

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



Rigorózní práce

**ORGANIZÁTOŘI KULTURNÍCH AKCÍ
v kontextu managementu kultury**

CULTURAL EVENTS ORGANIZERS
IN THE CONTEXT OF CULTURAL MANAGEMENT

Aneta Horáčková

Praha 2011

Prohlašuji, že jsem rigorózní práci vypracovala samostatně a výhradně s použitím citovaných pramenů, literatury a dalších odborných zdrojů.

V Praze dne 30. září 2011

.....

Podpis

„Není samo sebou, že díla nadaných, vzdělaných a pro tvorbu zaujatých umělců a umělkyň nekončí v zapomnění či na smetišti. Být známým, uznávaným a úspěšným umělcem předpokládá vedle uměleckého talentu i organizační schopnosti. Anebo rovnou schopného organizátora.“

Marta Smolíková

Anotace

Rigorózní práce se věnuje organizátorům kulturních akcí v kontextu managementu kultury. Přestože množství realizátorů kulturních projektů narůstá, toto interdisciplinární téma nebylo dosud hlouběji zkoumáno. Na pozadí historické perspektivy a současného stavu managementu kulturních akcí se práce snaží o dva hlavní cíle. Přispět k vyplnění mezery v odborném prostředí a vytvořit skromného pomocníka pro další diskuze a odborné práce. Druhým stěžejním záměrem práce je vytvoření klasifikace hlavních typů organizátorských subjektů, jejichž dělení bylo navrženo s ohledem na jejich ideový, tvůrčí, organizátorský a ekonomický podíl na realizaci kulturních aktivit. Práce dále poukazuje na současné možnosti vzdělávání v oboru a na klíčové činnosti organizátorské práce. Prostor je věnován také specifikům žen - organizátorek a nastínění možné budoucí tendence fenoménu. Závěrem představuje vlastní výzkumné šetření dělící se na dvě oblasti podle výzkumné metody. První dotazníková část se snaží ověřit stanovené hypotézy na základě odpovědí respondentů, druhá je zaměřena na detailní polostrukturované rozhovory se zástupci z definovaných organizátorských skupin.

KLÍČOVÁ SLOVA:

Management kulturních akcí, organizátor, historie řízení kulturních projektů, terciární vzdělávání, kulturní organizace, typologie, komunikace, kreativita, organizátorky, finanční krize, výzkum.

Annotation

This thesis deals with cultural events organizers in the context of cultural management. Although the number of cultural projects implementers is growing, interdisciplinary topic has not been deeply studied yet. Against the background of historical perspective and current status of management of cultural events the thesis tries to achieve two main objectives. Contribute to fill gap in the scientific environment and create a modest helper for further discussions and professional works. The second main aim is to create classification of main types of organizing entities, whose division has been designed with regard to their ideological, creative, organizational and economic participation in realization of cultural activities. The thesis also points to the current educational opportunities in the field and on the key activities of organizational work. One chapter is devoted to the specifics of women - organizers and possible outline of future tendencies of the phenomenon. At the end it shows own research divided into two areas according to research methods. The first – questionnaire part tries to validate stated hypothesis based on respondents' answers, the second part is focused on detailed semi-structured interviews with individuals from defined organizational groups.

KEY TERMS:

Management of cultural events, organiser, history of managing cultural projects, tertiary education, cultural organisation, typology, communication, creativity, female organisers, financial crisis, research.

OBSAH

ÚVOD.....	7
1. MANAGEMENT KULTURNÍCH AKCÍ.....	8
1.1 KDO JE ORGANIZÁTOR KULTURNÍCH AKCÍ.....	9
2. K HISTORII MANAGEMENTU KULTURNÍCH AKCÍ.....	13
2.1 ANTIKA – STAROVĚKÉ ŘECKO	13
2.2 ANTIKA – STAROVĚKÝ ŘÍM.....	14
2.2.1 <i>Marcus Aurelius Prosenes</i>	17
2.3 STŘEDOVĚK.....	18
2.3.1 <i>Období vrcholného středověku</i>	18
2.3.2 <i>Pozdní středověk</i>	20
2.4 RENESANCE.....	22
2.5 NOVOVĚK.....	23
2.5.1 <i>François Vatel</i>	24
2.6 KOMERCIALIZACE KULTURNÍCH AKCÍ A NOVÁ PODOBA ORGANIZÁTORSTVÍ	25
2.7 VOLNÝ ČAS A KREATIVNÍ PRŮMYSLY	26
2.8 HISTORICKÁ SPECIFIKA MANAGEMENTU KULTURNÍCH AKCÍ V ČR	28
3. K SOUČASNOSTI MANAGEMENTU KULTURNÍCH AKCÍ.....	32
3.1 TYPOLOGIE SOUČASNÝCH KULTURNÍCH AKCÍ	33
3.2 VZDĚLÁNÍ ORGANIZÁTORŮ	36
3.2.1 <i>Celoživotní a další vzdělávání v oboru managementu kultury</i>	42
3.3 VHODNÉ VLASTNOSTI A SCHOPNOSTI PRO PRÁCI ORGANIZÁTORA	44
3.3.1 <i>Úloha kreativity a představitosti</i>	45
3.3.2 <i>Úloha technik a prostředků působení na veřejnost</i>	47
3.4 KLÍČOVÉ ČINNOSTI DNEŠNÍCH ORGANIZÁTORŮ.....	48
3.2.1 <i>Stanovení cílů (plánování)</i>	49
3.2.2 <i>Organizace</i>	51
3.2.3 <i>Motivace</i>	52
3.2.4 <i>Komunikace</i>	54
3.2.5 <i>Vytváření podmínek k odbornému růstu</i>	56
3.2.6 <i>Měření a analýza – vyhodnocovací fáze</i>	57
3.5 PŘÍČINY ORGANIZÁTORSKÝCH NEÚSPĚCHŮ.....	59
4. TYPOLOGIE ORGANIZÁTORŮ KULTURNÍCH AKCÍ.....	61
4.1 ZADAVATELÉ	62
4.1.1 <i>Telefónica Czech Republic, a.s.</i>	65
4.1.2 <i>Organizátoři na magistrátu města Opavy</i>	67
4.2 TAJEMNÍCI.....	68
4.2.1 <i>Společenské centrum Trutnov – Uffo</i>	71
4.2.2 <i>Kulturní centrum Vltavská</i>	74
4.3 VEDOUCÍ	74
4.3.1 <i>Open Air Music Festival Trutnov</i>	78
4.3.2 <i>David Novotný</i>	81
4.3.3 <i>Kulturní agentury Solis Art a Štěk</i>	82
4.4 DOBROVOLNÍCI	83
4.4.1 <i>Občanské sdružení Divozemí</i>	86
4.4.2 <i>Kultura jinak</i>	86

5. ORGANIZÁTORKY	87
5.1 VÝZNAMNÉ ORGANIZÁTORKY V HISTORII I DNES	89
6. K BUDOUCNOSTI ORGANIZÁTORŮ KULTURNÍCH AKCÍ	93
7. EMPIRICKÁ ČÁST – VÝZKUM	99
7.1 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	100
7.2 ROZHOVOR (INTERVIEW)	111
ZÁVĚR.....	120
POUŽITÉ PRAMENY A LITERATURA	124
PŘÍLOHY	130
PŘÍLOHA Č. 1 - ZDROJE POUŽITÝCH VYOBRAZENÍ	131
PŘÍLOHA Č. 2 – PROGRAM KORUNOVACE KARLA IV. A BLANKY Z VALOIS (1347).....	133
PŘÍLOHA Č. 3 – ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČENSKÉHO CENTRA TRUTNOVSKA - UFFO	134
PŘÍLOHA Č. 4 – UKÁZKA PŘEDBĚŽNÉHO SCÉNÁŘE KULTURNÍ AKCE.....	135
PŘÍLOHA Č. 5 – UKÁZKA Z EVENTOVÉHO KATALOGU, SPOLEČNOST TELEFÓNICA	136
PŘÍLOHA Č. 6 – ROZHOVORY	138
<i>Zadavatelé</i>	138
<i>Tajemníci</i>	146
<i>Vedoucí</i>	154
<i>Dobrovolníci</i>	164

ÚVOD

Téma organizátorů kulturních akcí patří k těm oblastem managementu kultury, které dosud nebyly v odborné veřejnosti rozsáhleji a systematicky diskutovány. A to přesto, že organizátoři nacházejí svou činností nevyužitý kulturní potenciál, dokážou ho vhodně podporovat a rozvíjet, přinášejí pocit sounáležitosti, národní hrdosti i kulturní identity. Díky emocionálním zážitkům, které kulturní akce provázejí, mohou být organizátoři považováni za pomocníky při vzdělávání a výchově, za druh prevence nejrůznějších patologických prvků společnosti. Počet realizátorů kulturních akcí navíc v poslední době roste a náplň jejich práce se profiluje jako samostatná profese, i když se skrývá pod nejrůznějšími názvy. Výběru této problematiky napomohla i osobní zkušenost s organizací kulturních a společenských akcí - v dobrovolnické a částečně i profesní rovině. Součástí rigorózní práce je tedy syntéza praktické zkušenosti s poznatky, které byly získány dotazníkovým šetřením, z rozhovorů s organizátory kulturního života a studiem dostupných pramenů.

Cílem práce je vyplnění mezery v odborném prostředí, upření náležité pozornosti na organizátorský fenomén a klasifikace převládajících typů organizátorských subjektů. Téma je interdisciplinárního charakteru a považuji ho za zajímavé z hlediska praxe uměleckého provozu, psychologie, sociologie a dalších disciplín. Zájemce o danou problematiku na českém trhu nenajde publikace, které by byly úžeji specializovány na organizátory kulturních akcí. Výjimku tvoří publikace Management umění (Smolíková, 2008), která je mimo začínající umělce určena také realizátorům kulturních projektů nebo Marketing a management muzeí a památek (Kesner, 2005), sloužící jako rádce organizátorům v rámci kulturních organizací. Práce se tak bude snažit vyrovnat s definičními úskalími, na která obecně management kultury naráží, stručně projde evropskou a českou historií managementu kulturních akcí a zaměří se na současné řízení kulturních projektů včetně nedostatečných možností vzdělání v oblasti. Prostor bude věnován i vhodným schopnostem, předpokladům a klíčovým činnostem organizátorů. Po klasifikaci hlavních organizátorských skupin s ohledem na jejich ideový, tvůrčí, organizátorský a ekonomický podíl při realizaci kulturních aktivit se pozastavíme u žen organizátorek a nástinu možného budoucího vývoje. Součástí teoretické části budou i příklady uskutečněných kulturních projektů a jejich specifických organizátorů. Empirická část práce, rozdělená dle výzkumné metody na dotazníkové šetření a rozhovory, se pokusí ověřit hypotézy odrážející témata teoretické části. Kvalitativní strategie výzkumu by měla sloužit jako podnětné přispění k problematice. Byla bych ráda, kdyby můj skromný příspěvek napomohl k pochopení významné role organizátorů ve společnosti.

1. Management kulturních akcí

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

Základními funkcemi **managementu** obecně jsou předvídání, plánování, organizování, vedení, koordinace a kontrola. Je vykonáván lidmi a může být spojen s podnikáním.¹ **Management kultury** je široká disciplína zaměřující se na umělecký, ekonomický a právní provoz kulturních organizací, na praktický management v kultuře. Obsahuje v sobě řízení kultury ve státní správě, v místní samosprávě, v orgánech Evropské unie nebo ve veřejnoprávních sdělovacích prostředcích. Dále v neziskových organizacích, nadacích, fondech a v soukromém sektoru. Jeho součástí je i několik dalších oblastí jako například kulturní legislativa, financování kultury a kulturní politika. Teorie managementu v kultuře dnes představuje samostatné odvětví. Na nejobecnější rovině se podstata strategického řízení muzea, památky nebo kulturní akce neliší od strategického řízení jakékoliv jiné organizace – spočívá v řízení a optimalizaci podmínek a zdrojů za účelem dosažení stanovených cílů.

Někteří autoři používají místo označení management kultury termín *kulturní management (arts management, umělecký management)*. Když se však hovoří o kulturním managementu, představíme si často pouze oblast umění, což je zavádějící. Management kultury se může týkat aktivit nejrůznějšího druhu (např. aktivity pomáhající společenskému životu v obci). Pojmenování kulturní management může navíc vyvolávat spojení s kvalitou managementu, obsaženou kupříkladu ve firemní kultuře. Dalšími používanými termíny jsou *animace kultury* (běžné mimo ČR nejvíce v Polsku) a *community arts* (pojem převzatý z Anglie). České prostředí se s uvedenými pojmy sžívá různým způsobem a přidává si k nim nejrůznější konotace. Nejméně zavádějícím pojmem je dle mého názoru management kultury (případně management v kultuře), který je použit i v názvu práce.

Management kulturních akcí je komplexní subdisciplína managementu kultury, která spojuje teorii a praxi úspěšného řízení a kontroly jednotlivých kulturních akcí, projektů kulturních skupin či dílčích programů. Zahrnuje vhodné rozmístění zdrojů, a to jak uměleckých tvůrčích sil, tak zdrojů lidských v podobě nejrůznějších odborníků. Tato tematika se začíná ve světě objevovat zhruba od šedesátých let 20. století.

¹ Obecnou teorií managementu se zde nebudeme zabývat, protože k ní existuje rozsáhlá literatura.

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

Klíčovou součástí managementu kulturních akcí je činnost umělců.² Umělecká tvořivá činnost je podmíněna celkovým stavem estetické kultury a má potřebu rámce, konstrukce a organizování. Snahou je dosažení vytyčených cílů, kterých mohou organizátoři nejlépe dosáhnout právě za použití nástrojů managementu kulturních akcí.

1.1 Kdo je organizátor kulturních akcí

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

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

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

² Povolání „umělec“ u nás nemá svůj zvláštní profesní status a je určeno autorským zákonem. - zákon č. 121/2000 Sb.

kulturních akcí mi pro záměry práce i pro nezatíženost termínu nejrůznějšími asociacemi odpovídá nejlépe.

Existuje i termín *manažer kultury*, jehož obsah možných činností je velmi široký. Manažer kultury často působí na kulturu z vnějšku a snaží se jí skrz kulturní politiku ovlivňovat. Tato rozsáhlá tematika ovšem není záměrem této rigorózní práce. Pojem *arts manager* nepovažuji za nešťastnější, jelikož není českým slovem a vyvolává spojení pouze s uměním a uměleckou činností. Dalšími užívanými pojmy jsou *tajemník uměleckého provozu*, což je kvalifikovaný pracovník, který organizačně zajišťuje provoz profesionálního uměleckého tělesa a *produkční*, jehož úkolem je příprava veřejných akcí komerčního zaměření s vysokou společenskou účinností.

Animátor kultury je osoba, která „rozhybává“ (oživuje) kulturu. Nejčastěji na něj můžeme narazit v polském prostředí, kde se zabývá volnočasovými a kulturními aktivitami v kulturních a sportovních objektech. V českém kontextu je silně vázán na počítačovou animaci, animovaný film nebo na aktivity volného času. Navíc i na transatlantických výletních lodích se také objevuje osoba s pracovní pozicí „animátora“. Ten pomáhá vzájemně seznámit pasažéry, organizuje pro děti hry a promítání filmů, pro dospělé potom společenskou zábavu a výlety na pevninu. Je to pracovník managementu volného času. Pavel Šik (2008) říká, že kultura se nedá pouze animovat neboli oživovat, kultura se dá a musí podporovat a vytvářet pro ni podmínky. A podporuje tak úzké zaměření pojmu animátor.

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

Úkolem dobrého organizátora je snaha shromáždit fragmenty z jednotlivých oblastí (od vzletného uměleckého záměru po hrubou kalkulaci rozpočtu) a vidět je jako celek, jako systém provázaných částí. Organizování kulturních aktivit může mít dobrovolnický,

amatérský nebo profesionální charakter. Profese organizátora kulturních akcí je postavena na kompetencích, které mají svůj shodný základ a poté velké množství diferenciovaných částí, i proto je dnes tato profese ve stádiu profesionalizace a díky tomu existuje tolik různých pohledů na poslání a vzdělávání organizátorů. Na činnost těchto realizátorů projektů narazíme téměř všude: nejvíce pochopitelně ve velkých městech, protože ta poskytují větší spektrum kulturního dění a aktivit k seberealizaci, ale narazíme na ně i na vesnicích, okrajových městských čtvrtích, periferiích a satelitech velkých měst.

Jaký je rozdíl mezi manažerem/organizátorem působícím v kulturní oblasti (např. organizátor pravidelně se opakujícího festivalu) **a manažerem z průmyslové výroby?** Na první pohled žádný, oba řídí procesy lidské činnosti. Výrobní manažer má svůj tým pracovníků a své dodavatele, kteří jsou na něm závislí. Organizátor festivalu má také svůj tým pracovníků, ale jeho dodavatelé jsou umělci a umělecké skupiny, kteří na něm závislí nejsou (nebo to alespoň neradi přiznávají), a přesto by vše mělo fungovat, jako by byli. Zde je zásadní prvek, který klade na organizátora kulturních akcí nároky takřka vyšší než na manažera v průmyslové výrobě. Umělci neradi přijímají jednu z rolí v týmu, ale chtějí být mimo tým, což je častým problémem v řízení kultury. Umělec je středem svého okolí a organizátor, který mu tento pocit nedá, nemůže být v kulturní sféře úspěšný. Schopnost komunikovat s umělci je to, co by měl mít navíc oproti klasickému manažerovi.

Jak se člověk stane organizátorem kulturních akcí? Podobně jako umělec v sobě cítí určitý potenciál, nepřeborné množství nápadů a inspirace. Má touhu nebo až nesnesitelné pnutí něco vytvářet a připravovat. Všimá si svého okolí a vymyslí projekt, který by byl vhodný, zábavný, netradiční, který by ho bavil a naplňoval. Funguje i vzor v podobě kvalitně zorganizované kulturní akce, kterou chce napodobit nebo potřeba být ten člověk, který má možnost na chvíli „tahat za nitky“ a řídit, organizovat a delegovat.

Některé organizátory fascinují umělci a jejich svět, proto mu chtějí být co nejvíce na blízku; jiné ovlivní přátelé nebo rodina, jako v případě Dominiky Špalkové. Ta je zakladatelkou a ředitelkou občanského sdružení Poco a poco animato, které realizuje kulturně společenské akce v Královéhradeckém kraji. K tomu, jak se stala organizátorkou, říká: *„Maminka mě odmala brala na akce, které organizovala, i když to byly vesměs koncerty, festivaly, bylo to velmi podobné. Úkoly jako zajistit zvukaře, grafika, smlouvy atd. proto беру jako samozřejmost. Taky si pamatuji, že jsem nikdy nic podobného rozhodně dělat nechtěla! Je to svět stresů a euforií, pozdních příhodů domů, setkání s charismatickými lidmi, ale i*

s takovými, se kterými jste se rozhodně setkat nechtěli. Na druhé straně otevíráte témata a náměty i pro vlastní tvůrčí práci. Konfrontujete se s hodnotami společnosti i svými vlastními. Za to jste věčně vystaveni pochybám o sobě a smyslu vašeho konání a taky obávám, jestli to, pro co jste se nadchli, bude zajímat i ostatní, jestli dojde k pochopení a podobnému naladění.“ (Špalková, 2008, str. 71-72).



Obr. 1 Organizátorský „bonbónek“ – několikadenní hudební festival.

2. K historii managementu kulturních akcí

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

V historii lidstva hrají zážitky - a kulturní zážitky obzvlášť - důležitou roli. Od počátků své existence inscenují lidé pro potěšení či prospěch svůj i svého okolí nejrůznější představení, v obecném slova smyslu. Snaží se tím vyvolat emoce, podpořit uvolnění vnitřních tenzí a upevnit pocity sounáležitosti nebo naopak protivenství. Zaměříme se na zásadní organizátorské počiny v dějinách, významné organizátory, o kterých se nám dochovaly zmínky v pramenech a pokusíme se vysledovat formování jednotlivých typů organizátorů, které jsou poté blíže specifikovány ve čtvrté kapitole. Jde o stručný přehled, ne o detailní zmapování vývoje, proto se omezujeme jen na stručné uvedení několika stěžejních historických tendencí.

2.1 Antika – starověké Řecko

Historickou exkurzi po stopách organizátorů zahájíme v kolébce evropské vzdělanosti: v antickém Řecku. Jedni z prvních předchůdců dnešních organizátorů, tzv. *realizátoři*, působili v divadelním provozu, který byl v antice v rozpuku. Povinnosti jim přiděloval majitel divadla nebo „režisér“ jednotlivých představení. Ten řídil nejenom nazkoušení celého představení, ale většinou i celý další průběh uvedené hry.

V zábavném umění najdeme specifické osoby s přesně vymezenými funkcemi z organizátorské oblasti. Především na jedné z největších společenských událostí antické doby - Olympijských hrách, které přímo volaly po dokonalé organizaci, po vůdčích osobnostech, které by hrám dávaly tvar a podobu. Všenárodní řecké hry se konaly v Olympii v Élidě³ a měly vždy dvě stádia: přípravné stádium a závody.⁴ Přípravné stádium začínalo již deset

³ Rok 776 př. n. l. není rokem vzniku her, jak se často mylně uvádí, ale rokem, kdy se poprvé začala zapisovat jména vítězů a vést o nich chronologické záznamy. Přesné datum vzniku je neznámé. Slavnosti se pořádaly každý čtvrtý rok na konci léta, v době našeho srpna či září.

⁴ **Náplň samotných her:** slavnostní průvod zakončený velkou obětí Diovi, závody v běhu, pětiboj (běh, skok, zápas prostý, hod oštěpem, hod diskem), zápasy pěstní a pankration (spojení prostého a pěstního zápasu), různé běhy, v hipodromu soutěže závodních vozů se čtyřspřežením a jízda na koni, běh vojínů v plné zbroji, vyhlášení vítězů a ověnění olivovou nebo palmovou ratolestí, děkovaná oběť. Od 5. století byly konány též soutěže umělecké.

měsíců před hrami volbou devíti až dvanáctičlenného sboru hlavních pořadatelů, *hellánodíků* (řec. *Hellánodikai*). Jejich úkolem bylo provedení veškerých organizačních příprav, vybrání závodníků a dohlížení na jejich přípravu, soudcování a rozdělování cen. K zajištění propagace vybírali posly, kteří roznášeli po celém Řecku pozvání a vyhlášovali „svatý mír“. Druhé stádium, vlastní slavnosti, začínalo olympijskou přísahou, že se závodníci podrobí všem pravidlům. Závody trvaly vždy sedm dní a na konci po vyhlášení výsledků rada hellánodíků vystrojila pro vítěze hostinu. Hry se udržely po dvanáct století do roku 393 n. l., kdy byly zrušeny císařem Theosofem (Bahník, 1974). Dnes, po jejich znovu obnovení, jsou Olympijské hry jednou z největších organizačních událostí celé planety. Zahajovací ceremoniál na Letních olympijských hrách v Pekingu předčil všechny organizátorské počiny v historii olympiád a řadí se mezi nejvýznamnější organizátorské počiny vůbec.⁵

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

2.2 Antika – starověký Řím

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

Iuvenalis

Než se Římané začátkem třetího století před n. l. seznámili s gladiátorskými zápasy, byly v Římě organizovány už jiné důležité formy zábavy: závody vozatajů a divadlo. Divadelní představení se stejně jako závody vozatajů provozovala při *ludi*, tzv. veřejných hrách organizovaných státem a financovaných ze státní pokladny. *Ludi* se pořádaly při oslavě mimořádné události, spojené s uctíváním bohů. Slavnost trvala celý den a řídili a delegovali ji **kněží** boha, jemuž byly hry věnovány. Kněží představovali jakési vedoucí svých organizačních týmů, složené ze sluhů, otroků a dalších. Hry měly neměnný základ a nové požadavky či nápady přicházely od vyšších i nejvyšších státních funkcionářů. Nejstarší

⁵ Číňané potřebovali na zahajovací ceremoniál 14 000 účinkujících. Sledovat jsme mohli například tisíc tradičních bubeníků, jejichž bubny byly propojeny s audiovizuální technikou a vytvářely světelné obrazce. Přes 2 000 osob zvedalo kostky, připomínající tiskařské hlavice, kdy napodobovaly vlnění moře a jednotlivé znaky čínské abecedy. Obrovský svitek se rozvinul uprostřed hlavního pódia a tanečníci na něm svými těly za pomoci kaligrafie namalovali obraz slavného čínského mistra. Nechyběla ani tisícová posádka lodí, šestnácti tunový glóbus, na kterém tančili ze všech stran zavěšení tanečníci, a navíc v průběhu celého večera stále hřměl ohňostroj.

několikadenní hry z této doby, jež jsou zaznamenány, jsou *ludi Romani*, které se postupně rozrostly do festivalu trvajících dva týdny.⁶

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

Postupně, od druhého století před n. l., se k *ludi* přidávala další část: hon na divoká zvířata (tzv. *venatio*). V roce 169 před n. l. uspořádali například Scilo Nasica a Cornelius Lentulus velkolepou podívanou - hon na třiašedesát afrických divokých zvířat, čtyřicet medvědů a několik slonů (Meijer, 2006). Tento vývoj společenských akcí se ale nezamlouval každému. V senátu bylo dost odpůrců, kteří veřejně prohlašovali, že lov je v rozporu s tradičními hodnotami, a i proto se hon nestal tak oblíbenou kratochvílí jako zápasy gladiátorů. Gladiátorské zápasy byly ve starověkém Římě prostředkem, který velmi silnými emocionálními zážitky posiloval moc císařství v očích přihlížejících. Téměř každé středně velké město mělo amfiteátr, kde se s jistou pravidelností organizovaly. Chodili se na ně dívat lidé ze všech vrstev obyvatelstva. Nejranější římské gladiátorské zápasy byly součástí pohřebních rituálů významných rodin, které chtěly usnadnit svým zemřelým odchod do říše mrtvých a zároveň ukázat své bohatství a moc. Mnohdy zadal umírající šlechtic instrukce týkající se programu sám a jeho blízcí přání splnili. Proto se pohřební hry označovaly termínem *munus*, povinnost vůči zemřelému. Pohřební hry byly soukromou záležitostí, kterou platily osoby ze svých peněz a stát se proto jejich organizace neúčastnil, i když je pořádali veřejní představitelé. Až do poloviny prvního století před n. l. se stále hry rozlišovaly na *ludi* organizované oficiálně a *munera*, které pořádaly soukromé osoby. Ale hranice mezi nimi byla stále méně zřetelná a čekalo se jen na to, až státní úředníci začnou gladiátorské zápasy pořádat na státní útraty. To se stalo v roce 42 před n. l.

⁶ Skládaly se ze dvou stálých částí: *ludi scaenici* (divadelní představení) a *ludi circenses* (zápasy vozatajů). Divadelní představení trvalo více dnů než zápasy vozatajů, protože uspořádání závodů bylo nákladnější. Někdy se program rozšiřoval o veřejné hostiny, vojenské přehlídky a atletické turnaje.

Gladiátorská představení organizovali na počest žijícího císaře **kněží císařského kultu**. Jedinečný amfiteátr: Amphitheatrum Flavium⁷, později zvaný Koloseum, byl otevřen nákladnou slavností, na niž se přišlo podívat přes padesát tisíc diváků. Organizátoři - kněží byli ochotní ke všemu, aby přilákali publikum a vymýšleli stále nové součásti programu. Den v Koloseu prostě musel být zážitkem, o jakém se ještě dlouho mluvilo.⁸ Kněží vynakládali značné sumy na angažování renomovaných zápasníků do arén, jakmile se ale stav státních financí zhoršil, začali císaři vytvářet zákony omezující ceny za gladiátory. Bez ohledu na druh představní nesměl organizátor nasazovat jen nejlepší zápasníky, ale polovinu programu musel obsadit gladiátory té nejnižší kategorie.⁹ Organizátoři také museli počítat s možností nepokojů v hledišti. Atmosféra v aréně přeskakovala většinou do hlediště. I když místa různých společenských skupin byla od sebe striktně oddělena, tradiční společenské nsváry se zde naplno projevovaly a často se stávalo, že diváci z jedné zóny hromadně přelézali dělící stěnu a napadali diváky jiné zóny. V takovém případě si kněží povolali pretoriánskou gardu, jejímž úkolem bylo zajišťovat císaři a jeho rodině bezpečnost a zvláštní městské kohorty. Policejní moc se považovala za dostatečnou pojistku k potlačení nepokojů kolem Kolosea.

Úkolem kněžích byla i starost o pohodlí návštěvníků, protože gladiátorské zápasy vyplňovaly mnohdy celý den. Diváky chránily před nesnesitelným slunečním žářem velké slunečníky a kolem Kolosea stálo 240 železných tyčí, z nichž se pomocí zvedacího zařízení a kladek rozvínovaly plachty zavěšené na lanech. Protože i přes sluneční zábrany bylo v aréně horko a pach krve a lidského potu vytvářely nepříjemné prostředí, používaly se v pravidelných intervalech speciální rozstříkovače, které na diváky rozprašovaly vodu smíchanou se šafránem, vínem nebo balzámem. Jídlo si diváci většinou nosili sebou, ale někteří diváci měli možnost navštívit večer před představením slavnostní banket, který uspořádali opět organizátoři her.

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

⁷ Postavit ho nechal císař Vespasianus v roce 80 n. l.

⁸ Zaujmut se snažili například kněží císaře Domitianuse, kteří uspořádali noční představení, v němž bojovaly gladiátorky za světla pochodní proti sobě navzájem nebo s trpaslíky.

⁹ Mezi cenou, kterou bylo třeba za gladiátora zaplatit, a náklady spojenými s představením existuje vztah. Pořadatel malého představení si mohl dovolit angažovat prvotřídní gladiátory za cenu, za niž by organizátoři větších podniků nemohli objednat ani gladiátora čtvrté kategorie.

2.2.1 Marcus Aurelius Prosenes

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



Obr. 2 Sarkofág organizátora gladiátorských zápasů - Marcuse Aurelia Prosenese.

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

2.3 Středověk

Období středověku, zachycující dobu několika staletí přináší do našich záměrů několik problémů. První se týká rozdílu ve vývoji kulturních akcí v různých částech evropského kontinentu, jehož detailní popsání bohužel není v rozsahu práce. Další otázka vzniká v rozlišení mezi tím, co bylo vlastní lidu a tím, co bylo charakteristické pro aristokracii.

Většina autorů se spíše přiklání k názoru, že kontrast mezi kulturou lidovou¹⁰ a kulturou elit neexistoval. Jednalo se o jedinou kulturu, ovšem s mnoha úrovněmi a nuancemi. Lidová kultura se podobala kultuře elit, jen s tím rozdílem, že se o několik desetiletí nebo dokonce staletí opožďovala (Verdon, 2003). Ve středověku management kulturních akcí velkou měrou souvisel s církví, která sama stanovila dny volna, neděle, svátky a vyplňovala část volného času náboženskými obřady. Vzhledem k tomu, že prázdniny nebo dovolená v dnešním slova smyslu neexistovaly, lidé se rozptylovali během svátků, které se slavily v průběhu celého roku. Většina hlavních církevních svátků spadala do stejné doby jako stará přírodní mystéria (např. Vánoce nahradily slavnosti slunovratu). Venkovan, sedlák ani šlechtic neznal pevně vymezenou pracovní dobu, rytmus určoval přírodní cyklus zemědělských prací, příprava k boji nebo vlastní boj. Většina společenských zábav byla situována do zimních měsíců s dlouhými večery a veškeré kulturní aktivity se také přizpůsobovaly ročnímu období, déle dne a noci, světla a tmy, ale i tepla a zimy.

2.3.1 Období vrcholného středověku

Do tohoto období s velmi čilou organizační základnou (přibližně od 12. do 15. století) můžeme zařadit následující kulturní akce: rodinné slavnosti, obecné slavnosti (např. svátek patrona nebo farnosti), výroční slavnosti, Velikonoce, první květnový den, svatojánská noc, dvanáct vánočních dnů, Nový rok, svátek Tří králů, masopust, festival, karneval, divadelní, hudební a další pouliční představení. V tyto dny měli lidé možnost přestat pracovat a jedit, pili a utráceli své prostředky. Většina těchto akcí měla prostředníky, **zprostředkovatele** čili předchůdce dnešních organizátorů. Na lidové kultuře se podíleli mimo samotný lid také vzdělanci, příslušníci vyšších tříd a duchovní. Právě mladí duchovní organizovali svátek bláznů, což byla v některých částech Evropy jedna z hlavních slavností vůbec. Rodinné

¹⁰ Pojem lidová kultura je široce diskutovaný a nezbývá než se k němu stavět velmi obezřetně. Nejčastěji bývá definován v kontrastu k elitní kultuře (také oficiální kultuře, vyšší kultuře apod.). Pak je jako lidová kultura pojímána kultura neelitních vrstev.

slavnosti (na počest nově narozeného potomka nebo pohřeb) vyžadovaly také určitou míru organizace, ale největší organizační nároky vyžadovala svatba, jež byla velkou událostí pro celou vesnici a na její přípravě se podílela celá farnost. Veškeré přechodové rituály byly připravovány s maximální pečlivostí, což zvyšovalo jejich význam pro všechny zúčastněné a stmelovaly tak danou sociální skupinu. Pro nás je důležité, že jejich organizace zlepšovala a upevňovala schopnosti jednotlivých pořadatelů a tyto vědomosti a zkušenosti se předávaly dalším generacím.

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

Důležitou událostí kolem Masopustu často organizovaly spolky nebo bratrstva vedená „Králi“ nebo „Opaty“ nepořádku. Jejich členové se rekrutovali zejména z řad mladých mužů z vyšších tříd, což byl případ Rouen, Dijonu, Benátek a Norimberku. Jimi pořádaná představení byla improvizovaná v tom smyslu, že neměla psaný scénář a patrně ani předběžné zkoušky, ale koordinovala je skupina lidí, kteří se navzájem znali a už dříve se na podobných slavnostech podíleli. Tato představení měla obvykle tři části: hlavní úlohu hrál průvod, druhým prvkem byl nějaký druh soutěže a poslední částí bylo předvedení divadelní hry, obvykle frašky (Burke, 2005). Divadelní představení středověku byla nejprve bezprostřední součástí bohoslužeb. Postupně představení začala být tak komplikovaná, že si vyžádala jistou profesionalizaci a hry musely opustit kostelní chóry a lodě. Jen málokdy hrál jeden a tentýž soubor na stálém jevišti některého města. Vždy krátce před začátkem představení, které bylo oznámeno trubením, se konala přehlídka (průvod herců) procházející ulicemi města, jehož cílem bylo přilákat pozornost co největšímu počtu diváků. Divadelní představení se organizovala za pomoci samotných herců, jejich rodinných příslušníků a různých sympatizantů. Záleželo vždy na komplikovanosti jednotlivého představení.

Hudební provoz byl často propojený s divadelním představením či s lidovou zábavou, a pokud byla třeba nějaká speciální organizace před hudební performancí, kterou by nezvládl hudebník sám, pomáhali mu stejně jako u divadla jeho přátelé a rodina. Podobný model fungoval i u jiných kulturních akcí.

2.3.2 Pozdní středověk

Specifikem pozdního středověku (přibližně 14. - 15. století) je vznik tisku, díky kterému je z kulturních akcí mnohé zaznamenáno. Také se vytvářela skupina profesionálních umělců u dvora, která patřila ke stálému dvorskému služebnictvu (říkalo se jim **jokulátoři**, **histrioni**, později i **dvorní šašci**). Z pohledu managementu kulturních akcí je od 15. století zajímavý fenomén dvorního šaška, kterého měli ve službách panovníci i aristokrati. Ten bavil pána pohotovým vtípem, zpěvem, hrou na hudební nástroje a navíc organizoval dvorské zábavy a slavnosti. Někteří králové měli šašků i větší množství (např. Jiří z Poděbrad dva šašky české Jana z Drozdovy Hory a bratra Jana Palečka). Rádce i přítel krále - Jan Paleček - je jedním z nejznámějších českých šašků, což dokládá i jeho možné vyobrazení na kachli z 15. století, na kterém je zobrazen šašek patřící králi Jiřímu z Poděbrad. Jde tak pravděpodobně o jedno z prvních vyobrazení českých organizátorů.

Umělecká profese měla v pozdním středověku svou hierarchii úspěchu. Na nejspodnějším žebříčku stáli potulní umělci, ti byli multifunkčním bavícím nástrojem a sami zvládali veškeré přípravy na vystoupení. Vyhledávali příležitost k obživě při nejrůznějších lidových zábavách a třešničkou z hlediska živobytí i uměleckého vyjádření pro ně byly dvorské slavnosti. V nepočteném středu se vyskytovali umělci se střídavými úspěchy a neúspěchy. Kteří často „nekočovali“ z místa na místo, ale zároveň se ke dvoru dostali jen občas. Podle momentální situace využívali pomocníky - organizátory. Na vrcholu umělecké profese stálo několik umělců, kteří působili ve velkých městech, byli pravidelně zváni ke dvoru nebo u něj trvale působili a informace o jejich výstupech vycházely tiskem. Tito umělci si najímali **pomocníky zábavy**, kteří patřili k těm nejlepším ve své profesi. Jako příklad můžeme použít pana Elknaha Settleho z Oxfordu, který pracoval jako schopný organizátor a zařizovatel pro paní Mannovou při jejích výstupech na Bartholomew Fair. Víme dokonce, že s ní hrál v jedné hře. V některých částech Evropy se tito organizátoři nazývali **bardové**. Těšili se ochraně šlechticů a vysokému titulu, jako třeba Sebastian Tinódy v Uhrách v 16. století (Burke, 2005). Šlo ale pouze o malou skupinu organizátorů, která našla uznání. Ostatní většinou cestovali s umělci z místa na místo a snažili se vydělat si alespoň na obživu.

Kulturní akce se v tomto období pořádaly ve městech v mnohem širším měřítku než na vesnicích. Podstatné pro vývoj současných organizátorů byly **cechy a bratrstva**, která ve městech existovala a která umožňovala řemeslníkům a obchodníkům sdílet kulturu odlišnou

od rolníků. Cechy měly vlastní tradice a rituály a organizovaly svým členům, a nejen jim, práci stejně jako volný čas. Pořádaly své slavnosti: svátky cechovních patronů, rituály přijímání nového člena nebo speciální řemeslnické tance – např. mečový tanec norimberského nožířského cechu (Petráň, 1985), dále divadlo a některé světské průvody. Cechy ovládali mistři, ale i tovaryši si vytvářeli své vlastní organizace a tradice. Francouzští tovaryši měli například své *compagnonnages* nebo *devoirs*, jejichž aktivními členy byli většinou muži mezi osmnácti a šestadvaceti lety. Tovaryši díky svému stěhování také přenesli mnoho druhů zábavy do dalších zemí.

Městské kulturní akce se nejčastěji konaly v krčmách, městských ulicích nebo v kostele. Církev se snažila využívat prvky představení při svých bohoslužbách a tak si mimo jiné budovala svoji pozici. V kostelech i jinde obstarávali nejrůznější druhy společenské zábavy také **studenti**. Ve svém volném čase vymýšleli kulturní projekty a ty pak často za účasti ostatních obyvatel realizovali. Městské ulice oživaly vedle pouličních divadel, trhů, jarmarků a hodů i při mimořádných slavnostech, jako byly návštěvy panovníka, korunovace, královské svatby a podobně. Od městské pouliční zábavy už chybí jen pomyslný krůček k dvorským kulturním aktivitám. Úzká skupina aristokracie se nejčastěji bavila rytířskými turnaji, naproti tomu drobná šlechta se často inspirovala městskými prvky kulturních událostí. V Čechách můžeme rozlišit tři etapy dvorské zábavy: A) V době posledních Přemyslovců (2. pol. 13. století) opožděná vlna rytířské zábavy, kdy se konaly především turnajové slavnosti. B) V lucemburské éře se jednalo o rozkvět zjemnělých forem společně se snahou uniknout do světa zaniklých ideálů. C) Renesance rytířské kultury (Petráň, 1985).

Především lov byl ve středověku jednou z nejoblíbenějších činností velmožů kolem panovníka, ať už se jednalo o štvance nebo o sokolnictví. Byl také finančně méně náročný než nákladné turnaje. O organizaci loveckých radovánek se starali tzv. **forestiers** (takto se nazývali především ve francouzsky mluvících oblastech). Tito správci, nejčastěji v počtu čtyři a jeden sokolník, jednali ve vzájemném souladu a podle okolností se starali o to, aby ve vhodný čas zajistili všechno, co spadalo do jejich kompetence. Určovali celkový počet lovcích, psů nebo ptáků, zajišťovali pro ně stravu, označovali místa, kde se bude lovit a organizovali všechny další aktivity panovníka, související s lovem a aktivity svých podřízených. Ve svých správních obvodech měli rovněž k ruce nejrůznější odborníky (Verdon, 2003). Tito všestranní muži se snažili vybudovat i jakousi lesní policii a podílet se tak na ochraně zvěře.

Vedle lovu byly velmi oblíbenou činností turnaje a rozšířili se po celé Evropě. Jejich podoby a doprovodný program se postupně obohacovaly a měnily. Šlo o nákladnou záležitost,

proto si ji mohl dovolit nejprve pouze panovník s účastí cizích rytířů, později i další členové aristokracie. Prestiž dvora se měřila podle počtu vznešených feudálů, kteří se na turnaj sjeli. Odtud pocházeli zkušení pořadatelé – **heroldi** - kteří své umění nacházeli v dlouhodobé přípravě a vlastní organizaci turnajů. Bývali služebníky dvora, najímanými zpočátku ad hoc; znali nejen erby rytířů, ale hlavně jejich politickou a společenskou prestiž. Později se heroldi stali stálými dvorními služebníky s funkcí tvořit nové erby a organizovat turnaje. Organizaci měl někdy též na starosti **turnajový rozhodčí**. Každý rytíř, který se chtěl zúčastnit turnaje, mu musel předem ohlásit své jméno, a také určoval dvojice soupeřů podle vznešenosti rodu a za pomoci losu.

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

2.4 Renaissance

Za renesancí je označován umělecký sloh a historická epocha trvající od 14. do 17. století. Postavení umělců a organizátorů se dále individualizovalo a upevňovalo, ale přesto se obecně ještě držela představa, že jsou nízkého původu, protože jejich činnost vyžadovala manuální práci a oni sami často postrádali vzdělání. Vyvíjely se formy „pomocníků zábavy“ zmíněné v předchozí části a vše již směřovalo k postupné profesionalizaci organizátorské práce.

Z této plodné doby zmíníme jednu z nejvšestrannějších osobností v dějinách vůbec: **Leonarda da Vinci**. O Leonardovi je známé, že mu žádné vědní nebo umělecké odvětví nebylo cizí a stejně tak tomu bylo i s organizováním akcí pro mecenáše a výrobou praktických pomocníků pro kulturní a společenské akce. Své nápady čerpal z pozorování přírody.¹¹ Nemalou část všech vynálezů tvoří ty, jimiž zabavoval své mecenáše a jejich přívržence při monstrózních společenských oslavách, které sám pořádal. Jednalo se například o mechanický bubínek, zpestřující tyto akce, ale stejně tak mohl podle nákresů také nalézt využití jako buben vojenský.

Přítomní hosté byli vždy uchvázeni da Vinciho nápady a nelze se tak divit, že byl jako organizátor úspěšný a populární. Byl často zván na další akce a očekávalo se od něj, že bude dobrým společníkem. Na druhou stranu, pokud pořádal nějaký společenský dýchánek, každý se těšil, co nového tentokrát vymyslí a pro své hosty připraví.



Obr. 3 Model mechanického bubínku, který sloužil k oslavám, vytvořeného dle návrhu L. da Vinci.

2.5 Novověk

Doba novověku¹² přinesla dobu převratných změn společenského, kulturního a ekonomického charakteru. Společnost přechází od středověkého modelu zemědělské výroby k ekonomickým modelům - kapitalismu, rozvíjí se osobní svoboda a svobodná společnost. Zvyšuje se životní úroveň lidí a také stupeň obecného vzdělání a kultivovanosti. Evropské velmoci v novověku vytvořily celosvětové koloniální říše a prostřednictvím těchto mocenských soustav došlo k propojení různých částí světa. Díky tomu dochází k přijímání novinek a nových podnětů do repertoáru tehdejších organizátorů.

Realizátoři kulturních akcí mají v tomto období větší pravomoc a dostává se jim i podstatnější pozornosti. U malé skupiny z nich se organizování stává dokonce profesí. Například ve Flandrech 18. století měla každá vesnice svůj spolek, vedený místním učitelem, nebo dokonce profesionálním *liedzangerem*, který dával dohromady nejrůznější představení.

¹¹ Nejvíce jich vzniklo pro vojenské účely, obranné i útočné, ale na svém kontě má i bezpočet ryze praktických vynálezů, které měly lidem ulehčit a zefektivnit práci (plovoucí rypadlo, vodní a větrný mlýn nebo kladívkový stroj).

¹² Počátek novověku je možné umístit do 16. století. Konec poté na závěr 18. století (události Velké francouzské revoluce), na konec 19. století či na začátek 20. století (konec První světové války roku 1918).

Management kulturních akcí tak občas nebyl jen koníčkem nebo drobným přivýdělkem. Organizátorský fenomén je nejvíce patrný u tehdejší elity na dvorských slavnostech. Ty se často odehrávaly ve stejné době jako lidové slavnosti (během masopustu a dvanácti vánočních dnů). Během 16. století se stávají soukromějšími, propracovanějšími a formálnějšími. Užívají více rekvizit, nabývají jednotné dějové osnovy a jsou svěřovány profesionálním organizátorům, jako byli angličtí „**mistři radovánek**“. Neformální převleky se postupně mění ve formální masky. Je také poznat, že dvorské festivaly nesmazaly všechny známky svého lidového původu. Hrál v nich významnou roli posměšný král nebo pán nepořádku a účastníci se přestrojovali a pořádali předstírané bitvy.

Dvorské slavnosti byly dovedené do své největší podoby na francouzském dvoře Ludvíka XIV. a Ludvíka XV. Vláda Ludvíka XIV. zahájila zlatý věk Francie, která se stala hlavním kulturním centrem Evropy (Jůzl, 1996). Výstavba Versailles a okázalé dvorské slavnosti inspirovaly téměř všechny evropské panovnické dvory. Ludvík XIV. si potrpěl především na nákladné hudební slavnosti, operu a balet s množstvím barev a světelných efektů. Aktivně podporoval nejrůznější formy kulturních akcí a pečlivě vybraní pořadatelé zvali ty nejlepší hudebníky, taneční mistry, herce, básníky a další umělce. Areál Versailles dal král upravit tak, aby v něm vznikly zahrady jako kulisy pro slavnosti a roku 1664 se zde konala první pompézní akce. Monstróznost a okázalost dokazují finanční doklady. Údržba celého zámku, přilehlých zahrad a kulturní události ve Versailles vyšly přibližně na 25 % vládních příjmů Francie.

2.5.1 François Vatel

Francouzský šéfkuchař a jeden z prvních velkých organizátorů v evropských dějinách François Vatel¹³ zorganizoval nespočet originálních recepcí, banketů a velkolepých slavností s ohromujícím programem. Vrcholem jeho kariéry byla práce dvorního organizátora pro Ludvíka XIV.

Vatelův největší počin byla na tehdejší poměry velmi extravagantní narozeninová slavnost pro krále. Tato kulturní událost se konala tři dny a tři noci v krásném zámku de Chantilly¹⁴ a zúčastnilo se jí přes 3 tisíce hostů. Vystavělo se několik různých scén a pouhá příprava menu trvala Vatelovi 15 dní. Byl perfekcionista a zhostil se sám celé náročné organizace i vaření pro rozmlsaný královský dvůr. Zažíval si obrovský stres, který vyvrcholil

¹³ Nacionálie: 1631 - 24. dubna 1671.

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

opožděnou dodávkou ryb. Měl pocit osobního zklamání, že důležitý banket nebude dokonalý, a tak se jak říkají prameny, raději probodl mečem. Některé verze příběhu ironicky vyprávějí, že jeho tělo bylo objeveno poslíčkem, který mu přišel oznámit, že ryby právě dorazily. Král byl nicméně banketem a slavností ohromen, pro Vatelova měl připraveno několik ocenění a další spolupráci ve Versailles. Vatelova zbytečná smrt tak byla pocíťována jako národní tragédie. Celý příběh byl převyprávěn ve filmu Vatel (2000) s Gérardem Depardiem v hlavní roli. I když neodpovídá historickým faktům, můžeme si živě představit, jak výjimečný byl François Vatel organizátor.



Obr. 4 a Obr. 5 François Vatel – jeden z nejnápaditějších organizátorů za Ludvíka XIV.
a Gérard Depardieu jako Vatel ve stejnojmenném filmu.

2.6 Komeracionalizace kulturních akcí a nová podoba organizátorství

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

Posun od spontánnějších forem zábavy k formálněji organizovaným podívaným, který pomalu začal v 18. století, pokračoval po roce 1800 v mnohem větší míře. Umění začalo mít nový status, začalo se institucionalizovat. Vznikají speciální budovy pro společenské a kulturní aktivity (galerie, koncertní prostory, propracovanější kamenná divadla). A pro organizaci jednotlivých představení a programové řízení se do těchto institucí najímají zkušené osoby. Nejčastěji se vybírají z vedoucích osob kulturních uskupení (např. vedoucí

herci kočovných hereckých společností, kteří udávali směr těchto souborů) a z nich se stávají skuteční profesionálové. Postupně se takto vytváří skupina stálých **organizátorů – tajemníků** v kulturních institucích, jako jedné ze současných skupin organizátorů, které blíže popíšeme ve 4. kapitole.

Sledujeme-li dějiny organizátorů kultury druhé poloviny 19. a první poloviny 20. století, zjistíme, jak důležitou roli v procesu vzniku a následného fungování kulturních organizací sehráli příslušníci inteligence, tedy advokáti, lékaři, kněží a především učitelé. Ti nejčastěji zakládali muzea, ochotnické divadelní spolky a další kulturní spolky. Z nových druhů akcí, jež se díky organizátorům v novověku objevily, zmiňme kabarety, kde lidé trávili hodně času a z kterých se postupně vyvinuly dnešní hudební i taneční kluby. Dále se akce častěji pořádaly v hospodách (krčmách), které množství písemných pramenů dokládá jako důležitá střediska zábavy různých společenských vrstev, městských i venkovských. Hospody se od 19. století staly velmi populárními a jejich obliba přetrvala dodnes. I hostinským byl připisován mimořádný význam a ti se často chopili organizace zábavy uvnitř i v blízkém okolí svých hospod. „*Disciplinovaný organizačně, opatřený průkazem způsobilosti, vychován společensky stává se hostinský - restauratér, vinárník, kavárník, reprezentantem hospodářské kasty živnostenské, která si je vědoma, že český hotel, hostinec, vinárnu nebo kavárnu nutno přivésti na světovou výši, které moderní občanstvo vyhledává, v němž žije, stravuje se a baví se.*“ (Hatlák, 1935, str. 4). Kabarety, hospody, kavárny a další podobné instituce byly vedené majiteli, kteří vymýšleli program a zajišťovali umělce (nejčastěji hudebníky, tanečnice, komedianty apod.). Často přes skupinu osob, která se starala o umělce. Tito lidé znali detailně umělecké dovednosti svých „svěřenců“ a nabízeli jejich služby právě do vzniklých kulturních organizací. Pracovali samostatně nebo ve skupinách a dali tak vzniknout další skupině: **organizátorům – vedoucím** včetně kulturních agentur.

