

management
umění

ed. **marta**
smolíková

ISBN

978-80-86863-24-5



Management umění

Marta Smolíková, ed.

Klíčem k dobrému fundraisingu je umění naslouchat.

Michael Kaiser

Když formulujete projekt, představte si, že ho čte někdo, kdo vaše umění nezná, nezná ani vás a může se stát, že není do dané problematiky vůbec zasvěcen.

Lenka Zemanová

Bez kvalitní finanční kalkulace je lepší s podnikáním vůbec nezačínat, bez kvalitního rozpočtu i v případě neziskového projektu jen obtížně získáte grant či podporu sponzora.

Pavel Šik

Na zaplacení odměny má autor nárok v případě, že již jednou převedl originál díla, nezávisle na tom, zda úplatně či bezúplatně, a tento originál je dále mimo rámec soukromí, tedy za účasti obchodníka prodán, a to za cenu 1500 eur a více.

Petra Žíková

Není samo sebou, že díla nadaných, vzdělaných a pro tvorbu zaujatých umělců a umělkyní nekončí v zapomnění či na smetišti. Být známým, uznávaným a úspěšným umělcem předpokládá vedle uměleckého talentu a tvůrčího úsilí i jisté organizační a komunikační schopnosti.

Marta Smolíková

V důsledku celosvětových marketingových kampaní se vnitřní i vnější kulturní trhy stávají stále více globálními. Tento proces udává parametry pro úspěšný provoz a stanovení vhodných institucionálních rámců pro organizace působící v kulturním sektoru.

Milena Dragičević Šešić

Projektové myšlení je nejvíc potřebné, když se snažíme realizovat nové, ještě nevyzkoušené myšlenky a když se toho snažíme dosáhnout efektivně, jen s takovými zdroji a lidskými investicemi, které jsou nezbytně nutné.

Dušan Ondrušek

Značky jsou signály kvality: prostřednictvím komunikace slibují určitou úroveň kvality, kterou jako spotřebitelé potom při nákupu právem očekáváme a jsme zklamáni, pokud ji nedostaneme.

Tomáš Hrivnák

Navštivte stránky www.managementumeni.cz

Publikace byla vydána v rámci projektu
Management umění – příprava a ověření zavedení předmětu
umělecký management pro studenty, pedagogy a lektory VŠUP.

Tento projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem,
státním rozpočtem ČR a rozpočtem hlavního města Prahy.

Partneři projektu:
ProCulture / Otevřená společnost, o. p. s.
PDČS – Partners for Democratic Change Slovakia
Cross Czech, a. s.

Koordinátoři projektu: Pavel Šik, Lenka Zemanová

© VŠUP, Otevřená společnost, o. p. s. / ProCulture, 2008
Texts © Milena Dragičević Šešić, Tomáš Hrivnák, Michael Kaiser, Dušan Ondrušek,
Marta Smolíková, Pavel Šik, Lenka Zemanová, Petra Žikovská, 2008
Layout © 20fingers, s. r. o., 2008
Cover © Štěpán Malovec, 2008

ISBN 978-80-86863-24-5

Obsah

Slovo rektora		7
Úvod		9
Marta Smolíková	Úvod do managementu umění	11
Marta Smolíková	Oblasti, potenciál a trendy managementu umění	15
Marta Smolíková	Kulturní politika	21
Milena Dragičević Šešić	Globální sociokulturní prostředí	31
Dušan Ondrušek	Projekt a projektový cyklus	41
Lenka Zemanová	Imaginární projekt Moje první autorská výstava	61
Marta Smolíková	Fundraising uměleckých projektů a veřejná prospěšnost	65
Michael Kaiser	Dvacet pravidel úspěšného fundraisingu	69
Dušan Ondrušek	Komunikace v uměleckém týmu	73
Marta Smolíková	Práce s médii a veřejností	93
Petra Žikovská	Základy práva smluvního a práv duševního vlastnictví	107
Tomáš Hrivnák	Branding: značky, znaky a příznaky	127
Dušan Ondrušek	Organizační rozvoj a strategické plánování	139
Pavel Šik	Vedení ekonomické agendy, finanční management a účetnictví	149
Slovníček pojmů		153
Užitečné informace a odkazy		162
O autorech		165

Slovo rektora

Vysoká škola uměleckoprůmyslová v Praze zahájila v roce 2006 jako první v České republice dvouletý pilotní projekt Management umění, jehož cílem bylo připravit zavedení nového studijního předmětu pro studenty i pedagogy VŠUP. Dosavadní průběh projektu prokázal smysluplnost tohoto nového předmětu a od října 2008 se Management umění stane součástí studijní nabídky Vysoké školy uměleckoprůmyslové v Praze.

Posluchači v rámci výuky managementu umění získávají znalosti v oblasti plánování, rozpočtování a řízení projektů v oblasti umění a designu. Seznamují se se základními parametry a pravidly současného uměleckého provozu a osvojují si tak know-how svého pozdějšího profesního života. Neboť koncipování projektů na základě zadání, zajištění jejich financování, konečné vyúčtování a finální prezentace díla patří dnes ke každodenní profesní práci absolventa naší školy.

Tato publikace přináší nejrůznější odborné pohledy na oblast managementu umění a nabízí tak nejen vstupní informace k tomuto novému studijnímu předmětu, nýbrž i jeho členění v rámci dvouletého studia. Zájemce zde najde také doporučenou literaturu, seznam příslušných profesních institucí a slovníček pojmů z oblasti provozu umění.

Chtěl bych poděkovat všem, kteří se zasloužili o uskutečnění tohoto projektu, jenž, jak věřím, přinese důležité profesní znalosti nejen studentům VŠUP, nýbrž v budoucnu nabídne nezbytnou kvalifikaci i pro studenty ostatních uměleckých škol v Praze.

PhDr. Ing. Pavel Liška
rektor VŠUP

Úvod

Management umění je první příručka pro studenty, která vychází v češtině a shromažďuje poznatky a zkušenosti, jež lze využít k lepšímu pochopení uměleckého provozu a k dosažení úspěchu na profesní umělecké dráze. Je určena mladým a začínajícím umělcům, organizátorům uměleckých projektů, ale také všem, kdo vedou menší umělecké a tvůrčí týmy v oblasti vizuálních umění.

Publikace vznikla jako součást dvouletého projektu, jehož cílem bylo připravit a pilotně vyzkoušet kurz managementu umění. Kurz byl určen studentům a pedagogům Vysoké školy uměleckoprůmyslové. Projekt samotný byl iniciován Lenkou Zemanovou, někdejší manažerkou pro vědu a výzkum VŠUP, která oslovila Martu Smolíkovou z ProCulture, výzkumného, vzdělávacího a informačního centra pro umění a kulturu Otevřené společnosti, o. p. s., a Dušana Ondruška z Partners for Democratic Change Slovakia, kteří se stali partnery projektu a odborně připravili a vedli pilotní kurzy v zimním a letním semestru 2007/2008, které byly zaměřeny na teorii a praxi managementu umění.

Potřeba začlenit výuku managementu umění do vzdělávacího kurikula Vysoké školy uměleckoprůmyslové vznikla především na základě poptávky samotných studentů a pedagogů VŠUP, což bylo zjištěno četnými rozhovory iniciátorky projektu a poté také ukotveno v dlouhodobém záměru vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové, umělecké a další tvůrčí činnosti VŠUP na období 2006–2010. Ukázalo se, že na rozdíl od divadelního či hudebního managementu, které se u nás vyučují jako samostatné vysokoškolské obory, získávají studenti a mladí vizuální umělci své zkušenosti teprve vlastní praxí, často intuitivně a za cenu pokusů a omylů. Důsledkem toho jsou obecnější nedostatky právě v oblasti uměleckého managementu, což konstatuje i Koncepce účinnější podpory umění na léta 2007–2013, kterou schválila vláda ČR v roce 2006 s doporučením, že právě možnostem a kvalitě vzdělávání v oblasti managementu umění má být v nadcházejících letech věnována pozornost. I díky tomu získal projekt podporu hlavního města Prahy, českého státu i Evropské unie.

Marta Smolíková
editorka

Úvod do managementu umění

Marta Smolíková

Management umění je komplexní obor, který spojuje teorii a praxi pro úspěšné řízení a kontrolu jednotlivých akcí, projektů uměleckých skupin či dílčích programů. Zahrnuje vhodné rozmístění zdrojů, a to jak uměleckých tvůrčích sil, tak zdrojů lidských v podobě odborníků, dále pak finančních a technologických.

