČR, i kdyby neodpovídaly kritériím a cílům HM ČR (např. kvalitou, obsahem). Rovněž je zajištěno, že osoba, která za klub jedná s jinými orgány HM ČR nebo na veřejnosti, k tomu má mandát většiny členů klubu.

Ani orgány HM ČR nezůstaly beze změn. Sice tu je stále Konference zástupců klubů, výbor HM ČR, revizní komise a předseda HM ČR, ale přibývají další funkce – dva místopředsedové. Naopak byl zrušen sekretariát, jehož činnost převzaly jiné orgány. Současné stanovy se velmi podrobně věnují pravomocem výboru a předsedy HM ČR. Význam této změny spočívá v tom, že jsou jasně dané zodpovědnosti a kompetence výboru a osob, které jednají v jeho jménu, stejně tak je určeno členství ve výboru a komu se výbor zodpovídá. Předejde se tak situacím, kdy by za sdružení jednaly nepovolané osoby nebo si jednotlivé orgány HM ČR narušovaly kompetence.

Významným posunem je dále snaha zajistit, aby byl výbor skutečně funkční a scházel se v pravidelných intervalech. Tyto skutečnosti podporují řádný chod organizační struktury a úspěch organizace jako sdružení s právními podklady/pravidly pro jednání s jinými subjekty. (Příloha 8)

Vnitřní směrnice a etický kodex

Novinkou v organizaci jsou vnitřní směrnice HM ČR. Myšlenka vzniku vnitřních směrnic byla převzata od mezinárodní federace JMI, i když jsou obsahově zcela rozdílné. Hlavním motivem směrnic HM ČR jsou kluby a jejich fungování v rámci HM ČR. Je tu řešeno členství v klubech, jejich registrace, organizační struktura a způsob hospodaření. (Vnitřní směrnice HM ČR)

Významnějším dokumentem, schváleným výborem v říjnu 2003, je tzv. Koncepce činnosti HM ČR. Doplňuje stanovy v otázkách členství ve výboru HM ČR, druhu aktivit a činnosti sekretariátu, pakliže bude zřízen. Její snad nejvýznamnější složkou jsou tzv. Kritéria akcí HM ČR, která jasně definují požadavky na kvalitu a zajištění veškeré činnosti, a to i klubové, v rámci HM ČR (aby nedocházelo k situacím, kdy pod hlavičkou HM ČR nebo nějakého klubu HM ČR budou pořádány akce, které svou kvalitou či obsahem neodpovídají stanovám sdružení). (Koncepce činnosti HM ČR, 2003)

V přípravě je tzv. „Etický kodex HM ČR“. Tato myšlenka byla rovněž přejata z dokumentace JMI. Mělo by se jednat o etický kodex účastníků akcí HM ČR – každý účastník se při podání přihlášky zaváže dodržovat pravidla, která dnes na akcích určují

organizátoři. Význam takovéhoto dokumentu je, aby si každý účastník uvědomil, že určité aktivity jsou na akcích nepřípustné a že za porušování těchto pravidel může následovat sankce (vyloučení z akce, případně i HM ČR).

Výroční zprávy

Výroční zprávy začala HM ČR vydávat v roce 2003, avšak tzv. „tajná výroční zpráva“ vznikla již o rok dříve. V roce 2002 měli organizátoři akcí HM ČR v záměru žádat o prostředky z MŠMT, pro které byla existence výroční zprávy nezbytnou podmínkou. Tehdejší vedení tuto snahu blokovalo s tvrzením, že vydává tzv. Kalendáře (plným názvem Kalendáře činnosti HM ČSR, později ČHM nebo HM ČR), které by měly být pro podávání žádostí dostačující. (Příloha 3.2) Kalendáře dostačující v žádném případě nejsou a nenahrazují skutečné výroční zprávy. Jednalo se o drobné několikastránkové brožury formátu A5. Obsahovaly přehled o akcích a jejich program, zmínky o akcích některých klubů zcela chyběly. Vůbec se nezmiňovaly o financování, hospodaření, tj. o záležitostech, které instituce poskytující prostředky vyžadují. (Kalendáře HM 1980/81–2001/02)