2.7 Volný čas a kreativní průmysly

Po dlouhém období, které postihuje celý středověk a následující století, došlo k rozhodujícím změnám v oblasti volného času a postupně došlo ke vzniku fenoménu volného času tak, jak jej chápeme dnes.¹⁵ Jeho nároky zasahují do procesu vytváření individua a do vývoje celé společnosti, ovlivňují konzum, strukturu profesí a zaměstnanosti, protože stále více lidí obsluhuje volný čas. Jelikož se míra volného času zvětšila, pro organizátory

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

kulturních akcí to znamenalo více zábavy chtivého publika a počet jejich řad, zkušeností a zorganizovaných společenských událostí od té doby neustále narůstá. Tato skutečnost si vynutila vznik a rozvoj tzv. kulturního průmyslu, jenž obsluhuje člověka v době volna a má mu poskytnout osvěžení, zážitky i poznatky (Filipcová, 1967). Na kulturní průmysl existoval a stále existuje pozitivní i negativní názor. Velmi skeptický a pesimistický pohled mají například členové Frankfurtské školy Theodor Adorno a Max Horkheimer (1990)¹⁶ a stále se můžeme setkat s narážkami na ubohost a plytkost dnešní kultury. Na druhou stranu nutno podotknout, že většina nejostřejších kritiků dnešních kulturních poměrů si zároveň užívá produktů komodizované kultury.

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

V nedávné době v prostředí Velké Británie došlo k definici kreativních průmyslů: *“Kreativní průmysly jsou průmyslová odvětví, jejichž základem je individuální lidská kreativita, lidské dovednosti a talent. Zároveň jsou kreativní průmysly odvětvím s potenciálem vytvářet bohatství a pracovní místa zejména prostřednictvím využití duševního vlastnictví.”*¹⁸

V pojmu je podle odborníka na kulturní studia Johna Hartleyho (2005), patrná snaha posunout se za tradiční dělení kultury na elitní/masovou, dotovanou/komerční apod., což pomáhá debatám v politických a uměleckých kruzích v evropských zemích s dlouhou tradicí státní

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

¹⁷ Někteří chápou kulturní průmysly v lehce odlišných mantinelech. David Hesmondhalgh za kulturní průmysly považuje instituce a organizace, které se primárně zabývají produkcí společenských významů, ze ziskového i neziskového sektoru a ze státní sféry. Jedná se o organizace, které komunikují „něco“ publiku, a to „něco“ nazývá textem. Text můžeme chápat jako jakýkoliv kulturní produkt, který lze nějakým způsobem interpretovat (Hesmondhalgh, 2007). Kulturní instituce komunikují „něco“ publiku právě díky organizátorům kulturních akcí. Kulturní průmysly někteří další autoři nazývají jako tzv. **zábavní průmysly**, které patří spolu se sportem a cestovním ruchem do volnočasových aktivit.

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

podpory kultury. Hartley za jeden z mnoha důvodů složité definice kreativních průmyslů považuje neschopnost kreativních pracovníků sdružovat se v odborových organizacích. Je pravdou, že se organizátoři kulturních akcí nevnímají jako jednotná skupina v kulturním sektoru a poté si pro sebe nemohou vyjednat lepší pozici a výhody, jak je to možné v jiných průmyslových odvětvích.

2.8 Historická specifika managementu kulturních akcí v ČR

Při vhledu do historických souvislostí českého managementu kulturních akcí se omezíme na období počínající druhou polovinou 19. století. Vývoj českého managementu kultury také nelze chápat jako ryze národní záležitost, ale vždy v kontextu střetávání různých zahraničních vlivů a přejímání cizích koncepcí a modelů.

Důležitou součástí českého vývoje byli organizátoři zvykových akcí lidové kultury. Například nejrůznější mládenecká sdružení a tzv. obřadníci.¹⁹ Skupiny, které můžeme najít někdy i dnes například v průběhu Masopustů.²⁰ V době Masopustu fungovalo prosazování organizační pravomoci při obyčejích mezi pohlavími, mezi generacemi i na základě společenského statusu. V tomto období nechybělo uzavírání sňatků ani tradiční zábavy ve formě dramatických útvarů či žertovných jarmarků. Obchůzky masek, nazývané maškara, po jednotlivých domech se konaly obvykle v úterý odpoledne. I při této obchůzce zaujímali významné postavení mládenci jakožto obřadníci, vstupující do kontaktu s obyvateli domu jak slovně, tak prostřednictvím tance a přijetím darů. Maskovaní účastníci obchůzky (maškarádi) naopak do přímého kontaktu s obyvateli domu nevstupovali nebo jen nepřímo. Například v době Masopustu v obci Doudleby konající se vždy sedmou nedělí před nedělí velikonoční chodí mládenecká koleda, kterou tvoří: Matka, hejtman, rychtář, 1. a 2. konšel, 1., 2. a 3. tancmajstr, žitnej, pšeničnej, ovesnej a moučnej, dohromady tedy 12 mládenců. Po obdržení povolení od starosty udělají koledníci před hostincem kolečko na šťastný návrat a kolečko panu hostinskému a pak již následuje putování po vsi. U každého domu udělají koledníci kolečko panu hospodáři s paní hospodyní a všem rodinným příslušníkům a pozvou je na večer do přástek (taneční zábava).

¹⁹ Obřadníci působili při nejrůznějších lidových folklórních akcích a měli na starosti často organizaci i působení v rámci samotné akce, ať už šlo o zpěv obřadních písní svatebních, dožínkových, hodových, vánočních, masopustních, pohřebních. Starali se o koledování, obřadní slovesné projevy, obřadní tanec apod. (Václavík, 2010).

²⁰ Masopustní období je součástí doby kolem zimního slunovratu, kdy lidé vkládali nemalé úsilí do snah ovlivnit, především prostřednictvím magických úkonů, zdar budoucího vegetačního období, hospodářskou prosperitu i svou vitalitu. Týdny před i po zimním slunovratu, příznačné chladem, převahou tmy a minimem slunečního svítu, byly takto cílenými praktikami přeplněny. K nejvýraznějším částem Masopustu patřily obchůzky maskovaných postav nejrůznějšího typu.

Stejně významnou součástí vývoje, mající podíl na tvorbě kulturních akcí cca od druhé poloviny 19. století, jako uvedené zvykové akce, je bezpochyby i česká spolková činnost. Spolky²¹ byly většinou zakládány na dobrovolnosti a nadšení úzkého okruhu jedinců. Nevýhodou bylo, že právě na těchto osobách vše stálo a s nimi také vše padalo. Spolky byly mnohdy zakládány ve velmi skromných podmínkách s touhou po kultuře a vzdělání. Za jejich zakladatele jsou považováni příslušníci inteligence, tedy lékaři, profesori, advokáti, inženýři, kněží a především učitelé. Ti nejčastěji zakládali muzea, ochotnické a další kulturní spolky. Za české učitele uveďme **Břetislava Rérycha**, který zvládal kromě učitelské praxe: budovat ochotnické divadlo, funkci velitele hasičského sboru, sběr povídek a pohádek, práci pro městskou kroniku, spoluzaložit Církvě československou v Polné, být malíř amatér, obratný řečník a vytvořit Polenské muzeum. Pomineme-li Rérychovu činnost při získávání sbírek, nespočet přednášek a besed, které uspořádal, pak jeho největší akcí bylo získání Polenského hradu do majetku spolku muzea. Následovaly opravy, zajištěné dobrovolníky a v opravených prostorách poté vznikla rozsáhlá expozice (Fišer, 2006). Břetislav Rérych byl neúnavný a zapálený organizátor a stejně jako on se i ostatní organizátoři ve spolcích museli přizpůsobit novým dobovým podmínkám. Začali ve svém oboru pociťovat konkurenci a snažili se vydobýt si své renomé.

Činnost spolků byla velmi pestrá a každý se věnoval konkrétní oblasti. Kupříkladu v Lounech Martin Pelc (1997) zmiňuje dva spolky, které dlouhou dobu stály v popředí veškerého kulturního a společenského snažení města – Sokol a Občanská beseda. Lounští se zúčastnili např. památného shromáždění na Řípu, zorganizovaného Ervínem Špindlerem z Roudnice. Sokol, který patřil k nejaktivnějším spolkům ve městě, také zorganizoval zájezd k pokládání základních kamenů Národního divadla, velké oslavy se konaly k 70. narozeninám F. Palackého. Další spolek - Klub československých turistů založený v roce 1894 na popud Jana L. Hrdiny, byl se svými přibližně 600 členy jedním z větších spolků ve městě. Hrdina díky tomu zřídil turistickou chatu na Stříbrníku, ustanovil Kroužek fotografů amatérů a pořádal výstavy svých žáků. Klub dále pořádal výlety do okolí, organizoval přednášky a zřídil noclehárny pro cizince. I divadelnictví mělo své spolky – nap. Ochotnický spolek Tyl, který si kladl za cíl hrát lidové divadlo. Účelem spolku bylo dle stanov pořádat „zušlechťující zábavy, soukromé i veřejné“.²² Cíle se mělo dosáhnout přednáškami, zřízením divadla, pořádáním

21 Spolky začaly vznikat jako opozice vůči stavovským korporacím a už koncem 18. století představovaly novou formu společenského života. Obecně lze spolek charakterizovat jako dobrovolné seskupení osob, které se sdružily za účelem přesně vymezeného cíle. Spojení probíhalo na základě písemného zakotvení, které vycházelo ze zásady rovného členství a práva na sebeurčení, což umožňovalo vytvoření vnitřního řádu, stanov a volbu vedení.

22 Kulturní měsíčník města Loun (KML), květen 1963.

divadelních her, pěveckých i hudebních produkcí, tanečních zábav a společenských výletů. Ve válečných letech se ale hrálo pouze šest představení ročně a koncem války spolek zastavil činnost.

Za války obecně byl spolkový život zcela umlčen, ale po roce 1918 nastal nový spolkový ruch. Po vzniku republiky se stát začal angažovat v propagaci kultury, což se odrazilo ve spolkové pluralitě, charakteristické právě pro meziválečné období.²³ Jednotlivé spolky svoji činnost znovu obnovovaly a jiné vznikaly, ale protože skončilo statistické zpracování dat, chybí k němu souhrnné informace. Z nově vzniklých na Lounsku jmenujme např. Spolek muzejní pro Louny a okolí, Spolek loutkářů nebo Vřestudentský spolek. Ten na památku 10. výročí úmrtí J. Vrchlického uspořádal roku 1922 oslavy, které byly připravovány po celý rok. Spolky pořádaly majálesy, akademické plesy a taneční večery, letní slavnosti a další kulturní podniky. Zajímavé byly i aktivity Ochotnického spolku „Vojan“, který byl Zemským úřadem povolen 7. srpna 1930. Vůdčí osobností a hlavní organizátorkou byla Zlata Husáková, nadšená ochotnice, která kolem sebe shromáždila mládež z lidových vrstev. Vedle divadelních představení spolek organizoval zájezdy, výlety a přednášky vztahující se většinou k osobnostem českého uměleckého života. Například v Rokoku Večer Boženy Němcové.

Jak vidíme na příkladu Loun, spolkový život byl velmi bohatý, což dokládá registrace 265 spolků a korporací v roce 1938 (Pelc, 1997). Obyvatelstvo se, hnáno touhou po kultuře a sebevzdělání, seskupovalo ve spolcích a organizacích všeho druhu, které se velmi aktivně podílely na organizaci kulturních podniků. Velmi častým jevem byla spolupráce různých spolků, jejich členové se dokázali semknout a společným silami dosáhnout spolkového cíle. Na straně druhé však z dokumentů vyplývají i nečisté praktiky, snažící se pošpinit konkurenční soubory, jak tomu bylo mezi divadelními spolky.

V období masarykovské republiky se mimo silné spolkové základny zformovala i poměrně silná vrstva českých podnikatelů a manažerů, která měla vliv na chod celé společnosti. (Management kulturních akcí úzce souvisí s managementem obecně, proto na něj nelze ve stručném přehledu zapomenout). Doba byla příznačná prolínáním několika kulturních tradic: **důraz na prvek češství a českých národních hodnot**, jakými jsou pracovitost, tvořivost, vynalézavost, **aplikování rakouské a německé tradice řízení** (důraz na administrativu, řád a disciplínu), výrazná **orientace na USA jako na symbol rozvoje a pokroku**.

²³ Patřit k určitému spolku bylo za první republiky považováno za zcela normální, dokonce za určitou společenskou povinnost. Alespoň k jednomu spolku patřil téměř každý obyvatel. Běžně platilo, že čím vyšší postavení člověk měl, tím se podílel na činnosti více spolků. Výše postavení mívala vliv i na funkci, kterou ve spolku zastával. Nerozhodovalo pouze mocenské postavení, ale i význam a vážnost zaměstnání.

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

- Zaplavení světa elektronickými médii
- Prohloubení vzdělanosti, a to jak v důsledku školního vzdělávání, tak v důsledku působení sdělovacích prostředků
- Rapidní zvýšení životní úrovně (důsledek nových technologií, růst celkového osídlení, zvyšující se produktivita). Miliony lidí začaly mít prostředky, které jim dovozovaly požadovat od života více než zabezpečení živobytí
- Zlepšení hygieny a péče o zdraví, díky čemu se výrazně prodloužila délka života
- Lidé cítí, že jsou oprávněni uskutečňovat to, co považují za možné. Berou dravě příležitost do svých rukou (Lesly, 1995).

Pro rozvoj českého managementu se jeví jako „osudové“ více než čtyřicetileté období plánovaného řízení ekonomiky. V podmínkách izolace Československa od západního světa, zavedení sovětského systému centrálního plánování, byla role profesionálního managementu omezena na minimum. Jedním z důležitých kritérií nebyla kvalita, ale dodržování plánem uložených kvantitativních ukazatelů. To negativně poznamenalo jak kulturu řídicích a mezilidských vztahů v organizacích, tak přístup a postoj většiny lidí k práci. V období socialistické vlády Sovětského svazu oficiální kulturní politika hlásala, že kultura je zde pro každého a každý by ji měl vytvářet, ale od umělců se vyžadovalo umění „srozumitelné lidu“ ve stylu socialistického realismu. Svaz umělců pořádal v menších městech a vesnicích putovní výstavy a tím přibližoval umění neuměleckému publiku. Součástí oficiálního kulturního života byly masové festivaly, ale nejdůležitějším státním programem byla síť kulturních domů. Tato místa byla často centrem ideologického vzdělávání a propagandy a na mnoha místech se kulturní dům stal centrem veškerých společenských činností. Pracovníci těchto kulturních zařízení sloužili často státu jako pomocníci ke kontrole volného času a soukromého života lidí.

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

3. K současnosti managementu kulturních akcí

Dnešní organizátoři kulturních akcí mají v mnohém lehčí situaci. Na větších projektech nepracují sami, některé úkoly delegují na specialisty a mají zázemí zkušeností svých předchůdců. Nic však není černobílé.

Víme, že český management obecně má své vlastní tradice a nemusí být odkázán výlučně na kopírování zahraničních vzorů, jak se tomu dnes ve velkém děje. Existují totiž dvě odlišné tendence: a) **humanistická**, která hlásá návrat k tradičním českým hodnotám (pracovitost, skromnost, smysl pro spravedlnost a spolupráci, smysl pro humor, tvořivost a b) **kopírování úspěšných západních koncepcí a přístupů**. Druhá tendence předpokládá, že nemá smysl zabývat se minulostí ani tradicemi. Nedostatkem v aplikaci zahraničních koncepcí je také zužování managementu kultury pouze na ekonomické operace a přehlížení významu lidského prvku a kulturního prostředí, v němž organizátoři působí. Na druhou stranu je třeba zahraniční koncepcie chápat jako cenný zdroj poznatků a inspirace, jejichž tvůrčí využití může napomoci k hledání vhodných modelů řízení kulturních akcí.

Pokud se pokusíme přiblížit si český management kultury z hlediska empirických údajů, poslouží nám výzkum Ivana Nového (1996), který skloubil tři metody: otevřený dotazník názorů manažerů, hloubkové rozhovory a mezinárodní dotazník interkulturálních rozdílů VSM 94, jehož autorem je holandský vědec G. Hofstede (1991). Výzkum ukázal, že se český management jeví jako **vysoce maskulinní** a relativně **krátkodobě orientovaný**. (Maskulinní orientací v řízení kulturních akcí se budeme více věnovat v kapitole 5. Organizátorky). Český management je krátkodobě orientován²⁴ především proto, že čeští manažeři přisuzují velký význam momentální stabilitě ve svém životě. Typická je pro ně neustálá připravenost a pohotovost na pružné přizpůsobování měnícím se ekonomickým a sociálním podmínkám. Většina z nich se orientuje na hromadění materiálních prostředků, bezprostřední a rychlý zisk a nezajímá se o dlouhodobé a neziskové investice. Dotazovaní respondenti dále přisuzovali pouze malý význam šetrnosti. Na druhou stranu svědčí o potenciálně možném posunu české manažerské kultury směrem k dlouhodobé orientaci poměrně vysoký význam připisovaný vytrvalosti. Ta se může projevat vytrvalou houbou za ziskem, ale i odolností vůči problémům.

V současné době se Česká republika a její management vyrovnávají s celosvětovou hospodářskou krizí, která se začala objevovat v roce 2008. Krize se dotkla všech oblastí, ale

²⁴ V krátkodobě orientované společnosti je důraz kladen na hodnoty související s přítomností a minulostí – konkrétně jde o respekt vůči tradicím, zachování vlastní tváře a plnění sociálních povinností. Na rozdíl od společnosti s dlouhodobou orientací, kde jsou podporovány a prosazovány hodnoty zaměřené na budoucí odměny – jde o vytrvalost, šetrnost, hospodárnost (Nový, 1996).

lidé a společnosti začali nejvíce šetřit právě v oblasti kultury - na kulturních akcích. To ovšem není žádoucí, protože ztráta zájmu o kulturní akce může mít negativní ekonomické dopady - pokles pracovních míst, které kreativní průmysly vytvářejí, nerozvíjení a nezatraktivnění regionů, negativní společenské jevy apod. John Howkins na semináři o kreativních průmyslech, pořádaném v Praze roku 2007 Institutem umění, doporučil, aby se Česká republika soustředila na maximální využití kreativního potenciálu, kterým disponuje, s cílem stát se novým kreativním centrem minimálně středoevropského významu. S myšlenkou nezbyvá než souhlasit, ale není realizovatelná bez silné základny organizátorů, kteří se do kreativního potenciálu lačně „zakousnou“.

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

3.1 Typologie současných kulturních akcí

Předešlá kapitola popsala stěžejní kulturní akce a jejich organizátory v historii, jaké akce pořádají dnes, popíšeme nyní. Každý zorganizovaný projekt je svým způsobem ojedinělý a neopakovatelný. Liší se způsobem organizace, počtem účastníků, místem, časem konání a dalšími prvky. V praxi se často realizuje řada multimediálních i mezioborových projektů, proto je složité kulturní akce typologizovat. Přesto se pokusíme uvést seznam typů kulturních akcí a následně jejich dělení:

- Show, výstavy, veletrhy, exhibice, zahrnující celou škálu od pravidelných světových výstav po výstavy lokálního významu
- Přehlídky nacvičené v ústraní a poté předváděné v ulicích mnoha měst
- Masové demonstrace a přehlídky (např. Love Parade festival, spojený s průvodem po městě)
- Umělecká vystoupení většího rozsahu (koncert známé skupiny)
- Umělecká vystoupení menšího rozsahu (např. happeningy²⁵)

²⁵ **Happening** - shromáždění, které používá netradičních uměleckých forem a prvků (např. divadelních, výtvarných nebo hudebních) se záměrem šokovat nebo provokovat diváky a vtahovat je do akce.

- Shromáždění, bankety, slavnostní obědy a mítinky uspořádané pro různý počet osob, které navozují atmosféru pro vyjádření významných myšlenek a které přinášejí účastníkům pocit sounáležitosti
- Galavečery, recepce, zahradní slavnosti a další outdoorové akce
- Festivaly (filmové, hudební, divadelní, taneční...) mající jednorázový nebo opakující se charakter
- Akce pořádané k příležitostem oslav slavných dnů a výročí (např. Týden hudby)
- Exkurze
- Rozsáhlé jednorázové hry (pro velký počet účastníků – až v řádu stovek. Např. šifrovací městské hry, bojové hry s dřevěnými zbraněmi nebo LARPy²⁶).

Kulturní akce lze rozdělit i podle **cílového publika, obsahu, lokality, programu a počtu účastníků**. Rozdělení vychází z typologie, kterou představil Šindler (2003) a z osobní zkušenosti.

Rozdělení podle cílového publika

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

Rozdělení podle obsahu

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

Rozdělení podle místa

K uspořádání kulturní akce se dá využít téměř jakýkoli prostor. Právě na netradiční prostory organizátoři často sázejí a snaží se tak o zatraktivnění akce. Setkáváme se s **indoorovými kulturními akcemi**, které probíhají v budovách nebo v jiných zastřešených

²⁶ LARPy – Live Adventure Role Playing games, dobrodružné hry s hraním rolí.

prostorách. Běžně se umisťují do kulturních domů, arén, sálů, divadel, klubů. Občas narazíme na akce v historických objektech typu zámků, hradů, sklepení, rozhleden a na popularitě získávají opuštěné sklady a bývalé tovární haly. **Outdoorové kulturní akce** (nebo open-air akce) jsou z velké části určeny pro širokou veřejnost. Jedná se o festivaly, koncerty, happeningy a další. Konají se ve vhodných prostorách pro shromáždění většího množství lidí: náměstí, hřiště, parky, letní kina, louky nebo vodní plochy. Outdoorové kulturní akce jsou velmi populární mezi mladými organizátory. Jejich velkou nevýhodou je závislost na počasí, protože za chladných a deštivých dnů se rapidně snižuje zájem ze strany potenciálních účastníků.

Rozdělení podle programu

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

Rozdělení podle počtu účastníků

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

3.2 Vzdělání organizátorů

Ještě v nedávné minulosti neexistovalo žádné formální vzdělávání v oblasti managementu kultury, potažmo managementu kulturních akcí. Ti, kteří v oblasti působili, měli dramaturgické, ekonomické či žádné formální vzdělání. O řízení kulturních akcí se starali lidé s různým profesionálním zaměřením.

Organizátorskými vůdci kulturních aktivit byli většinou lidé zaujatí zvoleným oborem (hudba, tanec, divadlo apod.), ovšem jejich zkušenosti s řízením, ekonomikou, administrativou těchto organizací byly spíše na nízkém stupni poznání (Hájková, 2009). Zamyslíme-li se nad otázkou vhodného vzdělání a vzdělávání organizátorů - jaké znalosti potřebují všichni ti, kteří nejsou primárně umělci, ale pomáhají uskutečňovat kulturní projekty? Existují u nás obory zaměřené na tuto oblast? Je jich dostatek? Při hledání odpovědí se soustředíme pouze na oblast terciárního vzdělávání, která zahrnuje: vysoké školy, vyšší odborné školy, programy celoživotního vzdělávání a další možnosti studia ve vzdělávacích institucích. Většina vysokých škol v nedávné době přešla na třístupňovou strukturu vzdělávání (bakalářské, magisterské, doktorské studium) a došlo tak k redefinici profilů akreditovaných oborů - náplň studia se tak v některých případech změnila, stejně jako profily absolventů. Při hledání odpovědí na výše položené otázky, vycházíme z diskuze „Kulturní management jako studijní obor?“, která se konala 6. listopadu 2007 v divadle Disk DAMU²⁷ a která byla také popsána v knize Autor Motor Animátor (2008).

V oblasti managementu kultury je v České republice možné se vzdělávat pouze na několika univerzitách, oproti jiným zemím, kde je nabídka podstatně širší a rozmanitější. Tradičně se u nás studuje specializovaný management umění (hudba, divadlo, film) na uměleckých vysokých školách, který má charakter bakalářského a navazujícího magisterského studia. Setkáme se i s nabídkou studia **divadelní a hudební produkce** na AMU²⁸ a JAMU²⁹, kde má možnost studovat ročně pouze velmi malý počet studentů a studium je orientováno úzce na divadlo nebo vážnou hudbu. Oborem, který s tématem velmi úzce souvisí, je i **Teorie kultury (kulturologie)** na Filozofické fakultě Univerzity Karlovy v Praze, kde je v povinném základu výuka managementu a marketingu v kultuře. Na tuto malou skupinu navazují nedávno otevřené obory a specializované předměty, které se snaží úzkou nabídku rozšířit. Jde o **Management v kultuře** na Filozofické fakultě Masarykovy univerzity v Brně, **Arts management** - Fakulta podnikohospodářská, Vysoká škola

²⁷ Divadelní fakulta akademie múzických umění v Praze.

²⁸ Akademie múzických umění v Praze.

²⁹ Janáčkova akademie múzických umění v Brně.

ekonomická nebo o předmět **Management umění**³⁰, který je vyučován na Vysoké škole uměleckoprůmyslové v Praze jako nabídka „manažerského minima“ pro studenty uměleckých a humanitních oborů. Vzdělání ve všech výše zmíněných oborech je možné po absolvování magisterského stupně dále prohloubit v tříletém doktorském stupni.

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

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

Na tuto mezeru v praxi kulturologů částečně reaguje studentské sdružení „Culto - asociace kulturních otázek“, které vzniklo v dubnu roku 2009 z iniciativy studentů Teorie kultury za účelem aplikace znalostí v praxi a zejména zapojení širší veřejnosti do problematiky. Z kulturních akcí, které sdružení pořádá, uveďme festival Okultění, kdy studenti a spřátelené soubory jednou do roka prezentují vlastní tvorbu týkající se různých druhů a forem kultury a umění.³¹

³⁰ Vysoká škola uměleckoprůmyslová zahájila v roce 2006 jako první v České republice dvouletý pilotní projekt Management umění, jehož cílem bylo připravit zavedení nového studijního předmětu pro studenty i pedagogy VŠUP. Projekt byl velice úspěšný a od října 2008 se tak stal součástí studijní nabídky na této škole.

³¹ Okultění se koná již od roku 2004 a z malé vernisáže se postupně rozrostlo do podoby kulturního festivalu s programem na celé odpoledne a večer (divadlo, promítání, koncerty). Původní pořadatelky festivalu Markéta Poláková a Jana Vrbacká předaly organizování v roce 2006 umělecké skupině Empty Smile, která vytvořila



Obr. 6 Plakát studentského kreativního festivalu Okultění 2010.

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

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

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

motto Okultění: "**Teoretici kultury přistoupili k praxi!**" V dalších letech se Okultění stává součástí širších majálesových oslav a organizace se ujala zmíněná Culto - asociace kulturních otázek.

animátor kultury. V českých poměrech by tento obor mohl částečně odpovídat oboru Rekreeologie³², který se vyučuje na Univerzitě Palackého v Olomouci.

Situace na **Slovensku** je následující: management kultury lze studovat na Divadelní fakultě VŠMU³³ a potom na katedře kulturologie Univerzity Komenského v Bratislavě. Na čtyřsemestrální specializaci se lze hlásit po bakalářské zkoušce. Nejprve se rozebírají dějiny a teorie plánování, organizace, personalistika, marketing. Ve třetím a čtvrtém ročníku se studenti učí teoreticky připravit projekt - kulturní akci. Zabývají se filozofií projektu, orientací na cílovou skupinu, rozpočtem a ostatními tématy, které k tomu patří. Kromě předmětů z oblasti managementu se studují předměty jako kulturní instituce, marketing, legislativa, kulturní politika, ekonomie a PR. Koncept školy je tedy velmi dobře nastavený, obsahuje teoretickou i praktickou část, ale stejně jako v ČR mu chybí větší kontakt s praxí.

Ve **Francii** existuje celá řada oborů spadajících do oblasti našeho zájmu. Studium managementu v kultuře je v poslední době velmi populární a obory lze studovat v každém větším městě, kde je univerzita s humanitními studii. Oborům se říká různě: „management kultury“ (*management de la culture*), „kulturní zprostředkovatelství“ (*médiation culturelle*), „kulturní rozvoj“ (*développement culturel*), „povolání v kultuře“ (*métiers de la culture*), „řízení kultury“ (*gestion culturelle*) atd. Tyto obory lze studovat na několika typech vzdělávacích institucí, vycházejících ze specifického francouzského systému vysokého školství, a to na univerzitách, kde může po střední škole studovat každý, na vysokých školách, kde je potřeba skládat přijímací zkoušky anebo na některých soukromých školách. Největší rozdíl oproti českým studijním programům vidí absolventka Managementu kultury a médií v Paříži Nathalie Frank v tom, že se nerozděluje kulturní management podle uměleckého oboru (film, divadlo, hudba apod.), ale studium je komplexní. Student obvykle nastoupí do magisterského studia minimálně tři roky po maturitě, což znamená, že už vystudoval bakalářský program v jiném oboru, který ho z kultury zajímal. Magisterské studium už proto nezahrnuje teorii nebo dějiny umění, ale soustředí se především na management a klade důraz na jeden semestr praxe.

I Linara Dovydaityte, koordinátorka projektu ANIMATOR a kurátorka výstav, zdůrazňuje potřebu integrovaného studia, když hovoří o možnostech vzdělání v oblasti kulturního managementu v současné **Litvě**. Mezi jednotlivými typy studia existuje dělení na vysokou (profesionální) a nízkou (amatérskou) kulturu. Proto ve výsledku mnoho amatérských divadel imituje „vysoké“ profesionální divadlo a nehledá si svoji vlastní

³² Obor Rekreeologie se snaží vychovat odborníky specializované na oblast cestovního ruchu, výchovy a pobytu v přírodě, městské a komunální rekreace, volnočasových zařízení, vzdělávacích institucí atd.

³³ Vysoká škola múzických umění v Bratislavě.

kreativní alternativu. Integrované studium by tak bořilo bariéru mezi „nízkým“ a „vysokým“, zahrnovalo by více sociologických a antropologických disciplín vedle teorie a praxe řízení kultury a navíc by vycházelo z konkrétní praxe během studia.

V **Polsku** je možné na mnoha univerzitách studovat v programu manažer a animátor kultury se zaměřením na jednotlivé předměty (tanec, film, fotografie, kulturní praxe, marketing a kultura nebo moderování a organizace kulturních akcí). Obory jsou často postaveny na třech komplementárních pilířích: živých a propojených vědomostech, praxi a dovednostech. Obsahové zaměření oborů je však velmi odlišné. Je to dáno jednak tradicemi jednotlivých fakult, osobnostmi, které určují profil oboru, charakterem lokálních kulturních institucí, ale především skutečností, že akreditační komise nemá jednotný koncept pro studium těchto oborů (Siostrzonek, 2009). Studenti a pedagogové Institutu polské kultury na Varšavské univerzitě iniciovali projekt ANIMATOR a díky jeho realizaci rozvíjejí vlastní studijní koncept oboru Animace kultury. Cílem projektu je především přemostění mezi studiem a praxí. Cílovou skupinou projektu byli studenti, ale také již stávající realizátoři kulturních aktivit, kteří měli zájem o diskusi se svými kolegy v oboru a o novátorský přístup ke své dosavadní práci. Není nezajímavé, že projekt byl podpořen fondem Leonardo da Vinci v programu Evropské unie a mezinárodním partnerem tohoto projektu je mimo jiné Spolek Richelieu – Spolek posluchačů, absolventů a přátel DAMU z Prahy.

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

Dobrym řešením pro současné i budoucí obory z oblasti managementu kultury a kulturních akcí by mohla být povinná praxe v kulturní organizaci, popřípadě by nějaká organizace mohla vzniknout přímo na jednotlivých katedrách. Tím by se posílilo přemostění mezi studiem a praxí. První podobnou vlašťovkou je **spolek studentů Arts managementu**, který založili studenti stejnojmenného oboru na VŠE v Praze. Cílem spolku je subvencovat výuku a obohatit ji právě o ty aktivity, které podle studentů obor postrádá: poskytnutí pravidelného dialogu s odborníky z praxe, možnost realizace vlastních projektů pod záštitou

spolku, shromažďovat informace o kulturním managementu, snaha o vytvoření odborné knihovny a především formou speciálního programu nabídnout praxi ve spřátelených kulturních organizacích. I když je většina ze zmíněného zatím ve fázi příprav, pokud se alespoň některé aktivity podaří naplnit, bude mít vznik spolku jistě svůj význam.

Zmíňme i projekt **Kulturní kavárna Jablůň – tvořivost mládeže, budoucnost Plzně**, vytvořený roku 2004 občanským sdružením Studnice jako vzdělávací centrum. V prostoru kavárny mohou studenti a amatérští umělci bezplatně využívat technické zařízení, ať již jde o aktivity typu galerie, literatura, kino nebo divadlo. „Jablůň“ spolupracuje se studenty FAMU³⁴ a směřují i ke spolupráci s dalšími uměleckými vysokými školami. Je důležité, aby iniciativa přicházela z obou stran: od studentů (viz zmíněné studentské spolky a projekty) a zároveň od univerzit, které nabídkou kvalitních předmětů a zkušených odborníků dokážou rozvíjet a podněcovat studenty. Díky vzájemné symbióze bude docházet k rozvíjení oboru správným směrem.

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

Pokud vycházíme z předpokladu, že s růstem bohatství společnosti roste i poptávka po kultuře a tím se automaticky zvedají i rozpočty pro kulturní akce a náročnost jejich realizace, bude Česká republika v budoucnu potřebovat zdatné organizátory v kulturní sféře, kteří budou schopni uspokojit poptávku. Aktivně pracuje v kultuře velké množství lidí (velká část na živnostenský list), ale zaměstnaných řídicích pracovníků není dostatečný počet. Konstituování studijního oboru management kultury nebo souvisejících oborů, obsahujících předměty, zaměřené na organizování kulturních akcí se již v českém univerzitním prostředí pomalu uskutečňuje. Studium však není přesně definované, stejně tak jako uplatnění budoucích absolventů, kteří často po absolvování tápou a končí v jiných pracovních oborech. Je třeba rozšířit propojení studia s praxí, umožnit většímu množství studentů studovat v tomto odvětví

³⁴ Filmová a televizní fakulta Akademie múzických umění.

a seznamovat kulturní organizace³⁵, agentury i širokou veřejnost s prospěšností tohoto oboru a jejich absolventů – odborníků na profesionální organizování kulturních akcí.

3.2.1 Celoživotní a další vzdělávání v oboru managementu kultury

Celoživotní vzdělávání v oboru managementu kultury/kulturních akcí, jako ucelený program pořádaný univerzitami v České republice, v současné době neexistuje. Na Palackého univerzitě v Olomouci fungoval od roku 2006 projekt čtyř kurzů, patřících do programu celoživotního vzdělávání s názvem: **Umění: prostor pro život a hru. Rozvoj studia nových povolání: a) lektor umění, b) animátor umění, c) kurátor výstav, d) manažer mediace umění.** Na svou realizaci získal finanční prostředky z Evropských fondů. Hlavním střediskem realizace byla Katedra dějin umění Filozofické fakulty Univerzity Palackého a její partner Muzeum umění v Olomouci, kde byl projekt postupně v letech 2006 – 2008 uskutečňován. Cílem bylo přiblížení kulturního bohatství a jeho vklínění do života obyvatel nejrůznějšími současnými postupy lektorování, animace a managementu kultury, což je jednou z nejučinnějších cest k uchování kulturního dědictví. Absolventi těchto studijních programů měli organizováním výstav a kulturních událostí podpořit adekvátní povědomí o funkci umění a uměleckých památek v životě. Projekt v této podobě trval pouze v období 2006 - 2008 a z finančních důvodů v něm nebylo pokračováno, ale jelikož byl o něj velký zájem a objevily se kladné zpětné vazby, rozhodla se Katedra dějin umění požádat o akreditaci projektu na denní studium. Ta ovšem nebyla udělena. Projekt „Umění: prostor pro život a hru. Rozvoj studia nových povolání.“ je dle mého názoru velmi povedený a mohl by sloužit jako inspirace pro ostatní instituce vysokého školství - pro jejich vlastní projekty celoživotního vzdělávání související s managementem kultury.

Na stejné univerzitě byl dále akreditován program celoživotního vzdělávání: **Mediace a řízení kulturního dědictví v Evropě.** Ten má dvě možná zaměření: Animátor kulturního dědictví a Manažer kulturního dědictví.³⁶ Na VŠUP v Praze proběhl projekt s názvem **Management umění**, který se stal i volně přístupným kurzem v rámci celoživotního

³⁵ Používáme pojem **kulturní organizace** místo kulturní instituce, protože instituci chápeme sociologicky jako obecně praktikovaný, schvalovaný a předávaný způsob jednání a vztahů. Instituce je způsob, jak lidé v dané kultuře dělají nějakou věc (Soukup, 2005). Organizace je naproti tomu způsob, jak při tom svoji činnost koordinují. Jako příklad je často uváděna banka: bankovníctví je instituce, banka je organizace.

³⁶ Studium je určeno pracovníkům správy kulturních památek, muzeí a galerií a pracovníkům firem působících v oblasti turistického ruchu. První ročník studia, který je pro obě profílance společný, obsahuje získávání hlubších vědomostí o kulturním dědictví Evropy. Paralelně jsou studenti seznamováni s metodami komunikace s publikem a s animačními technikami. Druhý ročník se snaží o výcvik technik, vhodných pro koncepční správu kulturních památek a vhodné způsoby organizování kulturních akcí.

vzdělávání.³⁷ Vzděláváním v oboru managementu kultury se zabývají i některé neziskové organizace, které nabízejí jednorázové kurzy zaměřené na tuto problematiku a také některé projekty. Například město Ostrava v rámci kandidatury na titul Evropské hlavní město kultury 2015³⁸ považuje za jednu z klíčových částí projektu právě vzdělávání v managementu kultury. **Projekt Ostrava 2015** se tak snaží o podporu a profesionalizaci kulturního a kreativního průmyslu. V první fázi (2010 - 2015) se v organizacích a školách uskutečňuje série seminářů a školení. Město Ostrava dále podpoří vznik oboru Management umění na jedné z ostravských univerzit. Cílem programu je posílit manažerské schopnosti pracovníků v kultuře a zvýšit tím kvalitu kulturních projektů.

Spolek Kultura & Management, o. s. založili v roce 2007 absolventi oboru hudebního a divadelního manažerství JAMU. Snaží se prosadit management kultury jako svébytnou profesi. Spolek se zabývá vzdělávací a informační činností, pořádá konference, semináře a besedy k tomuto oboru. Například seminář: K organizování v amatérských divadlech nebo První mezinárodní workshop studentů art managementu a

To Culture With Love. Management

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

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

³⁷ Kurz byl manažerským minimem pro profesionální výtvarníky, designéry, architekty nebo kurátory. Obsah kurzu měl několik okruhů: 1) Umělecký projekt a Projektový cyklus, 2) Principy fundraisingu – získávání zdrojů pro projekty a aktivity, 3) Efektivní komunikace a spolurozhodování v realizačním týmu, 4) Příprava, vyjednávání a uzavírání smluv a autorská práva, 5) Plánování a řízení umělecké organizace a Kulturní politika.

³⁸ Projekt Evropské hlavní město kultury (EHMK) má objevovat kulturní bohatství jednotlivých regionů i společně sdílené evropské hodnoty. Každý rok je udělen dvěma městům dvou členských států EU. Pro rok 2015 se mohou o titul EHMK ucházet města z České republiky a Belgie. Titul EHMK je udělen pouze za nové a originální projekty, které dokážou upoutat lokální i evropské publikum a které mohou přinést kandidujícímu městu dlouhodobý užitek. Předpokládá minimálně šest let finanční podpory a soustředěné práce, na níž se podílí organizátoři, umělci, veřejnost a úřady.

mladých profesionálů. Workshopu, který se konal v únoru 2010 v Brně, se zúčastnilo šedesát účastníků z třinácti zemí světa a tří kontinentů (Evropa, Asie, Afrika).

Spolek Kultura & Management také připravuje Blog Kultura & Management, jelikož neexistuje žádné české periodikum, které by se věnovalo řízení v kultuře. Formou internetového magazínu se chtějí pokusit o vytvoření inspirativního prostředí pro sdílení znalostí, diskusi k podobě studia v ČR a k vymezení obsahu a rozsahu managementu kultury.

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

3.3 Vhodné vlastnosti a schopnosti pro práci organizátora

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

- Organizátorský folklór –

Realizátor akcí často vystupuje v mnoha rolích a kladou se nemalé požadavky na jeho dovednosti. Dostává se do rolí instruktora, pedagoga, rozhodčího, psychologa, herce, účastníka. Mezi těmito rolemi musí navíc plynule přecházet a „hrát“ je věrohodně bez přehrávání. Měl by umět od všeho trochu a zároveň být v něčem profesionál (Pelánek, 2008). Jako osobnost by se měl snažit působit charismaticky, volit gesta a symboly, kterými na ostatní působí a vrývá se jim do paměti. Zároveň si dobrý organizátor váží svých spolupracovníků, projevuje k nim nepředstíranou úctu jako k pracovníkům i jako k lidem. Snaží se je dobře poznat včetně jejich osobního života, pomáhat jim.

Dále má dobré povědomí o nejrůznějších nákladech (energie, čas a peníze). Není příliš svazován pravidly nebo konvencemi. Je nesobecký, sdílí úspěch, není arogantní a nevede tým

k rozvratu. Je flexibilní, schopný, tvořivý, nevyčerpatelný, překvapující. Stále se učí, zejména z vlastních chyb. Má zdravé sebevědomí a současně zná svá slabá místa. Je si vědom svých možností i hranic (Adair, 2005). Důležitý je také humor, kterým odbourává stres a je i odvážný – inspiruje díky originalitě nebo elánu a také je spravedlivý. Mezi jeho požadované vlastnosti můžeme zařadit i důraz na cíle, využití tržní mezery, odvaha začít (a to někdy i vícekrát) a důvěra ve vlastní síly. Protože však nikdo není dokonalý, měl by být organizátor hlavně upřímný. Pokud dělá něco, v čem není příliš zkušený, přizná to na rovinu.

Organizátor dokáže rozpoznat potřeby dané lokality a její komunity, umí získávat finanční prostředky, pokud je to pro jeho projekt potřeba. Dokáže koordinovat lidské zdroje, zvládá administrativu, jednání s úřady, uzavírání smluv, podávání grantových žádostí, vedení účetnictví a konečné vyúčtování projektu nebo získá vhodné odborníky, kteří to za něj zvládnou. Je přínosem pokud má psychologické dispozice umělce – tvůrčí neklid, kreativitu, otevřenost. Jde o integrální profesi, která vyžaduje kromě vzdělanostních předpokladů také určité osobnostní kompetence. Jde o extrovertní charakteristiky (bezproblémová mezilidská komunikace, otevřenost, tolerance, respektování jinakosti, formování pozitivních mezilidských vztahů, umění řešit spory atd.) a také kreativní schopnosti. Měl by respektovat prostředí, zvyky, hodnoty, postoje názorových vůdců malých skupin, zájmových sdružení a lokálních společností. K tomu je zapotřebí znát komunikační schémata v malých skupinách a principy sociálních interakcí.

3.3.1 Úloha kreativity a představivosti

Jak jsme uvedli, organizátor by měl být tvořivý, kreativní, organizačně schopný a vidět v představách budoucí události. Z toho důvodu formulujeme další hypotézu, kterou se v druhé části práce pokusíme ověřit: **zásadní schopností organizátora kulturních akcí je kreativita a organizační schopnost.**

Pro rozšíření představy tvořivého a kreativního člověka slouží následující tabulka tvůrčího a netvůrčího stylu v řízení:

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

Obr. 8 Tvůrčí a netvůrčí styly v managementu kultury

Důležitost kreativity pro určité profese, zdůrazňuje také Richard Florida, když hovoří o **kreativní třídě**. Kreativní třída, která vznikla díky poptávce po nových technologiích a nových kulturních obsazích, se dělí na dvě skupiny. Na **centrální kreativní třídu** (např. umělci a další pracující v zábavním průmyslu). A okolo této třídy existuje **skupina kreativních pracovníků**, působících mimo jiné v obchodě a dalších oblastech (Florida, 2002). Organizátoři kulturních aktivit leží přibližně na přechodu mezi těmito okruhy.

Florida uvádí i jednotlivé znaky kreativní třídy, kdy některé z nich můžeme považovat za znaky organizátorů kulturních akcí. Případný výskyt a síla jednotlivých znaků záleží na vzdálenosti od centrální kreativní třídy. Jde kupříkladu o důležitost vlastní vnitřní motivace a uznání kolegů, organizátoři nemají často tradiční pracovní dobu a svůj netradiční denní rozvrh se snaží naplnit kreativními stimuly. Dochází u nich ke stírání rozdílu mezi pracovní dobou a volným časem, neboť o svých projektech přemýšlí prakticky neustále. Znakem organizátorů je také životní styl postavený na zážitcích, množství prožitých kreativních aktivit a snaha sdružovat se s dalšími kreativními osobami. Pro kreativní třídu obecně je podstatná živá kulturní scéna, atmosféra obecného respektu a otevřenosti k různorodosti.

3.3.2 Úloha technik a prostředků působení na veřejnost

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

Je důležité, aby se nebáli chápat umění jako produkt. Měli by si za vytvořeným kulturní produktem stát a jako takový ho umět prodat. K tomu existují různé metody a nástroje: Public relations, marketing apod., které projektům pomáhají dostat se do povědomí lidí. **Public relations** (PR) jsou vědou a „uměním“, jak chápat, vytvářet a ovlivňovat veřejné mínění. Jejich hlavním nástrojem jsou sdělovací prostředky. Organizátor by se měl snažit o co nejlepší publicitu³⁹ svého projektu, aby zvětšil počet účastníků na svých akcích a umožnil získat povědomí o svém organizátorském záměru. Do budoucna si tak připraví možnost získat nejen zcela nové účastníky, kteří se o kulturní události dozvěděli prostřednictvím médií (reklamy), ale také účastníky, kteří se události nemohli zúčastnit, ale další podobnou akci si již nenechají ujít. Velmi dobře funguje i ústní doporučení osoby⁴⁰, která se kulturní aktivity zúčastnila a na základě kladné zkušenosti ji doporučuje dále. Reklama se osvědčila především na veřejných místech. Jen v metru je každý den přepraveno kolem 1 142 000 osob, které se stávají konzumenty reklamy.⁴¹ Dále jsou oblíbené informace v tisku (inzerce), pro kulturní akce jsou vhodné i pravidelné přílohy s víkendovou tematikou - zmínka o budoucím projektu u článku typu: „Kam na výlet“ zvyšuje návštěvnost těchto akcí.

Při přípravě správné publicity pro kulturní akce by organizátor neměl zapomínat na profesionální plán pokrývající všechny oblasti akce. Čím více prostředků reklamy použije, tím samozřejmě lépe, i když je často limitován rozpočtem. Je prozíravé vytvořit si dostatečnou zásobu scénářů, případně i tiskových zpráv. U zvláště velkých akcí je nutné vybudovat technické zázemí pro složky hromadných sdělovacích prostředků (místnost pro tiskové

³⁹ Publicitou se rozumí šíření účelově a plánovitě zveřejňovaných informací prostřednictvím vybraných médií s cílem dosáhnout naplnění dílčích zájmů organizace nebo osoby, bez zvláštních poplatků za tyto služby médiím (Lesly, 1995).

⁴⁰ Čím zajímavější, věrohodnější nebo věhlasnější je osoba, která informace sděluje, o to méně manipulující se zdá být její projev a o to větší je tendence okamžitě akceptovat její doporučení. Důvěryhodnost zdroje informací má jen malý nebo téměř žádný vliv při předávání faktických informací.

⁴¹ Výzkum Dopravního podniku Praha z roku 2005.

konference a média na Mezinárodním filmovém festivalu Karlovy Vary). V neposlední řadě je vhodné připravit reprezentativní místo, kde se bude organizátor (hosteska, generální ředitel...) loučit s účastníky, předávat jim upomínkové předměty apod. Velmi populární je předávání fotografií pořízených přímo v průběhu akce, které jsou něčím zajímavé nebo netradiční a mají na sobě obsažen název akce. Profesionální fotograf zdařilé snímky rovnou vytiskne a umístí na dobře viditelné místo, kde si může účastník sám vybrat, kterou fotografii si odnese domů a povědomí o akci tak šíří dále.

Zajímavou alternativou je dále přímý marketing, vyznačující se adresností k subjektu (Kesner, 2005). Na rozdíl od reklamy je možné personalizovat obsah a styl sdělení podle dané cílové skupiny, umožňuje načasovat, vybudovat a udržovat osobní vztah s účastnickou (klientskou) základnou. Doporučuje se distribuce nejrozličnějších personalizovaných listin/dotazníků při vhodné příležitosti na kulturní akci nebo požádat účastníky o zanechání vizitky a následně jim rozesílat personalizované informace o dalších akcích (novinky z našeho muzea). V rámci slušnosti je vhodné vždy zanechat možnost pro neodebírání těchto nevyžádaných zpráv. Vejit se svým projektem ve všeobecnou známost a dosáhnout určitého renomé patří mezi největší aktiva každého organizátora. Všichni jsme ovlivňováni dobrým renomé při nákupu čokoliv a nejinak je tomu i u kulturních statků.

3.4 Klíčové činnosti dnešních organizátorů

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

-Lidové přísloví-

Každý dnešní organizátor kulturních projektů by se měl držet základních bodů, od kterých by se jeho práce měla odrážet. Jedná se o:

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

3.2.1 Stanovení cílů (plánování)

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

Aby cíl/e dávaly smysl, je třeba si položit dvě otázky: „Je to přijatelné?“, „Je to proveditelné?“ Dospějeme-li k záporné odpovědi, raději bychom je měli přepracovat (Allen, 1998). Cíle jsou založeny na odhadu budoucích událostí, ale budoucnost ráda připravuje četná překvapení a mnoho podmínek přesahuje hranice naší kontroly, proto je potřeba mít na paměti, že se mohou přizpůsobit aktuální situaci. Důležitá je samozřejmě už správná formulace cíle. Jako příklad si uvedeme nejprve nevhodnou formulaci a následně možnou vhodnější variantu:

- „Přiblížit změny ve výtvarné avantgardě a zvýšit tak kulturní povědomí mládeže.“ (Nevhodná formulace).
- „V roce 2011 připravit sérii tří výstav a průvodních akcí absolventů VŠUP v Chomutově a Mostě, díky které dojde ke zvýšení návštěvnosti galerie ze strany středoškolské mládeže.“ (Vhodnější formulace).

Při zdůvodňování projektu bychom si měli uvědomit konkurenční výhodu, v čem je náš projekt unikátní, co nového přinese. V záplavě kulturních akcí mají větší šanci na úspěchy atraktivní pro účastníky, vnímané jako potřebné nebo nějakým způsobem jedinečné. Pro správné plánování je nezbytná znalost prostředí tzn. externích a interních faktorů:

Vnější prostředí - externí faktory

- Politicko-společenská situace, současná ideologie, legislativa, míra osobní svobody
- Ekonomické (a konkurenční) prostředí
- Sociální, kulturní, psychologické prostředí, historie a tradice
- Demografické aspekty
- Přírodní prostředí
- Stav technologického pokroku

Vnitřní prostředí – interní faktory

- Vnitřní organizační struktura a vnitřní komunikace
- Lidské zdroje - věk, dovednosti, zkušenosti, rozsah praxe
- Finanční situace
- Stav materiální základny
- Schopnost rozvoje

Plánování rozdělujeme na **strategické** (dlouhodobé na několik let), **manažerské** (střednědobé, na jeden rok) nebo **operativní** (krátkodobé, okamžité, v intervalu týdnů), (Dvořák, 2004). Snahou je dosáhnout cíle efektivně, jen s takovými zdroji a lidskými investicemi, které jsou nezbytně nutné. Vhodné je stanovení časového rámce, který pomáhá k naplnění cíle projektu, protože jednotlivé činnosti mají jednoznačně určený začátek a konec. V přípravné fázi dochází k naplánování postupných kroků řešení, které povedou k vytyčenému cíli. Myslet musíme i na období svátků, dovolených, sezonních akcí a plán akce tomu přizpůsobit.

