

## 1 ÚVOD DO DRAMATURGIE KULTURNÍCH PROJEKTŮ



### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Abychom se mohli regulérně zabývat otázkami dramaturgie kulturních projektů, musíme definovat pojmy dramaturgie a kulturní a umělecký projekt. To bude náplní této kapitoly. Nejprve se proto studenti stručně seznámí s kontextem vzniku pojmu dramaturgie jako tvůrčí profese uplatňované zejména v oblasti umělecké, přičemž vymezíme komplex činností, kterým se daná oblast věnuje. Následně naši pozornost zaměříme na problematiku definice pojmu kultura, a to v užším slova smyslu jako termínu nadřazenému oblasti umění. S ohledem na současnou praxi se budeme věnovat také detailnímu členění kulturních odvětví a oblastí (administrativní členění podle činností MKČR, členění dle standardů Evropské komise, členění dle metodiky NIPOS). V závěru kapitoly rovněž vymezíme pojem projekt – nejprve v obecných souvislostech a následně v kontextu umění jako kulturní projekt, a to se všemi jeho specifiky. V závěru kapitoly budou jednotlivé poznatky shrnuty.

---



### CÍLE KAPITOLY

Po prostudování této kapitoly dokážete:

- definovat pojem dramaturgie a náplň činností dramaturgovy práce,
  - definovat pojem kultura,
  - orientovat se v členění kulturních odvětví a oblastí,
  - vymezit termíny projekt a kulturní projekt, pojmenovat jejich specifika.
- 



### ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU

Prostudování kapitoly vám zabere přibližně 180 minut.

---



### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Dramaturg, dramaturgie, programová dramaturgie, kultura, členění kulturních odvětví a oblastí, projekt, kulturní a umělecký projekt.

---

## 1.1 Co je to dramaturgie?

Od svého prvního užití v antickém řeckém divadle prošel termín dramaturgie postupnou proměnou a značně rozšířil spektrum své působnosti. Dnes se s ním můžeme setkat ve skutečně rozmanitých sférách – nejen v oblasti kultury a umění, ale i mimo ni. Běžně tedy užíváme pojmy jako divadelní, hudební, operní, filmová a televizní dramaturgie, setkáváme se také s dramaturgií festivalů, přehlídek či výstav. Zároveň termín dramaturgie mnohem častěji proniká také mimo umění a uplatňuje se většinou v takových oblastech, kde autor projektu vytváří výběrem prvků určitou pevnou formu – např. dramaturgie politické kampaně či dramaturgie společenské akce.

Všechny tyto činnosti vycházejí ze společného jádra – jakési podstaty dramaturgie, kterou nejlépe osvětlíme, pokud se na ni podíváme historicky – z hlediska oboru jejího zrodu, tedy divadla.

### 1.1.1 VZNIK POJMŮ DRAMATURGIE A DRAMATURG

Pojem dramaturgie má původ v řečtině a je spojen s rozvojem antického dramatu a divadla. Slovo *dramatopoieo* označovalo básnickou disciplínu psaní dramát – tedy „umění skládat divadelní hry“, *dramaturgia* byl zase výraz pro kompozici těchto textů. Z daných základů byl následně odvozen i pojem *dramaturgós* – dramaturg. Ten v Řecku nicméně označoval osobu, která dramata psala. V některých jazycích tento význam zůstal dodnes zachován (např. francouzština, španělština, polština, ruština, chorvatština, italština). Ale pozor! V češtině pro označení autora dramatu používáme odlišný pojem dramatik (či dramatický autor).

### 1.1.2 VZNIK DRAMATURGIE JAKO PROFESE, JEJÍ NÁPLŇ

Principy dramaturgie – ať již v rámci studia struktury divadelních her, nebo jako funkce spojené s realizací divadelního díla (inscenace) – se tedy využívaly již od dob antického Řecka. Základy položil již Aristoteles ve své *Poetice* ve 4. st. př. Kr. Nespojovaly se ale s dramaturgií jako profesí, nýbrž jako funkcí. Samotný termín – s ohledem na to, jak dramaturgii vnímáme dnes – se poprvé objevuje až o více než dva tisíce let později, a to konkrétně v období osvícenství v díle Gottholda Ephraima Lessinga *Hamburská dramaturgie* (*Hamburgische Dramaturgie*, 1767–69). Lessing se také zasloužil o to, aby se jeho teoretické poznatky začaly uplatňovat v divadelní praxi.