Není samo sebou, že díla nadaných, vzdělaných a pro tvorbu zaujatých umělců a umělkyně nekončí v zapomnění či na smetišti. Být známým, uznávaným a úspěšným umělcem vyžaduje vedle uměleckých předpokladů i jisté organizační a komunikační schopnosti. Čím se náš globalizující se svět zdá menší, tím více úspěšnost souvisí se schopností pohybovat se ve větším prostoru, orientovat se v množství informací, porozumět různým sociálním skupinám a jejich kulturám, přiměřeně a srozumitelně reagovat a vyrovnávat se s různorodými společenskými a kulturními podněty i vědeckými poznatky. Pro umělce je velmi důležité cestovat, pohybovat se v různých prostředích a také mezinárodně spolupracovat. Vstupem do Evropské unie se naše hranice posunuly a to klade značné nároky právě na profesionální management. Od toho, kdo chce být současným evropským umělcem, se očekává účast na evropských projektech. Evropa je velká a rozmanitá, má mnoho jazyků a kultur a z toho vyplývají různé kulturní, organizační i komunikační zvláštnosti. Přesto existuje celá řada prakticky ustálených a obecně užívaných pravidel, která usnadňují spolupráci. Na druhou stranu již není potřeba mít velkou produkční kancelář, prostorný ateliér či pracovnu s velkým stolem a šanony papírů – s počítačem a mobilním telefonem lze pracovat velmi efektivně téměř kdekoli a kdykoli.

Management umění se snaží zobecnit praxi uměleckého provozu tak, aby umělci a organizátoři mohli úspěšně realizovat své nápady, plánovat projekty a minimalizovat rizika, s cílem získávat zájem a podporu nejen svých přátel, ale také v rámci širší komunity včetně jejích nejrůznějších institucí.

Stát se dobrým umělcem souvisí mimo jiné se schopností představit svou tvorbou a začlenit ji do řady osobních, společenských, institucionálních a také obchodních vztahů. Důležitá je schopnost vyhledávat k tomu vhodné příležitosti a budovat si kva-

Management umění je komplexní obor, který spojuje teorii a praxi pro úspěšné řízení a kontrolu jednotlivých akcí, projektů uměleckých skupin či dílčích programů. Zahrnuje vhodné rozmístění zdrojů, a to jak uměleckých tvůrčích sil, tak zdrojů lidských v podobě odborníků, dále pak finančních a technologických.

Management umění se snaží zobecnit praxi uměleckého provozu tak, aby umělci a organizátoři mohli úspěšně realizovat své nápady, plánovat projekty a minimalizovat rizika, s cílem získávat zájem a podporu nejen svých přátel, ale také v rámci širší komunity včetně jejích nejrůznějších institucí.

litní a dlouhodobé vztahy. To předpokládá spolupráci nejenom s názorově spřízněnými kolegy umělci a kurátory, ale s mnoha velmi různorodými lidmi, jako jsou organizátoři, administrátoři, kritikové, teoretikové a historikové umění, novináři a sběratelé, ale také pracovníci institucí, jako jsou galerie, muzea, různé spolky, nadace, fondy či městské úřady. V praxi jde o celou řadu osob či firem, které se často podílejí na samotné realizaci uměleckých děl a projektů či s nimi obchodují. Umělci jednají s transportními firmami, tiskárnami, řemeslníky a nejrůznějšími odborníky. Je to skupina sociálně velmi rozmanitá. Řada pracovních vztahů bývá ukotvena nejenom v osobní důvěře, která je předpokladem dobré spolupráce. Vedle dobrých komunikačních schopností a dovedností, které někdy mají charakter spontánního osobitého projevu, je třeba utvářet vztahy formální, které podléhají pevně zavedeným pravidlům kultury chování a v řadě případů jsou formalizované v různá písemná ujednání, ať organizační, technické, obchodní či právní povahy. Ponejvíce je třeba k určitému účelu koordinovat a řídit různé investice, vlastní i ostatních, a to nejen tvůrčí, ale i materiálové, prostorové a v neposlední řadě finanční.

Možnost tvořit je závislá nejen na vnitřní potřebě vyjadřovat se, na svobodě, talentu, tvůrčích dovednostech či intelektu, ale též na zcela praktických předpokladech, které lze plánovat a organizovat. Jde především o prostor na práci, materiál a technologie, čas, energii a peníze. To vše vyžaduje jasný plán, ale také výdaje, a tedy i plánované příjmy. Návržnost celkových výdajů, které potřebujeme k vytvoření díla či k realizaci určitého projektu, bývá obvykle v delším časovém horizontu, než jsou termíny na splátky inkasa, telefonu či internetu, než je jeden účetní rok. Celá řada nákladů je přitom těžko ocenitelné povahy: jak lze účetně doložit čas strávený studiem a energii vynaloženou na pochopení a uchopení tématu či zákonitostí forem a vlastností materiálu? Navíc úspěchu umělci zpravidla dosahují postupně a často po drobných krocích po celý tvůrčí život, přičemž platí, že těžší je si úspěch udržet než jej dosáhnout. I proto umělci využívají různých podpor, a to nejen finančních, které jim umožňují dopředu plánovat a poté realizovat jednotlivé konkrétní kroky při budování umělecké kariéry.

Úspěch umělců lze vnímat v souvislosti s uznáním v určité komunitě, a tedy s uznáváním obecnějších společenských hodnot. Pokud však mluvíme o společenském uznání, je třeba říci, že to může být komunita velmi malá, ale přitom silná, vlivná, elitní, taková, která ovlivňuje názory druhých. Může to být komunita sice mezinárodně roztroušená, zato fungující v pevné síti nepsaných pravidel. Může to být místní

subkultura, jejíž zvláštní a jedinečné kvality budou teprve analyzovány, a hodnoty, které uznává, rozpoznávány. Kdysi byly důležité aristokratické a mecenášské rodiny, které uměleckou tvorbu využívaly při různých příležitostech nejenom jako jednu z možností tvořivosti a poznávání, ale také pro vlastní reprezentaci. I dnes jsou mnozí, kteří si umělce podobným způsobem považují a podporují je anebo podporou umění vyjadřují příslušnost k určité skupině. V důsledku demokratizace společnosti na sebe podobnou roli vzaly státy a města, které pro umění vytváří podmínky či umění podporují především s tím, že je pak veřejně přístupné všem zájemcům, nikoli pouze těm, kteří si je pořídí. Jsou to ale i galerie, které umělce zprostředkovávají, ty soukromé především sběratelům a vážným zájemcům o umění, ty veřejné pak nejširší veřejnosti. K úspěchu umělců přispívají muzea, která vytvářejí veřejně přístupné sbírky a analyzují uměleckou tvorbu. A jsou to také média, která svým vlivem k tomuto úspěchu výrazně přispívají.

Současný diskurz je silně motivován ekonomickými zájmy, společná mezinárodní politika je výrazně zaměřena na obchod a utváření podmínek tržního prostředí,¹ a tak jsme častými svědky diskusí, jak vůbec lze obecnější hodnoty posuzovat, poměřovat, oceňovat a směřovat. Při posuzování umění se střetávají dva základní přístupy, jeden liberálně ekonomický a druhý esteticko-umělecký. Vedle toho, že tržní charakter uměleckých děl nemůže být považován za základní charakteristiku kulturních hodnot, ekonomická hlediska v praxi narážejí i na skutečnost, že jsme velmi slabě zapojeni do mezinárodního trhu s uměním a poměrně velká část významných uměleckých organizací je závislá na dotacích. Nedávno přijatá Úmluva o rozmanitosti kulturních projevů, která vychází mj. z toho, že kulturní činnosti, statky a služby mají jak hospodářskou, tak kulturní povahu, jsou nositeli identit, hodnot a významů, a tudíž by se s nimi nemělo zacházet, jako by měly pouze obchodní povahu,² jasně poukazuje k tomu, že tato dvě hlediska, hospodářské a kulturní, nelze zaměřovat. Přesto se zjednodušeně říká, že úspěch utváří cenu uměleckých děl. Někdy se zdá, že tomu je i naopak, a dokonce může leckomu připadat, že umělecký úspěch je věcí pouhé náhody.

Je třeba vzít v úvahu, že v dnešním světě má umění a kultura i svoji důležitou politickou roli. Přežít je uměním propagovat určitou ideologii. Přesto umění stále souvisí s obecnými společenskými hodnotami. Z konzervativního hlediska je to právě umění, které určuje úspěch společnosti, zatímco liberálové kulturu oceňují zejména proto, že společnosti i politice nastavuje zrcadlo, klade otázky a tím ji chrání a dává

1 Viz Světová obchodní organizace (World Trade Organization – WTO), jejíž činnost je zaměřena na mezivládní dohody, které tvoří právní základ pravidel mezinárodního obchodu, ke kterým se v roce 1995 připojilo 141 států světa.

2 Úmluva o ochraně a podpoře rozmanitosti kulturních projevů vešla v platnost na jaře 2007 po podpisu prvních 30 států, má charakter mezinárodní smlouvy, EU ji přijala jako celek.

jí příležitost k ozdravování. V současnosti je na umění a kultuře oceňována především kreativita, která umožňuje inovaci, a tedy další rozvoj.