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

Měli bychom mít na paměti, že je v možnostech organizátorů napomáhat vytváření různě zaměřených skupin, posilovat integraci v lokálním prostředí, budovat a rozvíjet mezilidské vztahy. Kultivovat vnímání hodnot, uvědomovat si zvláštnosti životního prostoru a respektovat ho. Snažit se propojit minulost s přítomností – využívat kulturní dědictví osobností, událostí, artefaktů a provázat je s aktuální problematikou (Dyczewski, 1997). Souhrnně lze říci, že správné plánování není možné bez odpovědi na následující klíčové otázky:

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

3.2.2 Organizace

V této fázi organizátoři pracují s potřebnými zdroji včetně nejvhodnějších osob, které budou nutné k provedení požadované práce. Jak uvádí Bedřich Gregorini, organizování je „zajištění souboru vykonavatelů a jejich vazeb“ (1990, s. 6). Organizátor musí důkladně zanalyzovat činnosti a rozhodnutí, které si stanovil v první fázi při plánování. Bod za bodem vypracuje detailní plán a umožní, aby se do něj mohl každý z týmu kdykoli podívat. V plánu by mělo být uvedeno, kdy má být jednotlivý krok proveden a kdo je za něj zodpovědný. Organizátor vybere jednotlivce, jejichž zkušenosti, talent a schopnosti odpovídají příslušné práci. Plán s nimi probere, reaguje na jejich námítky, poznámky a jsou-li opodstatněné, zapracuje je do něj. Poté se přesvědčí, že každý jednatel plánu rozumí a ví, co se od něj očekává.

Realizační tým nebo organizátor navrhnul při plánování typ události, délku a intenzitu akce (od několika hodin po několik dní), místo konání akce.⁴² Je zvykem vybranou lokalitu osobně navštívit a podrobně si prohlédnout všechny prostory, které plánujeme využít. Detailní představa místa usnadní rozhodnutí, kam umístit místa k sezení, občerstvení, šatnu apod. Dále organizátoři sestaví **scénář**, který připravují vždy i v případě, že neseписují plán akce.⁴³ Ukázka předběžného scénáře je uvedena v příloze č. 4. Dále se stanoví **rozpočet projektu**, obsahující jednotlivé složky:

⁴² Zjišťujeme cenu, dostupnost a kapacitu místa. Rozhodujeme se i podle bydliště potencionálních účastníků, aby měli pokud možno všichni podobně dlouhou a ne příliš náročnou cestu na místo konání. Zajištění dopravy je pro většinu organizátorů cenově náročné, ale není těžké zajistit dostupnost městské hromadné dopravy nebo parkovací plochy pro osobní vozidla. U venkovních aktivit je potřeba počítat s tzv. „mokrou variantou“ - náhradním programem, který není závislý na otevřeném prostranství.

⁴³ Scénář zahrnuje důležité informace o programu: název, kdy a kde by se měl konat. Obsahuje kromě kulturních částí i bloky na občerstvení, u několikadenních akcí prostor pro spánek i odpočinek. Je třeba započítat čas na přesuny a shromažďování. Do jakých detailů scénář rozepíšeme, závisí na typu akce.

1. **Mzdové náklady** - mzdy (tým, zaměstnanci), honoráře (externí odborníci), osobní doprava (mezi domovem a pracovištěm), dobrovolné výdaje (volné vstupenky, káva), proškolení
2. **Náklady na řízení** – vstupní výdaje (dokumentace), nájem prostor (pracovní prostředí), pojištění (oheň, krádež)
3. **Aktivity** – materiál (k realizaci očekávaných výsledků), zvláštní poplatky za zprostředkování, marketing (náklady na propagaci, tisk, reprezentaci), doprava, ubytování (zvláštní potřeby např. stany), autorská práva, bezpečnostní služby, stravování, produkční náklady
4. **Finanční plán** – příspěvek organizaci (jedná-li se např. o dům kultury), sponzoring, dotace, vlastní příjem (vstupenky, prodej, placené služby)

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

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

3.2.3 Motivace

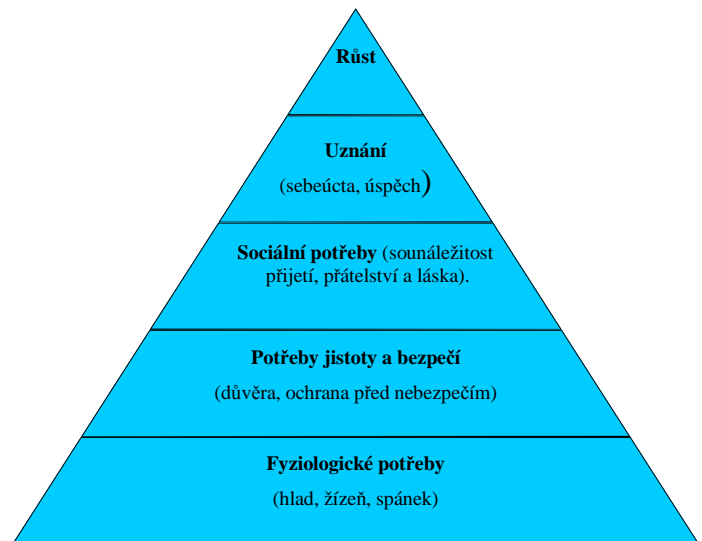
„Chceš-li postavit loď, nedělej to tak, že svoláš chlapy, aby sehnali dřevo a rozdělíš práci, ale nauč je společně toužit po širém, nekonečném moři.“

Antoine de Saint-Exupéry

Dobrý organizátor by měl umět strhávat a motivovat lidi. Spolupracovníky musí získávat a nadchnout často na velmi dlouhou dobu a pro práci v obtížných podmínkách. Znamená to dosáhnout, aby přijali náročný cíl, ztotožnili se s ním a usilovali o něj jako o svůj. Dobrý vůdce se vždy snaží, aby se projekt, na kterém mají lidé pracovat, zdál zábavný a

přitažlivý. Každý bude usilovat o lepší výsledek, pokud bude mít dojem, že je projekt zajímavý a významný, protože je-li člověk součástí něčeho důležitého, cítí se sám důležitý - a to je každému příjemný pocit.

Pokud organizátor pracuje v týmu, měl by hledat příležitost k vytvoření správné atmosféry, k podpoře týmové práce, poznání a motivování každého jedince. Je vhodné pamatovat si co nejvíce jmen (nejlépe všechna) spolupracovníků. Velmi často bude osoby v týmu zajímat otázka: „Jakou úlohu v tom budu hrát já?“. Organizátor se proto ptá, zda si je každý přesně vědom, co má dělat (v kolik hodin, od kdy, do kdy) a jak jeho příspěvek zapadá do cílevědomé práce někoho jiného. Jednotlivci jsou obecně motivováni svými potřebami, které chtějí uspokojit. Maslowova hierarchie potřeb je z teorií potřeb tou nejčastěji uváděnou.⁴⁴ Nejvyšší potřeba růstu (seberealizace) se týká



Obr. 9 Maslowova hierarchie potřeb

osobního rozvoje. Snahou stát se tím, v co člověk věří, že je schopen se stát. Tato potřeba však nemůže být nikdy kompletně uspokojena. Každý jedinec se nachází na odlišném stupni této hierarchie potřeb a je nutné ho podle toho motivovat (Hnilica, 2007). Uvedená hierarchie není pevně daná, vyskytují se výjimky a také můžeme podle Dědiny (2007) objevit některé rozdíly mezi kulturami. Jednotlivci mohou být tedy motivováni i něčím jiným než jen penězi, jak se často vedoucí pracovníci domnívají, a to vidinou: úspěchu, uznání, zájmu o práci, odpovědnosti a pokroku (povýšení) atd. Je mylné domnívat se, že jeden přístup k motivování bude vyhovovat všem, je proto na organizátorech najít tu správnou motivaci pro konkrétního pracovníka.

⁴⁴ Teorie založená na rozvoji a motivaci jedince byla poprvé publikována v roce 1943. Podle Maslowa lidé chtějí stále více a to, co chtějí, závisí na tom, co mají. Lidské potřeby jsou hierarchizovány podle důležitosti do několika úrovní.

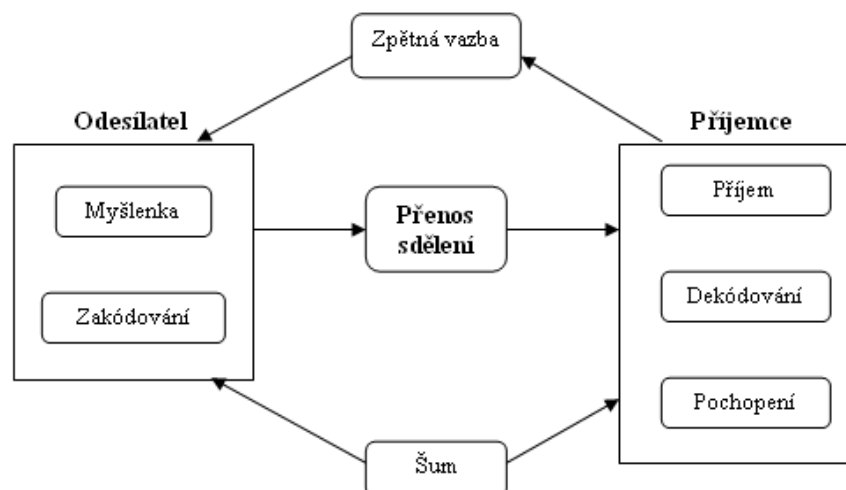
3.2.4 Komunikace

Komunikace je podstatná pro všech šest základních činností organizátora, je proto velmi významnou složkou jeho práce. **Verbální komunikace** je tvořena schopností jasně a srozumitelně předávat své myšlenky ústní či písemnou formou. Spočívá v dovednosti: stylizační (bohatá slovní zásoba, znalost syntaktických pravidel), gramatické, pravopisné a v ovládání zvukové nebo grafické stránky projevu. Organizátor kulturních akcí komunikuje se svým realizačním týmem, s aktuálními či potenciálními účastníky, se sponzory, s médii a veřejností. Vždy se snaží obeznámit každého, kdo je do jeho projektu zapojen, s aktuální situací. Na setkáních s týmem pravidelně referuje o stavu projektu - úspěších, problémech, nově identifikovaných potřebách a korekcích. Komunikace by měla být co nejkvalitnější (mimo nejvhodnější osobní komunikaci je možné využít vysílačky, mobily, email, pager a další moderní technologie).

Klíčový prvek je naslouchání, které bývá často opomíjeno. Jde v něm o víc, než jen o slyšení toho, co bylo řečeno. Je to pozorné naslouchání druhé osobě, když s vámi hovoří.⁴⁵ Přenos sdělení může být často zkomplikován kvůli komunikačnímu šumu. Informace jsou totiž přenášeny pomocí kanálu, který spojuje odesílatele s příjemcem a šum je reprezentován čímkoli, co narušuje odesílání, přenos nebo příjem sdělení (například hluk nebo porucha komunikačního kanálu). Někdy je možné použít dva nebo více komunikačních kanálů (dopis, počítač, telefon, fax, televize apod.), což spíše zaručí, že se celá věc jasněji dostane k příjemci. Zpráva ale musí být ve všech případech stejná. Nejlepší podmínky pro komunikaci jsou při bezprostřední osobní komunikaci (tváří v tvář).

S postupem času a s přibýváním informací klesá schopnost posluchače zapamatovat si sdělené. Vzhledem k tomu, že komunikačních kanálů existuje velké množství, je jejich volba z hlediska efektivity komunikace důležitá. Na modelu komunikace jsou patrné jednotlivé fáze přenosu sdělení:

⁴⁵ Dáváme jí najevo, že jsme na ni plně soustředění. Naslouchání však musí být opravdové, předstírání každý snadno vycítí a odhalí. Partnera při komunikaci nepřerušujeme, dáme mu případně možnost zopakovat hlavní myšlenky, pokládáme otázky na upřesnění a na závěr shrneme sdělení svými slovy, abychom si ověřili, že jsme správně pochopili obsah sdělení. Dále se soustředíme na pochopení toho, co nám druhá osoba sděluje mezi řádky, a také se snažíme zabránit, aby nám v pochopení bránili naše předsudky, předem hotové názory.



Obr. 10 Model procesu komunikace

Přijemce musí být také schopen sdělení přijmout (pozor na jeho nedostatečnou pozornost). Všechny vyměňované informace by měly být co nejjasnější a nejúplnější.⁴⁶ Zpětná vazba dobře slouží k efektivnímu vyhodnocování komunikace a jedině díky ní je možné se přesvědčit, zda bylo sdělení správně přijato, dekodováno a pochopeno.

Verbální komunikace je jen zlomkem skutečných podnětů, které s k nám od příjemce dostanou. Významnou roli hraje totiž **neverbální komunikace**. Ta je souhrnem mimoslovních sdělení, která jsou vědomě nebo nevědomě předávána jiné osobě nebo lidem. Jde o proxemiku, mimiku, gestikulaci, haptiku, hru očí, hlas a oblékání.⁴⁷ Do neverbální komunikace patří i komunikace prostorem (teritoriální chování a osobní prostor). Prostorem mezi sebou komunikujeme vztah podřízenosti/nadřízenosti a sympatií/antipatií. Rozlišujeme čtyři typy komunikačních vzdáleností: intimní (0-40cm), osobní (40cm-1m), sociální (1-4m) a veřejnou (4m a více). Tělo je mnohdy spolehlivější indikátor informující nás o druhých lidech lépe než jejich slova, proto by měl být organizátor citlivý vůči neverbálním projevům druhých lidí. Do pojmu komunikace zahrnujeme také způsob, jak se k lidem chováme a jak s nimi pracujeme. Organizování kulturních akcí staví organizátory před řadu morálních otázek. Při hledání odpovědí na tyto otázky je důležité zohledňovat v první řadě zájmy účastníků, nikoli zájmy svoje (Pelánek, 2009). Cílem správné komunikace je otevřít se vidění a prožívání partnera s odlišnou osobní nebo kulturní zkušeností. Snažíme se o obohacení našeho vidění o

⁴⁶ Dalším krokem, který musí uskutečnit je dekodování myšlenky (sdělení ve francouzštině předpokládá znalost francouzštiny) a poslední fází je kompletní pochopení sdělení (některá sdělení mohou být pro pochopení problematická, např. jsou-li v rozporu s hodnotovým systémem jednotlivce). Na komunikační proces má vliv i řada situačních a organizačních faktorů.

⁴⁷ **Proxemika** = vzdálenost mezi lidmi při komunikaci, **haptika** = doteky, které jsou v sociálním a pracovním kontaktu obvyklé, **hra očí** = množství a intenzita očních kontaktů, **hlas** = používání různých tónů řeči (Nový 1994).

další rozměr interpretace světa. Organizátor musí být člověk, jenž by měl ovládat několik rovin komunikace s tím, že se pohybuje na hranici dvou paralelních světů, světa uměleckého a světa ekonomického.

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

3.2.5 Vytváření podmínek k odbornému růstu

Realizátor kulturních akcí nemůže spolupracovníky vylepšovat, ale může jim poskytnout takové prostředí, které je bude podněcovat, aby na sobě pracovali a rostli sami. Základem je dobrá znalost svých lidí – rozlišování jejich silných a slabých stránek. Organizátor se snaží zviditelnit silné stránky a ke stránkám slabým přistupuje pozitivně. Poukazuje na to, že chyby jsou přirozenou součástí procesu učení. Neplete se do cesty, vede, pomáhá, dohlíží. Tým je silný tehdy, když se skládá ze členů s různými dovednostmi a když všichni navzájem tyto dovednosti znají a respektují.

I on sám by se měl rozvíjet. Snaží se podporovat vlastní identitu a vytváří příležitosti k realizaci vlastních zájmů a schopností. Jezdí často na cizí kulturní akce pro nové nápady. Pokud se mu něco líbí, může si pozvat umělce na svou vlastní akci. Je možné domluvit určitou formu spolupráce i s jinými organizátory - například návaznost menších klubových akcí na velké festivaly, jako je tomu u pražské části Majálesu, což ve výsledku podpoří všechny participující akce. Dobří organizátoři tedy umí organizovat nejenom svůj tým, ale i sami sebe. Fungují totiž jako vzor pro ostatní. Pokud mají vyřešen svůj čas, působí lépe po psychické stránce, což se opět odráží na týmu. Jsou to vlastně spojité nádoby, a pokud je ve stresu jeden z nejdůležitějších článků, odnáší to celý tým a následně i konečný výsledek akce. Je potřeba se ptát, zda jako organizátor dostatečně přidělujeme úkoly (delegujeme), jestli je velikost a složení týmu správné (pokud je tým příliš velký, omezuje rozsah kontroly a je velmi těžko ovládan). Správné využití času organizátora (time management) je nikdy

nekončím bojem. Jde o umění „nedělat méně důležité věci“, což neznamená zanedbat je, ale učinit je důležitými pro někoho jiného. Opakovanou chybou organizátorů je snaha vše promyslet a udělat sám, a to i bez profesních znalostí, což vede k řadě omylů, neplnění termínů a ztrátě koncentrace. Pro velmi specifické úkoly je dobré zjednat si externí firmy nebo poradce (např. zpracování daní), protože se organizátoři dříve nebo později přesvědčí, že není v jejich silách všechny činnosti kvalitně odborně zpracovat.

Nesmíme zapomenout ani na čas oddychu i aktivní odpočinek a na závěr pracovního dne si promyšleně zpracovat plán na den příští (Vácha, 1995). Mezi osobní otázky, které by organizátor neměl opomíjet, jistě patří i identifikace osobních cílů, ambic, představa o denním/týdenním režimu a zamyšlení se nad tím, jakou má podporu ze strany rodinných příslušníků. Nejbližší osoby dokážou pomoci k neskutečným kreativním výkonům.

3.2.6 Měření a analýza – vyhodnocovací fáze

Po skončení kulturní akce je třeba ji vyhodnotit v souladu s hodnotícími indikátory uvedenými v návrhu akce. Závěrečná analýza je pravděpodobně jedním z nejdůležitějších faktorů, protože lidé nemohou zlepšovat svou práci, pokud nevědí, jak si vedou a co dělají správně. Stěžejní rolí managementu kulturní organizace (ať se jedná o Národní muzeum či regionální památku) je schopnost reflektovat konkrétní přínosy, které daná kulturní aktivita své komunitě a lokalitě může přinášet a přináší. A na základě výsledků soustavně hledat cesty, jak je různým skupinám, jež ovlivňují kulturní činnost, dokládat a připomínat.

Při závěrečné analýze po kulturní akci si organizátoři ujasňují, jak by se mělo postupovat v budoucnu, předávají si s týmem zkušenosti z průběhu akce. Zajišťují publicitu úspěšným výsledkům a referují o výsledcích na případných odborných akcích. Pokud je potřeba, sestavují obsahovou a finanční zprávu, kterou následně pošlou případným dárcům, sponzorům apod. Posoudit efektivitu u většiny uměleckých projektů není snadné, protože je většina ukazatelů těžko měřitelná. Co jsme se naučili z úspěšného či neúspěšného projektu? Na co si dát pozor v budoucnosti? Je smysluplné podobnou akci opakovat? Hodnocení se navíc může lišit i v závislosti na okamžiku, kdy hodnotíme. Projekt je možno posuzovat v době jeho průběhu, těsně po ukončení, s odstupem delšího času, anebo dokonce začít s hodnocením ještě před začátkem projektu. Hodnocení je určitou formou zpětné vazby, která může mít charakter velmi rychlé, okamžité reakce a nejen formu dotazníků vyplňovaných na konci akce. Můžeme podnítit kreativitu účastníků a navrhnout jim například nakreslení pocitu z akce, pokud se jedná o výstavu.

V případě velkých firem se zhodnocení návratnosti prostředků vynaložených na určitou akci vytváří téměř vždy. Pro výzkumné metody, které slouží k vyhodnocování akcí v těchto firmách, se používá anglický termín **event controlling**. Jeho úkolem je vytvoření systému pro plánování strategie na základě mapování prostředí a definování úspěšných prvků z již realizovaných projektů a poučení se z minulých chyb. Doprovodným ziskem z každé akce je totiž zkušenost, kterou přináší pro další obdobné projekty. Využívá se řada kvalitativních a kvantitativních metod od vlastního pozorování přes výzkumy veřejného mínění nebo získávání zpětné vazby účastníků v dotazníkovém šetření. Jedná se o poměrně složitý proces, protože je obtížné hodnotit úspěch samotné akce. Cíle jsou často dlouhodobé, obecné a těžko matematicky uchopitelné (např. zlepšení přístupu k menšinovým skupinám). Organizátoři se ale o zhodnocení snaží a to nejen závěrečnou analýzou, ale občas i průběžnými kontrolními mechanismy (např. reakce účastníků v průběhu akce). Zjišťují se dva finální výsledky jednotlivých akcí: **komunikační** - do jaké míry se podařilo propojit emoce s konkrétní skupinou, místem (zvýšení návštěvnosti hradu) a **ekonomické** (množství vybraných peněz ze vstupenek, z předmětů zakoupených při konání kulturní akce). Společnost Telefónica využívá pro analýzu svých organizátorských aktivit především systém zpětných vazeb. Pracovníci útvaru Customer Event po skončení akcí rozesílají dotazníky a následně zpracovávají jednotlivé odpovědi a vytvářejí si tak celkovou představu o úspěšnosti a přínosech akce. U ostatních typů organizátorů většinou nedochází k tak rozsáhlému průzkumu výsledků akcí, ale i oni zpětně hodnotí své kulturní počiny. Vše se děje s důrazem na poučení se z chyb a snahou vyvarovat se jim do budoucna. Organizátoři také zjišťují, co účastníky nejvíce bavilo, a to se s taktem snaží použít do budoucích akcí.

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

3.5 Příčiny organizátorských neúspěchů

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

- Irské lidové přísloví-

Ani všech šest kvalitně provedených klíčových činností organizátorů se často nemusí sejít s úspěchem a kulturní projekt může zkrachovat. Organizátoři jsou ve svých aktivitách závislí na řadě faktorů, které leckdy nemohou ovlivnit, např. návštěvnost a skladbu účastníků, dodavatele, konkurenci, sezónnost či počasí. Podmínky v této oblasti navíc nejsou stabilní, protože kultura v ČR nepatří v současné době k štedře dotovaným a podporovaným oblastem. Nacházíme tak celou řadu příčin neúspěchu při managementu kulturních akcí. V případě nepovedené akce je potřeba zamyslet se nad jejím průběhem, pokusit se identifikovat chyby, nenechat se odradit a pro příště se poučit. Nejzávažnější příčiny krachu můžeme rozdělit na pět segmentů:

1. **Všeobecné příčiny** (například vysoké daně, vyšší nezaměstnanost v hospodářsky slabých regionech, nezajištěná poptávka a nabídka, chybné ekonomické propočty, nenalezení vhodných dodavatelských vztahů, zvýšené náklady na logistiku).
2. **Finanční problémy** (např. absence nebo velmi malá role marketingu a následné problémy s veřejností, ztížený přístup ke kapitálu, někdy i k již slíbeným dotacím).
3. **Problémy na straně organizátora** (neschopnost, nedostatek zkušeností s řízením, malé využívání informačních technologií především pro prezentaci ve všech formách a způsobech).
4. **Problémy podnikatelského nebo uměleckého plánu** (neexistence marketingové strategie, absence průzkumů trhu, špatná volba termínu začátku projektů, výběr nevhodného místa a prostředí z hlediska potencionálních účastníků, chybný nebo nevhodný výběr mediální prezentace, nesledování nejnovějších trendů v oblasti zábavy v celkovém kontextu).
5. **Problém na straně účastníků akcí** (nejistota vlastního vkusu po kreativním zážitku, tzv. kaskádový efekt⁴⁸ a úloha „šeptandy“ spolu s kritikami a recenzemi. Na stupni uspokojení účastníků závisí nejen míra jeho případného zisku, ale i dalšího úspěchu v dané oblasti kultury).

⁴⁸ Kaskádový efekt snižuje možnost odhadnout úspěch kulturní akce před uvedením na trh. Obliba kulturního projektu u určité skupiny konzumentů může způsobit spouštěcí mechanismus nákupního rozhodnutí u dalších skupin a vést ke kaskádovému „nakupování“ (Cikánek, 2009).

K neúspěchu by organizátoři měli přistupovat co nejvíce racionálně. Je třeba postavit se mu čelem, otevřeně si ho přiznat a uvědomit si i vlastní chyby, které k němu přispěly. Neúspěch by měl být podnětem a inspirací ke zvýšenému úsilí a ke správné orientaci - mnoho úspěchů vděčí za svůj vznik předcházejícím porážkám. Kdo nezažil neúspěch, klade si zřejmě příliš nenáročné cíle. Organizátor se nemůže zavděčit všem a tento fakt by se měl snažit nést nejlépe bez citových problémů a zbytečného stresu. I organizátorka Helena Macháčková přiznává, jak je důležité klidné řešení problematických situací a že by si ho ráda více osvojila: *„Vždy se snažím problém vyřešit. Většinou si popláču, „zahysterčím“, odedřu to sama a předstírám pohodu. V tom bych se tedy chtěla zlepšit. V klidném řešení krizových situací.“*

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

4. Typologie organizátorů kulturních akcí

Ve snaze přispět k lepšímu uchopení tématu jsem rozdělila organizátory do čtyř typů. Každý z nich má svá specifika při **tvůrčí, organizátorské i ekonomické práci v managementu kultury**. Zároveň však mají znaky společné, které je spojují a umožňují je tak považovat za jeden velký celek. Společným i detailním specifikům jednotlivých typů se budeme detailně věnovat v této kapitole⁴⁹ a představíme si i typické příklady.

Zadavatelé

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

Tajemníci

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

Vedoucí

Pořadatelé kulturních akcí jako jsou například: hudební, divadelní, filmové, taneční festivaly, kulturně - charitativní večery, společenská setkání a další události, kde charakter akce vytváří především organizátor a to na základě poptávky klienta nebo z vlastní iniciativy. Často jsou to vedoucí organizátorské skupiny, a pokud nemají svůj realizační tým, pracují sami na sebe a jsou svými „vlastními pány“. Do této skupiny patří i nejrůznější kulturní, zážitkové, produkční a umělecké agentury, kde návrh kulturního projektu také často zadává klient, případně si vybírá z nabídky kulturních zážitků.

⁴⁹ V diplomové práci, z které vycházíme, bylo původně použito pět typů organizátorských subjektů. Pátý typ organizátorů – Agentury, byl nakonec sloučen s typem Organizátor – Vedoucí. Rozdíl mezi těmito skupinami byl na základě hlubšího zkoumání uznán za velmi malý. Agentury, které pořádají kulturní akce, mají stejné prvky jako vedoucí organizátorské skupiny nebo organizátoři, kteří pracují samostatně. A „nezasloužily“ si proto vlastní specifickou skupinu.

Dobrovolníci

Organizátorská činnost je u tohoto typu vykonávána převážně ve volném čase, bez profesionální průpravy. Charakteristické je nadšení a „zapálení“ pro projekt. Zařadit sem můžeme například divadelní ochotnický soubor, klubové kulturní zařízení, studentské spolky a podobně.

4.1 Zadavatelé

První skupinou z definovaných jsou organizátoři – zadavatelé. Tito pracovníci působí převážně pro nejrozličnější komerční společnosti nebo korporace. Vytvářejí návrhy kulturních a společenských akcí, které často dále zadávají agenturám. Na organizaci kulturních událostí se zadavatelé mohou sami celkově podílet, ale u velkých společností bývá zvykem, že se kooperuje s agenturou nebo i více agenturami. Případně se najímá organizátor - vedoucí, který akci zrealizuje sám. Často se tito organizátoři ve svém zaměstnání zabývají i jinou činností než je realizování kulturních aktivit (například kromě přípravy divadelního večera pro zaměstnance mají zároveň na starosti interní komunikaci společnosti). Ale u nadnárodních společností existují specializované týmy, které mají akce v náplni své práce. Je zde tedy drobná variabilita a obsah činnosti se liší případ od případu. Společným znakem je převážné delegování dílčích činností na další organizátorské subjekty, případně na jiné oddělení v dané společnosti.

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

U velkých obchodních společností se často pořádání kulturních událostí pojmenovává anglickým termínem **event management**.⁵⁰ Překlad anglického slova event je

⁵⁰ Někteří autoři uvádějí i jiné názvy. Petra Vintrová (2006) používá pojem event marketing, čímž rozumí: „plánování a inscenování zážitků pro přesně vymezené cílové skupiny v rámci firemní či širší společenské komunikace, jejichž cílem je podpořit ideu, produkt, značku a v neposlední řadě image pořádající firmy nebo instituce.“ Marketing je ale pojem, který odkazuje pouze na metody, jejichž prostřednictvím firma produkuje výrobek či službu a následně pro ně hledá odbytový trh. Jeho podstatnou je vždy výrobek, služba nebo značka samotná. Termín management naproti tomu odkazuje na řízení lidí, zdrojů a celkovou koordinaci – v případě event managementu jde o koordinaci a organizaci celé akce, proto je tento pojem preferován.

nejednoznačný. Obecně slovníky uvádějí událost (případ, příhoda, zážitek nebo prožitek). Společnosti pak slovo event používají pro akce nejrůznějšího druhu, jako aktivity sportovní, odborné, kulturní, společenské apod., které jsou organizovány za účelem předání určitých klíčových sdělení cílovým příjemcům. Klíčovým aspektem eventů jsou emoce. Účastník je přímo vtažen do děje a prožívá tak veškeré dění kolem sebe na vlastní kůži. Lidská psychika ale pracuje s pozitivními s negativními emocemi a navíc si lidé, naneštěstí pro organizátory, lépe pamatují záporné emocionální dojmy. Nejen zadavatelé by si proto měli uvědomit, jak důležité je připravovat akci do nejmenších detailů, aby nepovedená maličkost, zbytečně nepokazila celý dojem z jinak úspěšné akce. Jako příklad uvedeme velkou gala večeři ve stylu ledového království, která se plánovala několik měsíců. Závěrečné vyvrcholení akce mělo doplnit umělé sněžení z boxů upevněných na stropě sálu. Jeden byl před akcí špatně zkontrolován a na účastníky se tak sneslo několik obrovských kusů ledové studené hmoty, která zničila několik stolů a slavnostních rób. Opomenutá drobnost pak zkazila výsledný dojem z jinak povedené akce.

Tvůrčí podíl zadavatelů na kulturní akci je oproti jiným organizátorským subjektům pouze částečný. Akci navrhnu a zadají k zpracování další agentura nebo agenturám. Ta navrhne soubor možných řešení a koncepcí akce, z které si zadavatel vybírá tu nejhodnější. Jsou případy, kdy manažeři nemají ani přesnou představu a celá koncepce je na dalších realizátorech. Takže někdy dostane agentura přesné zadání (*Vánoční večírek ve filmovém stylu, pro XX osob, cílová skupina 25 – 45 let, převážně ženy, rozpočet max. XY Kč, preferované datum*) a někdy pouze mlhavou představu („*Řekněte mi, co nabízíte, a já vám řeknu, zda ano nebo ne. Zatím nevím, jaký na to budu mít rozpočet.*“). Tato varianta je pro vedoucí nejvíce nepřijemná. Často stráví mnoho času vytvářením kreativního konceptu, ale ve výsledku jsou moc drazí nebo mimo očekávání zadavatele. Naproti tomu existují zadavatelé, kteří akci vymyslí i připraví celou sami. Jde především o menší firmy, které nedisponují většími prostředky na kulturní akce nebo o menší akce, jejichž příprava není tolik časově náročná. Ohledně invence a tvůrčí stránky je zadavatel nucen vymýšlet každý rok /měsíc nový koncept na to má ale skupinu externích pomocníků z agentur. Pokud je na to sám, rozvíjí se a snaží se načerpat nové nápady podněty z médií i jiných kulturních akcí. Obecně se eventy plánují cca 2-3 měsíce (menší akce), velké akce poté až půl roku/rok.

Ideově je zaměření zadavatelů jasné: chtějí zvýšit loajalitu zaměstnanců nebo klientů, seznámit je s novými produkty, záměry společnosti, oznámit jim finanční výsledky nebo jen utužit obchodní vztahy. Zadavatelé se akcemi zabývají ve své pracovní době a vzniká tu hlavní rozpor např. mezi dobrovolníky, kdy je vše na bázi osobní angažovanosti.

Organizátorský podíl na přípravě akcí je rozdílný případ od případu. Někteří vymyslí nápad, poptají agenturu, dodavatele a celé je to organizačně na mimo firemních zdrojích. Zodpovědnost uvnitř firmy má ale ve finále na starosti zadavatel sám. Je také součástí příprav – pravidelně se schází s agenturou a kontroluje její práci (postup při vytváření scénáře, vizuálů, reklamy akce atd.) a samozřejmě je přítomen v den konání akce. Jeho funkcí je dohlížení, supervize a celková kontrola někdy i drobná pomoc. Zadavatelé se snaží balancovat mezi požadavkem mateřské společnosti a dodavatelskými organizátory, což je někdy těžká úloha. Drobné úkoly často i předávají v rámci firmy. Například oddělení nákupu zařizuje výzdobu, oddělení reklamy o akci napíše tiskovou zprávu a rozešle pozvánky všem VIP osobám a controlling po akci vyhodnotí získané dotazníky - vše záleží na rozsahu a velikosti akce a velikosti společnosti.

U organizátorů zadavatelů je zásadní definování cílové skupiny. Jedná se buď o interní cílovou skupinu (kam spadají především zaměstnanci, obchodní partneři, akcionáři) a externí cílovou skupinu (kam patří všichni mimo firemní prostředí, např. stávající zákazníci, potenciaální zákazníci, novináři). Společnosti často pracují s aktualizovanými firemními databázemi, které umožňují pozvánky personalizovat a usnadňují oslovování účastníků.

Na akcích se zadavatelé z **ekonomického pohledu** podílejí zcela. Kulturní akce hradí ze svých zdrojů, ze zisku společnosti. Vytvářejí proto speciální rozpočty, často až rok dopředu, z kterých se jednotlivé akce hradí. V této souvislosti zmíníme značný pokles obnosu v těchto rozpočtech díky loňské finanční krizi. Podle zadavatele, který se účastnil průzkumného šetření: *„Výskyt akcí v komerční sféře šel opravdu hodně dolů, protože oblast eventů je první místo, kde firmy začali šetřit.“* Díky finančním potížím byla zrušena spousta plánovaných kulturních a společenských akcí. Ty, které se nezrušily, mají zmenšené rozpočty a organizátoři se musí pokusit uspořádat co nejlepší akce za méně peněz, než které měly k dispozici v předcházejících letech. Managementem společností je tlačeno na zadavatele, aby celkově uspořili. Agentury se proto najímají čím dál méně a je na jednotlivých zadavatelích, jak se s tím vypořádají. Ti schopnější přejímají větší množství organizace na sebe. Ti méně šikovní si hledají jiné pracovní místo, případně jsou nuceni odejít, protože nemají dostatek práce. I když se ČR s ekonomickou krizí velmi pomalu vyrovnává, rozpočty velkých firem s eventy počítají stále ve zmenšené míře.

4.1.1 Telefónica Czech Republic, a.s.

Jako příklad si uvedeme tým zadavatelů ze společnosti Telefónica⁵¹, který se zabývá pořádáním akcí, tzv. Customer Events. Tato skupina tří osob (dvě organizátorky a jeden manažer, který má na starosti i jiné týmy) připravuje zadání akce, rozpočet, výběr návrhů a organizační zajištění v den akce. Po akci se stará o finální vyhodnocení.

U velkých akcí typu konference, setkání VIP klientů probíhá následující systém. V přípravné fázi se vybírá z Eventového katalogu, kde jsou uvedené veškeré možné eventy, které se mohou zrealizovat daný rok. Ukázka několika akcí z Eventového katalogu z roku 2010 je k dispozici v příloze č. 5. Katalog vypracovává vždy několik agentur rok dopředu, aby byla nabídka opravdu pestrá. Telefónica osloví s vybraným návrhem z katalogu (nebo s úplně novým nápadem) 4 - 5 agentur, které připraví detailní návrh. Z nich se potom při výběru finální agentury vybere jeden vítězný. U akcí menších se spolupracuje pouze s jednou osvědčenou agenturou, a jak již bylo zmíněno, díky tlaku na úspory se často agentury neoslovují vůbec a vše je v režii zadavatele. Prakticky tak mají v sezóně (podzim, Vánoce, jaro) až čtyři menší akce denně. Přípravná fáze je zjednodušená existencí databáze stávajících klientů, která se průběžně aktualizuje. Pozvání pak probíhá nejčastěji na základě *direct mailingu* (osobního e-mailu) u větších akcí se navíc pozvánka zasílá poštou a účast se ověřuje telefonicky.

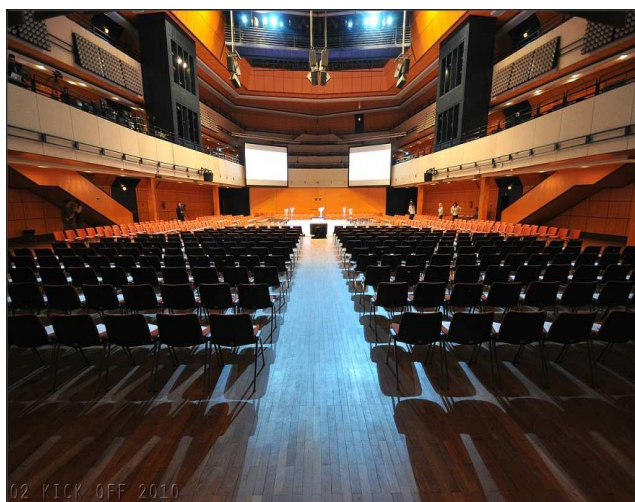


Obr. 11 Ukázka pozvánky od zadavatele, rozeslaná elektronickou poštou.

⁵¹ Společnost Telefónica O2 Czech Republic se k 15. květnu 2011 přejmenovala na Telefónica Czech Republic. Značka O2, která z názvu zmizela, je nadále využívána při komunikaci směrem k zákazníkům. Z tohoto důvodu je u materiálů pocházejících ze staršího období uveden původní název společnosti.

Cílová skupina v případě Telefoniky může být např. stovka nejvýznamnějších zákazníků, pro které se připravují akce s nejrůznějšími cíli: zvýšení loajality, představení nové struktury společnosti apod. Pro Telefoniku je event management poměrně snadným, i když finančně náročným, způsobem jak udržet stávající zákazníky. Je zároveň efektivnější, než prostředky vynaložené k získávání nových klientů. Oddělení Customer Events své eventy rozděluje podle cílové skupiny a dále podle velikosti akce na Individuální eventy (semináře s doprovodným programem, zahraniční konference), které jsou spíše pasivnější; dále na Super eventy (kam patří např. večerní párty s tematickým zaměřením), při kterých jsou účastníci aktivně vtahováni do programu. Dále Telefonica rozlišuje loajaltní eventy (rodinné akce na hradě) a akce pro státní správu. Specifickou akcí je Open Air music festival, který se koná v Panenském Týnci. Přípravuje se celý rok a je vlajkovou lodí společnosti. Jeho organizátorka Ema Bayerová je klasickým příkladem zadavatele, protože hlavním organizátorem je partnerská agentura včele s ředitelem festivalu. Se slečnou Bayerovou byl proveden rozhovor v rámci empirického šetření.

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



Obr. 12 a obr. 13 Konferenční prostory před divizním setkáním KICK OFF 2010. A Matěj Ruppert z hudební skupiny Monkey Business při koncertu na stejné akci.

Fenomén, který zaznamenávám u korporací je především větší působení v oblasti CSR⁵² - Společenské odpovědnosti firem. Většina společností vlastní nadaci (v případě Telefoniky jde o Nadaci O2), která pořádá nejrůznější kulturní, neziskové a dobrovolnické

⁵² Corporate social responsibility.

akce. I tyto organizátory je možné přiřadit do skupiny zadavatelů, protože fungují podobně jako klasické eventové oddělení, jen „pod rouškou“ neziskové organizace. Nejnovějším počinem v rámci Nadace O2 je program **Think Big**. Mladí lidé do 26 let mohou přihlásit své projekty, které se zaměřují na vytváření komunitního života, na organizaci sportovních a kulturních akcí, či využívání nových technologií. V letošní první vlně programu Think Big bude podpořeno až 150 projektů a Nadace O2 na ně vyčlenila 6 milionů korun. Zaměření nadace je na mladé lidi, kteří své projekty organizují v rámci dobrovolnictví a patří do námi definované skupiny organizátorů – dobrovolníků. Je zajímavé sledovat, jak je systém organizátorů nejrůzněji propojen a uvědomit si, že jeden bez druhého by nebyly tím, čím jsou.

4.1.2 Organizátoři na magistrátu města Opavy

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

Pořadatelem festivalu je město Opava ve spolupráci s olomouckou agenturou Fest Promotion. Hlavní myšlenka Opavského kulturního léta zůstává stále stejná: oživit během prázdninové sezony městské centrum a nabídnout Opavě i jejím návštěvníkům kulturní a zábavné pořady. Jde ve velké míře o akce, na které není nutné shánět a rezervovat vstupenky: vstup je většinou volný. „*Nejen místní, ale i lidé ze sousedních měst si zvykli, že každý letní čtvrtek se v Opavě něco děje. Někteří sem začali jezdit pravidelně, protože věděli, že na ně pokaždé čeká něco zajímavého,*“ konstatoval Petr Rotrekl.

Oba zadavatelé spolupracují s příspěvkovými organizacemi, které město zřizuje. Domlouvají se na programu a sladují ho s jednotlivými akcemi, které pořádají na náměstí a jinde ve městě. Některé z nich řeší přes organizátory vedoucí, jiné menší dotahují sami.

4.2 Tajemníci

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

Tento typ vznikl, jak jsme uvedli, díky zakládání společensko-kulturních spolků, které sice byly různě zaměřeny, ale přesto měly některé zásadní společné prvky. Sdružovali se v nich představitelé středních i vyšších tříd a společně připravovali kulturní program pro svou obec. Spolky zakládaly divadla, galerie, kulturní domy a další kulturní organizace. V průběhu socialismu se vytvořila specifická síť a struktura těchto organizací, která již ale dnes není odpovídající a začíná se měnit. Některé jsou dnes privatizovány nebo se z nich staly akciové společnosti města (příspěvkové organizace) nebo obecně prospěšné společnosti. V okamžiku, kdy společensko-politické změny otevřely prostor pro přehodnocení tradičního, ale uměle udržovaného systému tvorby a distribuce kultury, vznikl prostor pro překotný vznik nových kulturních organizací, které se legitimně začaly ucházet o podporu z veřejných zdrojů. Vhodnou cestou pro strukturu kulturních organizací, které vznikly před rokem 1989, by mohl být větší prostor pro jiné organizátorské subjekty, nejrůznější kulturní spolky, centra a nadšené jedince. Dobrou zprávou je, že již se tak někde děje. Některé kulturní instituce již spolupracují s dalšími organizátory a rozšiřují tak svou nabídku kulturních akcí a nestagnují se stále podobnými představeními a programovým rámcem.

Mezi **ideové cíle**, kterých chtějí tajemníci dosáhnout, patří formulování kulturních a společenských hodnot a postojů, zvyšování informovanosti veřejnosti a to ve městě a okolí, kde působí. Dnešní tajemníci musí umět racionálně obhájit objektivní přínos kultury pro společnost.⁵³ Je důležité, aby obhájily subvence z veřejných rozpočtů a přesvědčili zřizovatele a poskytovatele grantů pro své organizace. Většina se snaží i o budování image silné organizace, která má vždy co nabídnout a která se snaží vyhovět širokým vrstvám společnosti. Kulturní organizace jsou dále důležitým zdrojem inspirace pro osoby pracující v širší oblasti

⁵³ K pozitivním efektům umění, zprostředkovaného divákům díky kulturním akcím, patří podle Lázňovského (2008) např. sebereflexe a kultivace osobnosti za pomoci emocionálního a estetického prožitku. V anglosaské oblasti již existují studie, které prokazují stimulační vliv kultury na ekonomiku. Pro tamní kulturní organizace tyto analýzy úspěšně slouží jako hmatatelný důkaz návratnosti prostředků vložených do kultury. Mimo ekonomický vliv mají kulturní projekty přínos i pro vzdělání (zprostředkovávají kulturní hodnoty, interpretují akademické poznání), pro zdraví – umění a kultura zkvalitňují psychické a fyzické zdraví (zábava, relaxace, arteterapie) a zásadní jsou i sociální vlivy (podpora členů komunity, posilování společenského zařazení, odbourávání stereotypů, místo sociální komunikace).

kreativních průmyslů. Především skupina organizátorů - vedoucích a dobrovolníků čerpá z těchto organizací nové podněty, ale obohacování aktivně funguje i opačným směrem. Zároveň zde dochází k vzájemným kontaktům mezi jednotlivými organizátorskými i uměleckými subjekty a vytváří se prostor pro budoucí spolupráci, což patří mezi **tvůrčí aspekty** tajemníků. Česká muzea, divadla, galerie a památkové objekty učinily v posledních 15 letech viditelný pokrok ve způsobu, jak tvůrčím způsobem komunikují s veřejností. Obracejí se na své potencionální publikum prostřednictvím billboardů, televizních spotů i všech ostatních reklamních médií. Většina kulturních organizací má své internetové stránky, objevují se nejrůznější formy pobídkových akcí. Nově edukační a zábavné programy, workshopy, dílny, představení, publikace a suvenýry. Tajemníci se snaží nabízet programy pro široké spektrum osob z nejrůznějších skupin společnosti. Vědí, že dnes láká především zábava, což potvrzuje i novinový článek redakce MF Dnes s titulem *Co láká turisty na hrady a zámky? Dnes hlavně zábava*. „Mrtvé expozice“ už nikoho nezajímají a jeden z citovaných kastelánů tvrdí: „Na zřícenině těžko nalákáte davy lidí, zvláště dětí. Proto nabízíme koncerty, soutěže či šermířské souboje. Jinak by se děti u nás nudily a rodiče by si maximálně prohlédli architekturu a už by se nám nevrátili.“ Spektrum akcí a aktivit, které dnes památkové objekty nabízejí, je poměrně úctyhodné. Některé jsou produkovány jako nadstandardní, ale stále více se stávají součástí základního produktu. I ostatní tajemníci se snaží přizpůsobit novým trendům a pracují na netradičních akcích, které přilákají publikum. Po rozhovorech s organizátory jsem však dopěla k názoru, že stejně důležité jako nové kreativní proudy je nutné pečovat i o střední generaci – což je divácká základna, která preferuje klasický model kulturní akce (např. divadelní představení) a ne spojování jednotlivých forem. Mají rádi „klasiku“ a pokud ji nedostanou, nejsou ochotni za ni zaplatit. I na to dnešní tajemníci musí pamatovat.

Pokud se soustředíme na **ekonomickou stránku** kulturních organizací a jejich tajemníků, je podstatné, kterou sféru si organizátoři zvolí: zda „komerční“ nebo „neziskovou“. Dále záleží i na výběru různých forem podnikatelské činnosti v kultuře a umění.⁵⁴ Kulturní organizace se v současné době potýkají s řadou problémů, které jsou zakódovány již v jejich financování a řízení. Stát a jiní samosprávné zřizovatelé nemají příliš možnost zaručit minimální, ale trvalý standard, dnes v řadě demokratických zemí již běžný (Vojík, 2008). Tlak na efektivitu a požadavek zodpovědnosti spolu s důrazem na rozvoj

⁵⁴ Nejčastější formy této činnosti: občanské sdružení, příspěvková organizace obce, města nebo kraje, nadace a nadační fondy, obecně prospěšná společnost, fyzická osoba - jako živnost volná, společnost s ručením omezeným, akciová společnost atd. (Tyto možnosti činnosti je možné využívat všemi organizátorskými subjekty).

vlastních ekonomických aktivit pak urychlil přijetí marketingové orientace a přinesla poprvé vnímání návštěvníka kulturní organizace stále více jako klienta, přičemž hlavním smyslem organizace se stává jeho maximální uspokojení. Základní starostí managementu organizací – jak na úrovni jednotlivých organizací či souborů, tak na úrovni státní správy – v posledních deseti letech zůstává starost o to, jak dosáhnout navýšení či alespoň zachování nároků na finanční subvence či jakými jinými zdroji naplnit potřeby, které přesahují možnosti veřejných rozpočtů (Kesner, 2005). Management v kulturních organizacích je zkrátka zatížen nutností permanentní improvizace, která se negativně odráží na kvalitě programové nabídky.

Kromě státu na kulturní organizace mohou přispívat nejrůznější dárci, sponzoři a další. Organizace si dále vydělávají ze svých představení, prodejů doplňkových předmětů (možnost prodeje v obchodě se suvenýry se stává v muzeích a galeriích pravidlem), pronájmem prostor apod. Přesto je však jejich finanční situace často neuspokojivá. Omezování tradičních zdrojů podpory současně postavilo kulturní organizace před nutnost spoléhat se v rostoucí míře na vlastní zdroje příjmu. Ze zkušenosti kulturního domu v Dolním Benešově také můžeme vidět, jak těžké je pro tajemníky „přilákat lidi na kulturu“, když si za ní musí zaplatit. V této obci do roku 1989 financovala všechny kulturní programy zdejší továrna a lidé si tak zvykli, že kultura je zdarma. I když byla částka za kulturní aktivity symbolická, nedařilo se přilákat dostatek diváků. Siostrzonek (2008) jako tajemník tohoto zařízení postavil celou kulturní strategii na dětech, protože s nimi přišli na pořady i rodinní příslušníci a postupně se mu tak začalo dařit. Aplikování podobných strategií však vždy potřebuje dostatečné časové období, proto je vhodné přicházet s nimi včas – ne před neodvratným krachem kulturní organizace.

Problémem je i nízké finanční ohodnocení těchto pracovníků především v regionech, které způsobuje neatraktivnost tohoto povolání a odliv kvalitních tajemníků do velkých měst, kteří by pro své organizace dokázali získat více peněz. V závěru kapitoly: „Kvalita managementu kultury“ v dokumentu Příprava nové kulturní politiky Ministerstva kultury (podklad NIPOS⁵⁵), stojí: „*Management v kultuře je ve své většině odborně i lidsky způsobilý, problémem je nízké finanční ohodnocení částečně vyplývající z tabulek předepsaných nařízením vlády, které jsou platné i pro zaměstnance příspěvkových organizací územních správních celků. Nástupní platy vysokoškolsky vzdělaných odborníků jsou v ostudné výši. (10. třída = 13 150,- Kč hrubého). Je zřejmé, že při této mzdové politice se oblast kultury nestane obecně přitažlivou pro mladé lidi hodlající např. založit rodinu, protože se neuživí.*“ Ze strany státu by proto bylo dobrým krokem tento sektor více dotovat a připravovat schopné odborníky, kteří v budoucnu najdou i jiné cesty financování (např. z evropských a jiných

⁵⁵ Národní informační a poradenské středisko pro kulturu, Praha.

fondů). Je dobré, pokud tajemníci poskytnou impuls politikovi, který nově nastupuje do funkce v dané obci, protože ten obvykle nemá žádnou vizi pro kulturní politiku a neví, co lidé chtějí.