Od tohoto okamžiku se dramaturgie – zatím v rámci divadla – formuje jako samostatná tvůrčí profese a zahrnuje celý komplex činností, které smysluplně napomáhají vzniku uměleckého díla. Dramaturg je vnímán jako zprostředkovatel mezi literárním (dramatickým) textem a konkrétní divadelní tvorbou a jeho úkolem je propojit jednotlivé dílčí aktivity do uceleného souboru (divadelní inscenace, festival...). Dramaturgie se ale postupem času proměňovala, rozšiřovala okruh svých činností a dokázala se prosadit do řady více či méně

příbuzných uměleckých druhů a oblastí (např. hudba, kinematografie, televize, rozhlas...). Tím se zároveň přetvářel její vnitřní význam.

### 1.1.3 DRAMATURGIE KULTURNÍCH A UMĚLECKÝCH PROJEKTŮ

Obecně platí, že dramaturgie spojuje organizační a tvůrčí činnost, která slouží k utváření dlouhodobých koncepcí a dramaturgických plánů kulturních institucí nebo akcí, případně k realizaci repertoáru (program festivalu, kulturní instituce) a jednotlivých jeho částí – tedy i kulturních a uměleckých projektů. V tomto kontextu často pracujeme s termínem programová dramaturgie.

## 1.2 Kultura a umění

Nyní se budeme věnovat definicím pojmů kultura a umění. Co si pod těmito pojmenováními vlastně máme představit?

### 1.2.1 POJEM KULTURA

Pojem kultura je odvozen z latinského slova cultura (= „to, co je třeba pěstovat“) a obecně označuje souhrn hmotných a duchovních hodnot vytvořených lidstvem – tedy veškeré jednání člověka, které je vnímáno v kontrastu s přírodou.

Pojem kultura není snadné přesně vymežit, neboť je používán v široké škále významů. Nebudeme jej užívat v klasickém antropologickém smyslu – tedy v širším pojetí, které ji v definici sociologa Thomase Hyllanda Eriksena definuje/chápe jako souhrn duchovních, intelektuálních, materiálních a citových norem vytvořených lidstvem v průběhu dějin, přičemž tyto normy či vzory se dynamicky vyvíjí a mění na základě uspokojování kulturních či uměleckých potřeb, jež jsou lidem vrozené.<sup>1</sup>

Pro naše účely budeme pojem kultura používat v užším slova smyslu – jako termín nadřazený oblasti umění. I v této souvislosti nalezneme celou řadou jejích definic. Jednu z nich nabízí ve své všeobecné deklaraci také organizace OSN pro vzdělání, vědu a kulturu UNESCO: „Kultura musí být považována za soubor distinktivních duchovních a hmotných, intelektuálních i citových rysů, které charakterizují společnost nebo společenskou skupinu, kultura zahrnuje vedle umění a písemnictví také způsoby života, způsoby soužití, hodnotové systémy, tradice a přesvědčení.“<sup>2</sup>

Kulturu v tomto kontextu tedy vnímáme jako pestrou oblast, která zahrnuje celé množství tvůrčích, uměleckých a zábavních činností, ale i činnost knihoven, archivů, muzeí a

<sup>1</sup> Eriksen, Thomas Hylland: Sociální a kulturní antropologie. Portál, 2008, s. 13.

<sup>2</sup> Ministerstvo kultury. *Všeobecná deklarace UNESCO o kulturní diversitě*. [online]. 2007 [cit. 3. 3. 2021] Dostupné z <http://www.mkcr.cz/scripts/detail.php?id=392>

dalších kulturních zařízení. Na této bázi vznikají rozmanité projekty, které ve svém důsledku obohacují člověka a formují jeho myšlení, zároveň je chápeme jako prostředek kultivace společnosti a její identity.

Kulturu jako akt pak lze členit podle její kvality a publika na „vysokou“ (= kultura vyšší sociální třídy, která vyžaduje vzdělání a péči, musí splňovat určité estetické normy) a od 18. století také „nízkou“ či lidovou kulturu (= kultura spojená s procesem národního uvědomování, vznikající zdola, z potřeby publika, původně přenášená pouze orálně – obyčej, slavení svátků, dialekty jazyka, přísloví, písně, tance, obřady nebo výstavba a zdobení statků), později zaměňovanou za kulturu masovou či popkulturu, kterou se člověk spíše baví. Tato dichotomie se v současné době stírá a je zpochybňována tím, jak populární kultura, šířená masovými médii, získávala stále více moci definovat, co je krásné.