Dosáhnout v umění trvalejšího uznání bývá výsledkem nejen značného tvůrčího úsilí, ale také důsledné sebeorganizace, schopnosti spolupracovat a využívat všech příležitostí. Povolání umělců je odpradáвна svobodné a trh s výtvarným uměním je snad poslední neregulovaný trh. To má své výhody i nevýhody. Dává to velké množství svobody, nejen tvůrčí, ale také mnoho možností k rozhodování. Umělci pracují velmi různě: prodávají již hotová díla zájemcům či sběratelům, vytvářejí projekty, pro které teprve hledají uplatnění, nebo pracují na základě poptávky a objednávek. Velice často se živí prací zcela jinou a svoji uměleckou tvorbu, nejen její distribuci, musí velmi dobře a dlouho dopředu plánovat. Záleží především na tom, jakým způsobem využijí své tvůrčí síly, jak si zorganizují čas, jaké si vyberou spolupracovníky a jak dobře se s nimi domluví. Nejde jen o výběr tématu, formy, materiálu či technologií, ale také o schopnost stanovit si cíle a naplánovat kroky k jejich dosažení, odhadnout potřeby a náklady, zajistit finanční – a nejen finanční – zdroje. Přirozenou otázkou je, jak vše skloubit dohromady, aby nakonec náhoda a štěstí nebyly tím jediným hledaným klíčem k úspěchu a uznání se dalo nejen plánovat, ale také předvídat.

Oblasti, potenciál a trendy managementu umění

Marta Smolíková

Oblasti a potenciál managementu umění

Přestože je tato publikace zaměřena především na oblast vizuálních umění, začneme obecnějším přehledem. Zmíníme se o budoucím potenciálu umění a o současných trendech, které velmi pravděpodobně z managementu umění v budoucnu vytvoří mnohem důležitější obor, než za jaký je v současnosti pokládán.

Umění patří do odvětví kultury, které – bychom se soustředili na oblast managementu a vyhnuli se teoretickým a filozofickým definicím – lze v České republice nahlédnout a jednoduše členit **z hlediska administrativy** na následující složky:

- umění,
 - knihovny a knižní kultura,
 - muzea a galerie,
 - památky,
 - kinematografie a audiovize,
 - provádění autorského práva;
- do odvětví kultury patří také
- církve a náboženské společnosti.

Z tohoto členění je zřejmé, že samotné umění je dílčím předmětem správy, ale zároveň i součástí managementu všech výše uvedených oblastí.

Z hlediska vzdělávání lze umění dělit na výtvarné umění a architekturu, dále na umění múzická, kam patří divadelní, hudební a filmové umění. V návaznosti na zahraniční trendy se i u nás v posledních letech stále více emancipuje 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.

Je třeba připomenout, že v praxi se realizuje řada multimediálních i mezioborových uměleckých projektů, a to nejen v rámci jednotlivých umění či v širším kulturním pojetí, ale rovněž takových, které přesahují i do dalších, zejména společenskovedních oborů.

1 *Ekonomika kultury v Evropě, pro Evropskou komisi zpracoval Kern European Affairs, 2006. Studie se stala jedním ze základních podkladů pro vytvoření první evropské strategie pro kulturu v roce 2007.*

Pracovní definici umění a kultury v Evropské unii podává studie *Ekonomika kultury v Evropě*,¹ jež vzhledem k zavedené praxi většiny evropských států navrhuje obecné členění kulturního sektoru (viz Tabulku 1).

Tabulka 1: Členění kulturního sektoru podle EU

Okruhy	Odvětví	Pododvětví	Charakteristiky
Oblast hlavních uměleckých odvětví	Výtvarné umění	Řemesla, malířství, sochařství, fotografie	Neprůmyslová činnost Výstupem jsou prototypy a „díla potenciálně chráněná copyrightem“ (např. tato díla mají velký podíl kreativity, což by bylo vhodné pro copyright, ale nedochází k tomu systematicky, jako v případě většiny řemeslných výrobků, některých inscenací a výtvarného umění atd.)
	Scénická umění	Divadlo, tanec, cirkus, festivaly	
	Kulturní dědictví	Muzea, knihovny, archeologická naleziště, archivy	
Okruh 1 Kulturní průmysl	Film a video		Průmyslová činnost mající za cíl masovou reprodukci Výkon je založen na copyrightu
	Televize a rozhlas		
	Videohry		
	Hudba	Trh s hudebními nahrávkami, vystoupení s živou hudbou, příjmy společností inkasujících v hudebním odvětví	
	Knihy a tisk	Vydávání knih, vydávání časopisů a tisku	

Okruh 2 Tvůrčí průmysl a aktivity	Design	Módní návrhářství, grafický design, design interiérů, design produktů	Aktivity nejsou nezbytně průmyslové a může jít o prototypy Ačkoli je výkon založen na copyrightu, může jít i o jiné investice spojené s duševním vlastnictvím (např. ochranné známky)
	Architektura		Využití kreativity (tvůrčích nástrojů a lidí pocházejících z umělecké sféry a sféry kulturního průmyslu) je zásadní pro výkon těchto ne-kultur- ních odvětví.
	Reklama		
Okruh 3 Příbuzná průmyslová odvětví	Výrobci PC, výrobci MP3 přehrávačů, mobilních telefonů		Tato kategorie je vágní, nelze ji vymezit na základě jasných kritérií; zahrnuje řadu jiných hospodářských odvětví, která jsou závislá na předchozích okruzích, například ICT sektor

Kulturní sektor

Tvůrčí sektor

Kulturní sektor

■ Neprůmyslová odvětví

Produkují nereprodukovatelné zboží a služby, které jsou konzumovány na místě (výstavy, představení, muzea, knihovny, archivy).

■ Průmyslová odvětví

Produkují kulturní produkty určené k masové reprodukci, hromadnému šíření a vývozu (knihy, filmy, zvukové nahrávky, film a video, videohry).

Tvůrčí sektor

Tvůrčí investice do produkce „ne-kulturního“ zboží, kde kreativita je zdrojem inovace (módní návrhářství, design interiérů a produktů, architektura, reklama).

Z hlediska jednotlivých oborů člení zmíněná studie umění a kulturu následovně:

umění:

výtvarné umění,
scénické umění,
kulturní dědictví;

kulturní průmysl:

film a video,
televize a rozhlas,
videohry,
hudba,
knihy a tisk;

tvůrčí průmysl:

design,
architektura,
reklama;

příbuzná průmyslová odvětví:

výrobci PC,
výrobci MP3 přehrávačů,
výrobci mobilních telefonů apod.

Jde o širší pojetí, které zohledňuje vzájemné vazby a především ekonomickou propojenost celého kulturního a tvůrčího sektoru, kde je umění považováno za křehkou, nicméně klíčovou hybnou sílu. Tato definice kultury také zohledňuje poznání, že umění a kultura vytváří pro stále se rozvíjející informační a komunikační technologie ob-sahy, díky kterým se pak technologie uplatňují na trhu.

Potenciál managementu umění a jeho trendy

V roce 2006 si Evropská komise nechala zpracovat zmiňovanou studii *Ekonomika kultury v Evropě*, která poprvé jasně doložila, že kultura má v současnosti v celoevropském měřítku zcela nedoceněný ekonomický potenciál. Tvrdá data ukázala, že obrat kultury v Evropě je větší než v automobilovém průmyslu či v informačních technologiích. Hrubá přidaná hodnota evropské kultury je vyšší než například evropského trhu s nemovitostmi, oděvního průmyslu či trhu potravin a nápojů. Dokonce se ukázalo, že celkový růst přidané hodnoty v letech 1999–2003 byl o více než 12 % vyšší než celkový růst evropského hospodářství. Lze tedy předpokládat, že v budoucím desetiletí bude oblast umění a kultury v zájmu nejen jednotlivých politiků, ale i veřejných politik, což se již v některých zemích děje.

Všeobecně se v příštích letech očekává rozvoj kulturního a tvůrčího průmyslu. Půjde zejména o prolínání umění a obchodu v oblasti literatury a vydavatelství, hudby, filmu, videa, výtvarného umění a trhu s uměním, performačního umění, knihoven a muzeí, navíc včetně oblastí, jako jsou umělecká řemesla, design, móda, reklama, televize a rozhlas, multimédia... Kreativní ekonomika nahradí upadající průmyslovou ekonomiku. Bude se rozvíjet kreativní třída,² dokonce se hovoří o tom, že probíhá kreativní revoluce – odkazuje se přitom k historickému významu průmyslové revoluce, která zásadně proměnila celou společnost. Někteří autoři tvrdí, že jádrem nových ekonomických rozvojových strategií se stanou právě umění a kultura.³

Kreativní ekonomika počítá s využitím potenciálu tvůrčího průmyslu, který začíná být viděn jako motor různorodosti, růstu a pracovních příležitostí. To v Evropě již od přelomu 80. a 90. let minulého století výrazně a úspěšně prosazuje Velká Británie a přidávají se i další země. Donedávna marginalizované oblasti, které se dnes nazývají kreativní průmysl, se v současnosti přesouvají do centra ekonomického a politického myšlení. Současnou vizí Velké Británie je stát se nejkreativnějším centrem světa. To vše při vědomí, že britský tvůrčí sektor roste dvakrát rychleji než celkové britské hospodářství a navíc vytváří četná pracovní místa s významným podílem tzv. sebezaměstnaných lidí a malých firem. Podle definice DCMS⁴ lze tvůrčí průmysl charakterizovat jako „aktivity, které mají svůj původ v individuální tvořivosti, zručnosti a talentu a které mají potenciál pro vznik bohatství a pracovních příležitostí prostřednictvím utváření a využívání intelektuálního vlastnictví“.