První výroční zpráva z roku 2002 byla neprofesionální, v podstatě se jednalo o přehled činností, akcí a rozpočtů, byla vytvářena narychlo kvůli konkrétnímu grantu. Kvalita dalších výročních zpráv z let 2003 a 2004 narůstá obsahově i graficky. Nevyskytují se žádné problémy se získáváním údajů, protože koordinátorem veškeré činnosti, a tedy i vlastníkem dat je jediný a jednotný orgán, a to výbor HM ČR. (Výroční zprávy HM ČR 2002–2004)

Výroční zprávy se od Kalendářů liší jak vizuálně (formát A4, barevné fotografie, nové logo), tak i obsahem a rozsahem. Jejich vznik je pro HM ČR velmi významný, protože organizaci umožňuje žádat o prostředky u institucí, které je vyžadují, a navíc prezentují HM ČR navenek. Výroční zprávy jsou přístupné v sídle organizace a většina kalendářů (od sezóny 1980/81 kompletní soubor) je uložena v Národní knihovně v Praze.

Po úpadku v 90. letech nové vedení organizace, zvolené v roce 2003, provedlo řadu vnitřních změn. Jejich základem bylo vytvoření řádné dokumentace (stanovy, vnitřní směrnice, výroční zprávy), definování možnosti podílet se na rozhodování v HM ČR a jasné stanovení organizační struktury včetně pravidel jejího fungování (vymezení kompetencí, řešení sporných situací). Díky těmto zásahům členové současného výboru HM ČR chtějí zajistit rozvoj sdružení v dynamickou neziskovou organizaci, která bude schopna obstát v prostředí EU a efektivně plnit svá poslání a cíle.

S H R N U T Í A Z Á V Ě R Y

Prostředí neziskových organizací v oblasti kultury v ČR bylo v posledních letech velmi nestálé a proměnlivé. Došlo v něm k významným posunům v oblastech legislativy a financování (např. odstátnění umění, vznik NNO), byla definována tzv. „kulturní politika“ a role státu v české kultuře. Tento vývoj měl samozřejmě vliv i na občanské sdružení Hudební mládež ČR. Na základě vybraných teorií organizační změny (teorie mechanických a organických organizací, teorie závislosti na zdrojích, prostředí soutěžících skupin, institucionální teorie a také vnitřní podmínky a procesy) bylo možné popsat proměny HM ČR, ať už byly způsobeny tlakem vnějšího prostředí, či se jednalo o vnitřní procesy.

Prudké změny prostředí v 90. letech, na které vedení HM ČR neumělo odpovídajícím způsobem reagovat, vedly k úpadku organizace. Přežila díky „tlaku zdola“, mladým organizátorům v pobočkách, kteří se uměli přizpůsobit novým podmínkám. Na popud institucí, které poskytují finanční prostředky, bylo nezbytné předkládat stále kvalitnější a propracovanější projekty a vytvořit transparentní organizaci s pevnou organizační strukturou a dokumentací. Zároveň bylo třeba vyhledávat nové zdroje, partnery i způsoby, jak s nimi komunikovat. HM ČR musela umět uspět mezi jinými neziskovými organizacemi a správně informovat společnost o svých aktivitách a funkcích. Tlaky okolí doposud nebyly tak silné, aby HM ČR musela změnit svou činnost. Teprve na základě všech těchto proměn mohlo vedení začít být budovat úspěšnou organizaci, která bude moci plnit a rozvíjet svou činnost do budoucna.

Proměna HM ČR je dlouhodobý proces reakcí organizace na nestálé prostředí a nové podmínky. Nelze hovořit o jedné konkrétní příčině a jedné změně, HM ČR se přetvářela průběžně podle požadavků členů (stávajících i potencionálních) a institucí (které poskytují finance, partnerských institucí). Kdyby nebyla schopná na tyto požadavky odpovědět, nemohla by ve svém okolí dlouhodobě naplňovat své cíle a svá poslání. Již samotná vůle vedení HM ČR potřebné změny realizovat, jeho otevřenost vůči novým vlivům dávají vývoji organizace směr a vymezují ji v prostředí NNO v ČR. Své dlouhodobé cíle si členové výboru definovali a naplňují je. V některých oblastech si mohou dovolit být flexibilní, avšak na základních principech svého působení by naopak měli trvat. Hlavním úkolem do budoucna bude udržet vytyčený směr a navázat hlubší vztahy se zahraničními organizacemi a Mezinárodní hudební mládeží.