## 1.2.2 ČLENĚNÍ KULTURNÍCH ODVĚTVÍ A OBLASTÍ

Kultura a umění se neustále vyvíjí, čemuž se přizpůsobuje i jejich proměňující se klasifikace. V problematice dělení kultury existují různé přístupy, které se pokoušejí rozčlenit všechny její oblasti.

### ÚKOL K ZAMYŠLENÍ



Zamyslete se nad strukturou současné kulturní scény v České republice včetně základní typologie kulturních institucí, pořadatelů kulturních projektů a médií v oblasti kultury. Jaké instituce zde působí? Jaké kulturní scény navštívíte?

Marta Smolíková ve své studii *Oblasti, potenciál a trendy managementu umění*<sup>3</sup> – zejména s ohledem na český kontext a jejich uplatnění v rámci institucionálního fungování – zmiňuje následující dvě klasifikace odvětví kultury:

- 1) **administrativní členění** dle činností spadajících pod správu Ministerstva kultury ČR
  - a. **umění** (kreativní činnost),
  - b. **knižní kultura a knihovny** (včetně vydavatelské a nakladatelské činnosti),
  - c. **památky a památková péče**,
  - d. **kulturní dědictví** (muzea a galerie),
  - e. **kinematografie a audiovizí**,
  - f. **círky a náboženské společnosti**,
  - g. **oblast autorského práva**.

<sup>3</sup> SMOLÍKOVÁ, Marta. *Management umění*. Praha: Vysoká škola uměleckoprůmyslová, 2008. 167 s. ISBN 9788086863245.

2) tzv. **trojsektorové členění kultury** dle standardů Evropské komise

Tento koncept klade hlavní důraz na ekonomickou propojenost kulturního a tvůrčího sektoru. Vychází zejména ze studie „The Economy of Culture“ – *Ekonomika kultury v Evropě*<sup>4</sup>, která byla vytvořena na zakázku Evropské komise (KEA) v roce 2006 a která měla zachytit přímý a nepřímý společensko-hospodářský vliv oblasti kultury v Evropě z pohledu realizovaného hospodářského růstu, konkurenceschopnosti, počtu a kvality pracovních míst, udržitelného rozvoje a inovace.

a. **kulturní sektor** – oblast hlavních/tradičních uměleckých odvětví

Jedná se o neprůmyslová kulturní odvětví, která produkují nereprodukovatelné zboží a služby, jež jsou „konzumovány“ na místě (koncert, umělecký veletrh, výstava).

- výtvarné umění (řemesla, malířství, sochařství, fotografie, trhy s uměním a starožitnostmi, bez designu),
- scénická umění (divadlo, tanec, cirkus, festivaly),
- kulturní dědictví (historické památky, muzea a galerie, knihovny a archivy, archeologická naleziště),
- kulturní a umělecké vzdělávání.

b. **kulturní průmysly** (průmyslová činnost mající za cíl masovou reprodukci)

Okruh zahrnuje odvětví, která produkují kulturní produkty určené k masové reprodukci, hromadnému šíření a vývozu.

- oblast audiovizuálních a interaktivních médií (film a video, televize a rozhlas, videohry, hudba – trh s hudebními nahrávkami, vystoupení s živou hudbou, příjmy společností inkasujících v hudebním odvětví),
- oblast periodického a neperiodického tisku (vydávání knih, časopisů a tisku).

c. **kreativní (tvůrčí) průmysly**

Oblast, kde se kultura stává „tvůrčí“ investicí do produkce „nekulturního“ zboží. Kreativita je chápána jako využití kulturních prostředků coby zprostředkujících produktů ve výrobním procesu nekulturních odvětví, tedy jako zdroj inovace.

- architektura,
- reklama a design (módní návrhářství, grafický design, design interiérů, design produktů).