Lze předpokládat, že nová ekonomika bude založena na duševním vlastnictví a znalostech, bude pracovat se symbolickými statky a kulturním kapitálem, bude provozovat a zpro-

2 Richard Florida, *The Rise of the Creative Class*, Basic Books, 2002.

3 Simon Brault, *The Arts and Culture as New Engines of Economic and Social Development*, 2005.
Autor je viceprezidentem Canada Council of the Arts.

4 DCMS – Department for Culture, Media and Sport, vznikl v roce 1997 jako instituce zodpovědná za britskou vládní politiku v oblasti umění, sportu, Národní loterie, turismu, knihoven, muzeí a galerií, vysílání, tvůrčího průmyslu včetně filmu, hudebního průmyslu, svobody tisku a regulace tisku, udělování licencí pro hazardní hry a historického prostředí.

5 John Howkins,
Creative Economy,
London 2001.

středkovávat symboly a kulturu, bude orientována od místa obchodu k obchodnímu prostoru. Intelektuální vlastnictví se stane měnou nové ekonomiky.⁵ Výhodou bude přenosná kancelář, která již nyní znamená svobodu, soukromí, možnost práce odkudkoli, a to v rámci daňového systému, který si člověk vybere, a levné cestování s pomocí internetu.

Vedle posilování ekonomických a sociálních efektů kultury však s největší pravděpodobností zesílí i potřeba imanentních hodnot umění. A to vše bude záviset na kvalitním managementu umění. Klíčová bude samotná kvalita umění, jeho autentičnost, suverénnost a rozpoznatelnost v rámci evropské (nejen) kulturní rozmanitosti, ale také globalizovaného světa. Dále budou v centru zájmu možnosti uplatnění výsledků tvorby a jejich obchodovatelnost na mezinárodních trzích na straně jedné a jejich zpřístupňování na straně druhé.

Kulturní politika

Marta Smolíková

Politika je soustava hlavních záměrů, praktických cílů a prostředků, které uskutečňuje určitá skupina, jež ve společnosti požívá autority. Kulturní politiky mohou být zřejmé u obchodních unií, politických stran, ve vzdělávacích aktivitách, u institucí, v podnikání, u měst a vlád. Zahrnují v sobě základní dlouhodobé záměry, střednědobé a měřitelné cíle a prostředky (lidi, finance, legislativu), které jsou propojeny v jasném a promyšleném systému.¹

Kulturní politika může být prováděna otevřeně, prostřednictvím jasně definovaného procesu, a být řízena organizací či institucí. Ministerstva kultury či instituce veřejné správy zpracovávají politiku, která srozumitelně vyjadřuje cíle a principy např. na podporu divadel v různých regionech, na podporu rozvoje umění, přístupu k památkové péči, rozvoje knihovnictví... Kulturní politika však nemusí být vždy formálně definovaná, jak je tomu např. ve Spojených státech, což ale neznamená, že tam neexistují pojmenovatelné cíle, principy a soubory opatření, které umění a kulturu ovlivňují, nebo instituce, které kulturní politiku provádějí.

V historii vycházela kulturní politika z různých zdrojů: z filozofie, z náboženství, z utopických koncepcí, ale zejména z běžných tradic a společenské praxe. Každá společnost v jakékoli době se zabývala a zabývá otázkou, jakou kulturu chce rozvíjet, jak může vyjadřovat své touhy a obavy, jak hodlá prosazovat a oslavovat hodnoty, které vyznává.

Kulturní politika v současném pojetí je poměrně mladá. Vychází z konceptu společensko-kulturní zodpovědnosti demokratických vlád. Takto se prakticky začala rozvíjet teprve po druhé světové válce. „**Právo na kulturu**“, z něhož současná kulturní politika vyrůstá, bylo přijato v roce 1948 ve Všeobecné deklaraci lidských práv na Valném shromáždění Spojených národů. Nejde sice o závazný dokument ve smyslu mezinárodního práva, politická autorita tohoto dokumentu je však uznávána na celém světě. Tato deklarace byla přijata a vyhlášena tři roky po ukončení druhé světové války, největší válečné katastrofy v lidských dějinách. **Všeobecná deklarace lidských práv** říká: „Každý má právo svobodně se účastnit kulturního života společnosti, těšit se z umění.“

¹ Augustin Girard, *Cultural development: experiences and policies*, Paříž a New York 1972.

Politika je soustava hlavních záměrů, praktických cílů a prostředků, které uskutečňuje určitá skupina, jež ve společnosti požívá autority. Kulturní politiky mohou být zřejmé u obchodních unií, politických stran, ve vzdělávacích aktivitách, u institucí, v podnikání, u měst a vlád. Zahrnují v sobě základní dlouhodobé záměry, střednědobé a měřitelné cíle a prostředky (lidi, finance, legislativu), které jsou propojeny v jasném a promyšleném systému.

Všeobecná deklarace lidských práv říká:
„Každý má právo svobodně se účastnit kulturního života společnosti, těšit se z umění.“

Evropský rámec a ČR

Po roce 1989 se naše země jasně přihlásila k demokratickým hodnotám, jejichž nositelkou byla kultura západní Evropy a Severní Ameriky. V oblasti umění a kultury jde ale o dva rozličné přístupy. V Evropě je na rozdíl od USA zvykem, že to jsou především státy, regionální veřejné správy a velká města, kdo nese za umění a kulturu zodpovědnost. Samotná kulturní politika evropských států je velmi rozmanitá a vychází z národních tradic, úzce souvisí s historickým vývojem jednotlivých regionů a států, s uspořádáním společnosti, s pojetím výkonu státní moci a postavením a zodpovědností institucí a samotných občanů. Přesto lze kontinentální Evropu charakterizovat spíše etatistickým pojetím, kdy umění a kultura je tradičně podporována státy, městy a regiony. Nejzřetelnější je tento přístup je ve Francii, kde za Napoleona vznikl Občanský zákoník,² který se stal vzorem pro práva jednotlivců v řadě států. Na druhé straně je v zemích, které zažily zneužívání umění pro legitimizaci politického režimu a prosazování komunistické ideologie, inspirující liberální přístup, kdy podpora umění a kultury je v rukou nezávislých občanských institucí, jako je tomu především ve Spojených státech, kde však většina finančních zdrojů pochází z dobročinnosti jednotlivců, přičemž se klade důraz na komerční využití všech vkladů.

² *Code civil français, 1804, první, dodnes platný občanský zákoník, dal důraz na ochranu přirozených práv tvůrců.*

Česká republika prošla v 90. letech i v oblasti kultury obdobím radikální transformace. Došlo k zásadnímu odstátnění a vzniku nových zákonů, přičemž řada zákonů k řízení umění a kultury byla bez náhrady zrušena. Došlo k zásadní liberalizaci oblasti umění, prakticky spontánnímu vzniku nevládních neziskových uměleckých a kulturních organizací a nejrůznějších firem a forem podnikání na prakticky neregulovaném a zanedbatelně stimulovaném či podporovaném trhu. Po pádu železné opony šlo především o to, zrušit závislost umění a kultury na státu, čímž byla a dodnes je potlačována zodpovědnost státu a veřejné správy za tuto oblast a diskreditováno úsilí o účinnou kulturní politiku. Kulturní politika je bohužel stále nahlížena s nedůvěrou, především jako snaha o posilování řídicí role státu a veřejné správy, a nikoli jako zodpovědné úsilí vytvářet optimální a pluralitní podmínky pro vznik i ochranu hodnot kulturní povahy. Nejen kulturní politiku poznamenalo posledních dvacet let, kdy probíhala nelehká proměna autoritářských přístupů státu k jednotlivým rezortům. Neméně důležitá je též otázka, jak se transformovaly či vytvořily nové instituce, které by v občanské společnosti požívaly vlastní přirozené autority a suverenity.

Česká republika přijala členství v Evropské unii v roce 2004, přesto již dříve měla možnost se v rámci EU podílet na několika programech kulturní spolupráce. Trochu

mylně se u nás ujala představa, že kulturní politika a podpora umění a kultury je v EU odjakživa samozřejmostí. V jednotlivých zemích ano, ale v rámci EU jde o velice mladé téma. V jednotlivých zemích je podpora kultury a zodpovědnost veřejných institucí za její financování věcí velmi živých debat. Nežádoucí je ustrnulost institucí, které se lehce mohou stát žrouty veřejných peněz. Terčem kritiky je pak neefektivní vynakládání finančních prostředků, které je však jen důsledkem špatně prováděné kulturní politiky.