Organizační podíl tajemníků je odlišný podle organizace, ve které působí. Šíře jejich činností je velmi rozsáhlá. Jde o celou řadu nejrůznějších pravomocí a povinností, které se týkají od námi zkoumaného organizování kulturních akcí až po celkové řízení dané kulturní organizace. Pořádají nejrůznější programy, dramaturgii celé kulturní organizace nebo jen několik svěřených pořadů. Náplní jejich práce je obvykle vše související s danou akcí. Od nápadu, plánů, realizace, organizace v zákulisí v průběhu akce, někdy i zajištění úklidu a sbalení materiálů po akci. Spolupracují s biletáři, uvaděčkami, umělci, techniky, cateringem, vedením organizace a se všemi ostatními. Tajemníci také často kulturní akce uvádějí. Pokud pracují v týmu, mají činnosti obvykle rozděleny a spojují se pouze na větší akce. Nápady většinou probírají rovnou spolu a fungují jako neustálý „brainstorming“ kreativně kulturního potenciálu.

Kulturní „stánky“ již před nějakou dobou pochopily, že bez vedoucího pracovníka – tajemníka sice mohou fungovat, ale složitěji, zdlouhavěji a méně efektivně, než když si takového člověka najdou a zaučí. Dobře řízené organizace vedené odborně způsobilými tajemníky, dokážou i s omezenými prostředky, kterými disponují, zprostředkovat umění co největšímu počtu diváků, které je stále více zatlačováno do pozadí různými jinými snadno přístupnými formami zábavy.

4.2.1 Společenské centrum Trutnov – Uffo

Společenské centrum Trutnovska pro kulturu a volný čas neboli **Uffo**⁵⁶ je příspěvkovou organizací města Trutnova provozující společenské centrum Uffo, Národní dům, kino Vesmír a Kulturní klub Nivy.⁵⁷ Hlavním posláním je obohacení života Trutnovanů a reprezentace města v rámci ČR i v zahraničí. Kromě kina, Národního domu a klubu Nivy disponuje především unikátním multifunkčním kulturním prostorem Uffo, díky němuž může publiku poskytnout široké spektrum akcí s důrazem na originalitu, kvalitu, překvapování a

⁵⁶ Název UFFO vzdává hold jednomu z nejvýznamnějších trutnovských rodáků Uffo Hornovi, jenž v 19. století působil v oblasti kultury a politiky. „*Horn byl osobnost otevřené mysli, zasazoval se o dobré soužití Čechů a Němců, což mu vytvářelo problémy na obou stranách. Myslím, že jeho názory jsou, aniž bych cítil, že vyslovuji klišé, živé i dnes,*“ říká ředitel centra L. Kasík (Kučerová, 2010).

⁵⁷ Provozní příspěvek se pohybuje kolem 13 mil. korun na celou příspěvkovou organizaci, tedy na provoz čtyř budov. Vedení organizace samozřejmě usiluje o minimalizaci provozních výdajů, a to zvyšováním příjmů (pronájmy, sponzoring) a snižováním nákladů (společensky prospěšná místa). Soběstačnost Uffa se předpokládá na cca 40 %.

zážitek. Patří mezi ně především pořádání divadelních představení (samostatných i v rámci předplatitelských skupin), koncertů všech hudebních žánrů, side specific projektů „šitých na míru“ prostoru Uffo, výtvarných a interaktivních výstav, divadelních, hudebních a tanečních festivalů a dalších.⁵⁸ Zdejší tajemníci (tým čtyř osob) zajišťuje také akce pořádané při významných státních a městských oslavách či při programech s partnerskými městy. Organizační struktura Uffa, která odpovídá v současnosti populární struktuře kulturních organizací obdobného typu je součástí příloh – příloha 3.

O výstavbě nového kulturního zařízení se začalo v Trutnově hlasitěji mluvit už na počátku roku 2000, kdy se radnice rozhodla zřídit zvláštní komisi pro výstavbu nového divadla. Komise si nechala vypracovat studii, z níž vyplynulo, že nabídka kulturních zařízení v třiatřicetitisícovém Trutnově je nedostatečná, a proto se radnice pustila do stavby nového kulturního stánku. Záměr radnice podpořil i sociologický výzkum, z jehož výsledků vyplynulo, že výstavbu podporuje téměř 90 % obyvatel. Následoval obvyklý sled úkonů; vyhlášení anonymní architektonické soutěže, zpracování dokumentací k územnímu řízení a stavebnímu povolení, výběrové řízení na zhotovitele stavby, žádosti o peníze. To vše probíhalo v souladu s daným harmonogramem. Podle něj měla být stavba dokončena v dubnu 2010 a tak se také stalo: Firma BAK stavební společnost, předala v pondělí 26. dubna dokončené kulturní centrum investorovi – městu Trutnov. V následujících dvou dnech proběhlo kolaudační řízení a od 29. dubna začala budovu provozovat nová městská příspěvková organizace Společenské centrum Trutnovska pro kulturu a volný čas v čele s ředitelem Liborem Kasíkem.

Slavnostní otevření se uskutečnilo v září roku 2010, včetně workshopů v ulicích a ohňostroje. Centrum je výjimečné především díky jedinečným scénickým možnostem – variabilita vnitřního prostoru nemá v České republice prakticky obdoby. Scénické řešení je dílem scénografa a architekta Miroslava Meleny.⁵⁹ Umožňuje klasickou kukátkovou scénu s kapacitou 360 míst, dalšími možnostmi uspořádání jsou aréna, koncertní, plesový a konferenční sál. Maximální kapacita sálu při koncertu činí 700 osob (Cajthaml, 2010). Výjimečnost této stavby se během slavnostního otevření, které trvalo nepřetržitě tři dny, zcela

58 Dále pořádání např. Divadelních představení pro děti, představení a programů pro školy, tradičních cyklických akcí pro děti (např. pohádkový cyklus Sedmikráska, karnevaly a dětské bály, Strašidláci, Čarodějnice, Drakiáda, Mikulášoviny, zábavné soutěžní pořady), literárních večerů, filmových představení, zábavných pořadů, přednášek, besed atd. Uffo poskytuje prostory nevýdělečným organizacím, občanským sdružením a amatérským souborům. V rámci své obchodní činnosti nabízí prostory ke krátkodobým komerčním pronájmům a poskytuje akce „na klíč“ - pronájem prostor, zajištění zvukové a světelné techniky, zajištění kulturních programů dle přání klienta (včetně poradenství), zajištění cateringových služeb i propagace akce.

59 Stavba se stala nejkrásnější stavbou desetiletí v Královéhradeckém kraji, kterou vybírali lidé v anketě na serveru iDNES.cz. Letos také stavba postoupila do druhého kola celorepublikové soutěže Stavba roku 2011, kterou vyhlašuje Nadace pro rozvoj architektury a stavitelství. Uffo stálo téměř 481 milionů korun. Částkou 190 milionů ji dotuje Evropská unie.

zřetelně potvrdila - UFFO nejenže nezklamalo, ale okouzlo všechny návštěvníky i kolemjdoucí. Program slavnostního otevření byl připravován tak, aby oslovil co nejširší spektrum trutnovských občanů a ujistil je v tom, že UFFO a jeho bezprostřední okolí bude skutečně společenským centrem nového druhu. Pro nás je zajímavé, že navazuje na zaběhnutou, i když na region nedostatečnou, nabídku kulturních akcí v Národním domě. Jde o zcela nový typ kulturní organizace, s klasickým průběhem zrodu z původních divadel, galerií a dalších organizací. Stávají se z nich multifunkčnější domy kultury, centra kulturního života. Stále si drží svou hlavní linku (Uffu se mezi místními říká „divadlo“, ředitel Libor Kasík mu přezdívá poeticky „více než divadlo“), ale snaží se mít co nejširší nabídku akcí, projektů a událostí. Tajemníci v těchto měnících se organizacích musí často prokázat velkou míru přizpůsobivosti a tvořivosti i na poli toho uměleckého směru, na který předtím nebyli specializováni.

UFFO se nyní zapojuje do života města a dle všech indicií je první rok velmi úspěšný. Všichni se chtěli jít do nového „divadla“ podívat, zažít si ples, divadlo, akrobatické vystoupení v nejmodernějším a přitom útulném prostředí. Jak říká tajemnice **Zita Rýgrová**, „Uvidíme, až ten první nápor odezní, až ve druhé sezóně zjistíme, jak jsme úspěšní s našimi akcemi.“ Tato organizátorka, byla součástí empirického šetření a její velmi detailní příspěvek patří k těm nejzajímavějším i nejcennějším rozhovorům, které v rámci výzkumu proběhly. Paní Rýgrová se podílela na realizaci mezinárodního festivalu nového cirkusu Cirk-Uff, který nabídl pouliční performance domácích i zahraničních artistických a divadelních souborů a který se plánuje pravidelně opakovat. „Díky vzniku variabilního prostoru jsem mohla realizovat i představení se vzdušnou akrobacií. To ve starém Národním domě prostorově nešlo. Například představení *La Putyka*, které je úžasné, jsem si několik let přála nabídnout i trutnovskému publiku, ale nebylo možné ho v prostorech Národního domu uskutečnit. V nové budově UFFO se to povedlo a představení mělo obrovský úspěch.“



Obr. 14 a obr. 15 Zita Rýgrová organizátorka – tajemnice Společenského centra pro kulturu a volný čas UFFO. A budova Uffa spolu s bronzovou šelmou od sochaře Michala Gabriela.

4.2.2 Kulturní centrum Vltavská

KC Vltavská je druhou ukázkou organizátorské skupiny, kde se nacházejí tajemníci. Jde o příspěvkovou organizaci Městské části Praha 7. Cílem centra je podpora kulturního života a rozvoj kulturního vnímání nejen rezidentů této městské části, ale všech obyvatel Prahy a celé ČR. Akce jsou zaměřeny na širokou veřejnost a všechny věkové skupiny, a proto je program sestavován tak, aby si vybral každý bez ohledu na věk či žánrové zaměření.

Ve Velkém sále a v sále Elektra organizátoři - tajemníci pořádají koncerty slavných i začínajících interpretů z ČR i ze zahraničí. Dále mnoho jazykových, pohybových, hudebních, výtvarných a řemeslných kurzů. Přednášky různých témat a také víkendové semináře a workshopy. Především pro děti jsou určena pravidelná nedělní představení; hostují zde divadelní soubory z celé ČR. Pro seniory je tu Centrum celoživotního vzdělávání se zajímavými cykly přednášek a kulturní akce v rámci Klubu aktivního stáří či oblíbené taneční pro seniory. Jednou z pořadatelek a koordinátorek Kulturního centra je od roku 2009 i Simona Andělová: *„Mám na starosti organizování všech kurzů pro veřejnost, výstav, přednášek, divadelních představení a z části i koncertů. Mým úkolem je najít vhodné lektory, přednášející nebo interprety a naplánovat s nimi akci vhodnou pro naše účely – měli bychom naplňovat zadání našeho zřizovatele, MČ Praha 7, tedy nabízet všem vrstvám obyvatel Prahy 7 kulturní a volnočasové využití. Samotná organizace se liší akce od akce, některé zvládnou zorganizovat od začátku do konce sama, někde si musím přizvat na realizaci kolegu produkčního nebo závažnější rozhodnutí konzultovat s ředitelem.“*

4.3 Vedoucí

Do skupiny vedoucích řadíme všechny pořadatele hudebních, divadelních, filmových, tanečních festivalů, kulturně-charitativních večerů, společenských setkání a dalších událostí, kde charakter akce vytváří především organizátor a to na základě poptávky klienta nebo z vlastní iniciativy. Často jsou to vedoucí organizátorské skupiny, a pokud nemají svůj realizační tým, pracují sami na sebe a jsou svými vlastními pány. Do této skupiny patří i organizátorské agentury - kulturní, zážitkové, produkční, umělecké, pořadatelské agentury a jiné, kde návrh kulturního projektu téměř vždy zadává klient, případně si vybírá z nabídky kulturních zážitků.

Rozrůstajícím se trendem v oblasti organizátorských agentur jsou **zážitkové agentury**, u kterých se pozastavíme. Siostrzonek (2009) upozorňuje na trend „karnevalizace“ kultury,

kdy lidem už nejde o hodnoty umění samotného, ale o společenské aktivity s ním spojené, o atrakce, být při tom a u toho.⁶⁰ Původní antické ideály pro volný čas jako vzdělávání se či pěstování umění jsou dnes okrajovou záležitostí. Na otázku, kterou si dnes pokládají lidé ve svém volném čase: „Jak se nenudit?“ odpovídají hlasitě nabídky zážitkových agentur a nabídka díky konkurenci stále pestřejší. Tisíce Čechů propadly trendu nakupování netradičních zážitků a to co možná nejbizarnějších: let ve stíhačce, jízda v tanku, koupel v horké čokoládě atd. Existuje i agentura, která organizuje únosy a unese kohokoliv, si budete přát. Samozřejmě je vše nahlášeno policii a unešený se nakonec dozví, že šlo jen o netradiční „zážitek“. Zajímavé je, že se v nabídkách agentur velmi často objevují zážitky, které by se daly souhrnně pojmenovat: Staň se někým jiným. Například na jeden večer hospodským, celebritou nebo oblíbený zážitek u vrcholových manažerů: na jeden den zemědělcem. S oblibou si hrajeme na něco, co nejsme. V naší psychice je zakódovaná touha žít na zkoušku život někoho jiného. Tato tendence se dobře odráží v tradicích maškarních plesů, masopustních průvodů apod. Lidé se chtějí pochlubit. Touží po tom, co ostatní nemají a zároveň jim připadá výhodné, že za ně vše zařídí někdo jiný. K oblíbenosti zážitků přispívají i média. Například poptávka po letu v balónu vzrostla po balonové scéně z filmu Vratné lahve. Současná posedlost kuriózními zážitky je však dvojsečná zbraň. Je to ukázka, jak jsme pohodlní a podléháme pocitu, že máme málo času. Nechce se nám nic vymýšlet a zážitek si jednoduše objednáme u agentury nebo organizátora vedoucího, ale je to pak vlastně zážitek? Ne nadarmo se někdy říká, že neorganizované, spontánní akce bývají často nejlepší.

V Čechách se s prodejem zážitků začalo později než v jiných evropských zemích, ale podle všech ukazatelů jsme se na zážitkovém poli zorientovali víc než dobře. Komu by se před dvaceti lety zdálo přijatelné nechat se za 1 600 korun zavřít do průhledné koule a padesátikilometrovou rychlostí se kutálet z kopce? Jde o jeden z dnešních populárních adrenalinových zážitků zorbing a který nedávno dostal další podobu: aquazorbing.⁶¹ Nic na oblíbenosti nezměnila ani tragická událost, při níž organizátoři podcenili bezpečnostní opatření a koule se s učitelem a žákem zřítily v Beskydech ze skály.

⁶⁰ „Karnevalizace kultury“ si můžeme všimnout u některých kulturních akcí, které jsou dnes pořádány na ulicích, ve veřejném prostoru nebo právě při zážitcích pořádaných agenturou. Zábava se oddělila a stala se jediným produktem nekontrolovatelného trhu se zábavou – zábavním průmyslem.

⁶¹ Aquazorbing neboli Water Walking Ball je činnost, kdy se v nafouknuté kouli pohybujete po vodě. Riziko je minimální, bublinu drží instruktor pevně na laně. Dalším trendem, který si můžete pořídit na klíč u agentury, jsou různé „dobrodružné“ expedice. Dnes už nezůstává téměř žádný kout zeměkoule neobjeven, naopak většina nejdlehlších míst v pralesích, močálech, pouštích či horách je notně prosmýčena. Na ruské polární stanici Barneo, odkud vyrážejí desítky expedic k polárnímu pólu, se loni z jara potkaly hned tři české výpravy. Vysazení helikoptérou dvě stě kilometrů od severního pólu společně s průvodcem vyjde na tři sta tisíc korun (Ševela, 2009). Život v přetechnizované společnosti je podle osob, které si často kupují zážitky u agentur, stále chudší na adrenalin, a tak si Češi tuto potřebu kompenzují, jak se dá.

Využíváme služeb agentur a jejich organizátorů a je k zamyšlení, zda nám neprodávají jen pozlátko, výřez nebo zkratku zážitku. Stali se z nás do značné míry obyvatelé virtuálního světa a i zážitky, které si kupujeme, jsou virtuální. Otázkou zůstává, jestli o ty skutečné zážitky dnes vůbec stojíme. Je těžké předvídat, kam až tato vzrůstající tendence povede. Budeme jednou vůbec schopni obejít se bez organizátorů? Romantický víkend ve dvou, narozeninová oslava dítěte, setkání s přáteli... Budou pro nás tyto aktivity jednou nemyslitelné bez zástupu nadšených a všehoschopných organizátorů? Ano, organizátoři kulturních akcí mají svou cennou hodnotu, která už byla několikrát uvedena, ale v této části organizátorské reality, bují něco, co je odtržené od skutečného prožitku a reality. Inovace je jistě potřeba, ale je vhodné dávat pozor na přesycenost společnosti a někdy i smysluplnost trávení volného času. S ohledem na obecné přesvědčení, že skoro vše již bylo vymyšleno, je však stále složitější a náročnější vnášet do kulturních akcí potřebné inovace a mnohé zážitkové agentury pak nabízejí nejrůznější nepodařené napodobeniny.

Vrátíme-li se k organizátorům – vedoucím a klasickým organizátorským agenturám jejich hlavním **myšlenkovým (ideovým) motorem** je velké potěšení při objevení nápadu a především při jeho následné realizaci. Tento typ organizátorů se snaží prostřednictvím kulturních akcí a zprostředkováním uměleckého zážitku přispět k větší otevřenosti lidí nejen ke kultuře, ale i k celospolečenským tématům. Je jisté, že určitá část z nich touží být součástí „showbusinessu“ a pohybovat se v blízkosti uměleckých hvězd, někteří hovoří o ekonomickém zisku, jako o prvotní motivaci vytváření kulturní akce. U vedoucích patří kromě nejrůznější podpory kultury i zvyšování informovanosti veřejnosti o určitých akcích (propagace) také budování pozitivní image klienta, která si je najala nebo své vlastní image, která jim pomůže s dalšími projekty.

Za **kreativní a tvůrčí podíl** vedoucích považují přinášení nového rozměru do zaběhnuté a stálé kulturní produkce ve větší míře než je patrné u většiny tajemníků. Samozřejmě to přináší rizika diváckého nepřijetí, protože vedoucí často pracují s novými tématy, prvky a úhly pohledu, které jsou pro účastníky neznámé a praxí neprověřené. Vedoucí často čekají, jaké dostanou od klienta zadání, zda jen hrubý obrys akce, kterou musí sami kreativním způsobem zrealizovat nebo kompletní představu akce. Podle toho je velká míra jejich tvůrčího podílu. Obecně jsou vedoucí schopni vymyslet a dotáhnout celou akci sami. Někteří, ale preferují, alespoň základní představu klienta např. **Eva Petáková**, vedoucí z agentury Crash production k tomu říká: *Vždy záleží na požadavcích klienta, ale hlavně rozhoduje budget. To je ta nejradostnější práce, kdy člověk může postavit akci včetně všech*

skvělých čísel, pódia. Jde o věci na klíč - můžu použít nějaké starší číslo, ale většinou pokud mají nápad, staví se všechny složky programu na míru. Stojí to více peněz, protože se musí počítat i s věcmi jako je scénografie, kostýmy – půjčovny nebo ušití atd. Pokud nemá klient žádný nápad, vycházím z mého nápadu a často ze starých známých ověřených čísel a programů.“ Existují ale i agentury, které se specifikují pouze na realizování výřezu z celkové akce (např. dětská scéna na velkém festivalu pro dospělé, pouze zajištění umělců na akci) anebo vedoucí, kteří nemají svůj stabilní tým a vymyslí si svou vlastní akci a až na finální produkt „lákají“ sponzory v podobě firem a přesvědčují je o potřebě spojení jejich značky s danou akcí. Tady je tvůrčí podíl velký a zásadní.

Z **organizátorského pohledu** je pro vedoucí (a stejně tak to platí i pro organizátory - dobrovolníky) podstatné zdůraznit význam přijetí zodpovědnosti. Celá akce leží totiž organizátorsky na nich, nemají se za koho „schovat“. Pokud je akce jejich kompletním výtvořem, jsou pod akcí podepsáni. Pokud je zadána od zadavatele, neúspěch akce znamená špatné doporučení a zrušení další spolupráce se zadavatelem i ostatními. Tzv. šeptanda zde hraje důležitou roli. Vedoucí i dobrovolníci by měli umět komunikovat, improvizovat, postavit se před čtyřicetičlenné zastupitelstvo a dokázat vysvětlovat lidem, kteří jim do očí říkají, že je nepotřebují, že jejich akce a organizační skupina je potřebná.

Vzestupná tendence využívání neobvyklých prvků v organizování vedoucích je způsobena nejrůznějšími důvody. Současné trendy vyžadují stále větší kreativitu a důvtip. Organizátoři se snaží nabídnout neotřelé akce, které přitáhnou pozornost. Nové a neotřelé nás vždy zaujmou snáze než klasický model. Také tím, že dnešní společnost vykazuje změny ve vnímání volného času - preference aktivního trávení převážně mimo domov, se organizátoři stále více orientují na nové outdoorové akce.

Vedoucí má celou akci na starosti a v den akce je aktivní složkou. Oproti zadavateli není supervizor, ale často exekutivně věci zařizuje, staví, pomáhá, připravuje atd. Pokud má svůj tým, řídí ho a deleguje činnosti. V den akce je ale aktivní součástí svého týmu. Oproti klasickému tajemníkovi nepůsobí v jedné budově, ale využívá široké spektrum nejrůznějších budov (sídla firem, divadla, galerie, muzea...) a venkovních prostor (ulice, náměstí, parky, louky, lesy, dvory...). A na rozdíl od dobrovolníka pro něj může být jeho činnost ekonomicky přínosná, což je často jedním z hlavních cílů akce. **Ekonomický podíl** vedoucích je citlivější oproti předchozí skupině, protože často pracují i se svými penězi, které do počátku svého podnikání v kultuře musí vložit. Ze začátku musí počítat s malou návratností vloženého kapitálu, protože doposud nejsou vytvořeny dostatečné podmínky pro podporu či daňové

zvýhodnění kulturních aktivit. Tento druh organizátorů má často své sponzory, dárcy, spolupracuje s městem, kulturními organizacemi i dalšími organizátory.

Ekonomicky jsou většinou vedoucí i agentury závislé na svých klientech, často dlouhodobých. Pokud mají zajímavé nápady, získají dobré klienty a osvědčí se, často díky doporučení a pozitivní zkušenosti prosperují. Kulturní agentury, které nepracují s firemními klienty, ale samy si vytvářejí programy, jsou závislé na finančních výsledcích jednotlivých akcí. **Serge Grimaux**, který pořádá velké rockové show a výstavy, pracuje s několikamilionovými obraty. Lidé se ho prý stále ptají na stejné otázky: jaké má tržby a kolik prodá lístků. *„Pokaždé, když na to odpovím, do dvou měsíců se na trhu objeví nový konkurent a za další tři měsíce zjistí, že je to dost drsný byznys, a zmizí,“* říká Grimaux. V České republice, ve které žije již dvacet let, patří k organizátorům těch největších kulturních akcí. Do ČR přivezl Rolling Stones, Depeche Mode či Michaela Jacksona. Nejvíce prodělečným koncertem v jeho kariéře byl prý koncert Paula McCartneyho v roce 2004. *„Měli jsme extrémně špatné počasí několik týdnů dopředu a nebylo moc času na propagaci koncertu.“*

Aby přesvědčil velké hudební osobnosti ke koncertu v ČR, nabízí jim minimální garantovaný příjem. *„Kolik ale umělec ve finále dostane, závisí na výsledku rovnice garantovaný příjem versus potenciální příjem z prodeje lístků. To číslo, které vyjde větší, kapela nebo zpěvák dostane. Abych to vysvětlil, zkusme počítat. Na kapelu X hrající v O2 areně jde dvacet tisíc lidí, kteří zaplatí průměrně padesát eur za lístek. Tím máme milion, ale musíme odečíst výdaje, které jsou tak čtyři sta tisíc eur. Pokud má kapela dostat devadesát procent ze zisku, je to víc než její garantovaný příjem čtvrt milionu. Jednoduchá matematika.“* Ekonomická krize nezmenšila podle Grimauxe v žádném případě požadavky na hudební hvězdy. A to přesto, že se celosvětově prodává méně lístků. *„V Americe je to propad až o dvacet procent, u nás asi o deset až patnáct procent. Je to ale spíše strach než krize jako taková, což je dobré, strach mizí rychleji než skutečný problém.“⁶²*

4.3.1 Open Air Music Festival Trutnov

Vedoucím organizátorem Open Air Music Festivalu (OAMF) je trutnovský rodák **Martin Věchet** spolu se svojí agenturou Geronimo agency. Tento hudební východočeský woodstock patří k největším a nejstarším tuzemským festivalům a za dobu jeho trvání se Na

⁶² Citace S. Grimauxe z rozhovoru se Zuzanou Luňákovou (**LUŇÁKOVÁ, Z.**: *Muž, co vám prodá větu: „Já jsem tam byl!“* Hospodářské noviny, Magazín Víkend, 2009).

Bojišti vystřídaly stovky kapel a tisíce návštěvníků. Loni ho na konci léta navštívilo více než 20 000 účastníků a letošní ročník 2011 byl již dvacátým čtvrtým v řadě.

Martin Věchet stál u úplných začátků festivalu ještě za minulého režimu. Právě na jeho soukromém pozemku se měl v roce 1987 konat první Východočeský Woodstock. Ten byl však rozeznán StB, pozemek byl postříkán močůvkou, byl odpojen elektrický proud a celé místo obklíčeno policií. Aparaturu se konspirativně podařilo odvézt a uschovat do stodoly u Václava Havla na Hrádečku. Festival se poprvé oficiálně konal v roce 1990 a zúčastnilo se ho zhruba 1 800 návštěvníků. Postupem doby se trutnovská přehlídka rozrostla do rozměrů jedné z největších akcí svého druhu u nás. Čtyři pódia, sto kapel, Peace Village, Vesnice klidu a míru, Hvězdárna, Indiánský tábor a šamanská teepee, Krishna camp, cukrárna, hospoda ve stanu, čajovny, kavárna, ochránci zvířat – to vše je dnes OAMF. Podle slov Martina Věcheta: *„Žádnou výraznou podporu od místní samosprávy nikdy neočekáváme, na to nejsme dostatečně loajální a nikoho nepoklepáváme po ramenou. Jak známo, slovy Martina Jirouse: na poklepávání po ramenou by zahynula každá kultura...“* (Šnajdar, 2009). *„Každý rok festivalu je jiný. Každý něco přinese, ale i odnese. Je to transcendentální planeta s duchovními zážitky i poznáním a pěknými lidmi, která se potýká s hmotným světem vstupenek, byznysmenů, byrokratů, peněz a závisti. Nezapomenutelné jsou určité příjezdy našeho náčelníka (Václava Havla) v době prezidentování i po něm, vystoupení Waldemara Matušky a Evy Pilarové, které předčily i neopakovatelný koncert samotných amerických Faith No More.“* dodává Věchet.



Obr. 16 Organizátor OAMF Martin Věchet s Evou Pilarovou.

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

podstatě na rozdíl od dřívějších dob vybíráme a domlouváme sami. Především díky moravskému duchu a náčelnici Evě Lipové Navrátilové. Nebýt jí, tak tolik zahraničních kapel by nebylo. Festival je někdy ziskový někdy ne. Od radních jsme dostali v minulých letech dvě stě tisíc, díky za ně, ale v několikamilionovém rozpočtu je to částka na pokrytí jedné české známější kapely.“ Do ročníku 2009 a 2010 se podle Věcheta globální ekonomický útlum příliš nepromítl. Naopak prý větší počet „sprátelených kmenů“ ze zahraničí s sebou přinesl i vyšší náklady než v minulých letech, ale i zisk byl díky nim následně větší. Poslední ročník byl nicméně sponzorován podnikatelem Zdeňkem Bakalou, který se stal jeho mecenášem. Festivalu se již nedaří fungovat ze 100 % bez jakékoliv sponzorské podpory. Pomalu dochází i k odlivu účastníků díky velké konkurenci festivalů v okolí (Rock for People, Hip Hop kemp a další). Stabilní divácká základna však není proti: „Nestojím frontu na pivo a Toi Toi, můžu tu volně procházet a není problém dostat se i do kotle“, shrnuje účastník letošního ročníku.

Organizátor – vedoucí Martin Věchet má prý vždy obavy, aby se hlavně nikomu nic nestalo a v pondělí všichni odjžděli byt' zničení, ale se „*silnými duchovními zážitky, které jim budou pomáhat překonávat nástrahy hmotného světa.*“ Zajímavostí je, že jako jediný festival v ČR nezveřejňuje OAMF program dopředu. Přesný seznam kapel se lidé dozvědí až na místě. Kapely jsou navíc rozložené do čtyř dnů podle určitého klíče: „*Čtvrtek byl například ve znamení silných a energických kapel, sobota ve znamení setkávání a pohody.*“ Festival bývá vždy věnován nějaké osobnosti a nedílnou součástí každého ročníku je i festivalový samizdat, který vychází ve velkém nákladu.



Obr. 17 Festivalová hlavní scéna (OAMF 2010).

4.3.2 David Novotný

David Novotný je druhým příkladem vedoucího. Působí především ve východních Čechách, kde pořádá mediálně známé akce jako Muž roku, Sestřička roku, benefiční večery a další kulturní a společenské akce. Kulturní aktivity začal pořádat na střední škole a záliba přerostla do profese. Podobu akcí vymýšlí sám, ale své nápady často konzultuje s přáteli. Spolupracuje s řadou uměleckých agentur, s divadly, kulturními domy a dalšími subjekty, jak říká: *„Myslím, že je to důležité, protože jinak by člověk ztrácel spojitost mezi osobnostmi, médii, je to vše velmi provázané.“* Na otázku, zda na sobě pozoroval nějaké začátečnické chyby, David Novotný odpovídá: *„Myslím si, že s postupem doby se člověk vypracuje po profesní stránce. Rád si nechám poradit. Nikdo z nás neví všechno a chybami se člověk učí.“*



Obr. 18 Organizátor David Novotný na své akci:
Sestřička roku 2009 s Michaelou Dolinovou.

Nejdůležitějšími vlastnostmi pro tuto profesi jsou podle něj: *„Trpělivost a být komunikační typ. Když tě firmy s něčím odmítnou, tak vydržet a zase to zkusit s něčím novým a neokoukaným. A myslím, že by člověk měl být přizpůsobivý a tvořivý.“* Akce plánuje dlouho dopředu (některé až rok) a pokud se ho zeptáte na finanční krizi, odpovídá: *„Minulý rok jsem se velmi bál, co bude, ale nakonec to byl jeden z lepších roků. Dostal jsem na starost dva nové projekty, tak to bylo moc fajn. Spíše vidím tento rok (2010 pozn. autorky) jako velmi obtížný, protože řada firem měla zakázky ještě z předcházejícího roku, ale letošní rok již třeba nemají žádné. Tento rok vidím obecně velmi špatně v oblasti reklamy, eventů, akcí a propagace, protože firmy ve svých rozpočtech tuto položku dost omezily.“*

4.3.3 Kulturní agentury Solis Art a Štěk

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

Helena Macháčková, organizátorka z agentury Solis Art na otázku, kde vznikají její nápady, odpovídá: „*V hospodách, kavárnách, u internetu... ale nemyslím si, že tolik omílaná kreativita je právě to, co musí kulturní manažer mít. Já většinu nápadů přejímám od „svých umělců“ a ty, kterým věřím, dotahuji. Nemusím umět všechno.*“ Finanční krize se podle slečny Macháčkové v její profesi projevila a důsledky se nezlepšují, ale zhoršují. „*Je to zaklínadlo. Netuším, jestli je to opravdu tak vážné, nebo se tím jen dobře maskuje, že potenciální sponzory tvůj projekt nezaujal.*“ Ukazuje tak na možnost zastírání oslovenými, kteří nechtějí přispět na kulturní projekt a krize slouží jako užitečný důvod odmítnutí. Což ukazuje i na tendenci u všech typů organizátorů využívat ekonomickou krizi jako omluvu vlastních chyb při realizaci kulturních projektů. A občas je těžké určit, zda je při neúspěchu akce chyba na straně organizátora nebo jsou to skutečně důsledky ekonomické krize.

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



Obr. 19 Organizátoři z agentury Štěk při přípravě Grabštejn World Festu.

4.4 Dobrovolníci

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

- Lenka Střihavková - ⁶³

Dobrovolníci jsou skupinou organizátorů, kteří činnost vykonávají převážně ve volném čase, většinou bez profesionální průpravy. Charakteristické je pro ně silné nadšení a „zapálení“ pro projekt. Zařadit sem můžeme například divadelní ochotnický soubor, klubové kulturní zařízení, studentské spolky apod. K jejich častým aktivitám patří pořádání menších festivalů, výstav, autorských čtení a dalších převážně nekomerčně pojatých kulturních akcí. Jde o samostatné jednotlivce, skupiny nebo častěji o společenská sdružení nebo nejrůznější neziskové organizace, které pořádají kulturní akce a podporují tak své záměry nebo je kulturní akce přímo cílem všech aktivit. Vždy však do tohoto typu patří ty subjekty, které organizují ve svém volném čase, mimo pracovní dobu.

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

Přístup většiny organizátorů – dobrovolníků k jejich tvorbě je úspěšný hlavně díky důrazu „*na sféru fantazijně – hravou (homo ludens), která reflektuje nejsilnější lidské sny a nutkání*“ (Huizinga, 2000). V této skupině organizátorů nejčastěji nalezneme studenty a začínající umělce, kteří se rádi vyjadřují k aktuálnímu dění a chtějí na něj svým vlastním způsobem reagovat. Tito organizátoři vytvářejí často zázemí i pro neziskovou kulturu (divadlo, film, výtvarné umění) a vítají spolupráci uměleckých subjektů z České republiky i zahraničí. Cílem projektů dobrovolníků není ekonomický zisk, jak tomu může být u jiných typů organizátorských subjektů, ale osvěta, stírání sociálních a mezikulturních rozdílů a současně posílení pocitu sounáležitosti jedince se svou skupinou a prostředím. Ideou je pomoc svému okolí, nalézání nevyužitého kulturního potenciálu, který si zaslouží využití. Záchrana malých kulturních objektů (kapličky), skomírajících tradic (řemeslné jarmarky) a na druhou stranu ukázka nových směrů, trendů a netypických řešení.

Tvůrčí základ typu by se dal vyjádřit slovy: „hlavně se bavit“. Dobrovolníky činnost na kulturních akcích baví a naplňuje. Mohou se zde realizovat, pokud se jim to nedaří v jejich běžném zaměstnání a pořádání kulturních akcí vidí často jako protiváhu k běžnému

⁶³ Členka amatérského divadelního souboru Extase, představení Improvariace.

stereotypnímu životu. Jsou otevřeni všemu novému a tvůrčímu. Jsou kreativně nakloněni čemukoliv a komukoliv s úmyslem svobodně umělecky tvořit či předávat zkušenosti a obohacovat druhé. Díky nim se objevují nové kreativní kulturní a vzdělávací projekty v malých obcích na okrajích měst v malých komunitách. Občas se stane, že jejich akce přesáhnou popularitou své okolí a zapojí širší komunity a obyvatele celého města i dále. Rozvíjejí také výměnu a přesahy mezi různými uměleckými odvětvími. Jsou zkrátka silným katalyzátorem v kulturní sféře. Zadání kulturní aktivity není spuštěno zadáním od někoho jiného, ale všimnutím si problému, zbořené památky, nevyužitého nebo ošklivého prostoru ve svém okolí a dobrovolník rázem koná.

Ekonomický podíl na kulturních akcích je u těchto subjektů velmi rozdílný. Například dobrovolnické občanské sdružení JOHAN⁶⁴ je v současné době financováno z 60 % městem a dále případnými zisky z činnosti a občas sponzory. V regionech dochází k nerovnoměrnému rozdělování peněz na kulturní aktivity. Většinu získají kulturní organizace (např. oblastní divadlo) a na podporu místní „dobrovolnické kultury“ toho mnoho nezbyvá. Na zhoršení ekonomické situace se podepsala i změna v grantovém řízení Ministerstva kultury v oboru tanec a divadlo v roce 2009. Předtím mohla nezisková organizace nebo občanské sdružení žádat až 70 % celkové částky rozpočtu. Od roku 2009 se tato částka zmenšila na 50 %. To má pro řadu organizátorských projektů fatální důsledky. Musí výrazně utlumit svoji činnost, anebo pokud nenajde náhradní řešení pro financování kulturní aktivity, svůj projekt nezrealizuje. Tito organizátoři nemají často jedinou položku jisté dotace. Činnost mají založenou na grantech, na výsledcích vlastní činnosti a na dalším fundraisingu.⁶⁵ Je pro ně těžké dělat rozpočet a program prakticky bez jediného potvrzeného příjmu.

O finanční krizi dobrovolníci nemluví tak negativně jako ostatní definované skupiny. Petra Hyka, organizátor z amatérského divadla Bez Prken, se k ní vyjadřuje takto: *„Já si nemyslím, že by kulturu obecně nějak zasáhla takzvaná krize. A v oblasti, ve které se pohybuje naše divadlo, kde minimálně 80 % diváků je přímo navázaných nějakým způsobem na nás, na naše kamarády, příp. na kamarády našich kamarádů a kdy hrajeme jednou až dvakrát do měsíce, těžko může někdo hodnotit ovlivnění čímkoliv. Pokud někdo vnímá dopady*

⁶⁴ **Johan: centrum pro kulturní a sociální projekty** rozvíjí v Plzeňském a Karlovarském kraji své umělecké a vzdělávací projekty. Od roku 2000 realizují projekt Otevřeného komunikačního prostoru Moving Station/ Hemžící se zastávka, kdy se snaží kulturně revitalizovat historickou budovu nádraží Plzeň - Jižní Předměstí. Snahou je vytvořit z ní prostor pro nezávislé alternativní projekty především z oblasti performing arts a výtvarného umění.

⁶⁵ **Fundraising** je systematická činnost, jejímž výsledkem je získání finančních či jiných prostředků na obecně prospěšnou činnost organizací nebo jednotlivců. Oslovenými dárci bývají jednotlivci (mecenáši nebo sponzoři), firmy, nadace, státní úřady, orgány místní nebo krajské samosprávy, orgány Evropské unie.

krize, tak si možná odpustí lístek na Madonnu, ale určitě to podle mého neovlivní návštěvu známých v divadle za 80,- nebo 100,- korun.“

Organizátorský podíl na kulturní akci je absolutní. Dobrovolníci si svou akci zorganizují vždy od začátku do konce. Proces nápadu, přípravnou, realizační i konečnou fázi prochází a prožívají celou - sami nebo častěji v týmu. Dobrovolník nerad pracuje sám, pomáhají mu kamarádi, známí, rodina a příbuzenstvo. Od prvotního nápadu se odvíjí skupina setkání, kde se domlouvá a plánuje. Celá akce od A do Z stojí na dobrovolníkovi. Jen výjimečně předává některé činnosti odborníkům a prakticky si vždy najde někoho z příbuzenstva nebo známých, kdo mu se specifickou činností (např. účetnictví) pomůže. Velkou měrou také sami shánějí granty a sponzory, což jim bere velkou část jejich času. Výhodou toho, že je celá zodpovědnost na organizátorovi, je komplexní pohled na akci. Dobrovolník zná vše, co se kdy s projektem stalo, zná historii, osoby, které se na ní podílely. Umí tedy o projektu detailně promluvit a předat informace třeba médiím a propaguje tak svou činnost. Akce se konají v nejrůznějších prostorech, často ne příliš reprezentativních anebo za pomoci diváků, kolemjdoucích, účastníků dochází k přetváření daného místa. Hlavní organizátor dobrovolník je často i moderátorem akce, tlumočnickem a klíčovou spojkou mezi jednotlivými osobami. Dobrovolníci si v rámci svého týmu posilují své vztahy (jde o přátele, rodinu...), o projektu diskutují a snaží se společnými silami vymyslet co nejlepší variantu programu i celého konceptu akce nebo projektu.

V malém městě vždy dělala kulturu a společenský život trojice vzdělaných lidí: farář-učitel-starosta. Dnes na to lidé nemají čas nebo se jim jednoduše nechce a právě místo nich nastupuje tato skupina organizátorů, která hledá mezery na kulturním poli a nové podněty aplikuje co nejtěsněji k divákům. Nejpopulárnější jsou ulice, parky, staré tovární haly, nečekaná nepopulární místa, která chtějí svou činností obnovit. Obnovují kulturní tradice místa a tím podporují a rozšiřují občanské aktivity v kraji a regionu. O dobrovolnících v amatérských divadlech se zmiňuje Jan Kolegar⁶⁶ (2008), když říká: „*Ruku na srdce - někdo to přece organizuje! Rozhlédněte se kolem sebe ve svém souboru pozorně a zjistíte, že je tam vždycky někdo, kdo alespoň základní manažerské funkce vykonává, aniž o tom třeba ví. Prostě organizuje. Nezná teorii, pracuje metodou pokus-omyl.“*

⁶⁶ Doc. Mgr. Jan Kolegar je vedoucím oboru divadelní manažerství na Janáčkově akademii múzických umění v Brně a dlouholetým divadelním praktikem.

4.4.1 Občanské sdružení Divozemí

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



Obr. 20 a Obr. 21 Prázdninová kulturní akce zaměřené na podporu a oživení parků, hřišť a zeleně v Liberci.

4.4.2 Kultura jinak

Dalším příkladem organizátorského druhu dobrovolníků je nezisková organizace Kultura Jinak, která působí v různých oblastech kulturního života. Svou činností podporuje široké spektrum uměleckých oborů od hudby, divadla až po výtvarné umění. Od začátku je její hlavní snahou založení a provozování stálého kulturního centra, kterým se stala **Hala C** v Praze. V Hale se rozvíjí mladá umělecká scéna a zároveň se zde poskytuje příležitost i dalším kreativním tvůrcům, kteří nemají prostředky na financování vlastních projektů. Centrum je místem, kde by lidé mohli rozvíjet své schopnosti a aktivně využívat svůj volný čas. Hala C není zaměřena na bližší cílovou skupinu, ale naopak na osoby z různých sociálních skupin a ty sblížuje prostřednictvím umění, uměleckých řemesel a dalších aktivit. Organizátoři z Kultury jinak pořádají od roku 2006 projekt zvaný **Turbulence**, otevřené setkání mladých umělců a kreativních lidí. Poslední ročník proběhl v Hale C na pražské Balabence. Den, který účastníci mohli strávit malováním, tvořením, workshopy, instruktážemi, vizuálně hudební produkcí a také mohli shlédnout výstavu mladých tvůrců. Zpestřením byla soutěž o nejlepší pomalovanou židli, kdy vítězná židle zůstala v Hale C nastálo.

5. Organizátorky

V dnešní době ženy pronikly do všech profesí, pozic i oblastí života a zdálo by se, že mají stejné možnosti jako muži. Bohužel to však neplatí zcela. Stále existují nejrůznějších předsudky, „dobře“ míněné rady a názory na to, co je a není pro ženy vhodné, co se sluší a nesluší a jaké ženy údajně od přírody jsou a nejsou. Poměrně malý rozsah fyzických rozdílů mezi mužem a ženou je zvětšen a posílen kulturou (normami, zvyky, společenským nátlakem a výchovou – socializací/enkulturačí). Ženy, které zastávají pracovní pozici s manažerským základem (i organizace kulturních akcí) překonávají řadu předsudků a stereotypů spojených s jejich obrazem. Bennett (1991) souhrnně uvádí tyto předsudky:

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

Ženy jsou na trhu práce segregovány do určitých zaměstnání, takže dochází k feminizaci určitých oborů či odvětví s důsledky nižších platů a ztráty prestiže. Česká kultura se obecně jeví jako vysoce maskulinní⁶⁷ (Hofstede, 1991). Vzhledem ke skutečnosti, že ve vyspělých státech světa se v posledních letech výrazně změnil pohled na roli ženy ve společnosti a v organizacích, je potřeba se zamyslet nad zdroji i projevy silné české maskulinity. Vycházet můžeme z vlivu určitého obecně sdíleného stereotypu a ze stále přežívajícího myšlení mnoha lidí řídicích se heslem „nehas, co tě nepálí“, jakož i ze zjednodušující podstaty kapitalismu jako společnosti silných jedinců - mužů. Dalším vlivem je přetrvávající tradiční model české rodiny, v jehož rámci je muž jak hlavou, tak živitelem a od ženy se očekává, že zůstane v domácnosti nebo si najde takovou práci, aby měla dostatek

⁶⁷ V maskulinní společnosti jsou rodové role jasně odlišné. Od mužů se očekává, že budou asertivní, houževnatí, přísní a orientovaní na výkon, materiální hodnoty a úspěch. Od žen se vyžaduje umírněnost, solidarita, péče a zájem o kvalitu a kulturnost života. Ve femininní společnosti se rodové role překrývají a od mužů i žen se očekává umírněnost, solidarita, péče a zájem o kvalitu a kulturnost života.

času na péči o rodinu. Jak ale dokládá sociolog Roper, nejde pouze o to, aby byl ženám formálně umožněn přístup do řídicích funkcí a byly jim svěřovány organizačně náročné úkoly. V Roperově studii se totiž ukazuje, že většina manažerek a vedoucích pracovníků se pouze přizpůsobuje maskulinnímu modelu role manažera, v rámci čehož více méně rezignuje na roli matky a věnuje se výhradně výkonu svěřené funkce (Roper, 1991).

Autoři Koontz a Weihrich (1993) tvrdí, že ženy manažerky používají jiný styl vedení než muži. Ženy vidí vůdcovství jako využívání interpersonálních dovedností a povahových vlastností. Motivují svůj tým k nesobeckému zájmu o celý podnik. Muži naopak většinou chápou vůdcovství jako posloupnost určitých transakcí se svými podřízenými. Častěji využívají pro motivování lidí kontrolních prostředků a pravomoci.⁶⁸ O tom, že tyto a další předsudky týkající se žen a jejich vztahu k práci lze překonat, svědčí příklady zejména ze skandinávských zemí, kde nejsou rodina a práce stavěny do vzájemně se vylučujícího protikladu. Problematika feminismu není každopádně a definitivně vyřešena ani na „západě“. „*Jsou to muži, kdo nadále určuje, které práce jsou životelské*“ (Roper, 1994, s. 227). Přesto je na první pohled patrné, že v posledním desetiletí ženy udělaly značný pokrok v obsazování odpovědných míst v nejrůznějších organizacích a roste i jejich počet na organizačních pozicích, které mají větší podíl zodpovědnosti. Mohou za to zákony upravující zaměstnanecké praktiky, změna sociálních postojů k ženám v pracovních týmech a touha některých společností dosáhnout žádoucího image v důsledku uplatnění kvalifikovaných žen v manažerských pozicích.

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

Zmíňme i zásadní schopnost žen na těchto pozicích a tou je schopnost dobře zvládat změny týkající se obsahu i charakteru práce. Ženy zvládají i změnu tlaku na výkon (nárazový stress před akcí), produktivitu i využití pracovní doby, nejistoty vyplývající z dočasných pracovních smluv a dokážou také dobře odhadnout své schopnosti. Z výzkumů, které provedli autoři Lewis M. Terman a Catharine Cox Milesová v knize Pohlaví a osobnost (1936)

⁶⁸ To však neznamená, že všechny úspěšné ženy a úspěšní muži používají uvedené přístupy. Někteří muži užívají „interaktivní vůdcovství“ pro vedení svých podřízených a některé ženy používají tradiční příkazovací systém pro řízení svých následovatelů.

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

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

5.1 Významné organizátorky v historii i dnes

Z historie českých organizátorek zmiňme **Magdalénu Dobromilu Rettigovou** (1785 – 1845), která je sice dodnes známa nejvíce svou kuchařskou knihou, ale ve své době byla důležitou organizátorkou. Velký význam měly besedy, které pořádala pro ženy a dívky a kde je nabádala ke vzdělání a učila je zajímat se o veřejné záležitosti a debatovat o nich. Angažovala se ale i jinak, v Ústí nad Orlicí měla na starosti českou knihovnu, v Litomyšli prosadila vyčištění studánky a stavbu altánu, pořádala sezení, na nichž se recitovaly české básně. Stála u všech významných kulturních akcí svého okolí a referovala o nich jako dopisovatelka časopisu Květy.

Spisovatelka **Karolína Světlá** (1830 - 1899) působila i jako novinářka - jejím hlavním tématem bylo postavení ženy ve společnosti. Byla také členkou několika emancipačních spolků. Díky její iniciativě vznikl Ženský klub český, kde si ženy pořádaly literární, hudební a recitační večírky a také cykly přednášek (Hendrychová, 1999) a spoluzaložila i Americký klub dam.

Spolky vůbec byly jednou z prvních oficiálních příležitostí pro ženskou organizaci kulturních akcí. V první polovině 19. století byla poprvé vydána směrnice pro vznik ženských spolků, které se chtěly věnovat dobročinnosti.⁶⁹ Americký klub dam, vznikl z iniciativy Vojty Náprstka poté, co se vrátil z Ameriky a hodlal se podělit s českými ženami o poznatky, zážitky a dojmy z tamního života. V domě své matky ("U Halánků") kromě osvětových přednášek pořádal i praktické lekce pro moderní hospodyně. Zájem byl značný, členství v klubu patřilo k dobrému tónu tehdejší české vlastenecké společnosti a k jeho členkám náležela většina ženské populace významných českých rodin - manželky a dcery spisovatelů, intelektuálů, novinářů, politiků. Jen v letech 1865-1889 se v Klubu vystříдалo 893 žen, mezi nimi (vedle spoluzakládající Karoliny Světlé) i osobnosti jako Renata Fügnerová-Tyršová, Eliška Krásnohorská, Sofie Podlipská, Marie Riegrová-Palacká. V letech 1948/49 až 1989 byla spolková činnost značně omezena⁷⁰ včetně Amerického klubu dam. Svou činnost spolek obnovil až v roce 1996. Dnes funguje jako občanské sdružení žen, které se zajímají o historii a kulturu. Vzhledem k omezeným prostorům Náprstkova muzea, kde se dámy scházejí, a velké poptávce po členství platí stejné pravidlo jako kdysi - novou členku musí doporučit stávající členka.

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

Hlavním cílem výstavy soch na Václavském náměstí bylo vytrhnout lidi ze stereotypních životů.



Obr. 22 Jedna ze soch *Sculpture Grande* 2007, pořádané Olgou Dvořák.