Kulturní a kreativní průmysly jsou vnímány jak průmyslová odvětví, jejichž základem je individuální lidská kreativita, lidské dovednosti a talent. Zároveň jsou kreativní průmysly odvětvími s potenciálem vytvářet bohatství a pracovní místa zejména prostřednictvím využití duševního vlastnictví. V poslední době se k předcházející trojici řadí

---

<sup>4</sup> *The Economy of Culture in Europe*. Evropská komise, 2006. Dostupné [on-line] na: [http://ec.europa.eu/culture/key-documents/doc873\\_en.htm](http://ec.europa.eu/culture/key-documents/doc873_en.htm) [cit. 10. 2. 2021].

ještě čtvrtá oblast – tzv. **příbuzná průmyslová odvětví** = výrobci PC, výrobci MP3 přehrávačů, odvětví mobilních telefonů atd. Kategorii nelze vymezit na základě jasných kritérií, nicméně *má velký význam pro ekonomický růst této oblasti.*

Jinou hierarchizaci pak v českém kontextu nabízí instituce NIPOS – Národní informační a poradenské centrum pro kulturu. Toto členění je založené na doporučení vycházející z výsledků projektu EUROSTATu, kde jsou jednotlivé oblasti definovány pomocí mezinárodní klasifikace ekonomických činností „NACE“, verze „CZ-NACE“.

### 3) členění kulturních oblastí dle metodiky NIPOS

#### a. **kulturní dědictví**

- hmotné
  - movité (sbírky muzeí a galerií, mobiliární fondy hradů a zámků či kultovních staveb, kamenné plastiky v krajině apod.)
  - nemovité (památníky, skupiny budov a památkově významná místa = hrady zámky, kláštery, kostely, zříceniny, mlýny a věže, dále muzea a galerie, archivy, knihovny a také archeologická naleziště a jim odpovídající aktivity)
- nehmotné (projevovat se napříč všemi oblastmi kultury – např. v řemeslná výroba)

#### b. **interpretační umění** (všechny druhy živých kulturních akcí)

- scénické umění (profesionálů i amatérů)
  - divadlo všech druhů, tanec všech druhů, opera, muzikál a další
  - lokální akce – festivaly a tradice udržované lokálním společenstvím, vystoupení taneční, kabaretní a cirkusová
- hudba (živá i zaznamenaná hudební vystoupení, oblast stahování nahrávek)
- technické podpůrné činnosti (správa zařízení sloužících interpretačnímu umění)

#### c. **vizuální (výtvarné) umění**

- formy umění zaměřující se na vytváření povahou vizuálních děl (malba, kresba, sochařství, umělecká řemesla, fotografie a specializované služby designu)
- technické podpůrné činnosti včetně míst, kde se příslušná díla vystavují a prodávají

#### d. **periodický a neperiodický tisk**

- nakladatelská a vydavatelská činnost (knihy a periodické i neperiodické tiskoviny včetně prostoru pro inzerci)
- aktivity zpravodajských agentur
- překladatelské a tlumočnické služby
- knižní veletrhy a maloobchodní prodej knih a tiskovin (novin, časopisů apod.)



## ÚKOL K ZAMYŠLENÍ

Zamyslete se nad výše uvedenými příklady klasifikace kulturního sektoru a pokuste se odpovědět na následující otázku: Které členění vám přijde nejpraktičtější? Svou odpověď zdůvodněte.

---

## 1.3 Kulturní a umělecké projekty

### 1.3.1 OBECNÁ DEFINICE PROJEKTU

Co je to projekt? Původ tohoto slova můžeme najít v latině – *pro-jicio, pro-iectum*, což znamená návrh, rozvrh. Předpona *pro-* znamená „před“, směr „vpřed“, a to časově i lokálně. „*Proiectio*“ pak vztahování k něčemu, napřahování, „*proiectus*“ – vystupující, ale i vyčnívající, opět v mnoha významech v různých spojeních. Slovem projekt lze tedy označit to, co směřuje, vztahuje se směrem dopředu. (Pražák, J., Novotný, F. & Sedláček, J. (1929). *Latinsko-český slovník k potřebě gymnázií a reálných gymnázií*, 998-999. Praha: Česká grafická unie, a.s.) V obecném chápání je nyní termín projekt chápán jako návrh, plán a je používá jako zastřešující označení pro jedinečné, soustředěné, plánované a časově ohraničené úsilí se záměrem dosáhnout stanovených cílů, tedy směřující k vytvoření unikátního produktu nebo služby. Na jeho realizaci se podílí více lidí, spojených na dobu jeho trvání do týmu, projekt využívá vymezené, předem určené zdroje.