Kulturní politika EU

Snaha o kulturní spolupráci na evropské úrovni byla sice patrná již od 70. let minulého století, nicméně oficiální místo v EU si kultura našla teprve ve Smlouvě o Evropské unii z roku 1991. Tedy velmi krátce po pádu železné opony, kdy bylo zřejmé, že Evropská unie se bude v následujících letech rozrůstat o nové členy. **Článek 151**

Maastrichtské smlouvy prohlašuje, že:

„Společenství bude přispívat na rozkvět kultury členských států při současném respektování jejich národní regionální různorodosti a zároveň bude zdůrazňovat společné kulturní dědictví.“

K vytvoření skutečného evropského kulturního prostoru tato smlouva požaduje, aby unie šířila kulturní spolupráci mezi členskými státy a v případě nutnosti ji podporovala a doplňovala v těchto oblastech:

- šíření kultury a dějin evropských národů,
- uchování a ochrana kulturního dědictví evropského významu,
- nekomerční kulturní výměna,
- umělecká, literární a audiovizuální tvorba,
- spolupráce s třetími zeměmi a odpovídajícími mezinárodními organizacemi.

Teprve v přímé návaznosti na tuto smlouvu podporovala Evropská komise po dobu deseti let kulturní spolupráci prostřednictvím tří experimentálních programů, které pokrývaly oblast reprodukčního a výtvarného umění, kulturního dědictví a knih. Byly to programy pojmenované Kaleidoskop, Ariane a Raphael. Evropská komise sice od roku 1985 každoročně uděluje titul Evropské město kultury, a to jako iniciativu členských států, ale teprve v roce 2000 schválila Evropská komise rámcový program Culture 2000, který představil nový přístup ke kulturní oblasti. Cílem bylo vytvořit

společný kulturní prostor, v němž bude probíhat kulturní dialog, tvorba a šíření kulturních hodnot, bude podporována mobilita umělců a jejich děl, bude rozvíjeno kulturní dědictví. Program se zaměřoval i na nové formy kulturního vyjádření a socio-ekonomickou roli kultury.

Zřejmou kulturní politiku EU lze datovat do poloviny 80. let minulého století, respektive na počátek 90. let, nicméně základní přístup EU vychází z principu, že každý stát má svrchovanou autoritu i zodpovědnost vytvářet vlastní kulturní politiku, takovou, která reflektuje místní tradice a zavedenou praxi. Oblast umění a kultury nebyla a není součástí společně koordinovaných a prováděných politik EU.

Zhruba od roku 2000 je také kulturní spolupráce v EU podporována zvláštními aktivitami, které jsou financovány v kontextu provádění hospodářské, regionální a sociální rozvojové politiky společenství. Tato spolupráce je pojata velmi široce, protože většina programů je otevřena pro všechny státy Evropského hospodářského prostoru³ a kandidátské země, s možností účasti i některých třetích zemí a mezinárodních organizací.

V roce 2007 došlo k transformaci programu Culture 2000, který byl formulován na dalších sedm let, do roku 2013, v nové, rozšířené podobě. Tomu předcházela celoevropská debata o potřebě podpory umění a kultury, o roli kultury v evropském projektu i možném podílu kultury na hlavních politikách EU, kterými jsou ekonomický, sociální a regionální rozvoj. Evropská komise nabízí v zásadě dva druhy podpory: komunitární programy a strukturální pomoc. Mezi komunitární programy patří např. Culture, Media nebo obecnější program Evropa pro občany. Jde o programy, které jsou spravovány Evropskou komisí centrálně, tj. žádosti se podávají v Bruselu, kde také probíhá celá administrace programu včetně posuzování a výběru jednotlivých projektů k podpoře.

Program Culture⁴ má tři základní akční linie, kterými jsou:

- podpora kulturních projektů, tj. projekty víceleté spolupráce – dlouhodobé projekty; akce spolupráce – krátkodobé projekty; literární překlady; zvláštní akce,
- podpora subjektů aktivních v oblasti kultury na evropské úrovni,
- podpora studií, analýz, sběru a šíření informací v oblasti kulturní spolupráce, podpora národních kanceláří programu.

3 Evropský hospodářský prostor vznikl v roce 1994 a zahrnuje Evropské společenství, všech 27 členských zemí EU a nečlenské státy Island, Lichtenštejnsko a Norsko, kterým umožňuje účastnit se jednotného evropského trhu.

4 Podrobné a aktuální informace poskytuje Česká kancelář Culture, která je součástí Institutu umění – Divadelního ústavu, www.culture2000.cz.

Program Media⁵ podporuje evropský audiovizuální průmysl – producenty, distribuci evropských filmů v kinech, vzdělávání, festivaly, propagaci, pilotní projekty zahrnující nové technologie či kina (sít Europe Cinemas). Jeho cílem je:

- zachovávat a posilovat evropskou kulturní a jazykovou rozmanitost a kinematografické a audiovizuální dědictví, zajistit jeho veřejnou dostupnost a podporovat mezikulturní dialog,
- zvýšit oběh a sledovanost evropských audiovizuálních děl v rámci Evropské unie i mimo ni,
- posílit konkurenceschopnost evropského audiovizuálního odvětví v rámci otevřeného a konkurenčního evropského trhu.

Vedle toho EU nabízí strukturální pomoc⁶ ekonomicky a sociálně méně vyspělým členským státům. Jde o finanční prostředky, jejichž čerpání je dané prioritami, tedy politikou jednotlivých členských zemí, za předpokladu, že nejsou v rozporu se společnými evropskými cíli, ale k těmto cílům, jakož i k rozvoji dané země přispívají. Evropská unie plánuje v sedmiletých cyklech. Česká republika měla možnost získat určité finanční prostředky z tzv. strukturálních fondů v rámci pilotního programového období hned po svém vstupu do EU v letech 2004–2006. Přestože tyto prostředky nebyly určeny primárně pro oblast kultury, získala podporu i řada kulturních organizací.

V programovém období 2007–2013 byla možnost obhájit kulturu, tedy její potenciální podíl na celkovém rozvoji země, o něco snazší, neboť Česká republika poprvé zařadila kulturu do vlastních strategických dokumentů⁷ a navíc i Evropská komise uznala⁸ kulturu jako oblast, která za určitých podmínek může přispívat k regionálnímu i sociálnímu rozvoji. Otázka je, jak se tyto skutečnosti nakonec zohlední a využijí v praxi a zda evropské peníze umožní realizovat konkrétní projekty, které by napomohly rozvoji umělecké a kulturní infrastruktury, kulturních služeb i vzdělávání a konkurenceschopnosti v oblasti umění a kultury i revitalizaci kulturních památek.

5 Podrobně a aktuálně informace poskytuje Media Desk Česká republika, www.mediadeskcz.eu.

6 Viz předchozí poznámku.

7 Jde o materiály schválené vládou, které obsahují nezbytnou argumentaci pro zpracování dokumentů, na základě kterých bylo s Evropskou komisí jednáno o konkrétních oblastech, výši a způsobu čerpání strukturální pomoci pro ČR. Např. **Strategie udržitel-ného rozvoje, 2004**, definuje rámec strategie civilizačního rozvoje, přičemž vychází z klasické a široce pojaté definice OSN pro životní prostředí a rozvoj z r. 1987, podle níž je rozvoj za udržitelný považován tehdy, naplní-li potřeby současné generace, aniž by ohrozil možnost naplnit potřeby generací příštích. Mj. předpokládá, že ČR zajistí kulturní rozmanitost a rozmanitost životního stylu, bude zpřístupňovat kulturu všem lidem, podpoří co nejširší zapojení občanů a občanských iniciativ do kulturních a uměleckých aktivit. **Strategie hospodářského růstu, 2005**, doporučuje zavést opatření směřující k podpoře rozvoje regionů prostřednictvím kulturní infrastruktury, ke zlepšení podmínek pro investice a poskytování služeb v oblasti kulturního průmyslu, k zajištění vyšší intenzity podpory uchování kulturního dědictví, k podpoře rozvoje soudobé umělecké tvorby. **Strategie regionálního rozvoje, 2006**, doporučuje mobilizovat kulturní potenciál a rozvíjet infrastrukturu.

8 Viz Rozhodnutí Rady Evropské unie z října 2006, které stanovilo obecně strategické zásady společenství pro soudržnost (hospodářskou, sociální a územní). Tyto strategické pokyny společenství obsahují principy a priority politiky soudržnosti a ukazují cesty, jakými mohou evropské regiony využít tzv. strukturální fondy, které byly vyčleněny pro národní a regionální programy pomoci na léta 2007–2013. Cílem těchto pokynů je podpora harmonického, vyváženého a udržitelného rozvoje.