⁶⁹ Klasickým příkladem ženského spolku byl např. Ženský spolek v Benešově, založený v roce 1905. Jeho vůdčí představitelkou byla Milada Veselá, která byla manželkou Františka Veselého, v letech 1919-1920 československého ministra spravedlnosti a poté starosty Benešova. Ženský spolek se zaměřoval hlavně na charitu, ale vedle ní se staral i o vzdělání chudých dětí a pomáhal ženám ve všech oblastech jejich života. Charitativní činnost spolku se soustředila především na vaření polévek chudým dětem, podporování dětí na studiích v Benešově i mimo město, většinou formou placení ubytování a jídla, popř. školného, a na pomoc ženám, které o ně požádaly. Dále členky spolku pořádaly čaje, taneční večery, přednášky nebo kurzy. Díky těmto akcím si opatřovaly potřebné finance na charitativní činnost (Malá, 2008).

⁷⁰ Zákaz spolkové činnosti se týkal části spolků, ostatní byly nuceny přičlenit se k řadě státem povolených zájmových organizací (např. tělovýchovné nebo mládežnické). Možností bylo také přičlenění se k tzv. zřizovatelům jako uskupení bez právní subjektivity (např. pěvecké sbory, folklorní a hudební soubory a i některé sběratelské organizace).

Protože již nechodili do galerií, bylo nutné přinést umění za nimi do ulic a postavit jim ho rovnou do cesty. Vyburcovalo je to k tomu, že si vytvořili názor a podle Olgy Dvořák: *“Není důležité, jestli se jim zdálo šokující nebo nehezkké. Umění je o toleranci k věcem, které nás třeba i urážejí.”*

Další současná organizátorka **Bela Schenková** založila v roce 1999 jedno z prvních experimentálních divadel v ČR. Vlastní také cirkusový stan, v němž kromě divadelních představení pořádá i další kulturní akce. **Olga Menzelová** organizuje a mediálně zastřešuje nejrůznější kulturní a společenské akce, které mají vždy jedno společné – přinášejí lidem příjemné zážitky a přitom je nutí k zamyšlení. Výsledkem její práce bylo např. uspořádání výstavy fotografií Země krásná neznámá nebo vzpomínková výprava Wintonových „dětí“ vlakem do Londýna. Od května do července 2011 byla zároveň v Praze a Londýně pod širým nebem k vidění výstava velkoplošných fotografií a dokumentů, které pomohla uspořádat. Instalace navázala na projekt Winton Train 2009 a dále pokračuje do Německa, Izraele, na Nový Zéland a do USA.



Obr. 23. a Obr. 24. Sir N. Winton, režisér J. Menzel a organizátorka akce O. Menzelová.

A fotografie z pražské části výstavy na Vyšehradě.

Ze světových organizací, které se věnují podpoře aktivním, silným a nápaditým ženám je podnětná organizace **Vital Voices**. Ta má pobočky po celém světě a těší se podpoře známých osobností. Slova návrháčky Diame Von Furstenberg uvedeme za všechny ostatní, kteří se k této organizaci připojily. *„Každá žena je silná. Dosud jsem ještě nepotkala takovou, která by nebyla. Když jsem poprvé uslyšela o Vital Voices a jejím poslání a vizích, věděla jsem, že jsem konečně našla organizaci, se kterou se absolutně ztotožňuji a která věří v to, v co věřím také já. Mým největším snem je umožnit ženám na celém světě být natolik skvělé a úspěšné v tom co dělají, jak jen to jde.“*

Přes možné nevýhody (mateřské a rodinné povinnosti, ješitnost některých mužů...), které pramení ze skutečnosti, že jsou organizátorky ženského pohlaví, byla stanovena hypotéza: **organizátorky kulturních akcí považují skutečnost, že jsou ženy, za výhodu pro svou práci**, kterou se v empirické části práce pokusíme ověřit. Naše hypotéza vychází především z rozhovorů s organizátorkami. Organizátorka Helena Macháčková tvrdí: *„Je to jako s jakoukoliv jinou aktivitou. Být ženou je prostě jiné než být mužem. Má to svá pozitiva i negativa. Já osobně necítím zatím žádný typ diskriminace ani závažných nevýhod. Prostě se člověk musí snažit být co nejlepší, a buď je, nebo není. Výstřih někdy pomůže. Ženský půvab často otevírá první kontakt snáze, ale pokud okamžitě neprokážu, že jsem víc než hezká, pak je to přibouchnutí asi rychlejší, než by bylo u muže. Sama radši spolupracuji s muži nebo s opravdu výjimečnými ženami, ale naštěstí mám na obě tyto kategorie lidí zatím štěstí.“* Další úspěšná organizátorka, koordinátora projektu To Culture With Love, Jitka Honsová k tomuto tématu uvádí: *„To, že jsem žena, rozhodně není v této práci handicap. (A nebylo by to ani v případě, že bych byla muž, pohlaví zde nehraje roli). Pracuji v týmu lidí a většina nás je žen. Máme celkem dobrý kolektiv a kupodivu zde ani nevzniká tzv. "slepičí syndrom", kde by se všichni navzájem pomlouvali. Ženské zbraně moc nepoužívám, snažím se být svým kolegům i nadřazeným partnerem, ale schopnost vcítění mám bohužel velkou. A to беру jako své minus, neboť pak trpím pocitem, že při každém špatném slově tomu druhému ublížím, a tak ho raději nepoužiju. Ale takhle se problémy řešit nedají.“*

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

6. K budoucnosti organizátorů kulturních akcí

Vstupem do Evropské unie se naše hranice posunuly, a to klade značné nároky právě na profesionální management kultury a kulturních akcí. Evropa je velká a rozmanitá, má mnoho jazyků a kultur a z toho vyplývají i různé kulturní, organizační i komunikační zvláštnosti. Výhodou dnešní doby je možnost pracovat bez kanceláře nebo pracovny. Pro zorganizování kvalitních akcí stačí počítač a mobilní telefon, s kterým lze pracovat téměř kdekoli a kdykoli (Smolíková, 2008). V obrovské míře se **zintenzivňuje používání nových informačních a komunikačních technologií a tento trend bude dále pokračovat.**⁷¹ Individuální lidská kreativita tak může dosáhnout globálního rozšíření a dokonce i tržního zhodnocení. Je čím dál složitější rozlišovat mezi amatérským a profesionálními kreativci. Není výjimkou, že se nějaký malý projekt stane masovější záležitostí právě díky šíření přes internet. Každý dnes může natočit vlastní film, hudební album a v zahraničí se proto přestává používat termín amatérské umění, ale užívá se nový „sociální produkce“ (Cikánek, 2009). Dochází tak k vzájemnému propojování a ovlivňování mezi oblastmi sociální produkce, hlavním uměleckým proudem a kulturně-organizačními aktivitami. Postupně se více stírají tradiční rozdělení: veřejné/soukromé, individuální/masové a práce/volný čas. Jaké jsou společné budoucí tendence u organizátorů a jaké patří spíše konkrétním typům, se pokusíme nastínit v krátkém přehledu:

Organizátoři obecně

I nadále bude docházet, pravděpodobně v mnohem větší míře, k **propojování uměleckých oblastí a spojování nejrůznějších způsobů vyjádření**, což lze dobře využít pro nové typy kulturních akcí.⁷² Příkladem jsou přímé satelitní přenosy z představení Metropolitní opery v New Yorku (opera, balet a koncerty vážné hudby), které probíhají ve vysokém obrazovém rozlišení High Definition do kin po celém světě. Přenosy fungují jako účinný populizátor elitního uměleckého žánru a díky technologiím je divácký prožitek téměř

⁷¹ Technika, kterou v současnosti používáme je již zastaralá, CD a DVD nosiče jsou již pomalu minulostí a nejrůznější kulturní obsahy lze pohodlně stahovat v obrovském množství přímo do našich počítačů. V dnešní době si organizátoři bez počítačů nedokážou představit mnoho praktických činností, např. prodávání vstupenek, vyplácení mezd umělcům, účetnictví či zpracování marketingových dat. Díky internetu už není nutné čekat dny, než dorazí poslané smlouvy, libreta či návrhy, v digitálním světě internetu pročítají adresáti texty na své obrazovce téměř okamžitě po odeslání. Technologická kultura se stává nedílnou součástí společnosti a je dominantním fenoménem počátku třetího milénia.

⁷² Jasnozřivé tendence na propojení nejrůznějších složek umění existovaly v menší míře i v minulosti. Například E. F. Burian a jeho spolupracovníci už v roce 1938 otevřeli dnes tak aktuální téma polyfunkčních kulturních center, a to v originálním konceptu Divadla práce, včetně arénovitěho řešení (cirkus) a dalších rozmanitých projekčních a expozičních podob (Dvořák, 2004).

identický jako přímo z představení v Metropolitní opeře. Názor na větší propojování a spojování nejrůznějších uměleckých oblastí v budoucnu sdílí i Zina Rýgrová: „*Budou vznikat i multižánrové festivaly, protože mladí nepůjdou jen na hudební festival, ale budou očekávat širší žánrové zaměření. Tak proč jim nenabídnout místo, kde bude úžasný projekt nového cirkusu, do toho skvělý koncert, výstava, workshop...*“ Díky zahraničním trendům se v ČR budou stále více prosazovat **taneční umění a oblast performing arts**, která v sobě spojuje divadelní, taneční a hudební prvky, a **nová média**, která se zaměřují na užívání nových technologií v umělecké tvorbě.

Klíčem k přežití bude ve 21. století, ovládaném mezinárodními digitálními trendy, vytváření něčeho jedinečného a překvapivého. Budou se objevovat **nové postupy a experimenty**. První český ročník hudebního festivalu Sonisphere je jedním z prvních přicházejících organizačních experimentů tohoto typu. Jde o putovní akci, která letos už podruhé popojíždí Evropou. Zahraniční organizátoři ji dodávají na klíč jednotlivým zemím a pouze najímají místní management a dovolují doplnění pevně dané sestavy několika místními interprety. Sonisphere tak už loni viděli fanoušci v šesti zemích a průměrné návštěvy se pohybovaly okolo 50 tisíc osob. Před Českou republikou stihl festival zavítat do Polska a Švýcarska, poté navštíví dalších osm států. Jelikož je tento způsob organizace akcí úspěšný, lze očekávat objevení dalších podobných projektů.

Ve světovém měřítku se stále významnější kulturní aktivitou bude stávat cestování spojené s návštěvou a prožitkem kulturní akce (výstava, představení, festival) během časově limitovaného pobytu (1-4 dny), často spojeného s jiným cílem (nakupování, služební cesta). Organizátoři budou stále více tlačit na mezinárodní publikum a snažit se účastníky přilákat právě na svou akci v rámci jiných služeb, které je v dané lokalitě budou zajímat. Řada projektů je už dnes plánována cíleně jako mezinárodní turistická akce, neboť jedině příliv turistů v synergii s domácími zájemci zajistí návratnost těchto ekonomicky náročných projektů, případně i ekonomický zisk. Praha zatím nicméně nemůže konkurovat zavedeným destinacím jako Londýn, Paříž, Berlín aj. Několik významných akcí sice spojuje vysokou uměleckou úroveň s vysokou návštěvností (MFF Karlovy Vary, Pražské jaro, festival Tanec Praha), avšak jejich potenciál je příliš lokální, bez zásadnějšího dopadu na cestovní ruch za kulturou. Do budoucna tak mají organizátoři jasnou cestu – pokud to bude možné, budou své kulturní produkty propagovat i mimo ČR anebo naopak, nechají cizí organizátory, pořádat právě v ČR své putovní akce, aby účastníky nalákaly i na jiné kulturní akce.

Tím, že se zásadně změnila struktura trávení volného času. Dochází k „drobení“ prázdnin a dovolených, jejímž důsledkem je rostoucí počet krátkých dovolených. Stále více

lidí nevnímá čas jako pomalu plynoucí proud, ale spíše optikou plánovacích nástrojů a diářů. Rozdělujeme náš čas do malých, manipulovatelných jednotek, které musí být vyplněny. Na to již organizátoři reagují vznikem rostoucí nabídky kulturních a kulturně-zábavních atraktivit a budoucnost bude zaplněná množstvím kulturní nabídky. Není již dnes nouze o konkurenci a na organizátory to klade větší požadavky.

Kulturní akce dle mého názoru budou dále více směřovat do ulic, do přírody do netypických prostor, které překvapí, zaujmou, ale dostanou se blíže k lidem. Myslím, že i kulturní organizace začnou ve větší míře používat prostory ve svém okolí a přesunou část svého repertoáru ze svých prostor. Na kulturní akce se bude více upozorňovat netradiční reklamou (billboardy už nestačí) a již na akci se nenápadně dozvíte o další podobné akci. A stěžejní bude i mezinárodní spolupráce nejrůznějšího charakteru a dočasné stáže organizátorů v rámci organizací a organizátorských skupin. Klíčová bude i interaktivita a aktivní spoluúčast účastníků na kulturních akcích, která je pozvolna už nyní velmi populární a zařazují ji i jinak klasičtější organizátoři (zadavatelé, tajemníci).

Společenské postavení organizátorů je odlišné typ od typu již dnes a ani do budoucna se tato hierarchie příliš měnit nebude, význam některých typů by však mohl stoupat. Například u vedoucích je to dáno jejich větší spoluprací s médii, začleňování celebrit do svých programů. S tím bude stoupat i snaha o větší honoráře těchto realizátorů. U jiných typů se jejich prestiž nebude příliš rozvíjet, pokud ano, půjde spíše i jednotlivé výjimky. Ovšem nikdy nemůžeme vyloučit nečekaný zvrat a obrat v načrtnutém vývoji.

Zadavatelé

Zadavatelé jsou organizátoři, kteří pocítili velmi záhy po ekonomické krizi tlak na snížení jejich rozpočtu na akce. Musí tedy vybírat ty nejlepší a nejdůležitější akce a ostatní přestat pořádat. Dle jejich slov se do budoucna budou snažit i přesto udržet stávající kvalitu. Třeba Ema Bayerová: *„Já osobně bych chtěla zlepšovat, co se týče kvality než kvantity. Aby se návštěvníci cítili komfortně a vše proběhlo tak, jak má. Co se týká specifických typů akcí, je těžké určit budoucí směr, tendence ale ukazují na trend akcí především pro **stávající klienty** v rámci loajaltních programů a také na **akce pro zaměstnance**. Dobrá pověst společnosti se šíří velmi dobře právě přes spokojené zaměstnance a motivovaní pracovníci jsou aktivem každé firmy. Pavla Paroulková také říká, že se klasický stávající směr bude měnit: *„Mám pocit, že tímto směrem už se dlouho nedá jít. Klienti už většinu věcí zažili, vyzkoušeli, je těžké je něčím nadchnout nebo překvapit. Důležité je propojování nejrůznějších nových kombinací,**

zkoušet na první pohled neslučitelné. Obecně se dle mého názoru eventy brzo změní, jak přesně se ještě uvidí.“

Tajemníci

U tajemníků a jejich kulturních organizací existuje v současnosti i blízké budoucnosti jedno potencionální nebezpečí - konkurence nákupních center, které do své nabídky stále více integrují prvky nabídky pro volný čas (typicky přehlídek, výstav fotografií s vernisáží a nejrůznějších klubů v hypermarketech). Vědomě a úspěšně se profilují destinace, kde nakupující tráví podstatnou část svého volného času. Dostupné sociologické údaje ukazují, že v ČR se tato nákupní centra stávají stále oblíbenějším cílem a již dnes frekvence jejich návštěvy vysoce převyšují jakoukoliv jinou volnočasovou aktivitu. Jim se budou kulturní organizace do budoucna snažit konkurovat nabízením co nejpestřejší a zajímavé nabídky. Některé z nich se budou profilovat pouze na určité sociální skupiny a odlišovat se co nejvíce od nabídky v obchodních centrech, budou na ně kladeny mnohem větší nároky.

Dále existují významné kulturní organizace, které začínají vytvářet sítě globálních poboček či řetězce. Kritické hlasy hovoří o „macdonaldizaci kultury“, ale opět platí, že tyto jevy nelze posuzovat jednostrannou optikou (Kesner, 2005). Příkladem je např. fotografická galerie Leica Galery, která má více poboček po světě a nově je otevřená v Praze. Tento trend bude jistě pokračovat, ale do ČR se spíše budou mezinárodní pobočky dostávat, než by naše pobočky kulturních organizací a jejich organizátorů expandovaly. Jako protiváha těmto i jiným velkým a známým organizacím budou v ČR i nadále fungovat lokální organizace a jejich „miniakce“. Někde dojde k přetvoření klasického typu tajemníka a jeho kulturní organizace v novou formu, jako tomu je u Společenského centra UFFO na Trutnovsku. Díky tomuto přístupu se bude více či méně dařit konkurovat větším městům a rozšířit chudou kulturní nabídku města. I tajemníci z malých obcí a vesnic se budou snažit nabízet více, třeba jako pan Bohumil Stibal: „*Do budoucna se budu snažit akce udržet a nabízet lepší zážitek za stejné peníze.*“ Tajemníci se navíc již dnes snaží zvýšit návštěvnost a pozitivní obraz svých organizací i díky zpřístupnění svých sbírek a prostor nejrůzněji hendikepovaným občanům. Do budoucna půjde o trend, který bude pomáhat vylepšovat renomé organizací, a díky novinkám v tomto směru se organizace budou moci dostat častěji do médií. Například Galerie Středočeského kraje jako první otevřela expozici pro nevidomé, takže si mohou rukama „prohlédnout“ nejen slavnou středověkou iluminaci, která patří ke klíčovým exponátům, ale i další díla (Wohlmuth, 2010). Haptickou podobu dostaly třeba práce Mikuláše Medka nebo

Jana Zrzavého.⁷³ Stranou nezůstala ani významná sochařská díla. Jde o první vlaštovku, které se dostalo náležité mediální pozornosti.

Zajímavý pohled na dnešní a budoucí tajemníky přináší Z. Rýgrová: „*Nechci paušalizovat, ale ze spolupráce s mladými mám pocit, že mají jiný styl práce. My jsme byli zvyklí něco vymyslet, podrobně vše projednat a pak už si to jen potvrdit. Oni realizují stovky telefonátů a pošlou spoustu e-mailů pouze s dílčími informacemi, ale přesto pořád na něco zapomínají. A vše na poslední chvíli. Takže jsou možná kreativnější, nebojí se pustit do riskantnějších věcí, ale bude je to víc stát, protože tím vším náklady narůstají.*“

Vedoucí

Vedoucí zažívají podobně jako tajemníci velkou míru konkurence a jinak tomu nebude i v budoucnu. Některým akcím to prospělo a díky novému repertoáru se znovu postavily na nohy, jiné bohužel zanikly a další ročník se již konat nebude. V rámci zachování svých programů a svého živobytí organizátoři vedoucí inklinují ve zvýšené míře ke komerčnímu směru svých akcí. Častěji než dříve si zvou známé osobnosti, které neoplývají uměleckými kvalitami, ale jsou spíše lákadlem pro média a tím i pro další publicitu. A nejednou si vedoucí povzdechli, že lidem jde na akcích pouze o raut a neomezený „alko budget“, tak proč bychom jim měli nabízet něco víc. „*Nové nápady nemají cenu, stejně se vždy klient vrátí ke klasice: jídlo, pití a hostesky*“, říká jeden z vedoucích. Celkově se zde objevují formy vyčerpání potenciálu, syndromu vyhoření a sklíčenosti. Nezbyvá než dodat, že tento trend neplatí jistě zcela a jsou organizátorské skupiny, které tlačí na zvyšování kvality a úrovně. Například u festivalů je to pak za cenu menšího množství kapel, ale vyzdvižení těch opravdu kvalitních. Nebo raději sníží počet dnů festivalu, vše pro zachování úrovně, kterou pro výsledek své práce požadují.

O tom, co by bylo v budoucnosti organizátorských agentur vhodné, přemýšlí i vedoucí jedné z nich, Eva Petáková: „*Ideální by bylo, kdyby existovalo pár velkých agentur, které by měly zázemí zaměstnanců a zakázky od nadnárodních korporací. Chodily by do tendrů, ale už by se nemohlo stát, že by vymyslely skvělé věci a pak by to někdo okopíroval. Dnes si všichni myslí, že akce umí dělat a nechtějí organizování svěřit odborníkům. A nakonec to zůstane u asistentky a každý do toho mluví. Byla bych ráda, kdyby se zvedlo povědomí o tom, že agentura není jenom to, co je nákladově větší, ale také jistota zkušeností, dobrých a kvalitních umělců a záruka spokojenosti lidí. Doufám, že časem lidé budou ochotni za kvalitní umělce zaplatit. Všechno to ale záleží na těch, kteří organizují eventy ve firmách, kteří bohužel nemají*

⁷³ Jednotlivá díla byla vytištěna do odolné platové fólie a doplněna textem v Braillově písmu. Nevidomí si navíc mohou jako suvenýr zakoupit speciální reliéfní pohlednice s reprodukcemi vystavených prací.

pravomoc na to, aby zároveň podepsali budget. Kdyby tam byl člověk, který by zodpovídal za eventy i budget, bylo by to o něčem jiném. Ale to tak nefunguje, snad do budoucna.“

Dobrovolníci

V této oblasti organizátorského fenoménu jsem v budoucích vizích spíše optimistka. I když statisticky významná a stále rostoucí část mladé generace má sníženou schopnost udržení pozornosti, nezbytnou pro seriózní a hlubší participaci na kultuře, jsou mezi nimi aktivní výjimky, které dokážou strhnout i ostatní. Nemůžeme samozřejmě paušalizovat, ale chuť mladých lidí realizovat se na poli umění a kultury mě v rámci nejrůznějších projektů v mém okolí příjemně překvapila. A stále přichází další a mladší ročníky, kteří chtějí něco nového a zajímavého zkusit. Primární motivací u nich není až tak prospěšná činnost, ale netradiční trávení volného času, které má výsledky. A nejde jen o mladé, stále více se do kultury zapojují aktivní maminky na mateřské a senioři, kteří pro sebe vzájemně pořádají kulturní vyžití. Dvojnásobná maminka a dobrovolnice Radka Železná tvrdí: „*Obor organizování kulturních akcí má rozhodně budoucnost. My chceme našimi akcemi oslovit více lidí (tím pádem pro nás větší zdroje příjmu), abychom nemuseli být závislí na dotacích a na vlastních zdrojích.*“ Věřím, že specializované malé akce, takové, které nejsou komerční a stojí převážně na dobrovolnících, v budoucnu přežijí, i přes některé pesimistické hlasy.

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

V současné době mám řadu nápadů, tak myslím, že zatím nepotřebuji odejít do organizátorského důchodu.

David Novotný

7. Empirická část – výzkum

V empirické části rigorózní práce se pokusíme navázat na část teoretickou a ověřit hypotézy, které byly u jednotlivých stěžejních kapitol stanoveny. Cílem kvalitativního výzkumného šetření je také zmapování postojů současných organizátorů kulturních akcí k jejich práci. Protože práce navazuje na práci diplomovou, byl původní výzkum rozšířen především v oblasti rozhovorů a detailněji zpracován.

Pro sběr empirických dat byly použity dvě výzkumné metody: **dotazníkové šetření a rozhovor (interview)**. Bylo zpracováno sto dotazníků od organizátorů kulturních akcí a získáno 12 rozsáhlých rozhovorů, vždy se třemi zástupci z každé definované skupiny organizátorů.⁷⁴ Výběrovým šetřením byl získán soubor organizátorů kulturních akcí ze všech definovaných segmentů organizátorů - zadavatelé, tajemníci, vedoucí a dobrovolníci. Snahou byla co největší reprezentativnost pro následnou možnost vztáhnout výsledky na širší skupinu organizátorů v České republice. Pro dotazníkové šetření byly stanoveny následující výzkumné otázky (hypotézy) na základě východisek z teoretické části a s přihlédnutím k vlastní organizátorské zkušenosti:

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

Sledované proměnné:

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

⁷⁴ Původní výzkum diplomové práce obsahoval 5 dotazníků vždy s jedním zástupcem z každé definované skupiny organizátorů.

7.1 Dotazníkové šetření

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

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

Pilotní rozeslání dotazníku ve formě Word také odhalilo nedostatek v původní první otázce, která se snažila zjistit, k jakému typu daný organizátor patří. Organizátoři nechtěli původní dotazník vyplnit, protože dle nich bylo vysvětlení dlouhé (přestože šlo o dvě krátké věty) a nechtělo se jim v dotazníku pokračovat. Ponechat v otázce pouze omezenou možnost – názvy organizátorů, nepřicházelo v úvahu, protože názvy sami o sobě mohou bez základního vysvětlení zavádět k jiným významům. Aby byla zajištěna návratnost dotazníků, rozhodla jsem se od první otázky upustit. Typ organizátora jsem ale měla možnost dozvědět se díky doplňkové otázce: Jaké kulturní akce pořádáte? Většina respondentů na tuto otázku odpověděla. Podle této odpovědi a výše definované klasifikace jsem vytvářela stejně velké skupiny, aby byly všechny typy organizátorů ve výzkumném vzorku rovnoměrně zastoupeny. Výzkum zjišťoval obecné charakteristiky veškerých organizátorů, proto tento klasifikační znak není pro výsledky výzkumu relevantní a jeho explicitní vynechání by nemělo výsledek ovlivnit. Jako cílový počet respondentů byl stanoven počet 100 osob. Ze shromážděných dotazníků nebyly dva plnohodnotně vyplněné, proto nebyly do výsledků započítány. Po odpovědi dvou náhradních respondentů bylo přistoupeno k vyhodnocení šetření. V dotazníku byly použity tyto otázky:

1. Pohlaví?

2. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

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

3. Jaká schopnost Vám při organizování kulturních akcí nejvíce pomohla?

(Je možné vypsát i více schopností.)

4. Kde NEJČASTĚJI čerpáte inspiraci pro své kulturní akce?

(Je možné označit i více odpovědí.)

- Sleduji konkurenci.
- Inspiruji se kulturními akcemi v České republice.
- Inspiruji se kulturními akcemi v zahraničí.
- Hledám inspiraci v dalším vzdělávání, v kurzech.
- Z běžného života.
- Ze svých rozmanitých zájmů.
- Používám stále podobnou šablonu pro své kulturní akce.
- Jiné. (Vypište).

5. Pokud jste žena, cítíte to jako výhodu pro Vaši práci organizátorky kulturních akcí?

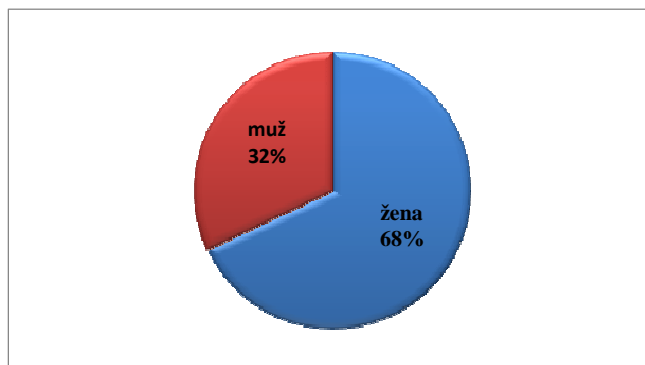
K rozesílání dotazníku (odkazu na dotazník) docházelo v průběhu ledna až dubna 2010 a výsledky byly zpracovány v průběhu května 2010. Celkem sto respondentů odpovědělo na otázky otevřené, uzavřené i polozavřené. Otázky se snažily ověřit stanovené hypotézy a pomoci tak k zodpovězení otázek z oblasti managementu kulturních akcí. Je však důležité upozornit, že **vzhledem k malému výzkumnému vzorku je třeba chápat následující výsledky pouze jako příspěvek k dané problematice**. Výsledky šetření představíme dle jednotlivých výzkumných otázek. Všechny citace jsou uvedeny kurzívou a není v nich uveden autor. Důvodem je slíbená anonymita, která byla součástí prosby o vyplnění dotazníku.

Vyhodnocení k otázce č. 1
Pohlaví respondentů?

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

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

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



Obr. 25 - Grafické znázornění výsledků k otázce č. 1

Vyhodnocení k otázce č. 2

Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

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

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

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

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

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

Otázka koresponduje s kapitolou 3.2 - Vzdělání organizátorů, která se zabývala otázkou vhodného vzdělání realizátorů kulturních projektů. Výstupem z dotazníků byl fakt, že celkem **80 % organizátorů absolvovalo nebo s velkou pravděpodobností bude absolvovat vysokou nebo vyšší odbornou školu.** A to v nejrůznějších oborech.

Nejčastěji uváděnou vysokou školou byla: Janáčkova akademie múzických umění v Brně, Divadelní fakulta, obor **Divadelní manažerství.** Za ní následovala Divadelní fakulta

akademie múzických umění v Praze, obor **Produkce**, Vysoká škola ekonomická v Praze, obor **Management a ekonomika** a Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy v Praze, obor **Pedagogika a psychologie**. Vícekrát organizátoři uvedli obory: **Divadelní věda** a **Teorie kultury** (oba z Filozofické fakulty UK). **Hudební manažerství** (Hudební fakulta JAMU) a **Humanitní vzdělanost** (Fakulta Humanitních studií UK).

Z dále jmenovaných oborů uvedli respondenti na Univerzitě Karlově: Filozofii, Bohemistiku, Žurnalistiku, Klasickou archeologii, Sociální práci, Religionistiku. Z DAMU poté: Dramatickou výchovu, Autorskou tvorbu a pedagogiku. Na Masarykově univerzitě v Brně studovali organizátoři obory: Management v kultuře, Sdružená uměnovědná studia, Mediální studia a žurnalistiku, Estetiku, Sociální a masovou komunikaci a Veřejnou ekonomii. Dalšími zmíněnými obory byly: VŠMVV⁷⁵- Public Relations, UJAK⁷⁶- Masová a sociální komunikace, FAMU - Dramaturgie, Univerzita Palackého Olomouc - Dějiny a teorie dramatických umění, JAMU- Jevištní technologie, Univerzita Pardubice - Kulturní dějiny, SLU⁷⁷ - Muzeologie, VŠE - Mezinárodní obchod, Finance, Arts management, VŠFS⁷⁸ - Marketinková komunikace, UTB⁷⁹- Marketingová a sociální komunikace, ČZU⁸⁰- Economics and Management. A v odpovědích se vyskytovaly i obory s kulturním managementem příliš nesouvisející: MFF⁸¹ - Matematika, PedF⁸² - Učitelství 1. stupně, ČZU - Informatika, Finance a účetnictví, Stavba a vlastnosti materiálů, PFJU⁸³- Učitelství českého jazyka a dějepisu. Vyšší odborné školy, s titulem DiS. vystudovali organizátoři například v oborech: Sociální práce, Prevence kriminality a krizové řízení, Knižní grafika, Pedagogika tance, Obchodně podnikatelská činnost, Hotelnictví a turismus.

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

Výsledky ukazují na rozmanitost a různorodost terciárního vzdělání současných organizátorů. Pro budoucí kvalitně zrealizované kulturní projekty jistě potřebujeme vysokoškolsky vzdělané odborníky, a to nejlépe v oborech souvisejících s kulturním

⁷⁵ Vysoká škola mezinárodních a veřejných vztahů Praha.

⁷⁶ Univerzita J. A. Komenského, Praha.

⁷⁷ Slezská univerzita v Opavě.

⁷⁸ Vysoká škola finanční a správní, Praha.

⁷⁹ Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.

⁸⁰ Česká zemědělská univerzita v Praze.

⁸¹ Matematicko-fyzikální fakulta Univerzity Karlovy v Praze.

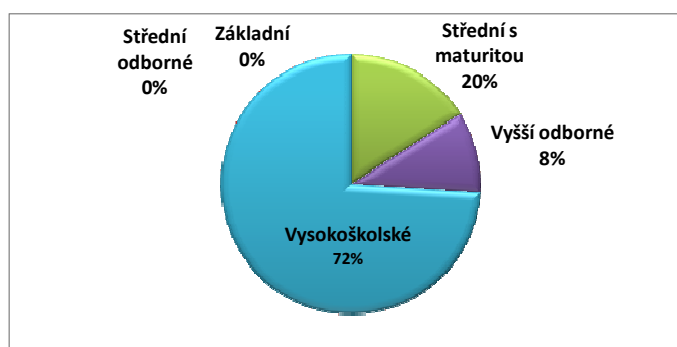
⁸² Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy v Praze.

⁸³ Pedagogická fakulta Jihočeské univerzity, České Budějovice.

managementem. I když se tyto předměty pomalu na trhu českého školství začínají objevovat, stále je jich nedostatek, což je patrné i na skladbě absolvovaných oborů uvedených v dotaznících. Organizátorům chybí důležité znalosti a dovednosti z oboru, které se složitě doučují a zkoušejí je následně rovnou v praxi. Není se čemu divit, že výsledky jsou mnohdy rozpačité. Vyhodnocení otázky č. 2 podporuje a schvaluje myšlenku nově vznikajících předmětů, projektů i oborů z oblasti managementu kultury a managementu kulturních akcí.

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

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



Obr. 26 - Grafické znázornění výsledků k otázce č. 2

Vyhodnocení k otázce č. 3

Jaká schopnost Vám při organizování kulturních akcí nejvíce pomohla?

(Je možné vypsát i více schopností.)

Za schopnosti považujeme vlohy, které jsou rozvinuté výcvikem, vzděláním, zkušeností. Jsou to vlastnosti osobnosti, důležité pro kvalitní rozvoj a správné využití určité činnosti. Schopnosti je třeba rozvíjet v činnostech, člověk se s nimi nerodí. Jádrem schopností jsou vlohy - dispozice. Pokud vloha dostane šanci se rozvinout, hovoříme o schopnosti. Středně rozvinuté schopnosti se označují jako talent a mimořádně rozvinuté schopnosti jako genialita. Schopnosti se rozlišují na obecné (schopnosti, které potřebujeme téměř při výkonu všech činností – inteligence) a na speciální (schopnosti, bez kterých se obejdeme, např. smysl pro hudební rytmus). Ve výzkumu se soustředíme právě na tyto speciální schopnosti, které jsou specifické pro činnost organizátorů kulturních akcí. Jednotliví organizátoři zmínili

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Schopnost týmové spolupráce – 13 %. Velká většina organizátorů pracuje v týmu lidí. Pokud nepracuje přímo v organizačním týmu, má jistě svůj okruh spolupracovníků, kteří zajišťují nejrůznější části nutné k realizaci projektu. Proto je schopnost práce v kolektivu důležitá.

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

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

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

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

„Moje metodické myšlení spojené s nápaditostí.“

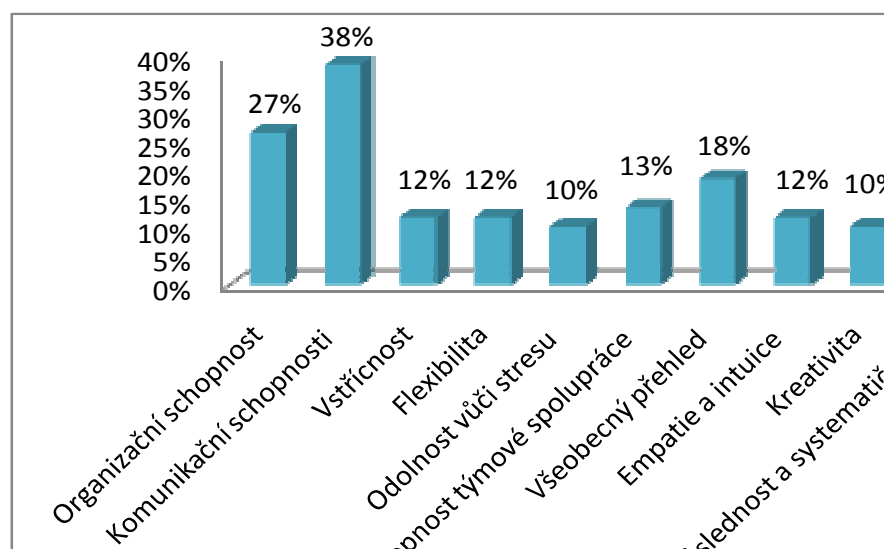
Důslednost a systematičnost – 13 %. Schopnost mít ve věcech pořádek a řád. Organizátoři uváděli důslednost a systematičnost ve smyslu snažit se „dotáhnout věci do konce“ a pokud si danou věc nedělají sami, vždy se pokouší ji po druhých lidech zkontrolovat. Velmi nápomocné je také mít určitý systém ve svých organizátorských aktivitách. „Orientace na výsledek (představení, festival).“

Ostatní schopnosti (případně dovednosti) byly zastoupeny **méně než z 10 %**. Jsou to tyto: **Asertivita – 4 %**, **Analytické myšlení – 5 %**. „Orientace v dotačních programech, účetnictví.“ **Koncentrace (Trpělivost, sebezapření) – 3 %**. **Schopnost delegovat – 3 %** (jde o schopnost efektivně přerozdělovat práci mezi ostatní, o přenášení pravomoci). „Schopnost koordinovat (dobře delegovat práci).“ **Rychlost – 4 %** (*pohotovost, schopnost rychlých*

rozhodnutí). **Pečlivost – 4 %**, (zaujetí pro detail), **Schopnost řešení krizových situací – 4 %**, „*Nejvíce se mi osvědčila schopnost rychle a kvalitně řešit vzniklé problémy.*“ **Nasazení – 4 %** (do této kategorie řadíme odpovědi: *nadšení pro věc, zapálenost*). **Schopnost používat cizí jazyky – 4 %**. Použití cizích jazyků je důležité zvláště dnes, kdy je časté zajištění umělců ze zahraničí. Provádí se nejrůznější kulturní výměny, mezinárodní spolupráce a organizátory obohacují zahraniční kulturní akce a organizátoři z jiných jazykových regionů. Dále organizátoři odpovídali: **Zodpovědnost – 4 %**. **Představivost – 3 %**. **Schopnost improvizovat – 4 %** „*Improvizování a důvěra v to, že se mozaika nakonec správně složí - tak nějak sama.*“ **Optimismus – 2 %**. Pozitivní myšlení, které je nakažlivé nejen v realizačním týmu, ale i na obchodní partnery, dodavatele nebo i účastníky. **Spolehlivost – 2 %**. **Pouze jednou zmíněné dovednosti (1 %):** *dochvilnost, kontakty, zahraniční pobyt, tvrdohlavost, poučení se z předchozích akcí, odvaha a ráznost, počítačové dovednosti a nepotřeba spánku.*

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

Celkově jde o mix schopností a dovedností, kterými konkrétní osoba disponuje nebo by alespoň měla disponovat. Ukázkou je odpověď jedné organizátorky: „*Jde o to nebát se říct si o to, co chci, mít nadhled nad situací, dokázat přemýšlet nad vztahy a souvislostmi – i zdánlivá maličkost může zapříčinit velkou věc, domýšlet věci do důsledků, spolehnout se na schopné lidi, umět pustit z hlavy některé nepodstatné problémy – ony se vyřeší samy, nebo nebyly důležité, pak jsou důležité pro mé projekty cizí jazyky... mohla bych vyjmenovávat dále, ale byl by to sáhodlouhý seznam.*“



Obr. 27 - Grafické znázornění výsledků k otázce č. 3. Pro přehlednost uvádíme jenom schopnosti zmíněné respondenty alespoň desetkrát (z 10%).

Vyhodnocení k otázce č. 4

Kde nejčastěji čerpáte inspiraci pro své kulturní akce?

(Je možné označit i více odpovědí.)

12 % (34 ze 100) sleduje konkurenci.

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

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

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

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

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

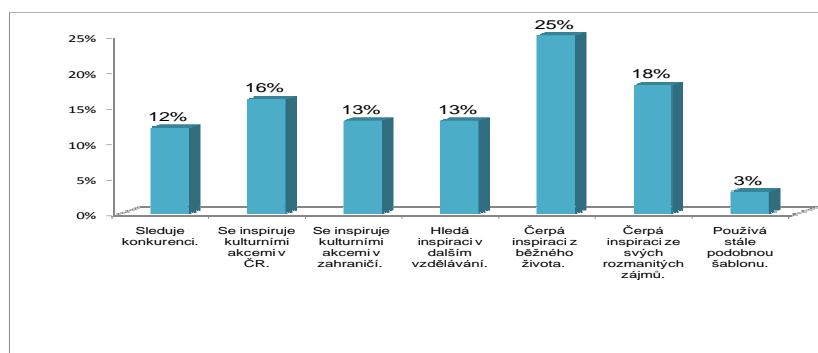
3 % (9 ze 100) používá stále podobnou šablonu pro své kulturní akce.

Nad rámec těchto odpovědí využilo jedenáct organizátorů kulturních akcí a kulturních manažerů možnost dopsat i další zdroje inspirace, které jim pomáhají při přípravě kulturních akcí. Odpovědi jsou zde uvedené pro hlubší náhled do problematiky. Ukazují, jak každý z nich přistupuje ke své práci z trochu jiné perspektivy a každý používá jiný způsob inspirace nových myšlenek a nápadů. Nejlépe toto tvrzení vystihují samy odpovědi: „*Cokoliv a kdokoliv může být inspirací. Jedno v druhém.*“ „*Inspiraci čerpám ze své fantazie. Z toho co mě potkává nebo někde uslyším či uvidím.*“ „*Používám okruh přátel zajímaví se o kulturní dění a fungující jako dramaturgičtí poradci.*“ „*Akce dělám dle aktuálních hitů, kultury, zájmů zákazníků, rozpočtu a obchodních potřeb.*“ „*Snažím se najít něco, co pro danou cílovou skupinu chybí a přitom by o to mohl být zájem, protože jsem členkou této cílové skupiny, tak*

to beru hodně podle sebe.“ „Facebook, internet, konference, zahraniční spolupráce, učení a inspirace od studentů.“ „Múzy.“ „Náměty na aktivity z filmů, knih.“ „Dělám kulturní akce na téma, které mě zajímá, žiju ho a chci ho víc prozkoumat. Ono se vždycky tak nějak objeví.“

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

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



Obr. 28 - Grafické znázornění výsledků k otázce č. 4.

Vyhodnocení k otázce č. 5

Pokud jste žena, cítíte to jako výhodu pro Vaši práci organizátorky kulturních akcí?

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

29 % (20 z 68) odpovědělo **Ne**.

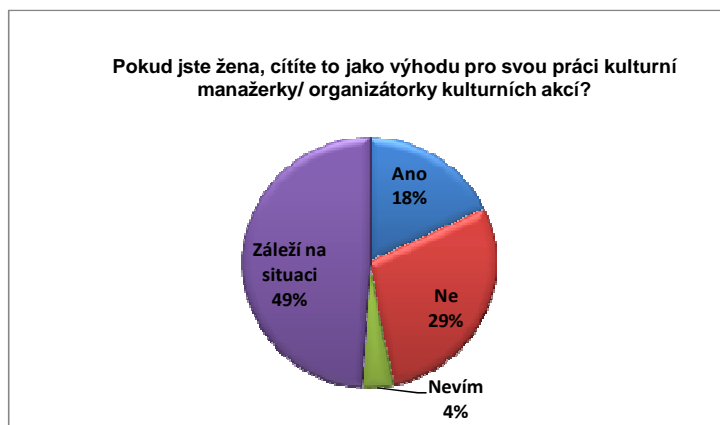
4 % (3 z 68) odpovědělo **Nevím**.

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

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

Ženy pocítují výhodu nad muži pouze v některých konkrétních situacích ve své organizačorské činnosti. Nejčastěji jde o schopnost řešit více věcí najednou, empatie, lepší komunikační schopnost, schopnost estetického cítění. V jiných se naopak cítí nedocenené nebo znevýhodněné. Jedná se především o schopnost vyjednávání, technické schopnosti a přirozené vůdcovství. Ženy organizačorky si někdy ztěžují svou úlohu, když se bojí svěřit náročnější úkol někomu dalšímu. Mají obavu, že by úkol osoba nesplnila správně. Samy potom časově nezvládají ostatní úkoly. Muži problém s delegováním úkolu většinou nemají. „Někdy to jako výhodu cítím, především v jednání s mužskými zástupci partnerů, ale někdy cítím, že bych potřebovala mužskou razanci a cílevědomost.“ „Žena často dokáže zapůsobit rychleji na muže i ženy, a ti jí pak většinou vyhoví. Občas je třeba tvrdšího přístupu, neústupného, šaškovského.“ „Snažím se využít schopnost vcítění do druhých lidí - co by je mohlo zaujmout, pobavit. Myslím si, že tuto schopnost mají ženy většinou vrozenou.“ „Je často těžké přesvědčit chlapy, že vím, co a proč dělám. Na druhou stranu, určité situace lépe zhodnotí a vykomunikují ženy než muži.“

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



Obr. 29 - Grafické znázornění výsledků k otázce č. 5.

7.2 Rozhovor (Interview)

Pomocí kvalitativního rozhovoru jsem se snažila získat od respondentů informace konkrétnější a detailnější podoby než to bylo možné u dotazníku. Cílem interview bylo přispění k problematice a analýza hlubšího pohledu na organizování osobami z praxe. Rozšířením otázkových okruhů a počtu respondentů oproti diplomové práci, která byla základem pro předkládaný výzkum, bylo zajištěno větší množství praktických i teoretických informací, které byly použity jako citace v rámci konkrétních kapitol práce. Stručné shrnutí hlavních tendencí vycházejících z rozhovorů je předkládáno dále v textu.

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

Celkem bylo provedeno dvanáct řízených rozhovorů s organizátory kulturních akcí, o nichž je s jistotou známo, že působí v definované oblasti. Vždy **tři zástupci ze čtyř klasifikovaných skupin organizátorů**. Původních rozhovorů v diplomové práci bylo pouze pět a otázek/ otázkových okruhů bylo obsaženo menší množství – 18. Pro práci rigorózní byly okruhy znovu důkladně prověřeny a následně rozšířeny o podstatné otázky, které mimo jiné sledují vztah organizátorů ve vztahu k jejich typu, případně ve vztahu k organizaci, ve které působí. Šlo např. o otázky, které sledují detailní průběh tvorby kulturní akce, zjišťují volbu a tvorbu programu, nákup čísel, konkrétní náplň práce v den akce, zda je organizátor znám jako pořadatel nebo pracuje „ve skrytu“, tvorbu smluv, délku realizace kulturní akce. Nemohla jsem zapomenout ani na tvorbu ekonomické rozvahy, volbu místa pořádání a vztah organizátorů a veřejnosti – budování správné propagace a tvorba reklamy.⁸⁴

Rozhovory byly provedeny v průběhu ledna až dubna 2010 a ledna až srpna 2011 v Praze, Trutnově a Všeraticích. Byly vedeny neformálně, kvůli navození přátelské a

⁸⁴ Organizátoři, s kterými byly rozhovory pořizovány pro diplomovou práci, byli znovu osloveni s prosbou o rozšíření rozhovoru pro práci rigorózní. Na nové otázky mi v průběhu rozhovoru odpověděli a navíc pročetli a případně opravili své původní odpovědi. Jedinou výjimkou je tajemník Jaroslav Raušer, který se delší dobu nezdržuje v České republice a nebylo ho možné zastihnout. Jeho rozhovor byl proto ponechán v původní formě.

uvolněné atmosféry, s cílem získat co nejvíce relevantní informace a nejen standardní odpovědi. U respondentů, s kterými se osobně znám, bylo zvoleno tykání místo neosobního vykání. Zajímavé a podnětné citace **organizátorů byly uvedeny přímo v teoretické části textu u příslušných kapitol a jsou označeny kurzívou**. Autorizované přepisy rozhovorů jsou uvedeny v příloze č. 6. Interview byly rozděleny do následujících okruhů otázek:

1. Jaké kulturní akce pořádáte (jste pořádal)? Rozsah Vašich činností a pravomocí.
2. Máte svůj tým? Pokud ano, jak se jmenuje a kolik má členů?
3. Popište mi prosím detailně, jak tvoříte program akce. Vytváříte celý program od počátku sám, tzn. detailně tvoříte obsah a průběh akce nebo skládáte program z již existujících čísel, případně nakupujete již hotový program?
4. Podílíte se na finální organizaci v průběhu akce? Co je v tu chvíli konkrétně Vaší náplní práce?
5. Tvoříte projekty, pod které se i sám „podepíšete“ nebo jde o akce na zakázku pro objednatele? Je známo, že jste organizátor dané akce?
6. Jaké osoby s Vámi dále spolupracují? (Umělci, moderátoři, agentury, dodavatelé apod.)? Jak je získáváte pro své projekty? Podílíte se na přípravě smluv s těmito osobami?
7. Jak dlouho dopředu vytváříte plán akce? Průměrná doba od nápadu/ zadání akce po zrealizování.
8. Máte nějaký model-šablonu, podle které organizujete akce? Používáte často nějakou atmosféru (tajemno, romantika, adrenalin apod.)?
9. Zpracováváte si sám ekonomickou rozvahu? (Kalkulace vstupného/ cena projektu).
10. Máte nějaké sponzory? Pokud ano, jsou spíše stálí nebo pokaždé jiní?
11. Podle čeho volíte místo pořádání? (Stabilní vlastní prostory, vyhledávání atraktivních lokalit...).
12. Podílíte se na budování vztahu s veřejností (PR), reklamě a propagaci projektu? Pokud ano, jak velkým dílem (vše sám, někdo jiný z organizace, dodavatelé...).
13. Jaké funkce podle Vás plní (nejčastěji) Vaše akce a jaké jsou jejich cíle?
14. Pro koho jsou Vaše akce primárně určeny? Kdo jsou potenciální a kdo ve výsledku skuteční účastníci?
15. Jaká je úspěšnost při získávání osob k účasti na akcích? Jaká je míra aktivní spoluúčasti účastníků na průběhu akcí? Případně jaké používáte metody k získání aktivní spoluúčasti?
16. Pokud se vyskytne problém, máte nějaké metody pro záchranu situace? Jaké byly případné reakce účastníků?
17. Pozoroval jste na sobě nějaké začátečnické chyby? Pokud ano, poučil jste se z předchozích nezdarů? Máte pocit, že jsou Vaše akce stále lepší, větší? Lépe plní své cíle?
18. Jaké jsou podle Vás důležité vlastnosti pro tuto práci?
19. Kde vznikají Vaše nápady. Jak rozvíjíte svou kreativitu?
20. Jak dlouho působíte v této profesi? Myslíte, že se dá dělat stále? Existuje podle Vás v této profesi syndrom vyhoření (tvůrčí blok)?
21. Jak se u Vašich akcí projevila finanční krize? (Méně akcí, úbytek sponzorů...). Pokud se projevila, pozorujete zlepšení situace? Jsou již důsledky krize zažehnány?
22. Jaká je Vaše prognóza vývoje tohoto oboru? A kam chcete do budoucna Vy sám směřovat se svými akcemi?

POUZE ŽENY:

23. Vnímáte nějakou výhodu/nevýhodu toho, že jste žena, pro pořádání kulturních akcí? Pokud pracujete v týmu ostatních lidí, jak Vás podle Vašeho názoru vnímají ostatní muži/ženy?
24. Jak se vnímáte Vy při své práci - používáte ženské zbraně, schopnost vcítění, zvládáte více věcí najednou (jak se o ženách tradičně tvrdí)? Nebo nemáte pocit nějaké zásadní odlišnosti od mužů, kterou by bylo možné využít pro Vaši práci?

Rozhovory s organizátory potvrdily mnoho závěrů a tendencí, které byly uvedeny v teoretické části práce. Uvádíme některé z nich, stejně jako zajímavé postřehy z praxe. **Respondenti ze skupiny zadavatelů** pořádají nejrůznější množství typů kulturních akcí. Zaměřují se především na své zaměstnance a klienty, v případě zadavatelů z magistrátů odborů kultury jde o obyvatele dané obce a okolí. Často pracují v menší skupině organizátorů (2-4) nebo úplně sami v případě malých společností. Někdy jim pomáhají další oddělení v rámci firmy (PR, finanční oddělení, oddělení nákupu apod.). „*Svůj tým hierarchicky přímo nemám, ale mám pracovní skupinu, která vznikne z různých oddělení.*“ říká Ema Bayerová.