Řada otázek ve vytyčených oblastech (vnitřní organizace HM ČR, činnost a vedení HM ČR) byla zodpovězena, avšak většina z nich vyvolává řadu nových témat k zamyšlení. Tato práce spíše seznamuje se změnou a její podstatou, proto na zkoumání některých problémů v tomto textu nezbývá prostor. Jejich stručný přehled uvádím v samém závěru této poslední kapitoly.

Vnitřní organizace HM ČR

Organizace pracuje na bázi dobrovolnictví. Platí zde pravidlo, že činnost HM ČR zajišťují její členové (členové výboru je koordinují na celostátní úrovni, „běžní“ členové se mohou zapojit v místních pobočkách nebo jako dobrovolníci na větších akcích). Tito lidé velmi dobře znají způsob práce HM ČR, kritéria jejích akcí, partnery apod., tj. znají prostředí. HM ČR je otevřená a podílet se na její činnosti může každý. Zapojování mladých členů do organizační práce v jejich vlastním sdružení navíc výrazně napomáhá celkovému rozvoji a demokratickým procesům uvnitř HM ČR. Je možné, že do budoucna bude HM ČR uvažovat o spolupráci s odborníky – placenými silami např. v oblasti fundraisingu či administrativy. Organizační síly by měli vždy fungovat pouze na bázi dobrovolnictví, protože v opačném případě by mohlo dojít k velkému odosobnění mezi členy vedení, zaměstnanci a „běžnými“ členy (klienty) organizace.

Velmi záleží i na tom, jak chce být organizace viděna v očích veřejnosti (partnerů, institucí, samozřejmě rovněž rodičů členů). HM ČR nemá v současnosti v ČR žádného konkurenta, který by vykonával stejnou činnost, a tak je čistě na organizátorech, zda-li se jim podaří skloubit „obrázek“ dobře organizovaného velkého tělesa s jasným programem s podobou sdružení založeného na tom, že se všichni znají a setkávají se s přáteli podobných zájmů.

Hudební mládež by do budoucna měla zajistit, aby si společnost byla vědomá její výchovné činnosti. Vede mladé lidi ke kritickému myšlení, učí je vytvářet si kritéria pro pojmenování a hodnocení skutečnosti, a ta samozřejmě naplatí pouze ve světě hudby a umění, ale ve společnosti celkově. Tito lidé rovněž chápou, že jsou členy většího celku, sdružení s jasnou strukturou, které rozumí (včetně vlastních pravomocí, možnosti podílení se na rozhodování v jejím rámci apod.), a to je připravuje na další život jako aktivních členů občanské společnosti. Hudební mládež ČR tedy vychovává občany s kritickým myšlením a přehledem o kulturním dění v naší zemi, a to by měla společnost umět ocenit.

Činnost

Proměny nijak výrazně neovlivnily poslání, cíle nebo činnost organizace. V tomto ohledu došlo pouze k navýšení počtu aktivit a propracovanosti jejich zabezpečení (včetně alternativních programů). Naopak podstatně se změnily pracovní postupy organizátorů při zajišťování činnosti HM ČR a zájem o ní neustále narůstá (počet členů v 80. letech byl až 10000, po úpadku v 90. letech jen kolem 2000 a dnes opět stoupá přes 6500)[46].

Např. ve federaci JMI jsou trendy odlišné. Mezinárodní hudební mládež se věnuje téměř všem hudebním žánrům včetně např. hip–hopu. V ČR je situace rozdílná. Je tu dlouhá tradice v oblasti vážné hudby a tento pilíř HM ČR se ani v budoucnu výrazně nezmění. Vážná hudba vždy zůstane v centru dění, byť někdy ve vztahu k jiným žánrům, jako je jazz, folklór nebo filmová hudba, nebo jiným druhům umění, se kterými úzce souvisí (tanec, film, divadlo). HM ČR je sice organizací otevřenou novým vlivům, avšak zakládá si na tom, že svým klientům překládá pouze kvalitu. Aby došlo k výraznému rozšíření oblastí působnosti HM ČR (na jiné žánry apod.), musela by organizace významně změnit své stanovy, a to může nastat pouze pokud se výrazně změní smýšlení členů organizace. Posunu činnosti HM ČR od vážné hudby k jiným žánrům se členové současného vedení neobávají (např. na popud institucí poskytujících prostředky) a i když se nebrání novým vlivům, poslání a cíle sdružení nehodlají měnit.