9 Koncepte účinnější podpory umění na léta 2007–2013.

Kulturní politika ČR

V České republice stále hraje v kulturní politice důležitou roli stát, přestože jeho podíl představuje pouze asi třetinu celkových veřejných výdajů. První strategický dokument po roce 1989 pro oblast umění byl vládou přijat v roce 2006 s platností do roku 2013. Tento dokument deklaruje, že **umění je důležitou součástí lidského života a kultury, spoluvytváří naši identitu a podílí se na tvorbě společností uznávaných a respektovaných hodnot. Umění je považováno za sílu, jež život člověka i společnosti proměňuje, přináší nové ideje, podněty a způsoby myšlení o nás samotných i o společnosti, ve které žijeme, a utváří nové příležitosti pro další osobní i společenský rozvoj.**⁹

Tato koncepce pojímá umění jako

- součást trvale udržitelného rozvoje a podmínek stability společnosti,
- významný ekonomický faktor,
- důležitý nástroj zahraniční politiky státu,
- indikátor kvality demokracie a občanské společnosti.

Cíle podpory mají zajistit podmínky pro svobodné tvůrčí vyjadřování a prezentaci uměleckých děl včetně jejich kritické reflexe a zpracování a uchování těchto děl jako kulturního bohatství pro další generace. Jednotlivá opatření mají směřovat k

- posílení role umění ve společnosti,
- posílení prezentace českého umění v zahraničí a mezinárodní spolupráce,
- zachování a rozvoji umělecké různorodosti s důrazem na podporu kreativity a s ohledem na vyvažování vlivů konzumní společnosti,
- zajištění dostupnosti umění pro občana,
- posilování infrastruktury včetně investiční podpory kulturních institucí.

Dokument podrobně specifikuje také nástroje podpory, jejichž přehled podáváme níže.

Nástroje institucionální

Stát financuje a zvláštními předpisy určuje chod klíčových národních institucí, jako jsou např. Národní galerie, Moravská galerie, Uměleckoprůmyslové muzeum, Památník národního písemnictví, Národní knihovna, Národní filmový archiv, Institut umění – Divadelní ústav, které nastavují standardy a metodiku práce pro ostatní instituce regionálního či místního charakteru. Financování těchto institucí je také těžištěm výdajů státu na umění.

Vedle toho existují různé mezinárodní sítě a asociace, které napomáhají začlenit české organizace a jednotlivce do mezinárodní spolupráce, sdílet informace a zkušenosti, podílet se na spolupráci apod.

Nástroje ekonomické

Stát (ale i kraje, města a obce) nabízí dotační podporu zaměřenou na jednotlivé umělecké obory. Dotační politika¹⁰ státu je zaměřena na rozvoj, podporu a prezentaci kultury a ochranu kulturního dědictví, která zahrnuje:

- podporu umělecké tvorby, její prezentaci doma i v zahraničí,
- rozvíjení progresivních forem kultury,
- podporu projektů poskytujících veřejnou službu,
- památkovou péči, muzejnictví, knihovnictví,
- ochranu tradiční lidové kultury,
- podporu a ochranu kulturních tradic,
- podporu neprofesionálních kulturních aktivit a jejich prezentaci doma i v zahraničí,
- podporu, rozvoj a propagaci české kinematografie.

Dotační politiku vůči nestátnímu neziskovému sektoru každoročně projednává vláda, která určuje hlavní oblasti podpory a kompetence jednotlivých rezortů. Vedle ministerstva kultury udělují dotace na specifické projekty v oblasti kultury rovněž ministerstvo pro místní rozvoj, ministerstvo zahraničí, nebo dokonce ministerstvo zemědělství.

Vedle toho se v rámci státní dotační politiky může ministerstvo kultury podílet na podpoře nestátních neziskových organizací, jejichž činnost je zaměřena na následujících 13 oblastí z celkového počtu 34:

- ochrana životního prostředí, udržitelný rozvoj,
- zájmová a další volnočasová činnost pro děti a mládež,
- integrace cizinců a azylantů,
- zapojení do zahraničních programů,
- preventivní výchovné a vzdělávací činnosti,
- podpora rovných příležitostí žen a mužů,
- podpora programů příslušníků národnostních menšin a etnických skupin včetně integrace příslušníků romských komunit a integrace cizinců,
- péče o problémové a ohrožené skupiny obyvatel,
- ochrana a podpora zdraví včetně péče o zdravotně postižené a seniory,

¹⁰ Viz Hlavní oblasti státní dotační politiky vůči NNO na rok 2008.

- vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů,
- informační společnost,
- projekty s náboženskou tematikou,
- ochrana spotřebitele a ochrana nájemních vztahů, resp. právněosvětová činnost v oblasti práv duševního vlastnictví a audiovizuálních práv.

To vše svědčí o velkém rozpětí umění a kultury a jejich možném přirozeném a užitečném prolínání do dalších oblastí. Přesto praxe získávání dotací tak pestrá není a některá výše uvedená témata jsou v ČR v rámci uměleckých projektů na rozdíl od jiných zemí málo zohledňována.

Vedle dotací může stát používat tzv. nepřímou podporu. Může motivovat a posilovat spolupráci institucí zřizovaných státní a veřejnou správou se soukromoprávním sektorem, stimulovat vícezdrojové financování, ale i filantropii, sponzoring, mecenášství, poskytovat půjčky a záruky, řádně chránit a spravovat autorská práva. V neposlední řadě sem patří různá daňová opatření, např. výše paušální odečitatelné položky nákladů pro uměleckou činnost, výhodnější daňové podmínky pro neziskové organizace, možnost snížení daňového základu při poskytnutí daru kulturní neziskové organizaci, snížená sazba DPH pro vybrané činnosti, daňové úlevy pro vybrané umělecké podnikatelské aktivity aj.

Nástroje legislativní

Vedle dotací jsou to zákony a předpisy, které jsou považovány za nejučinnější nástroj politik. Oblasti umění se dotýká celá řada obecných zákonů, např. občanský zákoník, daňové předpisy či živnostenský zákon, proto je třeba při novelizacích zohledňovat specifika tvůrčí oblasti, případně prosazovat vhodná opatření.

Nástroje řídicí

Pro účinnou kulturní politiku je klíčová dobrá koordinovanost a pluralita. Stát má jedinečnou roli koordinovat provádění politiky uvnitř vlastních rezortů i horizontálně napříč ministerstvy a dalšími vládními úřady a zapojit do kulturní politiky nespočet dalších nevládních institucí. Důležité je zahrnovat oblast umění a kultury odpovídajícím způsobem do národních a regionálních strategických a rozvojových dokumentů. Nejde pouze o státní úřady, ale též o součinnost s kraji a obcemi, které fungují samosprávně a vládní materiály po ně mají pouze doporučující charakter. Důležitá je i konzistentnost postojů, stabilita rozpočtu, otevřenost a transparentnost financování.

vání ze státního rozpočtu i rozpočtů veřejných a schopnost plnění koncepčních úkolů. Pravidelné by mělo být rovněž vyhodnocování dotačních programů, činnosti jednotlivých institucí, sledování multiplikačních efektů, mapování činnosti uměleckých organizací a jejich potřeb a zpracovávání dílčích strategií, koncepcí a programů.

Nástroje metodické

Sem patří zpracovávání metodik, iniciace pilotních projektů, prosazování příkladů dobré praxe, ale i semináře, konference, workshopy apod.

Nástroje společenské

Posilování obecného povědomí o roli umění a kultury ve společnosti, zveřejňování dat a pozitivních příkladů, aktivní spolupráce s veřejností, oslovování nového publika, oceňování tvůrčích činů a akcí, připomínání výročí významných osobností i událostí aj.

Přetrvávajícím problémem státní kulturní politiky vůči nestátnímu sektoru je nedostatek finančních prostředků, což znemožňuje objektivněji posuzovat účinky dotačních programů, které jsou zaměřeny na umění. Slabinou je mezinárodní spolupráce. Vedle státu provádějí vlastní kulturní politiku rovněž kraje, města a obce, které zpravidla zohledňují stávající závazky, jež mají vůči kulturním institucím, potřeby místních obyvatel a vůli politiků zahrnout kulturu do svých politických agend a posléze také do rozpočtů.