Ne všechny aktivity jsou ale nutně projektem! Není jím činnost, která se děje bez jakéhokoli cíle a plánu, ani činnost, u které není jasně definován její začátek a konec, a to jak z pohledu času (kdy činnost skončí), tak z pohledu výstupu (čeho bude činností dosaženo).

Přesnou definici projektu nabízí např. České státní norma (ČSN) ISO 10006 – Směrnice jakosti v managementu projektu: „*Projekt je jedinečný proces, sestávající z řady koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení předem stanoveného cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji.*“

V kontextu našeho předmětu Dramaturgie kulturních projektů považujeme projektování za zpracování celkového kohezivnějšího dlouhodobějšího záměru, obsahujícího veškeré postupné kroky včetně zabezpečení personálního a ekonomického. Výsledkem projektování je projekt, na nějž navazuje plán akce (příp. dílčí akce), která se zorganizuje v daném místě, v daném čase a s danými aktéry. Projekt je možné zpracovat pro vlastní potřebu, avšak často se v předepsaném formálním zpracování předkládá ke schválení příslušné instituci, agentuře, komisi apod. (navrhovatel) ke schválení a k získání grantu (*grant = v AJ*

povolení, poskytnutí, udělení, dar). V současné době se často mylně uvádí „zpracovávám grant, připravuji grant“ (správně: *připravuje se projekt za účelem získání grantu*). Projektový management je v podstatě řízení celého procesu zpracovávání a realizace projektu a jeho zvládnutí v praxi, takže by stačilo říci „projektování“.

U každého projektu sledujeme a vyhodnocujeme následující skutečnosti:

- 1) Jasně a dostatečně přesně definovaný **cíl**. Měli bychom mít představu o výsledku, kterého chceme dosáhnout. Pro popis cíle slouží soubor dokumentů – tzv. projektová dokumentace. Cíl by měl být ukotven v daném místě a čase jako jedinečný. Je např. nesmyslné, aby se v jednom městě (či dokonce čase) odehrávaly dva mezinárodní filmové festivaly.
- 2) **Kvalita** je jedinečnost, s jakou má být cíl projektu realizován. Na začátku bychom měli nastavit minimální požadovanou kvalitu (včetně jejích měřítek). V průběhu projektu je nezbytné kvalitu kontrolovat a zajišťovat případná opatření pro dosažení cíle.
- 3) **Čas** a časové ohraničení projektu neurčuje jen jeho trvání, ale definuje také termíny v plánu projektu, které je třeba dodržovat tak, aby byl projekt správně realizován.
- 4) Každý projekt musí mít jasně určené **náklady** (rozpočet).
- 5) Projekt má mít jasně určené **zdroje**, díky kterým bude realizován a naplní se jeho cíl.
- 6) V rámci přípravy projektu je nutné definovat **rizika a omezení**, která mohou projekt ovlivňovat a kterým je potřeba se vyhnout nebo co dělat, pokud nastanou.

### 1.3.2 VYMEZENÍ POJMŮ KULTURNÍ A UMĚLECKÝ PROJEKT

Také kulturní a umělecké projekty (ty umělecké mají viditelnější umělecký záměr, zatímco kulturní projekty lze vnímat v nadřazeném významu pojmu umění) není snadné jednoznačně definovat. Od obecné charakteristiky projektu se odlišuje svým zaměřením na tvůrčí aktivity z oblasti kulturní sféry, jejichž výsledkem může být také vznik uměleckého díla. Tým podílející se na realizaci kulturního projektu je tvořen mj. často i uměleckými profesemi.

Příklady tradičních kulturních a uměleckých projektů:

- realizace divadelního, filmového, literárního, multikulturního či jinak zaměřeného festivalu,
- příprava katalogu k výstavě,
- vybudování multikulturního centra,
- realizace série přednášek o architektuře,
- série koncertů vážné hudby,
- realizace městských slavností.



V současné době lidé vedle tradičních kulturních a uměleckých projektů vyhledávají méně tradiční aktivity. Živnou půdou jim připravil právě nástup a šíření nových forem umělecké tvorby a netradičních způsobů její prezentace.