Jiným problémem je spolupráce HM ČR se zahraničím. V porovnání s jinými zeměmi je činnost HM ČR odlišná (bohatší, podporuje klubovou činnost, členové sami vytvářejí vlastní organizaci apod.). Podíl na zahraničních projektech současné vedení zvažuje, je však stále otázkou budoucnosti. Prozatím je reálná pouze spolupráce s hudebními školami či jednotlivci v pohraničních regionech (liberecký kraj).

Vedení HM ČR

Většina výrazných změn proběhla v HM ČR po roce 2003, kdy členové organizace po mnoha letech zvolili nový výbor HM ČR. Toto vedení sdružení je plně funkční a aktivně se zabývá možnostmi dalšího rozvoje organizace. Hlavní přínos svého působení v HM ČR vidí ve vytvoření pevných pravidel pro její fungování, jasném vymezení

[46] Kalendáře HM 1980/81–1997/98

kompetencí všech orgánů, a také v otevření se novým vlivům a možnostem (především v oblasti komunikace, technického zázemí nebo hledání nových partnerů a zdrojů).

Nespornou výhodou HM ČR je, že ji vedou mladí lidé a mění ji tedy k „obrazu svému“. Ovšem s postupujícím časem zažívají nové životní zkušenosti (zakládající členové animátorsko-lektorského týmu postupně dokončují vysokoškolská studia a spíše než záležitosti HM řeší nové situace v osobním životě), někteří již začínají přemýšlet o odchodu. Do výboru byli zvolení noví mladí lidé a je nutné umožňovat jim aktivní podílení se na veškeré činnosti HM. Starší členové jim toto budou muset umožnit i za cenu toho, že úkoly nebudou vždy splněny zcela podle jejich přestav. Jsou zde jisté obavy z toho, aby současné vedení skutečně dodrželo principy, které si vydobylo, a chovalo se demokraticky. Je jisté, že členům vedení není lhostejný osud organizace ani po jejich odchodu, ale je nezbytné vyvarovat se toho, co bylo kritikou starého vedení, a nechat mladé členy, aby o sobě rozhodovali sami.

Z tohoto důvodu je pro HM ČR zajímavé zapojovat mladé a schopné lidi přímo v místech, kde žijí, a skrze klubovou činnosti jim umožnit uspořádat festival nebo např. jen zorganizovat skupinku lidí a přijet na centrální akce HM. Klubová činnost je pro HM ČR stěžejní, je jejím specifikem a je třeba ji podporovat (vytvářet zázemí pro mladé organizátory, kteří mají chuť aktivně něco vytvářet v souladu se stanovami HM ČR).

HM ČR se dále bude muset rozhodnout, nakolik chce skutečně spolupracovat s cizinou. Jedou věcí je korespondence s Bruselem či přivítání generálního tajemníka JMI v Praze, ale jinou záležitostí je aktivní spolupráce se zahraničím či vedení mezinárodního projektu. Budoucnost sdružení v tomto ohledu je nejasná, protože někteří členové vedení nejsou jazykově vybavení, nemají žádné zkušenosti, a dokonce se obávají, vedení mezinárodních projektů. HM ČR by se zahraničím ráda spolupracovala a hrdě se hlásí ke svému členství ve federaci JMI, avšak takováto spolupráce záleží především na jejích kapacitách v budoucnu. Spolupráce s federací JMI by mohla organizaci pomoci v očích veřejnosti (náležitost k velkému, prestižnímu a dlouhodobě fungujícímu celku).

Další problémy a otázky

Při zodpovídání vytyčených otázek se vynořila celá řada nových problémů. Jedná se např. záležitosti dlouhodobého řešení finanční situace HM ČR nebo možností užší spolupráce se zahraničím (výběr organizací a zemí, se kterými by bylo možné uzavřít partnerství, zda spolupracovat na již existujících mezinárodních projektech nebo vymýšlet vlastní, nakolik se řídit postupy JMI apod.).