Při konkrétní tvorbě akcí mají zadavatelé více možností. Buď si je tvoří celé sami („...vymyslíme program, vybereme lokaci, vytvoříme pozvánku a celé to organizujeme...“) nebo doposud častější variantou je na základě zadání a výše budgetu poplat agenturu (organizátory – vedoucí), která připraví návrhy akce a má ji poté celou organizačně na starosti. A třetí variantou jsou tzv. eventy účastnické, kdy je poptána účast na akci, která je už v realizaci a dělá ji někdo jiný (většinou vedoucí, tajemník). Zadavatel tam pak pouze pozve své klienty nebo zaměstnance. Program se tvoří po jednotlivých bodech, dle typu akce se vkládají již existující čísla a většinou - podle jejich vyjádření - nenakupují celý hotový program (pokud ho samozřejmě nemá již připravený agentura, ale i ta často skládá program z osvědčených čísel). Zadavatelé také často nejsou tak kreativní jako ostatní typy organizátorů, tvůrčí část práce předávají jiným subjektům.

V den akce jsou zadavatelé pouze „supervizorskou“ instancí. Především kontrolují ostatní realizátory - vedoucí, občas dodavatele, umělce apod. Pokud nemají ve společnosti právní oddělení, řeší si smlouvy s umělci sami, ale spíše v menším množství („*Smlouvy řeším minimálně. Loni jsme měli s umělci smlouvu, letos to bylo na rychlo, takže ani nebyla.*“). Akce připravují často dlouho dopředu (u velkých hned po skončení posledního ročníku) a na rozdíl od ostatních organizátorských typů dávají důraz na analýzu po skončení akce. Majitel rozpočtu (společnosti), chce většinou přesně znát počet účastníků a reálné benefity, které mu z akce plynou. Význam sponzorů je u zadavatelů menší než u jiných typů, přesto jsou i v této oblasti zastoupeni. Sponzorství funguje na bázi nejrůznější spolupráce, kooperace a sponzoři jsou dlouhodobějšího charakteru. Vztah s veřejností nebudují zadavatelé většinou sami, ale za

spolupráce kolegů z oddělení externí komunikace a opět na základě agentury. Masová propagace někdy není žádoucí, spíše se jedná o působení na přesně definovanou skupinu účastníků. Cílem akcí zadavatelů je „zvýšit pozitivní povědomí o značce“, ovlivnit spotřebitele k jejímu nákupu. Případně ukázat zaměstnancům zájem ze strany zaměstnavatele a motivovat je do další práce. Chtějí, aby jejich akce byly co nejkvalitnější a ne co největší, jak je často sen mnohých organizátorů - vedoucích.

Zajímavý byl komentář zadavatelky Emy Bayerové k případným problémům v průběhu akce, kdy už je zapotřebí nasadit „krizovou organizaci“: *„Pokud hrozí přírodní pohroma, tak to řeší organizační štáb festivalu, který má evakuační plán. Byla jsem svědkem toho, co se stalo v Belgii na festivalu, kde spadla celá scéna. Někteří lidé tam dokonce zemřeli. Nebo třeba Pohoda na Slovensku před několika lety, kde jsem také shodou okolností byla - jasná ukázka toho, jak to vypadá, když se krizová organizace nezvládne. Za určité rychlosti větru se musí zrušit program na scéně, protože je velmi nebezpečné pokračovat, ale organizátoři jdou do krajnosti, nechají program běžet dál. To už hrozí obrovské riziko pro návštěvníky. Tady jsme ale zodpovědní a ve čtvrtek na festivalu kapela Skyline hrála jenom čtvrt hodiny, protože pak byly tak velké poryvy větru, že museli koncert přerušit, než foukat přestalo.“*

Tajemníci ve svých kulturních organizacích fungují „více jako samostatné jednotky, které vzájemně spolupracují“. Každý z nich je zodpovědný za určitý druh uměleckých představení – divadelní představení, venkovní akce, představení pro děti nebo třeba přednášky. Na velké akce se spojují dohromady. Program někteří tvoří tak, že domlouvají jednotlivá vystoupení a ne kompletně složité programy, ale obecně tajemníci využívají všechny možnosti tvorby programu: *„Některé programy tvoříme sami, u některých akcí program skládáme – tvoříme z již hotových čísel. A samozřejmě také nakupujeme již hotové programy. U každé akce je to jiné.“* vypočítává Zina Rýgrová. Organizaci v průběhu akce také přesně vystihla: *Při svých akcích jsem hlavním organizátorem a inspicientem celého programu. Jsem v kontaktu s účinkujícími, zajišťuji i služby uvaděček, řeším také potřebné záležitosti s návštěvníky. Jsem pořád v poletu.“* A podobně o své činnosti hovoří i Simona Andělová: *„Pokud se jedná o akci typu přednáška, setkám se s přednášejícím osobně těsně před akcí, dohlížím na to, jak je připraven sál, technika, personál, počkám na začátek akce a někdy se jí i účastním jako divák.“* Míra organizačního zajištění je tedy větší než u zadavatelů, ale ještě stále trochu menší než u dobrovolníků.

U tajemníků téměř nikdy není známo, kdo je přesně organizátor dané akce, pod akci se podepisuje daná kulturní organizace. Tito organizátoři spolupracují s nejrůznějšími umělci, a

co se týká smluv, jsou to často příspěvkové organizace, povinné vést přesné účetnictví, jehož součástí jsou i smlouvy. „Smlouvy jsou potřebné nejen proto, že jejich uzavření určují předpisy o účetnictví, ale i z praktického hlediska – sjednáváme v nich nejen finanční podmínky, ale i provozně technické podmínky pro realizaci dané akce.“ Formy, jak smlouvy vznikají, jsou však různé. Někteří mají vlastní smlouvy, jiní je nemají a pro ně pak smlouvu připravují. Tajemníci si většinou sami zpracovávají ekonomickou rozvahu - pro stanovení výše vstupného a nákladů je to nutné. „Vycházíme přitom z informací o ceně pořadu, které zjistíme u umělců, ale také z finančních výsledků už realizovaných pořadů - víme, jaké výdajové položky musíme započítat a dokážeme odhadnout jejich výši. Obtížnější je odhad výše příjmů, protože to znamená především správně odhadnout, jaký bude počet diváků, a tedy v jaké výši stanovit vstupné.“

Místo pořádání je prostor samotné kulturní organizace, výjimečně v okolí dané budovy nebo třeba v ulicích a náměstích města. Trendem je ale větší zasazování akcí mimo budovy přímo do krajiny a větší přiblížení se divákům. Akce jsou nabízeny různým věkovým skupinám a zájmovým okruhům obyvatel – od malých dětí, přes mládež, aktivní ženy, až po seniory - napříč generacemi. Jejich akce jsou různorodé, nelze prý zevšeobecnit míru spoluúčasti diváků. „Na přednášce se nepředpokládá tak vysoká míra spoluúčasti jako například na tvořivých kurzech, ale myslím, že se nám daří zapojovat návštěvníky do akcí, kde je to účelem.“ Akce tajemníků plní během celoročního působení nejrozličnější funkce - estetickou, zábavnou, rozvojovou, vzdělávací apod.

A jak jsou na tom na základě rozhovorů **vedoucí**? Pořádají různé akce „od nejmenších narozeninových oslav pro děti až po velké hudební festivaly.“ Eva Petáková pokračuje: „také firemní akce a tzv. „šňůry“ kdy se jede soubor akcí pro jednoho klienta, např. pro Českou Spořitelnu v různých středočeských městech.“ Program akce vychází od zadání od klienta, případně si jej vedoucí vymýšlí celý od začátku sám. „Mám rád neotřelé a dlouhodobé nápady, protože jestli chci udělat jenom koncert nějaké osobnosti, tak to není dlouhodobý záměr, letošní muž roku se uskuteční již podvanácté, a to je dlouhodobý záměr.“ To co dělá vedoucí v průběhu akce, záleží na typu projektu. Když je akce malá, tak dělá vše, co je potřeba (navádí dodavatele, vítá umělce, sleduje dění v zákulisí, domlouvá se s techniky). Když jde o akci velkou, tak má vedoucí sebou další osoby, které mu ji pomohou zrealizovat. Je to vedoucí daného týmu se vším všudy – i proto se tak jmenuje jeho organizátorský typ. Zajímavým trendem, je spojování agentur na jednotlivé akce. Každá se specializuje na něco jiného a dohromady si pomáhají překonat období, kdy se snížil počet eventů. „Už je to delší dobu, ale vůči klientovi, vždy vystupuje jedna jako hlavní.“ Agentury se hodně spojují díky

krizi a na základě zákona, který vešel v platnost v roce 2008 (náklady na eventové umělce se nesmějí dávat do daní jako nákladová položka).“

Vedoucí mají rádi, když se mohou pod akci podepsat. Jsou skupinou, která nejvíce vyhledává svou vlastní publicitu. Často se také v této oblasti „kradou nápady“. Potvrzuje to David Novotný i Eva Petáková *„Mám ještě pár nápadů, ale nechám si je pro sebe, protože se stalo, že když jsem svěřil nápad, tak ho pak začal někdo jiný dělat.“* „Stalo se mi třeba, že mi vykradli celý scénář, obvolali všechny umělce, které jsem tam dohodla, a pak si to udělali sami nebo vyškrtali polovinu umělců a akce pak neměla vůbec spád. Celou ji zničili a nakonec si pak stěžovali na naši agenturu.“ Ukazuje to na silnou konkurenci a „hlad“ po nových nápadech. Reklama a propagace je pro vedoucí velmi důležitá: *„Jsem ochotná si vzít i menší marži, pokud mi z toho plyne nějaká reklama a je to zajímavý klient. Nedělám skryté akce, leda, že se spojujeme s dalšími agenturami.“*

Smlouvy se u vedoucích řeší individuálně: *„Většinou dané osobnosti znám osobně, tak smlouvy nevytvářím, některé osobnosti zastupují agentury nebo jednotliví manažeři, s nimi mám smlouvu. Na opravdu velké akce, se smlouvy dělají, klienti jako Vodafone, Nestlé smlouvy musí mít, ale na menší firemní akce, tam se smlouvy moc nedělají.“* Důležitá je vždy e-mailová komunikace, kde je oficiálně potvrzená objednávka. To pro organizátory stačí a byl by to případně i právní podklad, kdyby byly nějaké problémy.

Stejně jako tajemníci spolupracují vedoucí s širokým spektrem osob, zajímavý poznatek dodává Helena Macháčková: *„Jsem si jistá, že právě kultura je paradoxně jednou z oblastí, kde je nejtěžší prosadit se v cizině. Bez kontaktů jsou organizátoři rozhodně namydlení.“* Ekonomickou rozvahu si vedoucí sami zpracovávají, často na to nemají někoho specifického, jako tomu bývá u tajemníků a zadavatelů. Ale pokud se v rodině nebo v týmu vyskytuje někdo, kdo k tomu má sklony rádi mu tuto činnost přenechají. Také jak říká David Novotný: *„Projekt musím umět spojit s firemní politikou dané firmy. Mé akce nejsou založené na vstupném, protože jsou to většinou akce pro pozvané.“* Místo pořádání volí podle nápadu a druhu akce, mají volnou ruku a často těží ze zajímavých míst. A *„většina pražských divadel čím dál více stojí o nejrůznější akce, protože jim to přinese publicitu a oni vyjdou vstříc s výhodným pronájmem.“*

Reklama je pro vedoucí velice důležitá, chtějí, aby byl projekt co nejvíce vidět. Oslovují různé druhy periodik *„od ekonomických, aby se reklama dostala na stůl ředitele banky až po bulvární, aby si to přečetlo co největší množství lidí. Chce do toho zapojit rozhlasovou, televizní, tiskovou kampaň.“* Cílem akcí vedoucích je především, aby se klienti a návštěvníci dobře bavili, aby se cítili uvolnění a získali pokud možno umělecký zážitek. Dále

také jejich akce plní propagační funkci - zviditelnit produkt či společnost samu. Účastníci na akcích vedoucích nejsou většinou příliš aktivní, ale spíše pasivně přijímají, co jim organizátoři připraví. Délka akce je různorodá, často jde pouze o večerní pořady, ale výjimkou nejsou několikadenní festivaly. David Novotný dodává: *„Snažil jsem se dělat programy dlouhé, až jsem zjistil, že lidem se dlouhé akce nelíbí, že stačí dělat akce tak na dvě hodiny a to stačí bohatě, chtěl jsem jim dát co nejvíce, aby si odnášeli spoustu zážitků, ale musí se najít ta správná hranice.“* Na zapojení diváků využívají nejrůznější animační techniky, zapojují například hostesky, vyučují hosty tanci apod. A jak je na akci dostává Helena Macháčková? *„To je to ta nejošemetnější otázka na světě. Peníze, prosby, úsměv, výstřih, čest a slávu.“*

Dobrovolníci provozují akce spíše menšího rozsahu, zato ale velmi pestrého obsahu. Často ho skládají z jednotlivých čísel anebo jsou sami součástí dění (např. v případě amatérských divadel). Akcemi se neživí, i když mohou fungovat jako druh přivýdělnku. Jsou spíše náplní volného času, druh hobby, zábavy, která dobrovolníky nutí stále ve svém okolí nějakou aktivitu podnikat a realizovat. Program akce je celý na nich nebo na celé skupině, někdy jsou pod akcí podepsaní sami, někdy celá skupina – sdružení. Spolupráce s ostatními umělci je často na bázi známostí a někdy i sám dobrovolník využije své umělecké schopnosti (když ne přímo jako umělec tak jako moderátor, fotograf, mluvčí s médii atd.) Většinou fungují beze smluv s umělci, pouze na ústní a „e-mailovou“ domluvu, potvrzení akce. Sponzory se snaží získat a to nejlépe dlouhodobého charakteru. Co se týká propagace a PR mají na to další dobrovolníky nebo si vše častěji řeší sami. *„Na akce zveme pomocí letáků, e-mailu, osobně, či máme v časopise regionu svou stránku, kde také uvádíme aktuální akce.“* Výnos z akce používají na svou další činnost nebo na jiné kulturní akce. Např. pro záchranu místní rozpadlé kaple - uspořádají v ní koncert se sbírkou na její záchranu.

Mezi funkce akcí, které dobrovolníci jmenovali, patří *„kvalitní zábava, pocit sounáležitosti, oslava studentství.“* A co dělají dobrovolníci, když se vyskytne problém? Je to velmi podobné jako u ostatních typů organizátorů: *„Snažím se vyjít vždy vstříc s ochotou, nebojím se přiznat chyby a pokusím se vyjednat nějakou náhradu, bohužel musím řešit mnoho chyb, které jsem nezpůsobil já. Takže mojí prioritou je získat si co nejvíce informací a poté to řešit v klidu.“*

Důležitá je otázka **ekonomické krize**, která se v oblasti kulturních akcí zřetelně projevila. Následky krize velmi pociťují především zadavatelé, eventy se hodně seškrtávají: *„Když to srovnám se situací před pěti lety, kdy Telefónica převzala Eurotel, tak projektů bylo*

několikanásobně víc. Například festivaly jsme měli tři. Postupně se to vše utlumovalo.“ A situace se nelepší, ba naopak: „Asi bude huř. Krize zatím zažehnána není, naopak je možno sledovat pokles návštěvníků – lidé nechtějí pouštět peníze.“ I tajemnice Zina Rýgrová má podobný názor, že následky krize se projevují teprve nyní. „Řada lidí si myslí, že už to proběhlo a je za námi, ale myslím si, že se to ve skutečnosti začíná projevovat až nyní. Jsou také připravována další opatření, která lidem z peněženek vytahají více peněz. Plánují se změny DPH – samozřejmě zvýšení. Tak prostě uvidíme, co přijde.“ Vedoucí David Novotný se snaží vysvětlit, proč se akce nezačaly rušit rychleji po nástupu krize: „Řada firem měla zakázky ještě z předcházejícího roku, ale letošní rok již nemají žádné. Tento rok vidím obecně velmi špatně v oblasti eventů, akcí a propagace, protože firmy ve svých rozpočtech tuto položku omezily.“ Eva Petáková vysvětluje, jak se díky krizi změnil trh akcí: „Dříve se plánovaly vánoční večírky půl roku dopředu nebo na Silvestra jsem měla smlouvu v březnu a loni mi zavolali 14 dní před Silvestrem, že nás chtějí, protože jim zbyly peníze.“ Klienti si nedovolí plánovat dopředu, což je pro umělce a organizátory opravdu těžké. A organizátoři tak musí dělat i jinou práci, která by je uživila. Momentální trend je proto často: žádní umělci, reprodukováná hudba, diskotéka, případně karaoke a všechny peníze na raut. Do budoucna budou klienti více rozmýšlet, do čeho budou investovat, zda to bude tištěná nebo rozhlasová reklama, propagační materiály či kulturní a společenské akce.

Dobrovolníky krize zastihla pravděpodobně nejméně nebo si na ní alespoň nejméně stěžovali. Co ale pociťují, je zmenšování počtu sponzorů. „V našem sektoru se krize moc neprojevila – možná v oblasti sponzoringu, ale jinak ne.“ Obecně také můžeme říci, že organizátoři popisují, jak se ve svých akcích stále více zlepšují. Vše tedy také záleží na praxi. „Začátečnické chyby jistě byly. Popsal bych to jako kulturní džungli.“ „Ze začátku jsem byla přehnaně perfekcionistická a měla jsem přehnané nároky na lidi a hlavně jsme neuměla delegovat. Začala jsem se více spoléhat na lidi a dát jim větší prostor a důvěřovat jim.“

Na **setrvání v profesi** organizátora není jednotný názor, ale spíše se kloní k tomu, že stále není možné provozovat. Organizátor potřebuje po nějaké době tvůrčí přestávku. „Vyhoření existuje, ale někdy pomůže nový impulz a člověku se vrátí radost do práce.“ „Doufám a chci věřit, že stejně jako řada dalších profesí, tak i práce v oblasti kultury se dá dělat stále. I když někdy máte pocit, že už ty lidi nemůžete ani vidět. Syndrom vyhoření určitě existuje. Mohou dojít nápady, tvůrčí invence, můžete si vytvořit určitý blok vůči novým formám, žánrům... Je to přeci jenom velmi náročné povolání a často máte zodpovědnost i za spoustu lidí. „I když bych na to měl být zvyklý, tak mě vždy něco rozhodí, pokaždé. Třeba před Mužem roku mi volá tak dva tisíce lidí za týden a to je opravdu hukot.“

Vlastnosti vhodné pro organizátory uvedené v rozhovorech, kopírují dotazníkové šetření. „V našem oboru nejde dobře pracovat, pokud vás práce nebaví. Musíte mít k této práci vztah a cit jako ke koníčku, věnovat jí víc, než je limitováno mzdou. Počítat s tím, že nepracujete jen osm hodin denně – jsou to večery, víkendy... A i když nejste v práci, stejně často vlastně pracujete – vnímáte nové podněty, neustále sledujete nejruznější trendy umění a zábavy.“

A co ženy – **organizátorky**? „Nevýhodou bylo v této profesi, která je časově náročná, že jsem měla mateřské povinnosti. Bylo velice obtížné vše skloubit. Má práce, kterou jsem se snažila dělat naplno, byla určitě často na úkor mých dětí.“ Organizátorky připouštějí i skutečnost, že si ženy dokážou zorganizovat svůj čas účelněji: „Teď jsem v práci, neodbývám ji, ale musím vymyslet, co bude mít rodina k večeři a taky to zajistit. Večer mám akci, ale ráno už musí být zase děti připravené do školy...“ Ale samozřejmě to nelze paušalizovat. Je to individuální. A Helena Macháčková téma organizátorek uzavírá: „Být ženou je prostě jiné než být mužem. Má to svá pozitiva i negativa. Já osobně necítím zatím žádný typ diskriminace ani závažných nevýhod. Prostě se člověk musí snažit být co nejlepší.“

„Mám rád projekty, které nejsou jen party, ale mají zásah do hlubších emocí, vytvoří si s člověkem pouto a stanou se unikátními.“

Tomáš Gavlas

Závěr

Rigorózní práce se pokusila o bližší představení vykonavatelů managementu kulturních akcí. Prvním z jejích cílů bylo přispět k vyplnění mezery v odborném prostředí, které by mohlo rozšířit tolik potřebné diskuze a umožnilo stavět odborný zájem na zatím ojedinělé práci z organizátorské oblasti kultury. I když je zvolené téma obsáhlé, snažila jsem se, i přes omezený rozsah práce, alespoň o určité přiblížení fenoménu. Práce se věnovala terminologickému představení pojmů z oblasti, stručnému přehledu evropské a české historie managementu kulturních akcí a významným organizátorským osobnostem v dějinách. Prostor byl věnován současnému řízení kulturních projektů včetně nedostatečných možností vzdělání oproti zahraničí. Je sice pravdou, že ještě v nedávné minulosti neexistovalo žádné formální vzdělávání v oblasti managementu kultury, ale i když se situace začíná měnit, stále není ideální. Práce posuzovala i vhodné schopnosti, předpoklady a klíčové činnosti organizátorů. Díky narůstající převaze žen organizátorek jim také byla věnována jedna z kapitol a pokusila se vyjádřit ženská specifika při organizátorské práci. Z některých současných tendencí je možné odhadnout budoucí vývoj a proto ani ten nebyl v krátkosti opomenut. Druhým a stěžejním cílem práce bylo stanovení klasifikace hlavních typů organizátorských subjektů. Čtyři zvolené typy: zadavatelé, tajemníci, vedoucí a dobrovolníci byli typizováni s ohledem na jejich ideový, tvůrčí, organizátorský a ekonomický podíl při realizaci kulturních aktivit. Jako důležitá sonda slouží i praktické příklady jednotlivých organizátorských skupin.

Empirická část práce, rozdělená podle výzkumné metody na dotazníkové šetření a rozhovory, se pokusila ověřit stanovené hypotézy odrážející témata teoretické části. Celkem bylo získáno 100 validních dotazníků od zástupců jednotlivých skupin organizátorů a aktivních kulturních skupin. Z výzkumu vyplynulo, že organizátoři kulturních akcí mají vyšší než středoškolské vzdělání a jsou jimi převážně ženy. Za zásadní schopnost jsou považovány komunikační schopnosti, bez kterých by nemohla být žádná část kulturního projektu správně zrealizována. Realizátoři nejčastěji čerpají inspiraci ze svého vlastního života, rozmanitých zájmů a jiných kulturních akcí. Výzkumná otázka, zda organizátorky považují skutečnost, že jsou ženy, za výhodu pro svou práci, se neprokázala. Ženy pocítují výhodu nad muži pouze v některých konkrétních situacích. Výzkumné otázky dvanácti interview získaly detailní informace, které nebylo možné získat první metodou dotazníku. Podnětné odpovědi doplnily příslušné kapitoly práce z praktického pohledu a rozhovory – vždy tři ze čtyř organizátorských typů - byly interpretovány. Nicméně získaný vzorek z obou částí

kvalitativního výzkumu je poměrně malý a předloženou interpretaci dat lze proto vnímat pouze jako příspěvek k tématu.

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

Summary

This thesis attempted to closer introduction of management executors of cultural events. The first of its aims was to contribute towards filling the gap in professional area that could extend much-needed discussion and allowed to build a professional interest in the so far unique work from organizational area of culture. Although the selected topic was a broad one, I tried to give at least partially a detailed account of this phenomenon. The work was devoted to presentation of terminological terms in the field, brief overview of European and Czech history of the management of cultural events and significant personalities in the history of organizing. The work dealt with the current management of cultural projects, including a lack of educational opportunities than abroad. It is true that in the recent past there was no existence of formal education as far as cultural management is concerned. Even though there have been slight changes, the situation is not ideal. This work assessed also appropriate skills, assumptions and key activities of the organizers. With the increasing prevalence of women organizers they were also given one of the chapters that attempted to express the specifics of women's organizational work. It is possible to predict the future from some current trends, and therefore it has not been shortly omitted. The second and central aim of this work was to determine the classification of major types of organizing entities. Four selected types: submitters, secretaries, conductors and volunteers were typified with respect to their ideological, creative, organizational and economic participation of cultural activities. As an important probe also appear practical examples of each organizing groups.

The empirical part divided into two areas according to research methods to questionnaires and interview tried to verify the hypotheses reflecting the themes of the theoretical part. There were one hundred valid questionnaires received from certain types of organizers and active cultural groups. It is clear from the research that organizers of cultural events have higher than secondary education. Furthermore, there are mainly women among them. General communication skills are considered to be the most crucial. Without them no part of cultural events could be realized properly. Organizers draw inspiration for their projects mainly from their own lives, their hobbies and other cultural events. The question of the survey, whether the women consider their gender to be an advantage for their work, was not proven. The women feel an advantage over men only in some particular situations. Research questions of twelve interviews obtained detailed information that would not be possible to receive by the first questionnaire method. Inspiring answers stated as an additional material to particular chapters from the practical point of view and interviews - always three

of the four types of organizing – were interpreted. However the number of respondents from both parts of the qualitative research is too low. The interpretation should therefore be considered only as some kind of contribution to the discussed topics.

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

Použité prameny a literatura

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

HOWKINS, J. *Creativne Ecology (or Creative Economy 2.0)*, prezentace v rámci pražského semináře Kulturní a kreativní průmysl, který se konal v prosinci 2007. Dostupné z WWW: www.institutumeni.cz, 10. 3. 2010

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

IUVENALIS. Satiry 10, Baarn-Amsterdam 1984

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

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

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

KESNER, Ladislav. *Marketing a management muzeí a památek.* 1.vyd. Praha: Grada publishing, 2005, ISBN 80-247-1104-4

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

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

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

MALÁ, L. *Spolky v Benešově v době meziválečné (1918-1938)*. Praha: UK, Filozofická fakulta, 2008. Bakalářská práce.

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

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

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

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

PELC, M. *Kulturní život města Loun v letech 1900 – 1938*. Praha: Filosofická fakulta University Karlovy v Praze, Katedra kulturologie, 1997. Diplomová práce.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

VÁCLAVÍK, A. *Výroční obyčeje a lidové umění*. 2. vyd. Luhačovice: Atelier IM, 2010, ISBN: 978-80-85948-74-5

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

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

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

Přednášky:

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

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

Novinové a časopisecké články:

CAJTHAML, P.: Trutnovinky, 18, 2010, *Centrum Uffo bude od zítřka otevřené*, s. 1.

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

KUČEROVÁ, L.: Místní kultura, 6. 5. 2011, *Chvályhodné a prospěšné zadlužení*, s. 1.

MF Dnes (redakce), 16. 3. 2003, *Co láká turisty na hrady a zámky? Dnes hlavně zábava*, strana A4.

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

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

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

Kulturní měsíčník města Loun, Městská osvětová beseda v Lounech, květen 1963, str. 13.

Internetové zdroje:

1. **KOLEGAR, J.:** *Management i v amatérském divadle? Proč ne!*
<http://www.kultura-management.cz/management-v-kulture-arts-management-v-cesku/management-a-divadlo---zamysleni-jana-kolegara>, 6. 4. 2010
2. **LUŇÁKOVÁ, Z.:** *Muž, co vám prodá větu: „Já jsem tam byl!“* Hospodářské noviny, Magazín Víkend, 2009.
<http://hn.ihned.cz/c1-37930420-muz-co-vam-proda-vetu-ja-jsem-tam-byl>, 29. 10. 2009
3. **ŠNAJDAR, H.:** *Martin Věchet: Bez náčelníka by byl festival poloviční.*
<http://www.trutnovinky.cz/>, 3. 8. 2009
4. http://ec.europa.eu/culture/our-programmes-and-actions/doc413_en.htm
5. <http://www.kultura-management.cz/>
6. <http://vitalvoices.org/>

Přílohy

Seznam příloh

Příloha č. 1 - Zdroje použitých vyobrazení

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

Příloha č. 3 - Organizační struktura Společenského centra Trutnovska pro kulturu a volný čas
– Uffo
(Dostupné z WWW: <http://www.uffo.cz/index.php?gid=380>, 9. 10. 2011)

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

Příloha č. 5 - Ukázka z Eventového katalogu, Telefónica O2
(Poskytnuto společností Telefónica Czech Republic, a.s.)

Příloha č. 6 - Rozhovory

Příloha č. 1 - Zdroje použitých vyobrazení

Obr. 1 – Několikadenní festival Roskilde, Dánsko. Dostupné z WWW: <http://roskilde-festival.dk/>, 29. 9. 2011

Obr. 2 – Sarkofág organizátora Marcuse Aurelia Prosenese. Dostupné z WWW: <http://www.google.cz/> (záložka obrázky), 31. 7. 2008

Obr. 3 – Model mechanického bubínku dle návrhu L. da Vinci. Dostupné z WWW: <http://www.google.cz/> (záložka obrázky), 31. 7. 2008

Obr. 4 – Organizátor Francois Vatel za doby Ludvíka XIV. Dostupné z WWW: <http://www.google.cz/> (záložka obrázky), 2. 4. 2009

Obr. 5 – Gérard Depardieu jako Francois Vatel. Dostupné z WWW: <http://www.google.cz/> (záložka obrázky), 2. 4. 2009

Obr. 6 - Plakát studentského festivalu Okultění 2010. Dostupné z WWW: <http://www.culto-ako.cz/cs/>, 12. 6. 2010

Obr. 7 - Program workshopu studentů kulturního managementu a mladých profesionálů. Dostupné z WWW: <http://www.tcwlm.net/>, 6. 4. 2010

Obr. 8 – Tvůrčí a netvůrčí styly v managementu kultury. Pramen: ADAIR, J.: *100 Tipů jak úspěšně řídit a vést lidi*. Brno: CP Books, 2005

Obr. 9 - Maslowova hierarchie potřeb. Diagram: PhDr. Karel Hnilica, Přednáška Kulturní psychologie I., 26. 3. 2007

Obr. 10 - Model procesu komunikace. Pramen: KOONTZ, H. – WEIHRICH, H. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993

Obr. 11 - Pozvánka na akci od zadavatele. Pramen: archiv autorky.

Obr. 12 - Uspořádání konferenčních prostor před akcí KICK OFF 2010. Pramen: archiv autorky.

Obr. 13 - Matěj Ruppert z hudební skupiny Monkey Business při koncertu na akci KICK OFF 2010. Pramen: archiv autorky.

Obr. 14 – Zina Rýgrová tajemnice Společenského centra pro kulturu a volný čas UFFO. Fotografie: Vilém Fischl. Dostupné z WWW: <http://www.google.cz/> (záložka obrázky), 14. 10. 2011

Obr. 15 - Budova Uffa spolu s bronzovou sochou od Michala Gabriela. Fotografie: Vilém Fischl. Dostupné z WWW: <http://www.google.cz/> (záložka obrázky), 14. 10. 2011

Obr. 16 – Organizátor Open Air Music Festivalu Martin Věchet s Evou Pilarovou. Dostupné z WWW: <http://www.festivaltrutnov.cz/>, 5. 4. 2010

Obr. 17 - Hlavní scéna Open Air Music Festivalu 2010. Pramen: archiv autorky.

Obr. 18 - Organizátor Vedoucí David Novotný na své akci: Sestřička roku 2009. Pramen: poskytnuto z archivu Davida Novotného.

Obr. 19 - Organizátoři z agentury Štěk při přípravě Grabštejn World Festu. Dostupné z WWW: http://www.stek.cz/foto2/worldfest/2003/poradatele/fot_05.jpg, 11. 4. 2010

Obr. 20, Obr. 21 – Park live. Kulturní akce zaměřená na oživení parků, hřišť a zeleně. Dostupné z WWW: http://divozemi.rajce.idnes.cz/PARK_LIVE_09/#album, 5. 4. 2010

Obr. 22 – Sculpture Grande 2007, pořádané Olgou Dvořák. Dostupné z WWW: <http://www.google.cz/> (záložka obrázky), – 17. 7. 2011

Obr. 23 - Sir Nicolas Winton a organizátorka akce Winton Train Olga Menzelová. Dostupné z WWW: <http://www.google.cz/> (záložka obrázky), 17. 7. 2011

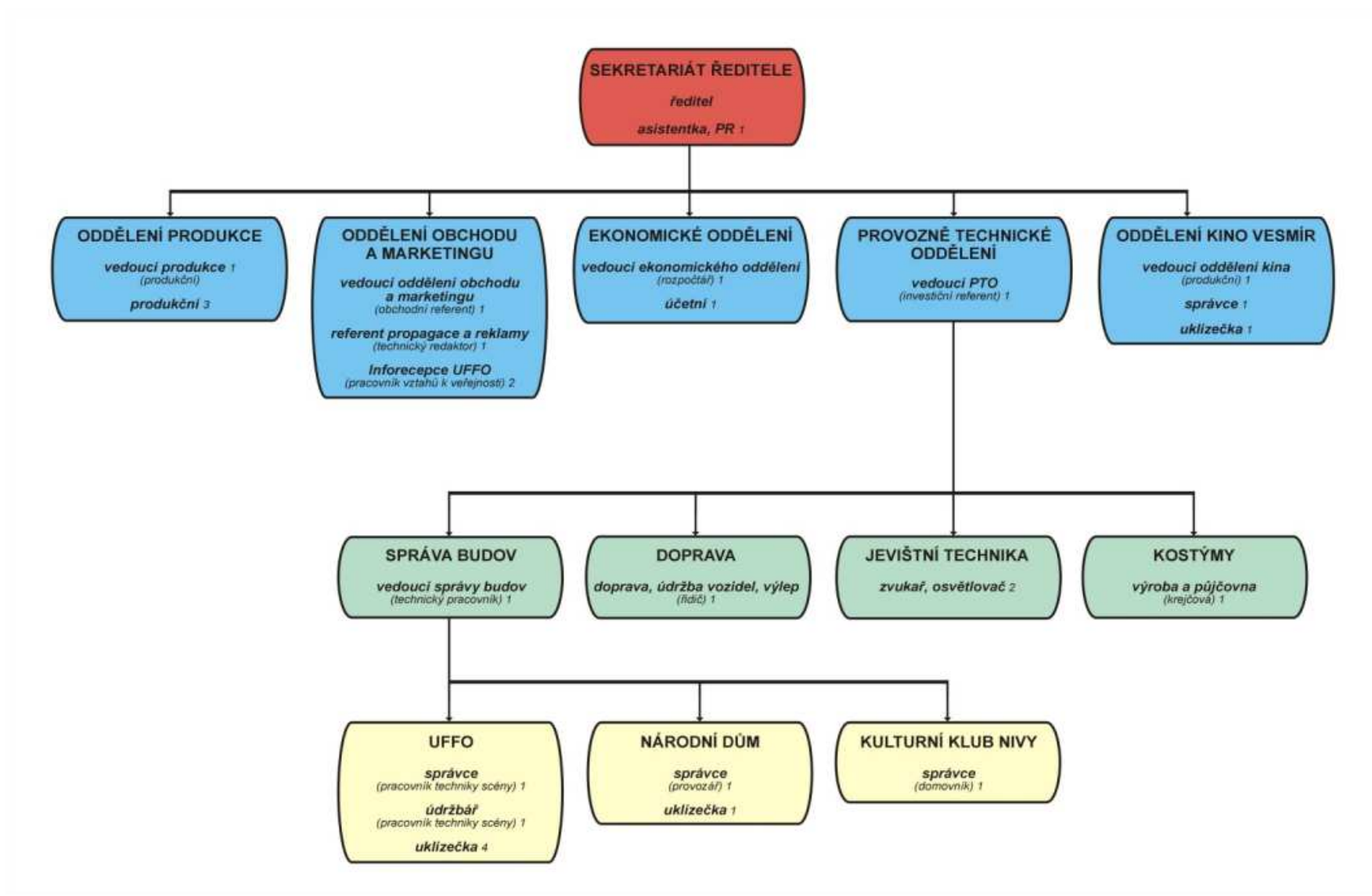
Obr. 24 - Pražská část výstavy Winton Train na Vyšehradě. Dostupné z WWW: <http://www.google.cz/> (záložka obrázky), 17. 7. 2011

Obr. 25, 26, 27, 28, 29 – Grafické znázornění výsledků empirického šetření. Pramen: archiv autorky.

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

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

Příloha č. 3 – Organizační struktura Společenského centra Trutnovska - Uffo



Příloha č. 4 – Ukázka předběžného scénáře kulturní akce
(organizátor vedoucí David Novotný)

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

Večer pro dobrou věc, 10. Ročník

Začátek v 19.00 hodin
Mažoretky Scarlet Jaroměř

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

Leona Machálková, 4 písničky

Heidi Janků, 3 písničky

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

Martina Balogová, 2 písničky

Martina Balogová a Sámer Issa – duet

Sámer Issa, 2 písničky

Světlana Nálepková, 3 písničky

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

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

Míša Nosková, 3 písničky

Rozloučení

Celou akcí provází Lucie Koňářková a Vlasta Korec

Konec

Program bude trvat 110 minut.

Příloha č. 5 – Ukázka z Eventového katalogu, společnost Telefónica

Obsah Slide30 6/20/2010 1:24 PM

Španělský večer



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

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

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

Doporučený termín:
celoročně

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



Obsah Slide35 6/20/2010 1:40 PM

Kabaret





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

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

Doporučený termín:
Celý rok

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

O2 Skotské hry



Popis akce:

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

Doporučená lokace:

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

Doporučený termín:

Květen až září



Timing dne – příklad:

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

Program – příklad:

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



Příloha č. 6 – Rozhovory

Zadavatelé

Respondentka: Pavlína Paroulková

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

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

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

Pracujeme v týmu čtyř osob v útvaru nazvaném Eventy a sponzoring a celkově jsme ve struktuře pod Marketingem.

3. Popiš mi prosím detailně, jak tvoříš program akce. Vytváříš celý program od počátku sama, tzn. detailně tvoříš obsah a průběh akce nebo skládáš program z již existujících čísel, případně nakupuješ již hotový program?

Nakupujeme různé varianty. Za prvé si akci tvoříme samy „brainstormujeme“, vymyslíme program, vybereme lokaci, vytvoříme pozvánku. Celé to organizujeme. Druhá varianta je, že máme například zadání – společenská akce, 30 osob. Máme na to určitý budget a poptáme přímo agenturu, která nám dá návrhy, jak by mohla daná akce pro 30 osob vypadat. My si vybereme agenturu, kterou následně supervisorujeme a ona už sama všechno připravuje. A třetí varianta je, že nakupujeme eventy účastnické. Například teď připravuji akci MOTO GP, kdy už je připraven program akce, který dělá jiná agentura a my od ní nakupujeme pouze 50 vstupenek. Už je tam od nich připraven stan, catering a my tam pouze pozveme naše zákazníky.

4. Podílíš se na finální organizaci v průběhu akce? Co je v tu chvíli konkrétně Tvou náplní práce?

U nás je to hodně individuální, záleží podle typu akce, a kdo ji organizuje. Pokud ji organizujeme samy, tak děláme veškerou organizační práci, pokud je to s agenturou, tak tam zajišťujeme supervizi. Náplní je, že kontroluji že jsou všichni na svém místě, catering je v pořádku, hostesky jsou instruovány, agentura je připravená, umělci vědí, co mají dělat. Správně se střídají, správně je připravená technika a podobně.

5. Tvoříš projekty, pod které se i sama „podepíšeš“ nebo jde o akce na zakázku pro objednatele? Je známo, že jsi organizátorka dané akce?

Je známo, že to dělá Telefónica, nikdy nesmí být uvedeno, že to dělá jiná agentura. Vždy musí být zřejmé, že je to akce naší společnosti. Moje jméno přímo vidět není, ale obchodní tým, pro kterou tu akci dělám, ví, že tím garantem jsem já. Ale že by to věděli zákazníci, to ne. Pro zákazníky je také důležité, že to pořádá manažer daného úseku nebo ředitel a ten je také nejviditelnější.

6. Jaké osoby s Tebou dále spolupracují? (Umělci, moderátoři, agentury, dodavatelé apod.)? Jak je získáváš pro své projekty? Podílíš se na přípravě smluv s těmito osobami?

Spolupracujeme s celou řadou agentur. Na nás je zadání, nápad. Ostatní od cateringu, hostesky někdy i další věci jako lokalita apod. jsou na agentuře. Rozlišujeme je na Eventové agentury (pro ČR, např. Ogilvy) a Insentivní agentury (pro Zahraniční akce, např. Čedok). Získávání umělců má většinou na starosti agentura nebo jen společně korigujeme nejrůznější nápady. Je to větší množství lidí.

Smlouvy řešíme minimálně, je to spíše aktivita oddělení Sponzoringu. Ale teď se to bude měnit. Doposud to fungovalo tak, že jsme jednou za 2 roky uspořádali velký tendr, kde se oslovilo cca 50 agentur. Z těch se vybralo plus/minus šest agentur, se kterými se podepsala smlouva na dva roky. Neznamená to, že s nimi automaticky spolupracujeme, ale znamená to, že jsou přizváni do tendrů v průběhu dvou let. Abychom totiž neoslovovali spoustu agentur, ale pouze 3-4 agentury. V současné době to chceme změnit. Nebude žádný tendr, ale chceme oslovovat agentury libovolně. Vybereme tak 4 – 5 agentur. Bude to náročnější, ale vybereme nejlepší a s ní podepíšeme smlouvu na danou akci. U výběru záleží, zda se agentura vejde do rozpočtu a na jejím kreativním konceptu (někdy to může být zajímavá lokalita, někdy kreativní program...to záleží).

7. Jak dlouho dopředu vytváříš plán akce? Průměrná doba od nápadu/ zadání akce po zrealizování.

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

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

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

9. Zpracováváš si sama ekonomickou rozvahu? (Kalkulace vstupného/ cena projektu).

Určitě, umím a dělám. Když mi zavolá obchodník, musím rychle během 5 minut dát dohromady, kolik může daná akce přibližně stát. Catering, technika... Už to máme v hlavě, kolik stojí daný prostor pro určitý počet lidí. Dáš to pak rychle celkově dohromady.

10. Máš nějaké sponzory? Pokud ano, jsou spíše stálí nebo pokaždé jiní?

My sami jsme většinou sponzory různých kulturních akcí. Ale samozřejmě spolupracujeme s řadou různých společností, které jsou většinou naši známí

11. Podle čeho volíš místo pořádání? (Stabilní vlastní prostory, vyhledávání atraktivních lokalit...).

Snažíme se vyhledávat vhodné lokality pro tu akci. Pro společensko-kulturní akce by to měla být nějaká atraktivní lokalita, která není příliš známá a mělo by to být osvěžení pro ty zákazníky, abychom je nezvali do stejné lokality několikrát. Když chce obchodník nebo manažer nějakou vytypovanou lokalitu, tak si necháme poradit, ale většinou zkusíme něco nového. Co se týká konferencí, tak tam jedeme podle požadavků zadavatele z firmy. Jedem podle programu, a aby nám to k té akci sedělo.

12. Podílíš se na budování vztahu s veřejností (PR), reklamě a propagaci projektu? Pokud ano, jak velkým dílem (vše sám, někdo jiný z organizace, dodavatelé...).

Za eventy tam není příliš velké PR. Jde více za oddělením Sponzoringu, ale jsou specifické akce, kde PR děláme např. akce Struny podzimu, kde jsme partnerem, tak kontrolujeme např. přístupy na stránky, jejich čtenost. Spolupracuje se také s Externí komunikací, která připravuje tiskové konference. Informují také o větších akcích jako je Open air festival. Spolupráce s Externí komunikací u sponzoringových projektů určitě je, vždy je nutné to provázat. Moje akce spíše propagujeme interně ve společnosti.

13. Jaké funkce podle Tebe plní (nejčastěji) Tvé akce a jaké jsou jejich cíle?

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

14. Pro koho jsou Tvé akce primárně určeny? Kdo jsou potenciální a kdo ve výsledku skuteční účastníci?

Vždy pro cílovou skupinu našich zákazníků, případně pro interní zákazníky – zaměstnance společnosti Telefónica.

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

Existuje tzv. eventová databáze, kde máme seznam potenciálních účastníků na akce. Naši obchodníci z nich pak ještě mohou dále vybrat klíčové klienty. Kdo se nezúčastní první akce, zve se na druhou, třetí, poté již většinou

ne. Aktivní spoluúčast záleží na typu akce. Individuální eventy jsou obecně pasivnější povahy a Super eventy často zaměřené na aktivní spoluúčast zákazníků.

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

Poslední problém byl s technikou...většinou máme připraveny záložní varianty. Vždy mokrou a suchou variantu programu. Například, když prší, vždy je náhradní varianta někde pod střechou. Nikdy nejdeme do programu, kdy by nebyla připravena mokrá varianta. Co se týče techniky, nemáme poptány další náhradní dodavatele, ale kdyby se něco nepovedlo, máme připraveny kontakty. Ihned zavoláš a hned řešíš. Existuje spousta situací, které nemůžeš předem odhadnout, je to individuální. Na to nejsou žádná pravidla, musíš začít ihned řešit, nepanikařit. Nebo když Ti nedojede umělec, tak se musí program narychlo upravit nebo někoho rychle sehnat. Je to těžká situace, ale nesmíš se zhroutit, ale začít řešit. Nebo kolegyně nedávno řešila, že jim nefungoval diaprojektor v Herlíkovicích. Rychle se na internetu řešil záložní dataprojektor v okolí, volali jsme kontakty, ale naštěstí se ho nakonec podařilo spustit.

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

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

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

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

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

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

Kreativita, organizační schopnosti, týmovost a komunikační vlastnosti.

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

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

21. Jak se u Tvých akcí projevila finanční krize? (Méně akcí, úbytek sponzorů...). Pokud se projevila, pozoruješ zlepšení situace? Jsou již důsledky krize zažehnány?

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

Eventů děláme méně a nejsou tak zajímavé. Dalším ukazatelem je, že eventy většinou děláme samy, tolik už nevyužíváme agenturu, která by mohla přinést něco nového, ale vše si jedeme po vlastní ose. Zveme zákazníky na akce, které už nejsou tak kvalitní. Ty akce jsou menší a levnější. Už se skoro nedělají super eventy v zahraničí, které byly velmi populární. Možná tak jednou do roka pro velmi malý počet osob a ještě to organizují většinou sama. Sice akci nakoupíme přes agenturu, ale s účastníky jedu sama. Kdežto dříve byl celý organizační tým, který tam zařizoval program a staral se o zákazníky.

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

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

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

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

Když jsi žena organizátorka, tak máš výhodu u dodavatelů, kteří jsou většinou muži, tam pomůže charisma. S nimi to člověk umí. Přetrhnout se, aby Ti požadavek splnili. Náš nadřízený se nás snaží přimět, abychom měli v týmu muže, ale nám se muži příliš neosvědčili a já musím říct, že je to spíše ženská práce. Ženy to mají připraveny od začátku do konce, jsou puntičkářky, kdežto muž má na to „mužský nadhled“, kdy akci vidí spíše jako koncept a nezaobírá se tolik detaily. Jaký bude welcome drink, kde bude stát číšník... Ze zkušeností vím, že tohle chlapi v oku příliš nemají. Určitě by se nějaký našel, ale 90% jich to nemá. Chlap není příliš ideální pro naši práci – nebude to dělat dlouhodobě, vydrží třeba půl roku, ale vyžaduje to i dost administrativy, po čase by tak hledal něco jiného.

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

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

Bohumil Stibal

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

Pořádal jsem a stále pořádám nejrůznější akce. Například: Mezinárodní malířské Art Sympozium, již 6 ročníků, Kuchařskou soutěž „O putovní pohár M.D.Rettigové (5 ročníků), Staročeské máje, Masopust a Zámecké večery. Jde o organizační činnost, zajištění finančních prostředků, rozhodující pravomoc – pořádat nebo nepořádat danou akci.

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

Tým máme na každou akci jiný, většinou jde o skupinu od 2 do 5 členů.

3. Popište mi prosím detailně, jak tvoříte program akce. Vytváříte celý program od počátku sám, tzn. detailně tvoříte obsah a průběh akce nebo skládáte program z již existujících čísel, případně nakupujete již hotový program?

Celý program tvoříme po jednotlivých bodech, dle tipu akce vkládáme již existující čísla, nikdy nenakupujeme celý program.

4. Podílíte se na finální organizaci v průběhu akce? Co je v tu chvíli konkrétně Vaší náplní práce?

Ano, je závislé na druhu akce. Většinou jsem namísto a sleduji, zda je vše připraveno.

5. Tvoříte projekty, pod které se i sám „podepíšete“ nebo jde o akce na zakázku pro objednatele? Je známo, že jste organizátor dané akce?

Ano je známo, že jsem organizátor akce. Jde o akce pořádané obcí pod záštitou starosty.

6. Jaké osoby s Vámi dále spolupracují? (Umělci, moderátoři, agentury, dodavatelé apod.)? Jak je získáváte pro své projekty? Podílíte se na přípravě smluv s těmito osobami?

Různé smlouvy podepisuji a sám je i tvořím. Umělce oslovujeme na základě předpokladu, co by mohlo být pro naše obyvatele zajímavé.

7. Jak dlouho dopředu vytváříte plán akce? Průměrná doba od nápadu/ zadání akce po zrealizování.

Záleží na tipu akce od 14 dnů do 1 roku.

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

Tajemno a romantiku nepoužíváme, adrenalin pouze sportovní. Šablonu máme pouze na akce dlouhodobé.

9. Zpracováváte si sám ekonomickou rozvahu? (Kalkulace vstupného/ cena projektu).

Ano, vše sám.

10. Máte nějaké sponzory? Pokud ano, jsou spíše stálí nebo pokaždé jiní?

Ano, dle druhu akce a jsou spíše stabilní.

11. Podle čeho volíte místo pořádání? (Stabilní vlastní prostory, vyhledávání atraktivních lokalit...).

Vlastní prostory obce nejčastěji nebo v ulicích.

12. Podílíte se na budování vztahu s veřejností (PR), reklamě a propagaci projektu? Pokud ano, jak velkým dílem (vše sám, někdo jiný z organizace, dodavatelé...).

Sám i za pomoci ostatních organizací a firem.

13. Jaké funkce podle Vás plní (nejčastěji) Vaše akce a jaké jsou jejich cíle?

Řekl bych, že jde o rozvoj kulturního života na venkově.

14. Pro koho jsou Vaše akce primárně určeny? Kdo jsou potenciální a kdo ve výsledku skuteční účastníci?

Lidé z obce a jejího okolí. Potenciální i skuteční.

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

V rámci Masopustu je vždy velmi dobrá spolupráce s občany. Zapojení návštěvníků do programu je vždy závislé na moderátorovi akce a druhu akce. Většinou s tím nemáme problém.

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

Řešíme rychle, operativně a bez zbytečných emocí.

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

Chyby jsem samozřejmě pozoroval, kdo se nepoučí, nemůže úspěšně pokračovat, akce jsou zhruba stejně úspěšné.

18. Jaké jsou podle Vás důležité vlastnosti pro tuto práci?

Chuť něco dělat, nebát se organizační práce a trocha adrenalinu, jak akce dopadne, jaké bude počasí atd.

19. Kde vznikají Vaše nápady. Jak rozvíjíte svou kreativitu?

Různě, podle situace. Ve svém okolí, od ostatních organizátorů.