Globální sociokulturní prostředí

Milena Dragičević Šešić

Umění a kultura již nejsou vnímány jako oddělené entity, ale jako odvětví stejného oboru. Zábavní průmysl, kulturní průmysl, průmysl informačního obsahu a tvůrčí průmysl jsou vnímány jednotně.¹ Tyto termíny zahrnují i audiovizuální oblast a herectví, ale také reklamu a produkci zábavního softwaru.² Ve Velké Británii a především ve Spojených státech se tvůrčí průmysl stal významnou oblastí ekonomického růstu. Ke kulturnímu sektoru se v mezinárodním právu a mezinárodních ekonomických vztazích přistupuje stejně jako ke všem ostatním sektorům. Požadavky Světové obchodní organizace na liberalizaci národních trhů určují pravidla pro obchodní operace v této oblasti, která byla dlouho ochraňována zvláštními ustanoveními jednotlivých států. Takový přístup k umělecké tvorbě je úspěšný hlavně díky důrazu na sféru fantazijně-hravou (*homo ludens*), která reflektuje nejsilnější lidské sny a nutkání.³

Potřeba kulturní inteligence

V důsledku celosvětových marketingových kampaní se vnitřní i vnější kulturní trhy stávají stále globálnějšími. Tento proces udává parametry pro úspěšný provoz a stanovení vhodných institucionálních rámců pro organizace působící v kulturním sektoru. Dalším krokem je standardizace a zavedení protokolů pro vnitřní fungování a provoz těchto organizací a také pro produkty a služby, které nabízí trh. Stále více slyšíme termín „struktury“ spíše než „formy“ nebo „modely“ organizace, protože znakem struktury je jednotnost a přísné dodržování standardů. Jako vzor takové transformace může sloužit audiovizuální sektor (tj. film, hudba, rozhlasové a televizní vysílání). Potřeba standardizace vedla k tomu, čemu v praxi říkáme „kulturní inteligence“.⁴

Odpověď Evropy na tyto nové výzvy je příliš sebeochranitelská a do značné míry neefektivní, jelikož globalizace a liberalizace světových trhů jsou trendy v politice dnes akceptované jako součást reality. Existují nicméně některé snahy jednotlivých evropských parlamentů (např. Francie), Rady Evropy (Konvence o koprodukcích, Euroimage, Přeshraniční televize) a Evropské unie (Televize bez hranic), které se ukázaly jako částečně efektivní. Mohly do jisté míry ovlivnit kulturní produkci, ale měly velice malý vliv na kulturní spotřebu, jak je možno sledovat na hodnocení diváků evropských audiovizuálních produktů. Takzvaná „kulturní výjimka“⁵ nemohla být automaticky uplatněna vůči novým členům Rady

1 Radikální pohled na manipulativně-konstruktivní komoditní rys současné kultury prezentuje Baudrillard, který říká, že simulace, produkt fantazie, je jedinou realitou v tomto světě a realita může být zažívána a čtena pouze skrze produkty kreativního průmyslu. Viz Nicholas Zurbrugg, ed., *Jean Baudrillard: Art and Artefact*, London & Thousand Oaks, CA, 1997.

2 Paul Jeffcutt, ed., *The Foundations of Management Knowledge*, Brunner-Routledge 2001.

3 Johan Huizinga, *Men and Ideas: History, the Middle Ages, the Renaissance*, New York, London 1970. Roger Caillois, *Les Jeux et les hommes: le masque et le vertige*, Paris 1958.

4 Původně používalo v kontextu vojenství a průmyslu, termín „kulturní inteligence“ byl převzat mediálními společnostmi, aby odkazoval k sofistikovaně sbírcé přístupů a mechanismů převzatých k průzkumu trhu, k porozumění jeho dynamice a vytvoření kulturních potřeb po celém světě.

5 *Pojem kulturní výjimky byl představen francouzskou teorií kulturní politiky a užít během jednání GATT. Členské země EU nenabídlý liberalizaci služeb v určitých subsektorech a doplnily dokument o sérii výjimek, přičemž pět z nich je v audiovizuální oblasti.*

Evropy a Evropské unie a po přijetí do Světové obchodní organizace (což byla prioritou a podmínkou pro všechny reformy přijaté vládami těchto zemí) museli souhlasit s tím, že své trhy otevřou plně a bez výjimek.

Například Chorvatsko se pustilo do vleklého vyjednávání, aby dosáhlo kompromisu, neuspělo však a nevyjednálo si podmínky, které by umožnily pozdější termín podpisu Konvence o koprodukcí Rady Evropy. Tento dokument Spojené státy chápou jako vysoce protekční mechanismus.

„Kulturní rozdíly“

V oblastech zasažených krizí se bere na lehkou váhu skutečnost, že největší úsilí by mělo být zaměřeno na zachování kulturních systémů velkých městských center a veřejných institucí. Tak se regiony stávají snadnými cíli pronikání globálních kulturních produktů, což přispívá k nárůstu velkých „kulturních rozdílů“, což se geografického rozšíření institucí, programů a projektů týká, ale také ve všech individuálních kulturních oblastech (např. v hudební oblasti většina takových zemí nemá národní archiv nahrávek, žádné vydavatelství not, žádnou výrobu hudebních nástrojů apod.). Liberální koncept otevřeného trhu je proto v daném ohledu v krizových oblastech potenciálně extrémně škodlivý. Například Gruzie přestala natáčet filmy a celý filmový trh byl vydán napospas dominantní světové produkci. Během 90. let minulého století tak byla Gruzie vyloučena z účasti na světové kultuře; přesto nikdo ve vládě necítil za tento stav odpovědnost.

Přežití na globálním kulturním trhu

Zachování místní kulturní produkce je klíčovou součástí politiky kulturní rozmanitosti navržené organizací UNESCO a Radou Evropy. Tato politika však neobsahuje potřebné mechanismy k dosažení tohoto cíle, obzvláště pro krizové oblasti. Zemím se stabilními politickými a ekonomickými systémy a vysoce rozvinutými mechanismy kulturní politiky se daří liberálnímu kulturnímu trhu odolávat – některým více, některým méně. Existují však kulturní produkty menších zemí v krizi, kterým se daří podílet se na globálním kulturním trhu díky západním produkcím nebo díky migraci umělců z politicky nestabilních zemí do proslulých uměleckých center či jinam po celém světě. Příkladem je v současnosti většina filmových režisérů ze Střední Asie a z Bosny a Hercegoviny. Přestože filmy z Bosny a Hercegoviny jsou natáčeny v zemi samotné, kredity za tyto filmy získávají filmaři, obzvláště koproducenti, z jiných zemí. Například producent Denis Tanović žije v Paříži a koproducenti jeho snímku Země

nikoho (2001), oceněného v roce 2002 Oscarem, pocházejí ze Slovinska, Itálie, Francie, Velké Británie a Belgie.

Dalším příkladem je bulharský polyfonní zpěv, který se stal světovým hitem poté, co bylo ve Švýcarsku vydáno CD Tajemství bulharských hlasů. Zpěvačky tráví většinu času mimo svou zemi. V Bulharsku mají menší publikum a následkem toho i menší tržby než jiné, zcela neautentické formy hudebního vyjádření (jako např. „neofolk“), a rozhodně pak menší než dovážená hudba, která se na bulharském trhu prodává.

Klíčové modely kulturní politiky

V současném mezinárodním kulturním prostředí existují tři hlavní typy kulturní politiky a „modely kulturní aktivity“. To vede k jistým tendencím v kulturním životě jak na rovině politických rozhodnutí, tak v mezinárodních vztazích. Tabulka 1 shrnuje tyto tři modely ve vztahu k následujícím klíčovým parametrům: cíle, předmět zájmu, dominantní kulturněekonomická funkce, dominantní kulturní kontext a rámec aktivit, klíčové prostředky.

Tabulka 1: Modely kulturní politiky

Filozofie kulturní politiky	Kulturní difuzionismus	Kulturní funkcionalismus	Kulturní merkantilismus
Metody kulturní politiky	Kulturní poradenství	Kulturní management	Kulturní inteligence
Charakteristika kulturní politiky	Reprezentativnost, dokonalost, systematickosti, tradicionalismus	Vynalézavost, dynamičnost, rozptýlenost, součinnost	Založení trendů, design změny, komodifikace produktů a služeb
Předmět zájmu kulturní politiky	KULTURNÍ KREATIVITA	KULTURNÍ ŽIVOT	KULTURNÍ KONZUMACE
Koncept kulturní politiky	Elitní kultura a program decentralizace	Paralelní kulturní modely a spolupráce mezi sektory	Masová kultura a kulturní hybridizace
Klíčové prostředky kulturní politiky	Veřejné instituce všech úrovní	Organizace ve všech třech sektorech	Mezinárodní korporace
Primární teritoriální pokrytí	Národní/státní	Státní/krajské/místní	Mezinárodní/globalní

Kulturní difuzionismus

První model je založen na modernizaci tradice budování národa a státu z 19. století, znovu interpretované dle konceptu kulturní politiky vyvinuté v 60. letech minulého století francouzským ministrem kultury Andrém Malrauxem. Hlavním účelem modelu je vytvořit podmínky pro kulturní tvorbu, její rozšiřování a sdělování takovým způsobem, aby byla posílena národní kulturní identita.

Kulturní funkcionalismus

Druhý model byl vyvinut v 70. a 80. letech minulého století ve spolupráci mezinárodních organizací v oblasti kulturních politik. Klíčové pro tento model je vytvoření podmínek pro demokratičtější kulturní život tím, že dá větší prostor pro účast (v procesech kulturní produkce a veřejné aktivity) všem skupinám, které tvoří kulturní mozaiku dané společnosti, zatímco současně zlepšuje vnitřní institucionální efektivitu a výkonnost prostředků kulturního života. Model klade důraz na roli státu, v prvé řadě formou incentív a mezisektorových aktivit.