Zvláštním okruhem jsou otázky týkající se profesionalizace organizace nebo dosud neprozkoumaných vztahů mezi nejrůznějšími aktéry kulturního, sociálního a ekonomického prostředí ČR. Např. pokud HM ČR bude mít stálé zaměstnance, mají jimi být stávající členové organizace nebo lidé z venku? Vyplatilo by se přijímat zaměstnance pouze na konkrétní projekty? Jak dále rozvíjet komunikaci s mladými lidmi? Jak se mění jejich požadavky? Jaká jsou jejich očekávání a osobní prožitky s HM ČR? Mění se nějak pozice HM ČR v českém hudebním světě? Těmito oblastmi jsem se v textu nemohla podrobněji zabývat, i když by každá z nich jistě zasloužila zvláštní pozornost nebo i samostatný výzkum. Jedná se tedy spíše o směry, kterými by se přemýšlení o HM ČR mohlo ubírat v budoucnu.

V dnešním tak rychle se měnícím prostředí je velmi obtížné předpovídat, jaká opatření budou pro HM ČR výhodná v příštích letech. Organizaci čeká spousta významných rozhodnutí a pokud bude chtít přežít a být úspěšná, bude si muset zachovat flexibilitu a otevřenost k novým postupům a řešením – k dalším proměnám.

<u>Literatura</u>:

Články a publikace:

- DiMaggio, Paul J., Powell, Walter W. 1983. The iron cage revisited. *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- Dohnalová, Lenka. 2005. *Analýza hudebního života 1990-2005.Oblast vážné (klasické) profesionální hudby*. Praha: MK ČR
- Dohnalová, Marie, Malina, Jaroslav, Muller, Karel. 2003. *Občanská společnost: Minulost – současnost – budoucnost*. Brno: Nadace Universitas Masarykiana.
- Hatch, Marry J. 1997. Theories of Organization-Enviroment Relations. In: Hatch, M.,J. *Core Concepts of Organizational Theory*. s.76-88
- Jandourek, Jan. 2001. *Sociologický slovník*. Praha: Portál
- *Kalendáře HM* 1980/81-2001/02. HM ČR.
- Kovaříček, František. 2000. *Příspěvek k historii a práci HM ČR*. Praha: HM ČR
- Kovaříček, František. 1997. *Setkání s ministrem*. Listy HM, roč. 1997, č. 2, s. 17
- Listy HM ČR, roč. 1997
- Medek, Ivan. 1990. Svědectví Ivana Medka (přepis zvukového záznamu na sekretariátě ČHM 15.2.1990). *Noviny HM*, roč. 1990, č. 2, s. 4
- *Noviny HM ČR*, roč.1994
- Pilka, Jiří. 1963. Abychom nepohřbili „Hudební mládež“.*Lidové noviny*, 12. ledna 1963
- Powell, Walter W., Friedkin, Rebeca. 1987: Organizational Change in Nonprofit Organization. In.: Powell,W.,W.,eds., The Nonprofit sector: a reseach handbook. Yale University Press. s.180-192
- *Sborník statí o kultuře v ČR po r. 1989*. 2004. Praha: MK ČR
- Silverman, David. 2005. *Ako robiť kvalitatívny výskum*: Bratislava: Ikar
- Sokol, Jan. 1998. *Malá filosofie člověka*. Praha: Vyšehrad
- Šmidák, Miron. 2003. *Hudební mládež České republiky, smysl činnosti a význam pro mladou generaci (seminární práce)*. Nepublikovaná seminární práce: HAMU
- Vajdová, Tereza. 2004. *Zpráva o neziskovém sektoru v ČR*. Praha: Rada vlády pro neziskové organizace

Dokumenty, které jsou k dispozici v archivu HM ČR sídle organizace:

- Dopis generálního tajemníka JMI Daga Franzéna MK ČR. 3.5.2005, 2 s.
- Koncepce činnosti HM ČR, 2003, 2 s.
- Kritéria akcí HM ČR, 2003, 1 s.