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

Přibližně 10 let, pokud člověk chce a je ochoten sledovat trendy, nebo si nechat poradit asi lze. Vyhoření existuje, ale někdy pomůže nový impulz a člověku se vrátí radost do práce.

21. Jak se u Vašich akcí projevila finanční krize? (Méně akcí, úbytek sponzorů...). Pokud se projevila, pozorujete zlepšení situace? Jsou již důsledky krize zažehnány?

Úbytek sponzorů se neprojevil. Situace se nelepší a naopak asi bude hůř. Krize zatím zažehnána není, naopak je možno sledovat pokles návštěvníků – lidé nechtějí pouštět peníze.

22. Jaká je Vaše prognóza vývoje tohoto oboru? A kam chcete do budoucna Vy sám směřovat se svými akcemi?

Snažit se akce udržet a nabízet lepší zážitek za stejné peníze.

Emma Bayerová

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

Mám na starosti Open Air Festival (OAF), to je ta největší akce a pak mám na starosti ještě dva sportovnější projekty - Snow hill a Ski tours. Moji povinností je hlídat projekt, aby správně proběhl, v souladu se sponzorskou smlouvou a zkoordinovat projekt tak, aby informace doputovali do oddělení, kam mají. Do všech oddělení, které se na projektu dále spolupodílí, např. Nadace O2, Interní a externí komunikace a tak dál.

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

Svůj tým hierarchicky přímo nemám, ale mám pracovní skupinu, která vznikne právě z různých oddělení. Za každý segment mám jednu kontaktní osobu, s kterou řeším jednotlivé aktivity. Ohledně Open Air festivalu všechno konzultuju s organizačním štábem, s kterým jsem v dennodenním kontaktu. Je to agentura, která vlastní práva na festival. My jsme generální sponzor a partner festivalu, ale tím, že jsme byli i spoluzakladatelem a stáli jsme u vzniku, tak máme velké slovo v organizaci. Dá se dohodnout na změnách, pokud se nám např. něco nelíbí.

3. Popiš mi prosím detailně, jak tvoříš program akce. Vytváříš celý program od počátku sama, tzn. detailně tvoříš obsah a průběh akce nebo skládáš program z již existujících čísel, případně nakupuješ již hotový program?

Ohledně OAF to bylo tak, že jsme měli dlouhá léta Sázava fest a pak to partnerství skončilo. Tak jsme se rozhodli, že si založíme vlastní festival, protože u některých větších festivalů už partneři byli, dokonce ty větší zastupovali přímo naši konkurenti. Tak jsme potřebovali něco nového, chtěli jsme, abychom byli v pozici partnera a mohli jsme to přizpůsobit našemu obrazu.

Co se týče programu, „line-upu“ festivalu, tvoří ho přímo dramaturgyně festivalu. Je to jedna dáma – „bookerka“, která je schopná dostat sem do republiky známá jména tzv. „headlinery“. Ty sem umí dostat jen pár lidí. Je s tím také spojeno obrovské množství finančních investic, různých záloh v zahraničních bankách, aby se management kapely s tím člověkem začal vůbec bavit, musí tu mít vytvořenou nějakou tradici. Dramaturgii tvořila na základě nejrůznějších požadavků. Někjaké požadavky na kapely mohou vzejít přímo od agentury, která má festival na starosti, ona zjistí, zda jsou dostupní, pokud ne, navrhuje alternativy v podobné finanční hladině. Většinou se nám podařilo dostat headlinery, kteří měli v Evropě už nějaké turné a mohli tak přijet rovnou k nám, čímž se potom snižují náklady.

4. Podílíš se na finální organizaci v průběhu akce? Co je v tu chvíli konkrétně Tvou náplní práce?

Jsem tam většinou nejméně den předem, starám se především o naše - O2 zóny. Řeším stavby stánů, orientuju se, co kde chybí, co je potřeba dodělat. Spíše kontroluju, ujišťuju se, proč je něco jinak než mělo být a tak.

5. Tvoříš projekty, pod které se i sama „podepíšeš“ nebo jde o akce na zakázku pro objednatele? Je známo, že jsi organizátor dané akce?

Festivalový organizátor je Abaton systém a moje jméno tak moc nepadá. Na tiskových konferencích mluví buď můj přímý nadřízený nebo náš tiskový mluvčí – Tomáš Žabka. Takže pod akcí „podepsaná“ nejsem. Zastupuju společnost Telefónica.

6. Jaké osoby s Tebou dále spolupracují? (Umělci, moderátoři, agentury, dodavatelé apod.)? Jak je získáváš pro své projekty? Podílíš se na přípravě smluv s těmito osobami?

Různí lidé. Tak třeba u moderátorů - dělám projekt Online přenos po internetu k festivalovému programu. Kde spolupracuji s organizátory festivalu a vyjednávám práva kapel, abychom je mohli streamovat. Dále máme agenturu, která celý přenos zajišťuje technicky. Tam je na to koordinátor, který všechny „honí po place“. Já se podílím na výběru moderátorů a té agentury. Je to i na dohodě s nákupním oddělením. Fotografie také instruují. Smlouvy řeším minimálně. Loni jsme měli s moderátory smlouvu, letos to bylo na rychlo, takže ani nebyla. Moderátory na festivalu vybírá agentura, ale vždy po dohodě.

7. Jak dlouho dopředu vytváříš plán akce? Průměrná doba od nápadu/ zadání akce po zrealizování.

Další ročník se začíná plánovat ihned po skončení ročníku předešlého. Takže teď jsme na konci srpna a jsme ve fázi vyhodnocování, sbíráme materiály od různých dodavatelů, scházíme se s agenturami, které na tom pracovali. Schůzujeme s dodavateli z firmy, kteří tam měli různé projekty. Např. nadace tam měla CSR projekt,

loajaltní program, marketingové aktivity. Jsme v kontaktu s interní komunikací, takže vyjde v interním časopise článek. Do konce září se bude vyhodnocovat a pak se začne pracovat intenzivně na novém ročníku, protože kampaň pravděpodobně vyjde jako loni už v prosinci.

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

Mám projekt pevně zadaný – příprav OAF, ale třeba různá marketingová proma, tak tam konzultujeme, v jakém duchu se to bude odvíjet. Dělá se tendr na agenturu a ta pak také něco vymyslí a pak se z toho něco vybere. Šablonu tedy přímo nemám, čerpám různě ze zkušeností, od předchůdkyně a pak tvořím v průběhu příprav.

9. Zpracováváš si sám ekonomickou rozvahu? (Kalkulace vstupného/ cena projektu).

Úplně celého festivalu to určitě ne. To má na starosti finanční oddělení. My za naše oddělení přispíváme určitou částkou do celého rozpočtu festivalu. Finance já nehlídám. Ekonomickou rozvahu festivalu dává do kupy ředitel festivalu s jeho nejbližšími spolupracovníky.

10. Máš nějaké sponzory? Pokud ano, jsou spíše stálí nebo pokaždé jiní?

Ty řeší taky organizátorská agentura. Mimo hlavního partnera Telefóniky, tam jsou i jiní. Třeba mají na starosti PR festivalu. Ale sponzory získáváme všemožnými způsoby. Nebo když máme nápad na nějakého sponzora a máme s ním nějaký kontakt, domluvíme se s nimi napřímo, ne agentura. Snažíme se o to, aby to bylo v přátelském duchu. Náš budget tak není nafukovací, takže rozhodně partnery vítáme.

11. Podle čeho volíš místo pořádání? (Stabilní vlastní prostory, vyhledávání atraktivních lokalit...).

Pro první ročník festivalu se lokalita samozřejmě hledala. Bylo několik vytipovaných míst, některé nesplňovali technické požadavky. Např. letošní hlavní skupina Chemical Brothers vyžadovala, že scéna musí být na betonu, takže to nesmělo být na poli. Museli jsme odhadnout, co je potřeba pro dokonalý festival. Tím, že je to na letišti, tak je fajn, že se tam neдрží voda. Je tam zase vítr, ale nikdy to není ideální. Sázava zase byla u vody, kdy pořád hrozilo, že se rozvodní. Nebo někde státní orgány a lokální samosprávy nedovolí pořádání akce, takže nakonec padla volba na Panenský Týnec.

12. Podílíš se na budování vztahu s veřejností (PR), reklamě a propagaci projektu? Pokud ano, jak velkým dílem (vše sám, někdo jiný z organizace, dodavatelé...).

Částečně, jsme v kontaktu s naším oddělením PR, kdy řešíme, pokud je něco nového, zajímavého k festivalu, co by se mohlo publikovat. Řešíme vlastní O2 tiskové zprávy nebo komentujeme převážně v průběhu roku tiskové zprávy, které nám posílá přímo „festival“. V průběhu roku takto posíláme novinky, snažíme se PR budovat, aby o nás bylo slyšet.

13. Jaké funkce podle Tebe plní (nejčastěji) Tvé akce a jaké jsou jejich cíle?

Cílem je zaměřením na určitou skupinu 15 – 40 let a navíc se snažíme být i rodinný festival. Pořádáme proto aktivity pro děti, stavíme rodinné stanové městečko, které bylo oddělené od klasického kempu, takže rodiny měly komfort a nebáli se na festival jezdit. Funkce jsou jasné – uspořádat festival a pro nás jako pro Telefóniku – zvýšit pozitivní povědomí o značce O2.

14. Pro koho jsou Tvé akce primárně určeny? Kdo jsou potenciální a kdo ve výsledku skuteční účastníci?

Jsou to osoby, které mají zájem o hudbu přibližně kolem dvaceti let. Plus ti rodinní příslušníci, jak už jsem říkala.

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

Odhady počtu návštěvníků dělají organizátoři z festivalu na základě zkušeností z okolních festivalů a jiných akcí, kdy je headliner schopný přitáhnout tolik a tolik lidí. Už to vědí a jsou schopni to odhadnout a podle toho se pak určuje velikost celého festivalu. Velikost stanového městečka, zázemí, voda a vše další. Není to největší festival, ale to ani není našim cílem. Chceme být nejkvalitnější festival. Největší je u nás tuším Rock for People.

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

Záleží, jakého charakteru je ten problém. Pokud se jedná o problém s našimi O2 aktivitami, tak mám pod sebou produkční tým, který je chyby technického typu schopný opravit. Např. když vypadne elektřina. Pokud je něco horšího, např. nějaká přírodní pohroma, tak to samozřejmě řeší organizační štáb festivalu, který mají klasický evakuační plán. Například jsem byla svědkem toho, co se stalo v Belgii na festivalu, kde spadla celá scéna. Někteří lidé tam dokonce zemřeli. Nebo třeba Pohoda na Slovensku před několika lety, kde jsem také shodou okolností byla - jasná ukázka toho, že se ta krizová organizace nezvládne. Za určité rychlosti větru se musí zrušit program na stage, protože se stává velmi nebezpečné v eventu pokračovat, ale organizátoři jdou do krajnosti, udržují program, aby běžel dál. Ale tam už hrozí obrovské riziko pro návštěvníky. V tom jsme zodpovědní a ve čtvrtek na festivalu kapela Skyline hrála jenom čtvrt hodiny, protože pak byly tak velké poryvy větru, že museli koncert přerušit, než foukat přestalo.

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

No, zatím ten festival vždycky nějak proběhl, člověk se postupně zlepšuje. Například máme lepší PR i interní komunikaci. Dodavatelé občas selžou nebo nějaký lidský faktor, ale vždy se to podařilo vyřešit.

Kde vznikají tvé nápady. Jak rozvíjíš svou kreativitu?

Projekty loni byly všechny nové – ekologický projekt jsem dělala se CSR oddělením, ale většinou je to týmová práce a ten prvotní nápad nevymýšlím. Není to tak, že bych si řekla, tak a teď jdeme dělat ekologický projekt. Většinou ty základní cíle vejdou z toho konkrétního oddělení a podle toho se to pak dělá na míru.

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

Člověk musí být precizní, flexibilní, bere to hodně času. A musí mít vůli dotáhnout ty věci do konce.

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

Festivaly konkrétně dělám asi čtyři roky v Telefonice. V T-Mobilu jsme dělala v oddělení Korporátních eventů, takže se kolem toho „ochomýtám“ děle. Ale tuto konkrétní práci dělám teď posledních pár let. Syndrom vyhoření...to záleží na nátuře. Občas mám chvíle, kdy si říkám, že bych s tím nejradyji praštila, ale záleží. Víím, že třeba ředitel festivalu s tím má strašně nervy a celý život se to určitě dělat nedá, protože je to obrovská zodpovědnost za lidi, že to ani člověk nemůže ovlivnit. Třeba to počasí nikdy neovlivníš...

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

U nás ve společnosti určitě. Hodně se seškrtnaly eventy. Když to srovnám se situací před pěti lety, kdy Telefonica převzala Eurotel, tak těch projektů bylo několikanásobně víc. Například festivaly jsme měli tři. Postupně se to všechno utlumovalo. Sponzorské projekty se také škrtnají a pořád jsou zprávy, že se má dále škrtnat. Tak se musí vybírat.

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

Co se týče festivalů, tak tady hodně chybí festivaly, které by měli dobré zázemí a byly komfortní. Třeba Pohoda, ta je hodně dobře organizovaná. To je pro mě takový vzor ze Slovenska. Já osobně bych chtěla zlepšovat, co se týče kvality než kvantity. Aby se tam návštěvníci cítili komfortně a vše proběhlo tak, jak má.

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

To nevnímám, nikdy jsem se nesesetkala s nějakou diskriminací nebo s něčím takovým. Osoby, které se pohybují v této branži, zrovna takové věci moc neřeší, mi přijde. V naší pracovní skupině jsou i muži, ale všichni mě berou bez problému.

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

Chování k mužům je asi u mě občas trochu jiné než k mužům, člověk zavtipkuje a tak, ale výrazně, že bych cíleně toho využívala, to se říct nedá. Všechno to máme na kolegiální bázi a všichni víme, co si můžeme dovolit. Máme to dobře nastavené.

Tajemníci

Zina Rýgrová

1. Jaké kulturní akce pořádáte (jste pořádala)? Rozsah Vašich činností a pravomocí.

Jsem vedoucí produkce ve Společenském centru Trutnovska pro kulturu a volný čas, což je městská příspěvková organizace. Sídlíme v novém Společenském centru Uffo. Zodpovídám za práci a chod oddělení produkce, které zajišťuje produkci všech akcí, jejichž pořadatelem je SCT. Osobně mám produkčně na starosti všechna divadelní představení pro dospělé, dále taneční akce – Reprezentační ples města Trutnova, taneční přehlídky a festivaly, taneční kurzy pro dospělé. A také profilové akce, což je např. Trutnovský jarmark, Dny evropského dědictví, festival nového cirkusu Cirk-UFF apod.

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

Jsme oddělení produkce o čtyřech lidech, kde jsou rozdělené činnosti. Pokud jde o větší akci, spojíme se a na projektu spolupracujeme. Například Trutnovský jarmark: já zajišťuji program, celkovou organizační přípravu, objednávky týkající se techniky a provozního zabezpečení. Můj kolega má na starosti zajištění stánkařů – tedy prodejců a řemeslníků. Při samotné akci pak je samozřejmě pracovně zapojena celá naše produkce i ostatní zaměstnanci.

3. Popište mi prosím detailně, jak tvoříte program akce. Vytváříte celý program od počátku sama, tzn. detailně tvoříte obsah a průběh akce nebo skládáte program z již existujících čísel, případně nakupujete již hotový program?

Využíváme všechny možnosti: některé programy tvoříme sami, u některých akcí program skládáme – tvoříme z již hotových čísel. A samozřejmě také nakupujeme již hotové programy. U každé akce je to jiné, tak to raději vysvětlím na příkladech. Akce pro děti pod názvem Strašidláci. Je to v podstatě cesta pohádkovým lesem, kde však děti nepotkávají tradiční pohádkové postavy, ale netradiční strašidla – tedy Strašidláky. Tyto postavy si vymýšlíme sami a vzhledem k tomu, že akci pořádáme více než 15 let, vytvořili jsme již celou plejádu těchto neznámých stvoření, jejich počet už přesahuje číslo 150. Znamená to vymyslet charakteristiku Strašidláka, jeho popis a zajímavé jméno (např. Zavinutka ukřivděná, Pařezníček krotký, Chňapák stromový, Unašečka tajemná, Plivajzník mourovatý...). Sestavit či ušít kostým, vytvořit masku, třeba i vyrobit potřebnou konstrukci (např. pro obří hlavu), vyrobit pomůcky. Určit a projít trasu, připravit její plán, vyrobit strašidlácké noviny, propagaci, zajistit účinkující – představitele jednotlivých postav, zajistit dostatečný počet pořadatelů a další řadu malých i větších organizačních záležitostí. To je tedy program, který tvoříme, připravujeme a realizujeme kompletně sami. A je to akce velice úspěšná, každoročně ji v polovině května, kdy ji pravidelně pořádáme, navštíví téměř 3 000 návštěvníků.

Trutnovský jarmark: program tvoříme – skládáme z již existujících čísel. Příprava probíhá tak, že celá produkce společně projedná nápady a návrhy, co by se do programu jarmarku mohlo zařadit. Víme, že jde především o hudební vystoupení různých stylů a žánrů, protože to má na jarmarku největší ohlas. A to se doplňuje drobnějšími vystoupeními ve stylu: pohádka pro děti, kouzelník, kejklíč, humorista atd. Na základě toho sestavím základní pracovní návrh scénáře – programového harmonogramu. Tento návrh - dramaturgii schvaluje náš pan ředitel. Následně ověřuji, zda mají účinkující volný termín, jaké jsou technické podmínky, aby bylo možné vystoupení realizovat. A samozřejmě také zjišťuji ceny vystoupení. To je pochopitelně jedna z nejdůležitějších informací, protože na každou akci máme finanční limit. Například na jarmark máme maximálně 400 000 Kč. Tato částka zahrnuje výdaje na propagaci, veškeré provozně technické zajištění akce, atrakce pro děti a samozřejmě celodenní program, ve kterém by neměla chybět nějaká ta „hvězda“ – populární osobnost. Letos to

byl např. Petr Spálený. Jeho koncert přilákal na náměstí 3 000 diváků. Celkově letošní jarmark navštívilo v průběhu dne téměř 10 000 lidí. Počty už umím odhadnout, pracuji v této oblasti 30 let, takže to pro mě není problém.

Třetí možností při zajišťování akcí je nákup již hotových programů, což jsou samozřejmě jednotlivá divadelní představení, koncerty různých žánrů, pohádky pro děti, zábavné pořady apod.

4. Podílíte se na finální organizaci v průběhu akce? Co je v tu chvíli konkrétně Vaší náplní práce?

Každý produkční v SCT, tedy i já, zodpovídá za finální výsledek akce, kterou zabezpečuje. Při „svých“ akcích jsem tedy hlavním organizátorem, pořadatelem a inspicientem celého programu. Jsem v kontaktu s účinkujícími, zajišťuji i služby uvaděček, řeším také potřebné záležitosti s návštěvníky. Jsem tedy tím, kdo má při akci hlavní organizační slovo. Znamená to, že musím být vzadu v zákulisí, ale také vepředu v sále a ve vstupních prostorách - pořád v poletu. Není to tak, že bych vše připravila a pak byla už jen pozorovatelem akce, to jsem ještě nezažila.

5. Tvoříte projekty, pod které se i sám „podepíšete“ nebo jde o akce na zakázku pro objednatele? Je známo, že jste organizátor dané akce?

I když jsem třeba autorkou scénáře či projektu, tak stále jako zaměstnanec, takže jako autorka dané akce nejsem uvedena. Podepsané je pod tím SCT.

6. Jaké osoby s Vámi dále spolupracují? (Umělci, moderátoři, agentury, dodavatelé apod.)? Jak je získáváte pro své projekty? Podílíte se na přípravě smluv s těmito osobami?

Spolupracujeme se všemi, koho jste jmenovala. Stále umělecké partnery však nemáme, protože každá akce vyžaduje něco a někoho jiného. Když třeba volíte moderátora akce, tak víte, že se nehodí pro určitý typ akce, ale pro jiný zase ano. Ale hlavně Trutnovští rádií vidí, když se účinkující mění, když je např. jeden rok jarmark takový, druhý rok zase jiný. Neměl by se tam objevit jediný stejný účinkující. Samozřejmě jsme si vybudovali dobré vztahy s některými agenturami či divadly, se kterými spolupracujeme řadu let. Není však možné nazvat je stálými partnery. Můžeme se však na základě předešlé dobré spolupráce a zkušenosti s nimi více spolehnout na jejich doporučení nějakého pořadu či představení. Nestíháme totiž předem vidět úplně všechno, co chceme do naší nabídky zařadit. A určitou roli zde samozřejmě hrají i finance. Umělce často zastupuje více agentur - taktó funguje cca 90 % individuálních umělců. Hledáme tedy agenturu, se kterou máme dobré zkušenosti a jejíž agenturní poplatky za zprostředkování nejsou 30 %, ale třeba jen 10 %, protože pořád je to samozřejmě i o penězích.

A co se týká smluv: jsme příspěvková organizace, která je povinna vést přesné účetnictví, jehož součástí jsou i smlouvy. Smlouvy jsou však potřebné nejen proto, že jejich uzavření určují předpisy o účetnictví, ale i z praktického hlediska – sjednáváme v nich nejen finanční podmínky, ale i provozně technické podmínky pro realizaci dané akce. Formy, jak smlouvy vznikají, jsou však různé. Některé agentury mají vlastní smlouvy, které nám zašlou k potvrzení. Někteří umělci smlouvy nemají a pro ně smlouvu připravují. Za naši organizaci smlouvy potvrzuje ředitel.

7. Jak dlouho dopředu vytváříte plán akce? Průměrná doba od nápadu/ zadání akce po zrealizování.

Je to různé, dle typu akce. Uvedu to na již zmíněných typech programů. Strašidláci: Hned po realizaci této akce, kdy máme ještě v živé paměti, co se líbilo, co se v rámci programu povedlo nebo naopak zaskřípalo, je nejlepší čas na vymyšlení nových postav pro další rok. Tyto své nápady necháme nějaký čas, třeba půl roku tak zvané uležet. Pak se k tomu vrátíme, upřesníme to a konkretizujeme kostýmy a pomůcky, aby se stihly připravit. Šijí a tvoří se průběžně 3-4 měsíce. Asi 2-3 měsíce před akcí projdeme trasu a vždy se snažíme, aby byla jiná a vhodná pro vymyšlené strašidlácké postavy. Ve stejné době se připravuje také propagace a v posledním měsíci před akcí se zajišťují ostatní organizační záležitosti. Práce tedy v průběhu celého roku, ale čistého času přibližně tři měsíce příprav.

Divadelní představení: Nabízíme je v rámci několika skupin předplatného. Dramaturgie na divadelní sezonu (říjen – květen) tedy musí být připravena nejpozději do konce února. Během března musím představení sjednat s jednotlivými divadly a zajistit propagační podklady, (informace a fotografie ke všem představením) do nabídkového bulletinu předplatného. V dubnu je bulletin vytištěn a dostanou ho k dispozici předplatitelé, aby si mohli od května kupovat abonentky. Pak se průběžně uzavírají smlouvy o jednotlivých představeních, ale samotnou organizaci těchto představení zajišťují až bezprostředně před termínem jejich konání.

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

Ne, je to vždy různé podle akce, kterou připravuji.

9. Zpracováváte si sám ekonomickou rozvahu? (Kalkulace vstupného/ cena projektu).

Ano, každý z produkčních si kalkulaci akce umí připravit. Vycházíme přitom z informací o ceně pořadu, které zjistíme u zprostředkovatelské agentury, ale také z finančních výsledků už realizovaných pořadů - víme, jaké výdajové položky musíme započítat, a dokážeme odhadnout jejich výši. Obtížnější je odhad výše příjmů, protože to znamená především správně odhadnout, jaký bude počet diváků, a tedy v jaké výši stanovit vstupné.

10. Máte nějaké sponzory? Pokud ano, jsou spíše stálí nebo pokaždé jiní?

SCT existuje zatím pouze jeden rok. Město jej zřídilo jako novou organizaci v souvislosti s otevřením nově vybudovaného Společenského centra UFFO. Před tím tu fungoval Dům kultury, který se s SCT sloučil. V případě Domu kultury byli sponzoři ochotni přispívat na konkrétní akci, která je zajímavá, a ne na chod organizace jako takové. Tím, že vzniklo UFFO, o které je velký zájem - je to nová krásná budova, je to zviditelnění, tak pan ředitel zvolil strategii, že „přispíváte na UFFO a jeho činnost jako na celek“. Partnerství je tedy sjednáváno jako celoroční, je dohodnut konkrétní finanční příspěvek a podmínky partnerství. Spíše výjimečně jsou však i partneři, kteří podpoří jen konkrétní akci, třeba hudební festival Trutnovský podzim. Oblast sponzorství a partnerství však není v mé kompetenci. Řeší ji osobně pan ředitel, administrativně ji pak vyřizuje oddělení marketingu. Jednání se sponzory není jednorázová záležitost, ale neustálá aktivní činnost. Potěšující však je, že z počátku musel pan ředitel partnery přesvědčovat, ale nyní už někteří pochopili, že partnerství s SCT je pro ně zajímavé a ke spolupráci se sami hlásí.

11. Podle čeho volíte místo pořádání? (Stabilní vlastní prostory, vyhledávání atraktivních lokalit...).

Podle charakteru akce. Nejvíce samozřejmě pořádáme akce v Uffu, protože je variabilní. Díky tomu vznikl třeba festival Cirk-UFF, mohli jsme realizovat i představení se vzdušnou akrobacií. To ve starém Národním domě prostorově nešlo. Například představení La Putyka, které je úžasné, jsem si několik let přála nabídnout i trutnovskému publiku, ale nebylo možné ho v prostorech Národního domu uskutečnit. V nové budově UFFO se to povedlo a představení mělo obrovský úspěch. Další lokality vycházejí z toho, co chceme divákům nabídnout. Strašidelná místa – jdeme do parku, tajemných zákoutí a podobně.

12. Podílíte se na budování vztahu s veřejností (PR), reklamě a propagaci projektu? Pokud ano, jak velkým dílem (vše sám, někdo jiný z organizace, dodavatelé...).

Ne, produkční se na tom u nás nepodílejí, pouze okrajově. PR má na starosti pan ředitel a jeho asistentka. Propagaci akcí zajišťuje oddělení marketingu. Produkční akcí se na budování vztahu s veřejností však mohou podílet například i tým, jaké vytvářejí vztahy s návštěvníky a účinkujícími, jak vystupují a jak se chovají při akcích. I to vytváří image kulturního zařízení.

13. Jaké funkce podle Vás plní (nejčastěji) Vaše akce a jaké jsou jejich cíle?

Oddech, zábava, poznání, vzdělání... Každý pořad nabízí zážitky a setkání. Setkání s lidmi, umělci, s uměním, něčím krásným, zajímavým. Návštěva kulturního pořadu by měla znamenat vybočení ze všedního dne, návštěvníkům by měla přinést prožitek, vnitřní obohacení.

14. Pro koho jsou Vaše akce primárně určeny? Kdo jsou potenciální a kdo ve výsledku skuteční účastníci?

Nezaměřujeme se výhradně jen na některou z věkových či sociálních skupin. Jsme městská organizace, takže naše činnost probíhá napříč generacemi – koncerty a divadelní představení navštěvuje mládež i střední generace, v nabídce máme pořady Akademie třetího věku i představení pro děti. Zajímavé je, že když uspořádáme karneval pro děti, tak je tam nakonec víc dospělých než dětí, protože na dítě se jde podívat maminka, tatínek, babička, případně i teta. A pokud by někdo tvrdil, že nemůže navštívit žádný náš kulturní pořad proto, že finančně nezvládne vysoké vstupné, neříká pravdu. U některých programů je vstupné stále spíše symbolické a na některé akce (zejména venku) je vstup zdarma.

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

Jde zase o charakter akce. Ale třeba v případě akce pro děti se už podle předešlých zkušeností připravuje program tak, aby se děti mohly aktivně zapojit, zvedly se ze židlí a dobře se bavily. Nepamatuji, že by se nám stalo, že by děti seděly, nereagovaly a zůstaly pasivní. Záleží samozřejmě na správné volbě programu pro daný věk dětí. U všech pořadů je také důležitá příjemná atmosféra. Často je hodně důležitý moderátor, který návštěvníky pobaví, zaktivizuje, ale neobtěžuje. Osobně nemám ráda akce typu, kde je to vynucené: „Tak pojdte tančit – všichni na parket... Pojdte do toho s námi... Tleskejte...!“ Akcí, které byly málo divácky úspěšné, bylo za první rok existence SCT málo, protože Uffo se stalo fenoménem, jenž přitáhl lidi. Chtěli se sem podívat. Měli pocit, že jdou do něčeho lepšího, než mohli kdykoliv předtím. Například dříve jsem měla jednu skupinu předplatného a k tomu jednotlivá představení. A jen výjimečně bylo zcela vyprodáno. První sezonu v Uffu jsme měli tři řady předplatného a v nabídce byla i divadelní představení mimo předplatné. V případě činoherního divadla zájem o abonenty vysoce převyšoval kapacitu míst. Na představení v rámci dalších dvou skupin počet abonentek postačoval, ale jednotlivé vstupenky už pak byl vzhledem k velkému zájmu také problém koupit. Lidé si stěžovali, že „divadlo je zase jen pro prominenty“. Ale není to jen tím, že je Uffo nové, ale i v kvalitě hlediště. Návštěvníci mají možnost pohodlnějšího sezení v hledišti s elevací a bez problémů vidět na jeviště (v Národním domě bylo hlediště sestaveno z židlí na rovné podlaze bez elevace). V první sezoně jsme tedy neměli s účastí na našich akcích v podstatě problémy. Ale je to první sezona a těžko se nyní posuzuje, jak to bude dál. Uvidíme druhou sezonu i sezony další.

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

V oblasti produkční práce, organizačního a pořadatelského zajištění je jedinou metodou v případě vzniklého problému operativně vše řešit. A nejlépe věcně, bez zbytečných emocí, což je v práci s lidmi občas dost obtížné. S realizací akce jsou však samozřejmě spojeny i záležitosti týkající se bezpečnosti. Pro tuto oblast jsou samozřejmě dané metody a předpisy, které je nutné dodržovat. Ovšem - když to jde. V našem společenském centru je např. požární systém, který v případě požárního nebezpečí zajistí, že se zastaví a otevřou výtahy, naopak se zavřou mřížky, které zahradí průchody tak, aby lidé mohli odcházet jen stanovenými únikovými cestami. Především však je spuštěno zvukové hlášení, které oznamuje, že se objevilo požární nebezpečí, a vyzývá, aby všichni opustili prostory společenského centra. Hlášení je velice hlasité, nedá se přeslechnout, bohužel se nedá ani překřičet a jeho hlasitost se nedá regulovat. Takže produkční, který by chtěl návštěvníkům vysvětlit, aby opravdu odešli, nasměrovat je apod., nemá šanci, protože ho návštěvníci neslyší. Je to velice nepříjemné. Zažila jsem to už třikrát a jako produkční jsem byla naprosto bezmocná. O to víc, že reakce lidí byla naprosto neuvěřitelná. Lidé u rautu nereagovali - svůj talíř neopustili, maminky s dětmi dál seděly v kavárně... Taková je asi česká povaha - nevidím oheň, necítím kouř, tak to je určitě jen planý poplach a nebudu se vzrušovat. V našem případě sice k žádnému požáru nedošlo (šlo o přehřátý reflektor apod.), ale kdyby opravdu hořelo, musela bych (předpis nepředpis) situaci řešit operativně dle svého uvážení a okamžitého rozhodnutí. A i v tom je práce produkční obtížná, ale zajímavá.

17. Pozorovala jste na sobě nějaké začátečnické chyby? Pokud ano, poučila jste se z předchozích nezdarů? Máte pocit, že jsou Vaše akce stále lepší, větší? Lépe plní své cíle?

Každopádně každý, kdo začíná, tak začátečnické chyby má a dělá. Zkušenostmi se dá řada z nich odstranit. Ale i když zkušenost máte, tak stejně mohou nastat situace, kdy chybu uděláte, protože tu situaci nedokážete nebo ani nemůžete předvídat. Díky dlouholeté praxi už spoustu věcí předvídat a odhadnout umím, ale nikdo není neomylný... A zda jsou akce, které organizuji stále lepší? To by měli zhodnotit spíše jejich návštěvníci. Já doufám, že ano, ale sama sebe nemohu a ani asi neumím posoudit.

18. Jaké jsou podle Vás důležité vlastnosti pro tuto práci?

V našem oboru nejde dobře pracovat, pokud vás práce nebaví. Musíte mít k této práci vztah a cit jako ke koníčku, věnovat jí víc, než je limitováno mzdou. Počítat s tím, že nepracujete jen osm hodin denně – jsou to večery, víkendy... A i když nejste v práci, stejně často vlastně pracujete – vnímáte nové podněty, pořád se učíte, neustále sledujete nejrůznější trendy umění a zábavy. Měli byste mít tvůrčí invenci, dobré organizační dovednosti a schopnost komunikovat s různými typy lidí. A nenechat se úplně „zdecimovat“ televizí. Jen proto, že je něco populární, nemusí to být také vkusné, kvalitní, dobré... Divákům se sice snažíme vycházet vstříc, nabízíme jim to, co by rádi viděli, ale ne za každou cenu.

19. Kde vznikají Vaše nápady. Jak rozvíjíte svou kreativitu?

Tady, v hlavě. Třeba teď jsem viděla úžasné vystoupení. Hned jsem zauvažovala, do jakého programu by bylo vhodné jej zakomponovat, vypátrala jsem kontakt na účinkujícího a zavolala mu, zda s vystoupením také „zájezdově“, hostuje a byl by ochotný vystoupit v našem programu. A on na mou nabídku kývnul, že přijede. A tak mám pro trutnovské návštěvníky skvělé vystoupení. Takže musíte pořád sledovat dění okolo a také kombinovat. Jet se podívat i ke „konkurenci“, do ostatních kulturních zařízení. Tím si i navzájem pomáháme. Například ve Dvoře Králové mají zajímavý koncert, informují nás o tom a vědí, že příště jim zase my doporučíme třeba výběrné divadelní představení.

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

Působím v oboru 31 let, z toho jsem měla před dvaceti lety tři roky „pauzu“. Tehdy nastoupil nový ředitel, který naši práci pošlapával, což jsem nezvládla. Odešla jsem do jiného oboru a vrátila jsem se do kultury, až když on opět skončil. Ovšem - nechal nám dluh dva a půl milionu korun, který náš Dům kultury splácel ještě několik let. Doufám a chci věřit, že stejně jako řada dalších profesí, tak i práce v oblasti kultury se dá dělat stále. I když někdy máte pocit, že už ty lidi nemůžete ani vidět. Syndrom vyhoření určitě existuje. Mohou dojít nápady, tvůrčí invence, můžete si vytvořit určitý blok vůči novým formám, žánrům... Zatím mám pocit, že se mne tento problém netýká, ale je otázka, jestli je člověk natolik objektivní, že si přizná, že už nestihá, nemá takové nápady jako mladá generace apod. Nevím, jestli si to budu umět říct, snad ano.

21. Jak se u Vašich akcí projevila finanční krize? (Méně akcí, úbytek sponzorů...). Pokud se projevila, pozorujete zlepšení situace? Jsou již důsledky krize zažehnány?

Krize podle mě nedoznívá, ale důsledky na lidi dopadají teprve teď. Řada lidí si myslí, že už to proběhlo a je za námi, ale myslím si, že se to ve skutečnosti začíná projevovat až nyní. I v Trutnově se v této souvislosti projevily obavy, jak se v tak ekonomicky obtížné době rozběhne nové UFFO, ale ta zvědavost a nadšení lidí, že konečně máme důstojné kulturní místo, pomohly tomu, že jsme to překonali. Když to porovnám s Domem kultury, který pořádá akce ve starém Národním domě: koncert se vstupným 200 Kč nebyl vyprodáný, tentýž koncert ve společenském centru UFFO se vstupným dokonce 300 Kč a bylo zcela vyprodáno. Skutečně tu působil fenomén nového UFFA. A teď nás čeká nová sezóna, která ukáže mnohem více než ta první. A mám z toho trochu strach, protože na lidi to začíná doléhat více. Jsou také připravována a avizována další a další opatření, která lidem z peněženek vytahají více peněz. Plánují se změny DPH – samozřejmě zvýšení. Ti „nahore“ vůbec nepočítají s tím, že by DPH mělo plnit i určitou sociální funkci vůči lidem. Tak prostě uvidíme, co přijde. Víím, že kulturní zařízení v okolí počet akcí snížila, velmi opatrně zjišťovala, jestli můžou realizovat nějaký dražší pořad, protože by je taky větší akce mohla položit nebo by se muselo zrušit jiných pět levnějších pořadů.

22. Jaká je Vaše prognóza vývoje tohoto oboru? A kam chcete do budoucna Vy sám směřovat se svými akcemi?

Díky tomu, že mám dceru, která vystudovala produkci na DAMU, a mám známé, kteří působí v různých uměleckých uskupeních, mám trochu přehled o mladší generaci produkčních. Nechci paušalizovat, ale ze spolupráce s mladými produkčními mám pocit, že mají jiný styl práce – pokud se to dá stylem nazvat. My jsme byli zvyklí něco vymyslet, podrobně a důkladně vše projednat a pak už si to jen potvrdit. Oni realizují stovky telefonátů a pošlou spoustu e-mailů pouze s dílčími informacemi, ale přesto pořád na něco zapomínají. A vše na poslední chvíli. Takže jsou možná kreativnější, nebojí se pustit do riskantnějších věcí, ale bude je to víc stát, protože tím vším náklady narůstají. Ty akce mají třeba parádní nápad, ale jsou často nedotažené. Například, když se pořádá šermířské vystoupení, tak my automaticky počítáme s tím, že musí být okolo zábrana, aby šermíři měli dostatečný prostor a divákům nehrozil úraz. Mladý produkční přijde na místo a začne zjišťovat, jestli tam náhodou někdo nemá provaz, kterým by šermíře oddělil od diváků. To jen zjednodušeně pro porovnání. Na organizátory a produkční budou kladeny stále větší nároky, ale kdyby se naučili dodržovat termíny a být spolehliví, polovina práce by jim ubyla.

A celkově trend ve vývoji kultury? Záleží na tom, v jakém prostředí se bude vyvíjet. Myslím, že tady u nás stále zůstanou akce typu divadlo, koncert atd. Jednooborové záležitosti. A budou mít stále své publikum. Budou však vznikat i multižánrové festivaly, protože mladí nepůjdou jen na hudební festival, ale budou očekávat širší žánrové zaměření. Tak proč jim nenabídnout místo, kde bude úžasný projekt nového cirkusu, do toho skvělý

koncert, výstava, workshop... Vždycky tu však bude střední generace, která tvoří divácký základ. A záleží na tom, jaká ta střední generace bude. Teď má ráda čisté jednooborové žánry a uvidíme, kam to dále půjde.

A kam chci směřovat já osobně? Některým novým trendům se nejspíš dokážu přizpůsobit a třeba i přispět vlastní invencí. Ale pokud by se mělo jednat o naprosté vybočení ze současných žánrů a forem, nejsem si jistá, zda dokážu „udržet krok“.

23. Vnímáte nějakou výhodu/nevýhodu toho, že jste žena, pro pořádání kulturních akcí? Pokud pracujete v týmu ostatních lidí, jak Vás podle Vašeho názoru vnímají ostatní muži/ženy?

Nevýhodou, když jsem byla mladší, bylo v této profesi, která je kromě jiného náročná časově, že jsem měla mateřské povinnosti. Bylo občas velice obtížné vše skloubit. Má práce, kterou jsem se snažila dělat naplno, byla určitě často na úkor mých dětí. Jinak si však myslím, že má profese je především o kontaktu a komunikaci s lidmi. Záleží tedy na individuálních schopnostech člověka, jak to zvládá, jaké si vybuduje vztahy s ostatními. Pokud jsem byla vnímána ostatními špatně, pak to bylo jen o tom, že jsem to nezvládla jako člověk. Není to o tom, že je někdo muž či žena.

24. Jak se vnímáte Vy při své práci - používáte ženské zbraně, schopnost vcítění, zvládáte více věcí najednou (jak se o ženách tradičně tvrdí)? Nebo nemáte pocit nějaké zásadní odlišnosti od mužů, kterou by bylo možné využít pro Vaši práci?

Nejsem v žádném případě feministka, ale zkušenost mi říká, že ženy dokážou dělat víc věcí najednou. A jsou také spolehlivější, protože dokážou zorganizovat svůj čas celkově účelněji: Teď jsem v práci, neodbývám ji, ale musím vymyslet, co bude mít rodina k večeři, a taky to zajistit. Večer mám akci, ale ráno už musí být zase děti připravené do školy. Nemůžu to odložit, musím to zvládnout, tak si to umím zorganizovat. Ale ani tohle nelze paušalizovat. Je to individuální.

Simona Andělová

1. Jaké kulturní akce pořádáte (jste pořádala)? Rozsah Vašich činností a pravomocí.

Od roku 2009 pracuji v Kulturním centru Vltavská a mám zde na starosti organizování všech kurzů pro veřejnost, výstav, přednášek, divadelních představení a z části i koncertů. Mým úkolem je najít vhodné lektory, přednášející nebo interprety a naplánovat s nimi akci vhodnou pro naše účely – měli bychom naplňovat zadání našeho zřizovatele, MČ Praha 7, tedy nabízet všem vrstvám obyvatel Prahy 7 kulturní a volnočasové vyžití. Samotná organizace se liší akce od akce, některé zvládnou zorganizovat od začátku do konce sama, někde si musím přizvat na realizaci kolegu produkčního nebo závažnější rozhodnutí konzultovat s ředitelem apod.

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

V současnosti funguje kolektiv v KC Vltavská spíše na bázi jednotlivých zodpovědných osob za každé oddělení, konkrétně já mám k dispozici jednu asistentku a kolegu produkčního si najímám na jednotlivé akce. Fungujeme více jako samostatné jednotky, které vzájemně spolupracují.

3. Popište mi prosím detailně, jak tvoříte program akce. Vytváříte celý program od počátku sám, tzn. detailně tvoříte obsah a průběh akce nebo skládáte program z již existujících čísel, případně nakupujete již hotový program?

Domlouvám spíše jednotlivá vystoupení, ne komponované programy, tzn. že najímám většinou pouze jednoho interpreta a nevymýšlím složení akce. Občas ovšem stanovujeme nějaká kritéria vhodná pro naše účely, je těžké to zobecňovat, protože organizuji dost různorodé akce – od divadelních vystoupení pro děti, přes koncerty různých žánrů po duchovní přednášky apod.

4. Podílíte se na finální organizaci v průběhu akce? Co je v tu chvíli konkrétně Vaší náplní práce?

Pokud se jedná o akci typu přednáška, setkám se s přednášejícím osobně před akcí, dohlížím na to, jak je připraven sál, technika, personál (pořadatelky apod.), počkám na začátek akce a někdy se jí i účastním jako divák. U složitějších akcí typu koncert předávám některé kompetence produkčnímu a účastním se podle časových možností.

5. Tvoříte projekty, pod které se i sám „podepíšete“ nebo jde o akce na zakázku pro objednatele? Je známo, že jste organizátor dané akce?

U nás se jedná spíše o vlastní program, který si „vymýšlíme“ sami a jsme přímí organizátoři, ale samozřejmě dáme i na podněty návštěvníků a inspirujeme se jimi.

6. Jaké osoby s Vámi dále spolupracují? (Umělci, moderátoři, agentury, dodavatelé apod.)? Jak je získáváte pro své projekty? Podílíte se na přípravě smluv s těmito osobami?

Spolupracuji buď přímo s umělci a interprety nebo jejich manažery a zastupujícími agenturami. Často tvoříme program na míru nebo si alespoň vybíráme z několika možných variant představení apod.

7. Jak dlouho dopředu vytváříte plán akce? Průměrná doba od nápadu/ zadání akce po zrealizování.

Obvykle to trvá několik měsíců od nápadu ke konání akce, samozřejmě záleží na její velikosti – přednášku pro 50 osob lze zrealizovat během dvou měsíců, aby se stihla alespoň základní propagace, ovšem při objednávání známějších umělců musíme počítat s tím, že mají termíny i na rok či déle dopředu rezervované.

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

Vymýšlení akcí probíhá v určité rovině vlastně neustále, nápady přichází i mimo obvyklou pracovní dobu, ale žádný rituál k tomu nepoužívám.

9. Zpracováváte si sám ekonomickou rozvahu? (Kalkulace vstupného/ cena projektu).

Ano, kalkulaci si ke většině akcí zpracovávám, pro stanovení výše vstupného a nákladů je to nutné.

10. Máte nějaké sponzory? Pokud ano, jsou spíše stálí nebo pokaždé jiní?

Ne, jsme pouze příspěvkovou organizací MČ Prahy 7.

11. Podle čeho volíte místo pořádání? (Stabilní vlastní prostory, vyhledávání atraktivních lokalit...).

Prostory máme k dispozici stále stejné, rozhodujeme se pouze mezi několika místnostmi podle jejich kapacity a vybavení.

12. Podílíte se na budování vztahu s veřejností (PR), reklamě a propagaci projektu? Pokud ano, jak velkým dílem (vše sám, někdo jiný z organizace, dodavatelé...).

Spolupracuji poměrně úzce s kolegou PR manažerem a asistentkou, často komunikuji s novináři přímo, takže se dá říct, že se podílím na PR naší organizace.

13. Jaké funkce podle Vás plní (nejčastěji) Vaše akce a jaké jsou jejich cíle?

Naše akce by měly nabízet volnočasové a kulturní využití především obyvatelům Prahy 7, což doufám splňují.

14. Pro koho jsou Vaše akce primárně určeny? Kdo jsou potenciální a kdo ve výsledku skuteční účastníci?

Pro různé věkové a zájmové okruhy obyvatel Prahy 7 – od malých dětí a jejich rodičů, přes mládež, aktivní ženy, až po seniory.

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

Naše akce jsou různorodé, nelze to zevšeobecnit. Na přednášce se nepředpokládá tak vysoká míra spoluúčasti jako například na tvořivých kurzech, ale myslím, že se nám daří zapojovat návštěvníky do akcí, kde je to účelem.

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

Ano určitě, ale nic co bych mohla konkretizovat. Neumím odpovědět.

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

Ano, zpočátku je těžké vysledovat různé cykly v průběhu roku, kterými se řídí návštěvnost různých akcí, ale časem se to samozřejmě zlepšuje.

18. Jaké jsou podle Vás důležité vlastnosti pro tuto práci?

Komunikativnost, flexibilita, vstřícnost, ochota se dohodnout, kreativita a zároveň i pečlivost.

19. Kde vznikají Vaše nápady. Jak rozvíjíte svou kreativitu?

Vznikají neustále, při komunikaci s kolegy, při sledování aktuálního dění, při odpočinku...

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

Zatím tuto práci dělám něco přes dva roky a myslím, že se dá provozovat dlouhodobě, protože se člověk neustále setkává s novými lidmi a podněty. Pro mě je ale nutné si občas odpočinout na dovolené a získat na chvíli odstup a třeba i nové nápady.

21. Jak se u Vašich akcí projevila finanční krize? (Méně akcí, úbytek sponzorů...). Pokud se projevila, pozorujete zlepšení situace? Jsou již důsledky krize zažehnány?

Lidé méně navštěvují akce, je vidět, že si vybírají, do čeho investují peníze a asi se i více rozhodují podle výše vstupného. Projevuje se to v podstatě pořád, zlepšení jsou nepatrná, je třeba se neustále snažit a nepolevovat.

22. Jaká je Vaše prognóza vývoje tohoto oboru? A kam chcete do budoucna Vy sama směřovat se svými akcemi?

Prognózu nedokážu odhadnout, nedělám v tomto oboru dostatečně dlouho. Já sama bych se chtěla stále učit, jak vše dělat lépe, získávat zkušenosti a časem se možná zaměřit jen na pár typů akcí, to ukáže čas.

23. Vnímáte nějakou výhodu/nevýhodu toho, že jste žena, pro pořádání kulturních akcí? Pokud pracujete v týmu ostatních lidí, jak Vás podle Vašeho názoru vnímají ostatní muži/ženy?

Nepocítuji přílišné rozdíly, možná jen občas při jednání s techniky, protože této části práce zatím příliš nerozumím a musím se spolehnout na názor jiných.

24. Jak se vnímáte Vy při své práci - používáte ženské zbraně, schopnost vcítění, zvládáte více věcí najednou (jak se o ženách tradičně tvrdí)? Nebo nemáte pocit nějaké zásadní odlišnosti od mužů, kterou by bylo možné využít pro Vaši práci?

Určitě zvládám více různých činností najednou, ale jinak se snažím přistupovat ke každému stejně, bez ohledu na pohlaví.

Jaroslav Raušer

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

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

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

Náš tým má přibližně šest členů.

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

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

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

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

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

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

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

Jsou ze segmentu 18 - 45 let.

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

Balancujeme někde mezi inovativností a "dojnými krávami". To je manažerský slovník. Používáme „trend settery.“

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

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

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

Vznikají v mé hlavě. Kde jinde.

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

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

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

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

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

Především intuice.

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

Ano mám. Atmosféru používám, ale spíše jen částečně.

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

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

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

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

16. Jaká je vaše prognóza vývoje tohoto oboru? A kam chcete do budoucna Vy sám směřovat s vašimi akcemi?

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

Vedoucí

David Novotný

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

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

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

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

3. Popiš mi prosím detailně, jak tvoříš program akce. Vytváříš celý program od počátku sám, tzn. detailně tvoříš obsah a průběh akce nebo skládáš program z již existujících čísel, případně nakupuješ již hotový program?

Nejdříve to musí být nápad, mám rád neotřelé a dlouhodobé nápady, protože jestli chci udělat jenom koncert nějaké osobnosti, tak to není dlouhodobý záměr, letošní muž roku se uskuteční již podvanácté, a to je dlouhodobý záměr. Měl jsem již několik myšlenku parfému roku, letos jsem uskutečnil první ročník v divadle Hybernina 7. 6. 2011, bylo to velmi úspěšné, protože to bylo něco nového a neokoukaného. Po nápadu přichází místo konání, rozpočet, média, jaké osobnosti by tam měly být, co je to za program, pro koho je určen, jestli je to charita či má to být komerční akce. Jaké sponzory oslovit, aby to byla cílená reklama pro partnery. A vždy si ten program skládám sám, protože jen já vím, jak to má vypadat, jsou i akce, na kterých se podílím, tak i tam si řeknu, jak by měl vypadat program a většinou se mi stalo, že klient to respektoval. Musím si hlavně říct, zda to má být festival, koncert, tiskovka, kulturní akce, sportovní akce, koncert, podle žánru se pak vyvíjí vše ostatní.

3. Podílíš se na finální organizaci v průběhu akce? Co je v tu chvíli konkrétně Tvou náplní práce?

Mým úkolem je, aby akce se povedla maximálně ke spokojenosti lidí v sále, osobností, partnerů i pořadatelů dalších, kteří se na tom podílí. A je to od posazení lidí až po květiny, ubytování, či v případě zahraniční osobnosti a čím dál více mám i zahraniční osobnosti na akcích, tak i po její program, řidiče, ochranku.

4. Tvoříš projekty, pod které se i sám „podepíšeš“ nebo jde o akce na zakázku pro objednatele? Je známo, že jsi organizátor dané akce?