Vhodnou ukázkou netradičních kulturních projektů jsou aktivity české umělkyně **Kateřiny Šedé** (1977) – české výtvarnice, jejíž práce má blízko k sociální architektuře. Autorka také řadu let pracuje se skupinami obyvatel v rozmanitých lokalitách – od zdi odděleného přepychového městečka v Kalifornii, přes městečka satelitní, sídliště či vesnice, kde kvůli blízkosti velkého města „nic není“, až po sociálně vyloučené lokality ve střední Evropě. Její dlouhodobá práce s mezilidskými vztahy má za cíl vyvést zúčastněné ze zažitých stereotypů nebo sociální izolace. Pomocí jejich vlastní (vyprovokované) aktivity a díky novému využití všedních prostředků se pokouší probudit trvalou změnu v jejich chování. Kateřina Šedá je držitelkou řady prestižních ocenění a v pořadí teprve druhým českým umělcem, který měl sólovou výstavu v Tate Modern v Londýně (2011).



## PRO ZÁJEMCE

Jako ukázky tvorby Kateřiny Šedé zmiňme některé její zajímavé projekty:

- 2007: ***Každý pes, jiná ves*** (Nová Líšeň) – Šedá zaslala podle adresáře získaného ze zvonků tisícovce rodin z brněnského sídliště Nová Líšeň košile s motivy vytvořenými podle barevných fasád paneláků, ve kterých bydlí. Jako adresáty a odesilatele uváděla jednotlivé obyvatele sídliště, čímž vytvořila dvojice navzájem neznámých lidí. Všichni adresáti poté dostali pozvání na vernisáž v Moravské galerii v Brně
- 2001: ***Bedřichovice nad Temží – Od nevidím do nevidím*** (Tate Modern, Londýn) – Cílem akce byla konfrontace života vesnice Bedřichovice u Brna a jedné z největších světových metropolí Londýna. Akce se konala v katastru území Bedřichovic promítnutého do prostoru Londýna v poměru 1:1 mezi budovu galerie Tate Modern a katedrálu Sv. Pavla. Ve vymezeném prostoru mělo 80 obyvatel Bedřichovic dělat běžné aktivity – zametat, pracovat na zahradě, jezdit na kole, opalovat se, hrát si, organizovat hasičské cvičení, hrát nohejbal, umývat auto apod. Proběhla i návštěva kostela. Autorka pak také spolu s učitelkou angličtiny z Bedřichovic připravila hodinu českého jazyka a prohlídku imaginární vesnice v prostoru Londýna. Akce se současně účastnilo 80 britských malířů, kteří malovali vesnici v londýnských reálech dle fotografií skutečných Bedřichovic.
- 2017–2019: ***UNES-CO*** (Český Krumlov, Benátky) – Projekt se věnuje tématu vyliďňování historických center měst a stěhování obyvatel do jejich okrajových částí. Tento trend se pokouší zvrátit organizace UNES-CO, kterou umělkyně k tomu

účelu založila. V Českém Krumlově díky ubytování do několika domů a bytů došlo k návratu obyvatel do historického centra, v němž pak po tři měsíce vykonávali běžné činnosti. Akce viditelně odkazuje ke kulturnímu dědictví UNESCO, aby zdůraznila souvislost mezi oběma organizacemi.

Více informací o dalších aktivitách Kateřiny Šedé naleznete na jejím webu:

<https://www.katerinaseda.cz>.

<https://vltava.rozhlas.cz/katerina-seda-od-detstvi-me-fascinuje-tema-normalniho-zivota-7189934>

---

### **1.3.3 SPECIFIKA KULTURNÍCH A UMĚLECKÝCH PROJEKTŮ**

V rámci realizace kulturních a uměleckých projektů lze uplatňovat modifikované postupy projektového řízení, které vycházejí právě ze specifík – tedy odlišností – těchto projektů od běžných komerčních aktivit. Proto je vhodné tato specifika definovat a upřesnit. To však není tak snadné. V odborné literatuře najdeme řadu pokusů o vymezení kulturních a uměleckých projektů, které problematiku nahlízejí z různých úhlů pohledu.