- Podklad pro zakládací listinu klubíku, 2005, 1 s.
- Pozvánka na festival Dny Hudební mládeže v Praze, 1993, 1 s.
- Programy festivalů Mladá Smetanova Litomyšl v letech 1994-2005
- Smlouva o přiznání dotace MŠMT, 2004, 2005
- Stanovy Hudební mládeže ČR, z 1.7.1993, 2 s.
- Stanovy Hudební mládeže ČR, z 10. 10. 2003, 5 s.
- Stanovy Sekce HM ČR při Klubu Vltava ČRo 3, 3 s.
- Účetní knihy festivalu Mladá Smetanova Litomyšl 1998-2005
- Účetní knihy HM ČR za roky 2002-2005
- Účetní knihy Klubu Hudební mládeže v Liberci 1995-2005
- Výroční zpráva HM ČR 2003, 21 s.
- Výroční zpráva HM ČR 2004, 26 s.
- Zápis z Konference zástupců klubů 31.8.2003, 2 s.
- Zápisy ze chůzí výboru z let 2003-2005, 28s.
- Zpráva z kongresu FIJM z Bruselu 1999, 2 s.

Dokumenty uložené v archivu v sídle Klubu HM ČR v Liberci:

- Brožury a programy festivalů HM ČR v Liberci v letech 1995-2005
- Pozvánky na festivaly HM ČR v Liberci v letech 1995-2005
- Účetní knihy festivalu Mladá Smetanova Litomyšl 1997-2002
- Účetní knihy Klubu HM ČR v Liberci 1991-2005

Dokumenty JMI jsou veřejně dostupné na <http://www.jmi.net/documents>:

- JMI Annual Report (2002,2003,2004), 58, 63 a 57 s.
- JMI Ethical Code (2004), JMI, 2 s.
- JMI Internal Rules (2004), JIM, 8. s
- JMI Statues (1947), JIM, 6 s.

Webové stránky:

- Databáze Muzikus (databáze online). 2006. Praha. Muzikontakt. Dostupné z: <http://www.muzikus.cz>
- Databáze Nipos (databáze online). 2006. Praha. Ministerstvo kultury ČR. Dostupné z: <http://www.nipos.cz>
- <http://www.hudebnimladez.cz/akce/> (2006)
- <http://www.hudebnimladez.cz/kdojsme/> (2006)

- <http://www.hudebnimladez.cz/tamtam/clanky.asp> (2006)
- <http://www.hudebnimladez.cz/tiskovky/> (2006)
- <http://www. jmi.net/about> (2005)
- <http://www.jmi.net/about/europe> (2005)
- <http://www.jmi.net/about/foundation> (2005)
- <http://www.jmi.net/activities/activities/> (2005)
- <http://www.jmi.net/activities/brundibar/> (2005)
- <http://www.jmi.net/activities/crossroads/> (2005)
- <http://www.jmi.net/activities/ethno/> (2005)
- <http://www.jmi.net/activities/extend/> (2005)
- <http://www.jmi.net/activities/imagine/> (2005)
- <http://www.jmi.net/activities/wyc/> (2005)
- <http://www.jmwo.com/JMIAnnualGeneralAssemblies&Congresses> (2005)
- <http://www.jmwo.com/JMIhistory> (2005)

Zákony:

- Příloha k usnesení vlády ze 7.4. 2003 č. 344
- Usnesení vlády ČR z 10.1. 2001 č. 40, tzv. Kulturní politika
- Nařízení vlády č. 58/1993 Sb., o transformaci ČHF
- Novela zákona č. 318/1993 Sb., o autorských právech č.
- Usnesení vlády 401/1999 o zvýšení na 1% státního rozpočtu
- Zákon č. 2/1969 Sb.,,o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky
- Zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů
- Zákon č. 237/1995 Sb., o správě autorských práv
- Zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech
- Zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech
- Zákon č. 239/1992 Sb., o Státním fondu kultury České republiky
- Zákon č. 445/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon)
- Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník

Videomateriál:

- Harap, David. 1995. *Hudební mládež*: Dokument ČT
- Sestřihy z Letní školy HM ČR 2003 a 2004 (Archiv HM ČR)
- Sestřihy z Prken 2003 a 2004 (Archiv HM ČR)