Mám rád, když dělám konkrétní akci, a ten klient to chce, abych se pod danou akci podepsal, mám to raději. Ale na některých akcích se spolupodílím organizačně, zajišťuji média, osobnosti či někde i sponzory. Mám stále akce a to je Nej sestřička, Muž roku, Večer pro dobrou věc, pomáhám však také Magdě Malé na vánočním turné, její nadaci, dále letos poprvé jsem dělal Parfume De Luxe, celostátní projekt o vyhlášení parfému roku. Mám ještě pár nápadů, ale nechám si je pro sebe, protože se stalo, že když jsem svěřil daný nápad, tak ho pak začal někdo jiný dělat.

5. Jaké osoby s Tebou dále spolupracují? (Umělci, moderátoři, agentury, dodavatelé apod.)? Jak je získáváš pro své projekty? Podílíš se na přípravě smluv s těmito osobami?

Většinou už dané osobnosti znám osobně, tak moc smlouvy nevytvářím, některé osobnosti zastupují agentury nebo jednotliví manažeři, tak s nimi mám smlouvu, já vytvořím objednávku, kde je napsáno, v kolik, kde, za kolik je vystoupení, zvuková zkouška, fakturační údaje a oni připraví smlouvu na danou akci.

Akce vymyslím sám, to ano. Ale mám třeba kamarády a konzultuji s nimi akce, zda mají smysl či nikoliv. Jinak spolupracuji s řadou uměleckých agentur, modelingových, divadly, kulturními domy, myslím, že je to důležité, protože jinak by člověk ztrácel spojitost mezi osobnostmi, médii, je to vše velmi provázané. Někdy mě napadlo pouze to, že jsem byl v cirkuse a poté jsem tam vymyslel akci pro klienta, kde osobnosti cvičili se zvířaty, klient byl nadšen a spokojen, protože to obletělo dost médií. Za ty roku to budou určitě stovky lidí, s kterými jsem spolupracoval, protože se mi povedlo oslovit řadu osobností jako je paní Hana Zagorová, Věra Martinová, Jitka Zelenková... opravdu celá řada lidí, kterých si vážím. Spolupracuji snad se všemi misskami, a také mám rád Agátu Hanychovou, na kterou řada lidí pohlíží jako na hloupou modelku, ale když jsem jí oslovil, zda bychom nejeli do dětského domova, tak souhlasila a řekla mi, že k tomu nechce zvat žádná média, což mě opravdu překvapilo a bylo vidět, že tam jede kvůli dětem a ne kvůli tomu, aby druhý den byla vyfocena ve všech médiích. Agáta je takový vzor toho, když máte dostatečnou publicitu, tak máte dost zakázek.

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

6. Jak dlouho dopředu vytváříš plán akce? Průměrná doba od nápadu/ zadání akce po zrealizování.

Třeba ten daný nápad nosím v hlavě rok, třeba i dva roky, a až uzraje čas, tak se do něho pustím, opravdu to záleží na náhodě, ale pak mi vnukuje myšlenku něco dosti zajímavého a chci to udělat hned, ale to jsou většinou krátkodobé projekty. Samotná příprava např. Muže roku nebo Nej sestřičky je rok, příprava, tiskovka, PR, sehnat partnery, osobnosti, program, až po smlouvy s mediálními partnery, je to velmi náročné časově i psychicky.

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

Nejdříve kde, co to má být, za kolik, pro koho a poté se to již nějakým způsobem dá tvořit. Udělá se první návrh a pak už se to propracuje a je to v pohodě. Atmosféru žádnou specifickou nepoužívám. Akce jsou pro mě osobně spíše časový adrenalin. Při každé akci je to stres. I když bych na to měl být zvyklý, tak mě vždy něco rozhodí, pokaždé. Třeba před Mužem roku mi volá tak dva tisíce lidí za týden a to je opravdu hukot, to ti řeknu.

9. Zpracováváš si sám ekonomickou rozvahu? (Kalkulace vstupného/ cena projektu).

Ano, zpracovávám, nemám finance na agentury či firmy, aby mi vytvořily rozpočet, a člověk sám nejlépe ví, kolik za co může pořídít, pronájem sálu, různé poplatky – OSA, město, od zajištění květin, po tužky na danou akci, ubrusy, osobnosti, zvukový a světelný aparát, ubytování, občerstvení, výlep plakátů, tisk vstupenek, plakátů, reklama na daný projekt. Člověk si to spočítá a začne škrtání, protože situace je pořád horší, protože firmy si vybírají projekty, které jim mohou něco přinést ať už zviditelnění na trhu, nové zákazníky nebo chtějí podpořit danou věc. Musí ten daný projekt umět spojit s jejich firemní politikou dané firmy. Mé akce nejsou založené na vstupném, protože jsou to většinou akce pro pozvané. Rozpočet je většinou předem dán, protože musí být odsouhlasen klientem. Když dojde k nějakému navýšení, tak ho o tom ihned informuji a domluvíme se, zda to tak může být či nikoliv.

10. Máš nějaké sponzory? Pokud ano, jsou spíše stálí nebo pokaždé jiní?

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

11. Podle čeho volíš místo pořádání? (Stabilní vlastní prostory, vyhledávání atraktivních lokalit...).

Záleží na daném nápadu a druhu akce, poté vymyslím prostředí, jestli je to venkovní akce či akce v sále, poté město či region, kde by se to mohlo uskutečnit. Musím říct zajímavý poznatek, že většina pražských divadel čím dál více stojí o akce, protože jim to přinese publicitu a oni vyjdou vstříc s výhodným pronájmem.

12. Podílíš se na budování vztahu s veřejností (PR), reklamě a propagaci projektu? Pokud ano, jak velkým dílem (vše sám, někdo jiný z organizace, dodavatelé...).

Reklama je velmi důležitá věc, protože musí být vidět daný projekt, aby byly osobnosti spokojené, dále i klienti. Nejlépe oslovit různé druhy periodik, od ekonomických, aby to přistálo i na stole ředitele banky a manažerů až po bulvární, aby si to přečetlo co největší množství lidí po celé zemi. Chce do toho zapojit rozhlasovou, televizní, tiskovou kampaň. A už i čím dál více pořadatelé zapojují firemní předměty, např. slevové karty – např. Sphere, mám je i já na muže roku, dále i tašky, propisky, kalendáře, aby i společnosti byly zapojeny do čím dále více dalších projektů provázanou danou akci.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Minulý rok jsem se velmi bál, co bude, ale nakonec to byl jeden z lepších roků. Dostal jsem na starost dva nové projekty, tak to bylo moc fajn. Spíše vidím tento rok jako velmi obtížný, protože řada firem měla zakázky ještě z předcházejícího roku, ale letošní rok již třeba nemají žádné. Tento rok vidím obecně velmi špatně v oblasti reklamy, eventů, akcí a propagace, protože firmy ve svých rozpočtech tuto položku dost omezily.

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

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

Eva Petáková

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

Mám 100% pravomocí, není nic, co bych nemohla dělat, protože jsem jednatelkou a majitelkou agentury. Člověk je od generálního ředitele, který dělá strategii a vizi až po uklízečku a sekretářku, která vaří kávu. Člověk, když je na volné noze v tomto oboru, tak dělá opravdu všechno. Akce jsem dělala od nejmenších narozeninových oslav pro děti až po velké hudební festivaly. Také firemní akce, dále tzv. „šňůry“ kdy se jede soubor akcí pro jednoho klienta, např. pro Českou Spořitelnu v různých středočeských městech, angažmá v zahraničí, které jsem organizovala pro svoji taneční skupinu, ale také pro jiné soubory, které byly dány dohromady z externistů. Pak „konferencoidní“ typy eventů, kdy se setkávají manažeři (jedna z těch největších akcí byla pro manažery z různých zemí – Afrika, Asie). Tam je důležité vše - odvézt z letiště, ubytování v hotelu, udělat jim program na dva dny, hlídat, že se vejdeš do rozpočtu. Večerní eventy, výlety. Také jsem schopná uspořádat různá školení a semináře, ale více se soustředím na kulturní akce. Ráda pracuji s kapelami, tanečníky, kouzelníky, artisty, šermíři atp.

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

Mám, již 15 let a jmenuje se Crashproduction a Crashdance. Členů bylo nejméně v průběhu let 12 a nejvíce asi 32. V současné době to fluktuuje kolem 20-25 lidí. Tu stabilní základnu si držím na 12 lidech, aby se daly zvládnout dvě akce za den.

2. Popiš mi prosím detailně, jak tvoříš program akce. Vytváříš celý program od počátku sama, tzn. detailně tvoříš obsah a průběh akce nebo skládáš program z již existujících čísel, případně nakupuješ již hotový program?

Všechny tři možnosti jsou správně. Vždy to záleží na požadavcích klienta, ale hlavně rozhoduje budget, protože ve chvíli, kdy má klient nějakou představu a chce ji realizovat, tak ví, že je potřeba určitý obnos. To je ta nejradostnější práce, kdy to člověk může postavit včetně všech skvělých čísel, včetně pódia. Jsou to věci na klíč, můžu použít nějaké starší číslo, ale většinou pokud mají nějaký nápad, staví se všechny složky programu na míru. Stojí to více peněz, protože se musí počítat i s věcmi jako je např. scénografie, kostýmy – půjčovny nebo ušítí. Když nemá klient žádný nápad, vycházím z mého nápadu a často ze starých známých ověřených čísel a programů. Pokud už s námi víckrát spolupracoval, tak se snažím vymyslet něco nového. Všechno to ale ovlivňuje cena. Když klient přijde a řekne, chci udělat večer ve stylu pravěku a mám na to ty a ty peníze, tak se na tom všichni vyřádíme a je to super. Nejhorší akce se dělají, když řekne: „Nabídněte mi, co máte, já nevím, co chci a zatím ani kolik na to mám peněz“. Snažím se, tyto klienty pokud možno odmítnat, i když té práce tady není moc. Protože tyto akce se často kradou a nezaplátí se ani za nápad, scénář...stalo se mi to x krát. Většinou jim řeknu, jestli to chtějí dělat se mnou nebo jde o výběrové řízení, pokud je to druhá možnost, snažím se akci nedělat, protože je velmi často výsledek nulový. Snažím se tak neztrácet svůj čas výběrovými řízeními, i když jsem to dříve dělala. Dnes se snažím více zaměřovat na svůj tým a mít něco, co nikdo jiný nemá. Stalo se mi třeba, že mi vykradli celý scénář, obvolali všechny ty umělce, které jsem tam dohodla...a pak si to buď udělali sami, nebo vyškrtali polovinu lidí a akce pak neměla vůbec spád a celou ji zničili a nakonec si pak stěžovali na naši agenturu. Takže pokud to není podle mě – snažím se to minimalizovat.

3. Podílíš se na finální organizaci v průběhu akce? Co je v tu chvíli konkrétně Tvou náplní práce?

Když je malá, tak dělám všechno, když je velká, tak mám sebou další osoby, které mi to pomohou realizovat. A když tu akci spolupořádám, tak si jen hlídám svůj tým, případně pomůžu agentuře, která to oficiálně pořádá. Hodně se totiž teď spojují agentury při realizaci akcí, už je to delší dobu, ale vůči klientovi, vždy vystupuje jedna jako hlavní. Agentury se hodně spojují díky krizi a na základě zákona, který vešel v platnost v roce 2008 (že se náklady na eventové umělce nesmějí dávat do daní jako nákladová položka). Agentury hodně zkrachovaly a ty, které přežily, tak na základě jiného obchodu, který měly vedle (např. stavební firma a kulturní agentura nebo já

mám taneční tým a pod ním mám agenturu. Tu jsem nezavřela, protože pod ní jede skupina). Nebo jede agentura zredukována jen na pár lidí a nemá ani asistentku. Tak se pak spojujeme všichni dohromady, abychom si nemuseli najímat další externí produkční. Jednoho maximálně dva lidi najímám, když to jedu celé sama plus mám lidi, kteří jsou zodpovědní za jednotlivé úseky (např. stavba pódia).

4. Tvoříš projekty, pod které se i sama „podepíšeš“ nebo jde o akce na zakázku pro objednatele? Je známo, že jsi organizátorka dané akce?

Ano, určitě. Je to hrozně moc důležité. Snažím se hodně marketingově fungovat. Já jsem ochotná si vzít i menší marži, pokud mi z toho plyne nějaká reklama a je to zajímavý klient. To jsme dělali např. s Mladou Frontou, kdy velká část provize šla na inzerci a byly jsme opravdu velmi vidět. V případě, že jde o hudební festival, visí velký plakát pod pódium jako další sponzoři. Nedělám skryté akce, leda, že se spojujeme s dalšími agenturami.

5. Jaké osoby s Tebou dále spolupracují? (Umělci, moderátoři, agentury, dodavatelé apod.)? Jak je získáváš pro své projekty? Podílíš se na přípravě smluv s těmito osobami?

Smlouvy se v téhle branži téměř nedělají. Kdo má čas dělat smlouvy, tak je to divné. Je to samozřejmě vždycky lepší, ale je to úplně k ničemu, nikdo ty smlouvy moc nedělá a trh je natolik průhledný a všichni se známe, že si nikdo nemůže dovolit tomu druhému nezaplatit, protože s ním pak nechtějí pracovat další umělci. Dělán úplně napříč tímto trhem, od moderátora, který pracuje v regionálním rádiu po Aleše Hezuckého, kdy se peníze velmi liší. Kapely, které hrají country odrhovačky, lidmi z divadel, VIP osobnostmi... Ale ten trh je tak malý, že si opravdu nemůžu dovolit někomu nezaplatit. Často platím dopředu DPH nebo ze svého celou částku než dostanu zaplacenou od klienta. 15 let praxe mě přesvědčilo, že je jedno, jestli smlouvu máš nebo nemáš. Na opravdu velké akce, se smlouvy dělají, klienti jako Vodafone, Coca-Cola, Nestlé smlouvy musí mít, ale na menší firemní akce, tam se smlouvy moc nedělají. S lidmi, s kterými spolupracuji dlouhodobě, tak s nimi mám smlouvu na dobu neurčitou, abychom nemuseli pořád dělat smlouvu novou. Často je to u těch „jednorázovek“ tak, že umělci mají živnostenský list a večer mi dají fakturu a já jim zaplatím. Důležitá je emailová komunikace, kde je oficiálně potvrzená objednávka. To úplně stačí a byl by to případně i právní podklad, kdyby něco nevyšlo.

6. Jak dlouho dopředu vytváříš plán akce? Průměrná doba od nápadu/ zadání akce po zrealizování.

Podle velikosti akce. Pokud je to nový klient, tak mám předpřipravené nabídky, které jen optimalizuji do toho jeho zadání. Např. event ve francouzském stylu - dám tam aktuální fotky a je za chvíli hotovo. Když je to velká akce, tak nejdéle jsme dělali festival nebo akci pro OVB a to bylo cca 3/4 roku dopředu.

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

Mám, často je to Francie, 30. - 40. léta. To jsou věci, které mám ráda, a mají úspěch. Outdoor akce příliš nedělám, protože nás to moc nebaví. Dělá to spousta agentur, ale když mám vlastní tým, který hezky vypadá a má tanečně co nabídnout, je škoda postavit je na stanoviště v lese.

8. Zpracováváš si sama ekonomickou rozvahu? (Kalkulace vstupného/ cena projektu).

Rozpočet dělám celý já nebo moje asistentka.

9. Máš nějaké sponzory? Pokud ano, jsou spíše stálí nebo pokaždé jiní?

Názarově, je to minimální. Neumím chodit za lidmi a přemlouvat je, ať mi dají svoje peníze. Ano, dostali jsme batohy, westernové klobouky, na kterých jsme nosili Lucky Horse (což je jeden z westernových obchodů). Raději jdu na ten sál a dřu a pak to prodám, než abych si ty peníze vyprosila. Příčí se mi to.

10. Podle čeho volíš místo pořádání? (Stabilní vlastní prostory, vyhledávání atraktivních lokalit...)

Mám v rezervě tři až čtyři luxusní hotely v Praze, to je standardní nabídka. Pak technické zázemí lokace, kolik chtějí za pronájem. Protože některé hotely teď začaly nabízet, že když tam uděláme event, tak nechtějí pronájem sálu. Teda pokud je tam raut. Záleží to i na vztazích. Když mají svoji techniku, je to fajn, ale lepší je ověřený dodavatel. Ovšem oni preferují svoji techniku a na tom to může celé zkrachovat. Já raději zaplatím o 10 % víc ověřenému člověku, kterému řeknu: „Tady postavíš pódium a bude tak a tak velké“ a už vím, že se o to nemusím starat. Tohle všechno ovlivňuje výběr lokality.

11. Podílíš se na budování vztahu s veřejností (PR), reklamě a propagaci projektu? Pokud ano, jak velkým dílem (vše sám, někdo jiný z organizace, dodavatelé...).

Ano a všechno to dělám já.

12. Jaké funkce podle Tebe plní (nejčastěji) Tvé akce a jaké jsou jejich cíle?

Je to určitě uvolnění. Často to jsou zaměstnanecké večírky, takže je to pro ně zábava a uvolnění po celodenním školení nebo jde o zaměstnanecký večírek. Jde o veselý umělecký zážitek.

13. Pro koho jsou Tvé akce primárně určeny? Kdo jsou potenciální a kdo ve výsledku skuteční účastníci?

Jsou to zaměstnanci nejrůznějších společností, veřejnost (i když veřejné akce tolik nedělám). A často jsou to zaměstnanci společností, které mají větší množství mužů než žen.

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

Určitě animační programy a techniky (např. krásné tanečnice, které si pro účastníky dojdou, a také sympatické hostesky).

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

Vltnu tam a moderuju. ☺ Vše z povzdálí sleduji a v pravou chvíli se do věcí vložím.

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

Určitě byly. Pozoruji u sebe vývoj. Ze začátku jsem byla přehnaně perfekcionista a měla jsem přehnané nároky na lidi a hlavně jsme neuměla delegovat. Vše jsem si udělala nejlíp a rychleji než všichni ostatní. Často jsem dělala vše: řidiče, šičku kostýmů, organizace akce a navíc jsem tam i vystupovala. Deset let jsem to takto dělala, ale zjistila jsem, že se to nedá. Začala jsem se více spoléhat na lidi a dát jim větší prostor a důvěřovat jim. A vznikají neuvěřitelně krásné nápady. A když organizátor akce není nervní, tak se to na akci zobrazí. Člověk nesmí být laxní, ale ani přehnaně perfekcionista, oba extrémy jsou špatné.

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

Jsem člověk, který je spíše „dotahovací“ než klasický kreativec. Mám kolem sebe spoustu lidí a kamarádů, kteří mají také agenturu, ale nejsou tolik úspěšní, i přesto že mají obrovské množství skvělých nápadů. Oni ty akce neumí většinou zrealizovat. Já jsem člověk, který když získá ten prvotní nápad - ten třeba někde vidím: v zahraničí, v nějakých show, v akcích, skupinách. Třeba dlouho v módě byla black & white party, pak to sem přišlo. Ale když tohle vidím, tak už si vše ostatní domyslím a navrhnu sama. Nejsem tvořič, ale dokážu ty věci dostrkat dohromady. Jde mi skvěle, aby to všechno klaplo, dobře navazovalo...

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

Odhad na lidi, musíš odhadnout, koho máš před sebou. Je důležitá i vytrvalost a nehamižnost. Nesnažit se urvat za každou cenu peníze na dané akci a určitě komunikativnost. Jakmile není člověk komunikativní, tak tu práci nesežene. Je také jednodušší, když dobře vypadáš. Je důležité otrkat se i v oblékání. Nemůžu přijít v kostýmku na jednání s umělci a ani v džínách na jednání do OVB. Někdy se to těžko odhaduje, ale obecně je důležitý první dojem.

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

Jsem 23 let v uměleckém trhu. Agenturu mám trochu kratší dobu. A „můza je čůza“, ta chytí člověka za srdce a už Tě nikdy nepustí. Agentura se dlouhodobě vést nedá. Je to velmi fyzicky, psychicky náročné. Člověk má jen tohle, „ryblíče“ je malý. Kamarád to dobře vyjádřil tím, že si vůbec nemůžeš psychicky odpočinout, protože si raději nebereš dovolenou, co kdyby přišel „kšeft“. A když náhodou přijde a ty jsi na dovolené, tak máš často smůlu. Půl roku nic a pak máš jednu větší akci, která tě zase na dva tři měsíce uživí. Člověk ví, že má větší volnost a může na pár dní na dovolenou, ale stejně má s sebou počítač a dva telefony. A i když je s sebou nemá, tak má stejně pocit, že o něco přichází. Že ti někdo tu práci vezme. Často je to tak, že když tě klient osloví, musíš

mu do dvou hodin dát nabídku, ideálně mu ji musíš říct po telefonu s cenovou kalkulací. Jinak nemáš šanci tu práci dostat a každá akce se počítá. Syndrom vyhoření v kreativě určitě existuje, ale na to si vždycky můžeš vzít nadšeného dvacetiletého produkčního, ale když se to nedělá s tím nadšením, tak je to tam cítit. Znáš dost lidí, kteří si po několika velkých akcích raději otevřeli hospodu nebo začali dělat něco vedle, co je živilo. Holky, co měly agenturu, většinou otěhotněly a nechaly toho anebo je skolila finanční krize. Produkční se také velmi často střídají a berou nápady, pak si otvírají vlastní agentury, člověk se tak o práci neustále bojí.

20. Jak se u Tvých akcí projevila finanční krize? (Méně akcí, úbytek sponzorů...). Pokud se projevila, pozoruješ zlepšení situace? Jsou již důsledky krize zažehnány?

Obrovsky se projevila. První rok jsme se dostali na 30 % původní produkce. Češi ale mají večírky rádi, kdybych dělala catering nebo bych měla hospodu, tak bych ty úbytky na tržbě kompenzovala právě akcemi. Pustili to na všech televizních stanicích třikrát, takže to všichni věděli. A než se vzpamatovali a naučili se dávat do účetnictví, dlouho to trvalo. Taky se změnil trh akcí. Dříve se plánovaly vánoční večírky půl roku dopředu nebo na Silvestra jsem měla smlouvu v březnu nejpozději v květnu a loni mi třeba zavolali 14 dní před Silvestrem, že nás chtějí, protože jim zbyly peníze. Nedovolí si to plánovat dopředu, což je pro umělce a organizátory opravdu těžké.

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

Utopistická myšlenka pro mě by byla, kdyby byla lepší legislativa na kradení nápadů na know-how. Ale je to spíš než o legislativě o cti. Ideální by bylo, kdyby bylo pár agentur opravdu obrovských, které by měly zázemí zaměstnanců a zakázky od těch největších nadnárodních korporací, a ty by chodily do tendrů, ale už by se nemohlo stát, že by vymysleli skvělé věci a pak by si někdo na to konto založil živnostenský list v Kotěhůlkách a celé se to jelo na jeho živnostenský list. Dnes si všichni myslí, že akce umí dělat, především asistentky ve velkých společnostech. To je také problém, dnes a denně na to narážíme. Buď se o to starají osoby, které nemají eventy ve firmě na starosti, nebo tam vůbec takový člověk není. A nakonec to zůstane u asistentky oddělení a pak do toho každý mluví. Byla bych ráda, kdyby se do budoucna zvedlo povědomí o tom, že agentura není jenom to, co je pro vás nákladově vyšší, ale je to záruka zkušeností, dobrých a kvalitních umělců a záruka spokojenosti lidí. A budget v případě uměleckých výkonů může ovlivnit kvalitu výkonů. Lidé si neumí představit, kolik umělec musí investovat sám do sebe, kolik ho to stojí peněz, času a úsilí, aby vystoupil na pár minut a aby to účastníci dokázali ocenit. Momentální trend je: žádní umělci, reprodukováná hudba, video diskotéka, případně karaoke a všechny peníze na raut. Takže umělci dělají pokladní v Hypernově. Všechno to záleží na lidech, kteří organizují eventy ve firmách, kteří bohužel nemají pravomoc na to, aby zároveň podepsali budget. Kdyby tam byl člověk, který by měl na eventy budget, bylo by to o něčem jiném. Ale to tak moc nefunguje.

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

No, když jednáš s chlapem, tak je to výhoda, když se ženou, je to nevýhoda. I když je to spíše výhoda, protože když jednáš se ženou, která je sama se sebou v pohodě, tak je to bez problému. Kdybych byla chlap, jedná se mi dobře s ženami i muži, protože se chlapi umí mezi sebou srovnat. Ale mám informace, že když jsou organizátoři kreativci a jdou na jednání, tak pokud se setkají s takových „macho typem“ klienta, je to docela velká nevýhoda. Takže pro tuto práci je výhoda být ženou, i když je to někdy tvrdé.

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

U mě je to určitě multitasking. Najednou dělám třeba čtyři věci a na dalších deset myslím, což muž často nezvládá. Někdy je to nevýhoda, když se potřebuješ koncentrovat na jednu věc, ale mě velmi pomáhá výpočetní technika. S ní to jde.

Helena Macháčková

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

Divadelní aktivity jako opery a muzikály jsem pořádala díky svému studiu – hudební manažerství na HF JAMU. Buď jako součást týmu, později i vedoucí veškerého organizačního konání. Tyto akce byly buď pod hlavičkou

školy, nebo škol o úplně nezávazné akce. V současné době pracuji pro svou agenturu Solis Art, která se zatím specializuje na hudební produkci, pořádání akcí a zastupování umělců.

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

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

3. Popiš mi prosím detailně, jak tvoříš program akce. Vytváříš celý program od počátku sama, tzn. detailně tvoříš obsah a průběh akce nebo skládáš program z již existujících čísel, případně nakupuješ již hotový program?

Asi toho dělám příliš mnoho rozdílného. Takže se na toto nedá odpovědět. Hodně improvizujeme, sbíráme inspiraci apod. Pokaždé jinak. Když pomáhám produkovat dokumentární film, vycházím z přání režiséra, když vinobraní, z přání obce, když event, tak podle zadavatele, když si dělám svůj festival, jedu podle vlastních tužeb.

4. Podílíš se na finální organizaci v průběhu akce? Co je v tu chvíli konkrétně Tvou náplní práce?

Tvářit se mile a vytvářet všem pocit pohody a jistoty. Většinou veškerá práce, která se namane. Jsme malá firma.

5. Tvoříš projekty, pod které se i sám „podepíšeš“ nebo jde o akce na zakázku pro objednatele? Je známo, že jsi organizátor dané akce?

Že je naše firma organizátorem, se ví vždycky.

6. Jaké osoby s Tebou dále spolupracují? (Umělci, moderátoři, agentury, dodavatelé apod.)? Jak je získáváš pro své projekty? Podílíš se na přípravě smluv s těmito osobami?

Člověk není ostrov sám o sobě, takže tisíce kolegů, parterů, přátel a spolupracovníků jak v ČR, tak po celém světě. Jinak má práce nemá smysl. Čím déle člověk je v oboru, tím se mu postupně zvětšuje okruh a představy. Každopádně jsem si jistá, že právě kultura je paradoxně jednou z oblastí, kde je nejtěžší prosadit se v cizině. Bez kontaktů jsou (orgnaizátoři) rozhodně namydlení.

Smlouvy jsou předpřipravené právníky a účetní a používají se stále dokola.

7. Jak dlouho dopředu vytváříš plán akce? Průměrná doba od nápadu/ zadání akce po zrealizování.

Poslední projekt, který dělám, vytvářím dva měsíce. Někdy rok, někdy měsíc, někdy týden dopředu. Průměrně od jednoho týdne po 2 roky.

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

Jak říkám, já jsem praktik. Já připravuju to, co si umělci vymyslí tak, aby to co nejlépe fungovalo, takže pokaždé jinak a přesto podobně.

9. Zpracováváš si sám ekonomickou rozvahu? (Kalkulace vstupného/ cena projektu).

Vždycky.

10. Máš nějaké sponzory? Pokud ano, jsou spíše stálí nebo pokaždé jiní?

Otázka rozpočtu a fundraisingu je na dlouhou diskuzi. U sponzorů je to různorodě dle akce. Některé stálíce jako vinaři se drží po našem boku.

11. Podle čeho volíš místo pořádání? (Stabilní vlastní prostory, vyhledávání atraktivních lokalit...).

Podle typu projektu. Osvědčená místa opakujeme.

12. Podílíš se na budování vztahu s veřejností (PR), reklamě a propagaci projektu? Pokud ano, jak velkým dílem (vše sám, někdo jiný z organizace, dodavatelé...).

Tisk se snažím řešit sama, grafiku grafik, osobní kontakty s firmami na půl s kolegou.

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

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

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

Nedokážu přesně odpovědět. Skladba účastníků je příliš různorodá.

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

Pokud je otázka míněna jako jak získávám diváky/ publikum, pak je to ta nejošemetnější otázka na světě. Peníze, prosby, úsměv, výstřih, čest a slávu ;)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Kdo ví...uvidíme. Nemám přesnou představu.

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

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

Stejně tak ale často uškodí, že nepůsobím dost autoritativně, že nejsem na pohled dost silná nebo vyrovnaná, ale to se časem spoluprací srovná.

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

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

Dobrovolníci

Radka Železná

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

Jelikož pracuji v rodinném centru (Mum o. s.) naše akce jsou převážně zaměřeny na rodiče s dětmi. Tento rok 2011, jsme například pořádaly Maškarní pro děti, na které pak navazoval ples pro dospělé, To bola čarodějnice 2011 (ve spolupráci s úřadem městské části) a Pohádkový les. Rozsah činností a pravomocí je různý dle konkrétní akce.

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

No, teoreticky jsme dvě, které se staráme o fundraising – tudíž i o organizaci akcí, ale jelikož jsme občanské sdružení tak fungujeme na bázi dobrovolníků a pak taky máme pár úvazků. To znamená, že vždy je jedna až dvě hlavní osoby a pak hromada dobrovolných pomocníků.

3. Popiš mi prosím detailně, jak tvoříš program akce. Vytváříš celý program od počátku sama, tzn. detailně tvoříš obsah a průběh akce nebo skládáš program z již existujících čísel, případně nakupuješ již hotový program?

Program si vždy tvoříme sami, jelikož kupovat hotový program by pro nás byl příliš velký luxus. Jelikož se nám akce převážně každý rok opakují, máme většinou již program předpřipravený, jen ho měníme dle aktuálního tématu akce. Pokud máme nějakou novou akci, tak nejdříve ustanovíme odpovědné osoby (organizátory) a pak postupně sestavujeme časový harmonogram akce, poptáváme případné spolupracovníky (kapely apod.), rozdělují se jednotlivé úkoly lidem atd.

4. Podílíš se na finální organizaci v průběhu akce? Co je v tu chvíli konkrétně Tvou náplní práce?

Většinou kdo má akci na starost tak se i podílí na organizaci v průběhu akce. Náplní práce je jednoduše ohlídat, aby vše probíhalo tak jak má.

5. Tvoříš projekty, pod které se i sama „podepíšeš“ nebo jde o akce na zakázku pro objednatele? Je známo, že jsi organizátor dané akce?

Akce na zakázku děláme zatím jen minimálně (jednou nás například využila místní firma, která organizovala pro svou propagaci program pro děti, a nás oslovili, zda jim můžeme zajistit dětský program – soutěže, malování na obličej. Byla to úžasná zkušenost, firmu to vyšlo finančně mnohem lépe a úspěch u dětí byl úžasný. Jinak jsou občas akce, kde je známa konkrétní osoba organizátora, ale spíše vystupujeme jako celek – akci pořádá rodinné centrum MUM.

6. Jaké osoby s Tebou dále spolupracují? (Umělci, moderátoři, agentury, dodavatelé apod.)? Jak je získáváš pro své projekty? Podílíš se na přípravě smluv s těmito osobami?

Dodavatele pro své projekty většinou hledáme na základě doporučení či známosti, pak také často využíváme internet. Z umělců jsme oslovili např. klauny, divadelka pro děti, hudební či taneční program, kapely apod. Jinak já osobně se na přípravě smluv podílím minimálně.

7. Jak dlouho dopředu vytváříš plán akce? Průměrná doba od nápadu/ zadání akce po zrealizování.

Plán našich akcí děláme v tuto chvíli rok dopředu, jelikož ve spolupráci s místním úřadem dávají naše akce do kalendáře našeho regionu. Samotné akce pak plánujeme 1-2 měsíce dopředu.

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

Jelikož se akce opakují, používáme modely z předchozích let, jen je různě inovujeme. Někakou speciální atmosféru nepoužíváme – max. tak dětskou tematiku.

9. Zpracováváš si sama ekonomickou rozvahu? (Kalkulace vstupného/ cena projektu).

Cenovou rozvahu převážně děláme společně 1-3 lidé, dle dané akce.

10. Máš nějaké sponzory? Pokud ano, jsou spíše stálí nebo pokaždé jiní?

Sponzory již máme a musím říci, že jsou spíše stálí, jelikož firmy jsou radši, když sponzorují a podepisují se pod jednotlivou akci než jen že jsou sponzory našeho centra.

11. Podle čeho volíš místo pořádání? (Stabilní vlastní prostory, vyhledávání atraktivních lokalit...).

Místo volíme hlavně podle regionu, jelikož převážně oslovujeme lidi z našeho okolí, ale pak třeba jednou za rok pořádáme pohádkový les, jehož tradice a úspěšnost se již tak rozkřikla, že přijíždí lidé z celé prahy a i přilehlého okolí.

12. Podílíš se na budování vztahu s veřejností (PR), reklamě a propagaci projektu? Pokud ano, jak velkým dílem (vše sama, někdo jiný z organizace, dodavatelé...).

Na PR máme další dvě dobrovolnice, ale jsme s nimi v kontaktu a vždy se společně radíme, stejně většinu věcí pak také schvaluje rada.

13. Jaké funkce podle Tebe plní (nejčastěji) Tvé akce a jaké jsou jejich cíle?

Naše akce nejčastěji plní funkci příjmu. Jelikož jsme „neziskovka“ a nechceme spoléhat na dotace, různé akce jsou pro nás zdrojem financí na naše další fungování a rozvoj.

14. Pro koho jsou Tvé akce primárně určeny? Kdo jsou potenciální a kdo ve výsledku skuteční účastníci?

Akce jsou primárně určeny dětem, což jsou pak i ve skutečnosti účastníci akce tedy i v doprovodu rodičů. Ale již jsme také dělali např. ples pro dospělé.

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

Na akce zveme lidi pomocí letáků, e-mailu, osobně, či máme v časopise regionu svou stránku, kde také uvádíme aktuální akce. Pokud je akce cílená na děti tak většinou zapojujeme formou her.

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

Pokud nastane problém, snažíme se ho operativně vyřešit, nejlépe tak aby to účastník vůbec nezjistil, že je nějaký problém. (Většinou to však byli maličkosti – na akci došlo pítí – zajeli jsme do nejbližší večerky, těsně před akcí nám vypadl člověk apod.).

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

Je fakt, že pokud člověk organizuje akce poprvé, tak určité chyby dělá. U nás se spíše na něco zapomínalo a pak se to honilo na poslední chvíli. Když už se podobná akce opakuje, člověk už ví, co a jak a jde vymýšlet i různé vychytávky.

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

Nápady přicházejí různě, někdy něco člověk vidí na internetu, jindy zase přijde myšlenka jen tak, a hodně se nám osvědčila týmová spolupráce – jednoho něco napadne a každý něco přidá až je z toho úžasný projekt.

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

Podle mě člověk musí být organizačně schopný, komunikativní, kreativní, inspirativní.

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

Na této pozici působím cca dva roky. Jelikož jí vykonávám při mateřské tak se stále dělat nedá, ale dokážu si představit, že při nástupu zpět do zaměstnání bych dělala něco podobného. Jinak všeobecně těžko říct, zda by se to dalo dělat stále – to je prostě dost individuální.

12. Jak se u Tvých akcí projevila finanční krize? (Méně akcí, úbytek sponzorů...). Pokud se projevila, pozoruješ zlepšení situace? Jsou již důsledky krize zažehnány?

V našem sektoru se krize moc neprojevila – možná v oblasti sponzoringu.

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

Tento obor má rozhodně budoucnost (co se týče pořádání akcí). My chceme našimi akcemi oslovit více lidí (tím pádem pro nás větší zdroje příjmu), abychom nemuseli být závislí na dotacích a na vlastních zdrojích.

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

Pracuji převážně pouze s ženami, takže nemohu úplně posoudit. U mé práce je to spíše jedno, jakého jsem pohlaví, člověk musí být komunikativní a mít rád ruch kolem sebe.

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

Myslím si že, v klasickém zaměstnání, tam bych to možná využívala, ale v mé dobrovolnické práci jde spíše o jiné hodnoty. Spíš asi využívám to, že jsem maminka a snažím se maximálně zapůsobit na city. To je ale na druhou stranu také pouze doména žen.

Martin Konvičný

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

Jsem spolupředatel série netradičních běhů do schodů RUN UP. Mé pravomoce jsou sportovní ředitel a první asistent hlavního organizátora a zakladatele této série (Chris Delattre). Součástí akce RUN UP jsou i kulturní vystoupení, které mám na starosti.

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

Jsem součástí týmu lidí a jméno? Asi RUN UP tým. Každý závod v sérii RUN UP má různý počet pořadatelů, co se týče kulturní složky, tak je za nás jeden technický ředitel, který má na starosti zvuk, elektřinu, pódium a domluvu s technickým týmem dané hudební skupiny či vystupujícího tělesa. Dále je stálý moderátor, který také komunikuje se mnou a hlavním organizátorem. A pak hlavní organizátor Chris Delattre, který má na starosti komunikaci s manažery skupin, případně s asistentkou, která mu pomáhá a má na starosti kulturní program celého dne.

3. Popiš mi prosím detailně, jak tvoříš program akce. Vytváříš celý program od počátku sám, tzn. detailně tvoříš obsah a průběh akce nebo skládáš program z již existujících čísel, případně nakupuješ již hotový program?

Náš kulturní program velmi záleží na finanční otázce. Každý program vytváříme s daného rozpočtu. Tím, že jsme netradiční závod spojený s velkou řádkou doprovodných akcí a zakončené hudebním vystoupením známé či méně známé hudební skupiny, vše záleží na rozpočtu a volně dostupných skupin (zatím s námi vystupovali skupiny No

Name, Buty, Mňága Žďorop, U2 Stay Revival a některé regionální kapely). Program vytváříme společně s hlavním organizátorem, moderátorem a technickým ředitelem.

4. Podílíš se na finální organizaci v průběhu akce? Co je v tu chvíli konkrétně Tvou náplní práce?

Co se týče kulturního průběhu během akce, tak mám na starosti spíše hladký průběh koncertu a případně řeším drobné požadavky či problémy během koncertu, dále také zajišťuji přípravu prostoru pro akci a konečný úklid po akci.

5. Tvoříš projekty, pod které se i sám „podepíšeš“ nebo jde o akce na zakázku pro objednatele? Je známo, že jsi organizátor dané akce?

Jsem spíše „muž v pozadí“, co se týče kulturního programu. Mám na starosti také sportovní složku akce RUN UP (zajištění tratě, styk s médii, hladký průběh závodu, vyhlášení, výsledky apod.)

6. Jaké osoby s Tebou dále spolupracují? (Umělci, moderátoři, agentury, dodavatelé apod.)? Jak je získáváš pro své projekty? Podílíš se na přípravě smluv s těmito osobami?

Co se týče získávání skupin, tak to je plně v režii hlavního organizátora akce. Také samozřejmě kontakty, domluva termínu, podmínek, smlouvy, ceny...

7. Jak dlouho dopředu vytváříš plán akce? Průměrná doba od nápadu/ zadání akce po zrealizování.

Celou sérii RUN UP pro kalendářní rok plánujeme na podzim. Kulturní program se vytváří většinou 1-2 měsíce před koncertem, vzhledem k tomu, že nemáme generálního partnera na celou sérii, tak vše záleží, jaké prostředky získá hlavní organizátor, což může být velmi různé.

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

Na akci nemáme vzorový model, některé vystoupení místních tanečních skupin či umělců je v režii moderátora a asistentky pro kulturní program a co se týče hlavního vystoupení večera, tak tam řešíme jen časový harmonogram. Kapely mají většinou svého zvukaře či to řeší náš technický ředitel, což je i někdy zvukař.

9. Zpracováváš si sám ekonomickou rozvahu? (Kalkulace vstupného/ cena projektu).

Rozpočet mám možnost vidět, ale podílím se na něm jen částečně. Vše záleží dle ceny hudebního tělesa. Koncert je pro všechny zdarma, takže jsme odkázáni dle sponzorských příspěvků či grantů státních institucí.

10. Máš nějaké sponzory? Pokud ano, jsou spíše stálí nebo pokaždé jiní?

Co se týče sponzorů, tak tam se to stále pohybuje o známých firmách, ale na úrovni republiky je to měnící se každý rok, i když se někteří sponzoři opakují a také podpora regionálních státních institucí (místní jsou města, krajské úřady, magistrát...).

11. Podle čeho volíš místo pořádání? (Stabilní vlastní prostory, vyhledávání atraktivních lokalit...).

U nás je to dané výškou budovy, velikostí a přístupností prostoru kolem budovy a také velikostí města. RUN UP sérii pořádáme v těchto městech: Ostrava, Zlín, Olomouc (jedná se o Brně, kde vyrostla nejvyšší budova ČR), Liberec, Plzeň, Praha, také se jedná o Mostě.

12. Podílíš se na budování vztahu s veřejností (PR), reklamě a propagaci projektu? Pokud ano, jak velkým dílem (vše sám, někdo jiný z organizace, dodavatelé...).

Pomáhám s propagací na dvou vlnách: jako sportovní ředitel také rozesílám emaily jménem RUN UP organizátorů a také nově pomocí občanského sdružení Sportuj.org. Také zajišťuji komunikaci s některými internetovými médii, webovými stránkami, mám na starosti facebookové stránky RUN UP, kde dělám události či kampaně.

13. Jaké funkce podle Tebe plní (nejčastěji) Tvé akce a jaké jsou jejich cíle?

Naše akce by měla splňovat hlavně zábavu pro celé generace a rodiny. Nabízíme program a závody pro děti, mládež. Zajišťujeme sportovní a kulturní vyžití i pro dospělé či seniory. Takže sportovně-kulturní akce pro všechny.

14. Pro koho jsou Tvé akce primárně určeny? Kdo jsou potenciální a kdo ve výsledku skuteční účastníci?

Primární zaměření nemáme. Máme několik skupin, které často musíme marketingově rozdělovat a to jsou: děti a mládež, pro které máme závody i doprovodné akce (snažíme se hodně spolupracovat se školami a dnes také facebook pro cílovou skupinu mladistvých), dále sportovní část – kde se snažíme oslovit mnoho sportovních klubů, webových stránek se sportovní tematikou – převážně běžeckou, dále pokulháváme s kategoriemi žen a seniorů či seniorek (nad 40 let), tyto skupiny se z našeho pohledu těžko zaměřují nějakou cílenější reklamou, což bychom chtěli pro další ročníky zlepšit a pak je finální skupina lidí a to jsou diváci – převážně večerního koncertu, kde se dělají různé samostatné kampaně – polepy plakátů v místě konání, reklama sprátcených webů či facebookové kampaně.

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

Co se týče získávání na aktivní účast, tak je to velmi složité – pro některé běžce RUN UP není během, tak to neuznávají, ale pomalu si získáváme databázi našich stálých běžců. Každým rokem tím pádem máme jednodušší oslovování, snad se to stane žádanou sportovně-kulturní akcí. Co se týče dalších dobrovolníků na pomoc s organizací, tak to mám na starosti já. Na každou akci musím sehnat kolem 20 dobrovolníků, kteří tráví celý den jen za stravu a tričko. Ale i tady si děláme mnoho přátel, kteří nám každý rok rádi pomohou.

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

Metody asi neexistují, snažím se vyjít vždy vstříc s ochotou, nebojím se přiznat chyby a snažím se o jejich náhradu, bohužel musím řešit mnoho chyb, které jsem nezpůsobil já. Takže mojí prioritou je získat si co nejvíce informací a poté to řešit v klidu. Reakce jsou různorodé od slušného dotazu či stížnosti až po urážky, tam hlavně musí přijít na řadu uklidňování. Někdy je důležité nespokojeného člověka posadit a nabídnout mu třeba občerstvení, to většinou lidé nečekají a odzbrojí to první vztek.

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

Chyb bylo a bude určitě mnoho, snažím se po každé akci o zpětnou vazbu od mých spolupracovníků, abychom chyby co nejvíce eliminovali, což nelze s novými a novými lidmi, ale začíná se usazovat hlavní tým, tak to snad bude lepší.

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

Nápady asi vznikají ze zkušeností z předchozích akcí.

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

Kreativita, nebát se oslovovat lidi z různých oblastí a činností, pohotovost reakce, rychlé analytické myšlení, nemít horkou hlavu při řešení problémů, pečlivost – která mi bohužel chybí.

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

Kolem RUN UP série se pohybuji 3 roky, dělám to při práci jako koníček, tak to naopak mám jako prostředek k nevyhoření ze stávající pracovní pozice. Asi by se to dalo dělat dlouhodobě, ale nedokážu si to představit jako pracovní náplň na celý život, i když je to velmi pestré.

21. Jak se u Tvých akcí projevila finanční krize? (Méně akcí, úbytek sponzorů...). Pokud se projevila, pozoruješ zlepšení situace? Jsou již důsledky krize zažehnány?

Myslím, že krize stále pokračuje – firmy velmi přemýšlí, kam vloží své peníze. U nás se to projevilo zhoršením shánění sponzorů.

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

Myslím, že v ČR jsou lidé velmi namlsáni různými akcemi a to kulturními převážně, myslím, že se to velmi specializuje. Přežijí velké komerčně zaměřené akce s velkou podporou médií. Také doufám, že přežijí i malé akce nekomerčního typu, takové akce, které stojí na dobrovolnících. Co se týče RUN UP série, tak doufám, že si každým rokem najde více a více účastníků z řad závodníků, tak i těch co se na naší akci přijdou jen podívat.

Tomáš Gavlas

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

Majáles, Studentský Jarmark, Okultění, Apríles, Miss UK, Indie Night, Párty na Hradě a další.

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

Mám různé týmy. Na Majálesu jsem pracoval s cca 60 ti lidmi, na Aprílesu cca 15, Okultění, Párty na Hradě, cca 10, Miss UK se snažím udržet core jen ve třech s maximálním nasazením.

3. Popiš mi prosím detailně, jak tvoříš program akce. Vytváříš celý program od počátku sám, tzn. detailně tvoříš obsah a průběh akce nebo skládáš program z již existujících čísel, případně nakupuješ již hotový program?

Program skládám z jednotlivých „čísel“. Dávám dohromady lineup, moderátora, dramaturgii, další vystoupení, projevy atd.

4. Podílíš se na finální organizaci v průběhu akce? Co je v tu chvíli konkrétně Tvou náplní práce?

Většinou nechci, ale musím. „Platzprodukcí“ nemám rád, raději kontroluji chod akce a zaměřuji se na nedostatky a nápady pro příště, komunikuji s partnery atd.

5. Tvoříš projekty, pod které se i sám „podepíšeš“ nebo jde o akce na zakázku pro objednatele? Je známo, že jsi organizátor dané akce?

Část je moje, Majáles dělám „pro“ někoho a vidět to je, vedu Pražský team. Studentský Jarmark děláme pro Studentskou Unii UK a podepsání pod tím nejsme.

6. Jaké osoby s Tebou dále spolupracují? (Umělci, moderátoři, agentury, dodavatelé apod.)? Jak je získáváš pro své projekty? Podílíš se na přípravě smluv s těmito osobami?

Umělci, moderátoři, agentury, dodavatelé ano, získávám je osobními kontakty, případně oslovením přes web a osobní schůzkou, snažím se fungovat „bez smluv“ – pokud je třeba tak se podílím.

7. Jak dlouho dopředu vytváříš plán akce? Průměrná doba od nápadu/ zadání akce po zrealizování. "

Přes půl roku, většinou.

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

Šablonu spíše jako nějakou strukturu procesů, které se musí udělat.

9. Zpracováváš si sám ekonomickou rozvahu? (Kalkulace vstupného/ cena projektu).

Ano, nic jiného mi nezbývá.

10. Máš nějaké sponzory? Pokud ano, jsou spíše stálí nebo pokaždé jiní?

Ano, záleží na druhu akce – snažím se partnery, které nepřispívají barterem, ale finančně držet.

11. Podle čeho volíš místo pořádání? (Stabilní vlastní prostory, vyhledávání atraktivních lokalit...).

Záleží na typu akce, dispoziční možnosti, open air/klub, lokalita v Praze, atraktivita, komunikační kanály klubu, cenová nabídka, další nadstandardní služby.

12. Podílíš se na budování vztahu s veřejností (PR), reklamě a propagaci projektu? Pokud ano, jak velkým dílem (vše sám, někdo jiný z organizace, dodavatelé...).

Koordinuji pressoffice, ale PR mě baví, proto si nějaké věci dělám – užitečná síť kontaktů atd.

13. Jaké funkce podle Tebe plní (nejčastěji) Tvé akce a jaké jsou jejich cíle?

Kvalitní zábava, pocit sounáležitosti, oslava studentství.

14. Pro koho jsou Tvé akce primárně určeny? Kdo jsou potenciální a kdo ve výsledku skuteční účastníci?

Cílová skupina je 16-30 let a většinou odpovídá reálným návštěvníkům.

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

Aktivní spoluúčast nevyžadují, stavím akce, aby fungovaly bez aktivní spoluúčasti, samozřejmě na Majáles se musí sehnat kandidáti, na Výstavu umělci a na Miss holky, to je náročná část, kdy člověk „nikdy neví“ co to přesně tento rok bude. Jsou to proměnné, které člověk neovlivní, a tím pádem práci mohou komplikovat.

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

Problém se musí komunikovat s účastníky, správnou krizovou komunikací se dá leccos zachránit. Každý akt by se měl rozprocesovat na co nejméně úkolů – heslo KISS – keep it stupid simple mnoha problémům zabrání, samozřejmě problémy z vyšší moci se řeší těžko, ale opět je to možné správnou komunikací.

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

Rozhodně. Chyby dělám stále.

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

Komunikuji s lidmi, ptám se, co chtějí, co se jim líbí. 10 % z toho se dá využít, myslím, že mozek sám vychází ze zkušeností a dává dohromady nové nápady.

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

Spolehlivost – 50 % lidí je nespolehlivých a zodpovědnost.

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

Už v prvním ročníku jsem dělal v produkční agentuře, takže s přestávkami cca 5 let, intenzivně cca 2 roky. Myslím, že já bych jí nechtěl dělat stále, 30 je strop, poté bych chtěl dělat nějaký obyčejný marketing.

21. Jak se u Tvých akcí projevila finanční krize? (Méně akcí, úbytek sponzorů...). Pokud se projevila, pozoruješ zlepšení situace? Jsou již důsledky krize zažehnány?

Sponzoři dávají méně peněz, lidé za zábavu stále utrací dost – minimálně v metropoli.

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

Věřím, že firmy začnou investovat více peněz, protože event marketing je silná BTL komunikace, spojení emocí s produktem je účinná zbraň. Mám rád projekty, které nejsou jen party, ale mají zásah do hlubších emocí, vytvoří si s člověkem pouto a stanou se unikátními. Co mi vadí, je, že se objevují sedmnáctiletí „promotéři“ s penězi od rodičů a dělají si party, které jsou nevkusné, hloupé, bez rozvahy a navíc jim prodělávají.