Např. Giep Hagoort ve své knize „Umělecký management v podnikatelském stylu“ vnímá kulturní a umělecké projekty jako výstupy činnosti kulturní organizace. Ta se pak – podobně jako i realizace tohoto projektu – vyznačuje těmito vlastnostmi:

- přítomnost uměleckého vedení, které dohlíží na tvůrčí procesy,
- dominantní postavení odborného hlediska při posuzování obsahu a formy,
- menší pracovní týmy s neformálními pracovními vztahy,
- dynamické prostředí ovlivněné (digitálním) vlivem odlišného kulturního vkusu a z toho vyplývající ekonomické rozdíly.<sup>5</sup>

Jiný pohled pak ve své knize „Specifika uměleckých projektů“ definuje Hana Krejčí, který umělecký projekt vnímá jako „časově, nákladově a zdrojově vymezený proces, jehož hlavním výstupem je určitý umělecký produkt“<sup>6</sup>. Specifika uměleckých projektů vymezuje následovně:

- nejednoznačná kvantifikovatelnost a měřitelnost umělecké kvality projektu,
- produkty rozličného charakteru,
- hmotné i nehmotné výstupy projektu,
- nejednoznačná časová definice kreativních a tvůrčích činností,
- odlišné postupy kontroly kvality výstupů dle povahy uměleckého projektu,

---

<sup>5</sup> HAGOORT, Giep. *Umělecký management v podnikatelském stylu*. V Praze: KANT pro AMU, 2009, s. 20.

<sup>6</sup> KREJČÍ, Hana. *Specifika uměleckých projektů*. Brno: Janáčkova akademie múzických umění v Brně, 2014, s. 8.

- orientace lidských zdrojů jak na umělecké, tak na umělecko-technické a produkční činnosti využívající kreativity, invence i racionálních postupů,
- organizační prostředí náročné na komunikaci, koordinaci všech zainteresovaných stran a vyvážení umělecké svobody a seberealizace jednotlivců,
- způsob vedení lidí odvíjející se od charakteru tvůrčího týmu a povahy jednotlivých osobností,
- prostor pro vlastní kreativitu a invenci,
- princip týmové spolupráce.

Za zvláštním specifikem kulturních a uměleckých projektů Krejčí považuje uměleckou koncepci, která je přidanou hodnotou a rovněž také modifikuje podobu projektu. Obtížně popsatelným specifikem uměleckých projektů je jejich výsledek, dopad a odezva, které tyto projekty vyvolají. Těch může být samozřejmě celá řada, například dopad ekonomický, sociální, kulturní, vzdělávací, psychologický, estetický, individuální, institucionální apod.

Pro naše potřeby můžeme – s ohledem na široké spektrum odborné literatury a názorů na danou problematiku – shrnout specifika uměleckých projektů do následujících charakteristik:

- projekty vznikají v dynamickém prostředí, závislém na kulturním vkusu, kreativité a invenci účastníků projektu,
- projekty se opírají o účastníky, zvládající umělecké, technické a produkční činnosti a využívající kreativity, invenci i racionální postupy práce,
- projekty vznikají v menších pracovních týmech s neformálními pracovními vztahy na principu týmové spolupráce; projekty jsou zvláštní trvalou přítomností umělecké složky vedení, řídicí a dohlížející na samotné tvůrčí procesy; která k podpoře své činnosti využívá předem zpracované řídicí specifické dokumenty, jako jsou umělecká koncepce a dramaturgický plán,
- organizační struktura projektu i organizační postupy jsou náročné na komunikaci, koordinaci, zpětnou vazbu, racionální postupy a citlivé vyvažování umělecké svobody a seberealizace tvůrců s potřebami a povinnostmi členů týmů, zajišťujících technické a produkční činnosti,
- výstupy uměleckého projektu jsou hmotné (definovatelné i měřitelné) i nehmotné (dojmy, pocity, zážitky),
- nelze jednoznačně kontrolovat kvalitu produktů a výstupů v průběhu realizace projektu a ani zpětná kontrola (hodnocení, kritika apod.) není jednoznačná,
- nelze jednoznačně měřit kvalitu produktů a výstupů.

## **SHRNUTÍ KAPITOLY**



Úvodní kapitola přinesla vhled do problematiky dramaturgie kulturních projektů. Seznámili jsme se nejen se vznikem a významem pojmů dramaturg a dramaturgie, ale v souvislosti s tématem a s ohledem na současnou jsme se věnovali detailnímu členění kulturních odvětví a oblastí podle nejnovějších domácích i evropských trendů. Nezbytným poznatkem, který si student z prostudované kapitoly odnáší je jeho erudice rozlišit pojmy projekt a kulturní a umělecký projekt a definovat specifika, ve kterých se shodují i odlišují. V rámci realizace kulturních a uměleckých projektů lze uplatňovat modifikované postupy projektového řízení, které vycházejí právě z těchto odlišností.

---