Kulturní merkantilismus

Třetí model vychází přímo ze závazků určitých společenství k vysoké ekonomické liberalizaci v uměleckém sektoru. Tento model reflektuje názor, že umělecká tvorba je stejná jako jakákoli jiná tvorba a její hodnotu lze měřit úspěchem na trhu. Dále říká, že poptávka spotřebitele je klíčem k porozumění a monitorování kulturních fenoménů: úspěch filmu je měřen počtem prodaných vstupenek během prvního týdne, hodnota produktu vizuálního umění je vyjádřena cenou, za kterou se daný produkt vydraží na aukcích nebo jinými způsoby prodeje.

Modely fungování kultury

Naše analýza bere v úvahu následující faktory:

1. hlavní strukturální změny (demokratizace kultury, privatizace, globalizace),
2. očekávání a zájmy národních elit (kulturní, politické, ekonomické),
3. zájmy příslušných zprostředkovatelů kulturní politiky a praxe,
4. kulturní dědictví (tradice, obyčej, hodnoty, kognitivní schémata a kulturní matrice).⁶

Demokratizace kultur vs kulturní demokracie

V mnoha evropských zemích se síla kulturního sektoru měří počtem a různorodostí kulturních iniciativ, obzvláště těch na místní úrovni a těch, které pomáhají zvýšit standard kulturního života. Tento přístup můžeme nazvat kulturní demokracií. Kulturní

⁶ Viz Drago Čengić, Sanjin Dragojević a Igor Vidačak, „Croatian Administrative Elite and Governance Problems in the European Integrations Process“, *Društvena istraživanja*, roč. 13, č. 1–2, s. 69–70.

demokracie vyplývá z dřívějšího důrazu na demokratizaci kultury, která vyžadovala zlepšení dostupnosti kulturní produkce široké cílové skupině, ale stále vycházela z elitních kulturních institucí. Legitimizující funkci kultury vystřídal pluralistický pohled, kdy kulturní demokracie umožňuje vyjádřit se všem místním, skupinovým, ne-mainstreamovým, ale i individuálním kulturním identitám. Důraz je proto kladen na podporu iniciativ skupin a organizací na místní úrovni a zeměpisně rozsáhlých sítí, která vytvářejí podmínky nezbytné k zapojení celých států a všech společenských skupin do tvorby kultury a účasti na ní.

Kulturní kontext v regionech zmítaných nepokoji

Tabulka 2 podává přehled různých krizí, které s sebou přináší nestabilní prostředí. Tyto krize vyvolávají jako důsledek hluboce zakořeněných ekonomických změn (např. konec průmyslové éry či přechod od plánované k tržní ekonomice), významných ekonomických krizí a převratů (ropná krize, finanční kolaps národních ekonomik, přírodní katastrofy), významných politických změn (založení nového ekonomického systému, předefinování ústavního rámce), ideologicko-sociálních změn (změna systému hodnot a národní identifikace a reprezentace, strnulý nacionalismus, náboženská a etnická nesnášenlivost). A v neposlední řadě jsou sociální a politické turbulence vyústěním válek a destrukce.

Je třeba poznamenat, že nestabilní podmínky mohou být vyprovokovány také nezdařenou transformací s neočekávanými důsledky a vlivy. Charakteristickým znakem postsocialistických zemí je nutnost zavést v krátkém čase mnoho systémových změn bez možnosti jejich předchozí simulace. Ironií je, že změny jsou zaváděny v zemích s velmi křehkými ekonomikami a cena, kterou za ně společnost platí, je extrémně velká. Tyto změny mohou vést k vysoké nezaměstnanosti, sociální marginalizaci dosud respektovaných jedinců a skupin a stupňovat patologické sociální jevy. Změny zavedené z ekonomických důvodů tudíž vlastně nakonec mohou pro stát znamenat větší náklady (např. snížení stavů v divadlech nemusí nutně přinést úspory v rozpočtu, jelikož tito pracovníci dostávají podporu v nezaměstnanosti a další formy podpory).

Tabulka 2:
Problémy v nestabilních oblastech v 90. letech minulého století

Turbulentní prostředí	Kulturní následky	Příklady	Obvyklá doporučení
Dezintegrace nebo kolaps politického systému	Absence systematické kulturní politiky	1990–95 Albánie, Moldávie	Definice národních kulturních politik před vybudováním politického systému
Ekonomická krize a bankrot v zemi	Snížené výdaje na kulturu ve veřejném sektoru – krácení rozpočtu	Gruzie, Arménie	Podpora zavedení daňových úlev při sponzorství a darech; rozvoj kulturní turistiky
Inflace a pokles životní úrovně	Snížení kulturní spotřeby a podílení se na kulturním životě	Srbsko a Černá Hora 1993–94	Rozvoj publika marketingovými aktivitami v kultuře
Nucená a nekontrolovaná migrace	Absence sociální a kulturní soudržnosti	Bosna a Hercegovina, Abcházie, Náhorní Karabach	Kulturní integrační programy na místech, kde životní podmínky znemožňují normální život (Srebrenica)
Konflikty mezi etniky a kulturami	Ghettoizace kultur, absence programů napříč kulturami, opomíjení kulturních minorit	Bosna a Hercegovina, Kosovo, jižní Srbsko, částí Chorvatska, Makedonie	Podpora programů rozvoje kulturní diverzity
Přerušení dopravy a komunikace	Snížená možnost mezinárodní kulturní spolupráce	Chorvatsko (do r. 1995), Gruzie, Kosovo	Mezinárodní kulturní spolupráce v nevládním sektoru; speciální programy mezinárodního společenství zaměřené na propojení určitých regionů nebo kulturních oblastí
Nedostatečná mezinárodní výměna (včetně embarga)	Neúčast na mezinárodních fórech a programech spolupráce; zmrazené členství v mezinárodních organizacích	Srbsko před r. 2000, Arménie	Zvětšování kapacity a organizační rozvoj nevládního sektoru; ignorování možných nebezpečí a příčin problémů (Kosovo, Izrael – Palestina)
Teroristické útoky	Nejistota v plánování kulturních programů; zvýšené náklady na pojištění	Izrael, Afghánistán, Makedonie, jižní Srbsko	Minimalizace rizik a zadržování informací o pravdivém stavu; zapojení mezinárodního společenství a USA; mírové vyjednávání, počátek kulturní spolupráce

Turbulentní prostředí	Kulturní následky	Příklady	Obvyklá doporučení
Vysoká úroveň kriminality	Zvýšené náklady na bezpečnost při veřejných událostech, výstavách atd.	Rusko, Ukrajina, Srbsko	Spolupráce institucí zabývajících se osobní a všeobecnou bezpečností; zavedení zvláštních opatření v kulturních institucích (alarmové systémy, zabezpečení nemovitostí a uměleckých sbírek)
Korupce	Protektce a zájmové skupiny, pokles profesních standardů	Podle indexu Transparency International: Ázerbájdžán, Uzbekistán, Jugoslávie, Kyrgyzstán, Gruzie, Albánie	Procedurální transparency v kulturním rozhodování: veřejná soutěž, finanční reporting; zvyšování kapacit ve veřejném sektoru
Ekonomická dezintegrace populace – zánik střední třídy	Založení odlišných kulturních modelů (tradiční, elitní, „drahý“ vs „levný“ nebo populistický)	Skoro ve všech zemích jihovýchodní Evropy, Kavkazu a Střední Asie	Ad hoc inkluzivní kulturní programy pro společensky potlačované skupiny a jedince
Válka, lidské utrpení a zkáza	Zničení kulturního dědictví, kulturní infrastruktury; zmizení všech forem kulturního života	Bosna a Hercegovina, části Chorvatska, Kosovo	Podpisy mezinárodních konvencí, ustanovení, obzvláště vztahujících se ke svobodě médií, lidským právům, právům minorit, ochrana kulturního dědictví atd.

Tabulka 2 uvádí také možné, i když dočasné nebo neadekvátní odpovědi na různé formy nestability a doporučení k jejich řešení. Ve většině případů není žádná snaha nalézt systémové řešení – jedinou možností, jak se s jednotlivými problémy vyrovnat, je plošným způsobem. Za těchto okolností je nutné přistoupit ke krizovému managementu,⁷ který se pokouší zvrátit kritickou situaci ve prospěch jednotlivých institucí (každá instituce totiž hledá řešení tohoto problému jen sama za sebe).

⁷ Osmanagic-Bedenik 2003.

Příčiny krize v kulturním systému

Některé klíčové faktory vedoucí k nestabilitě kulturního prostředí shrnují následující body:

1. Krize ve veřejné politice a veřejném sektoru, a to zejména: nedostatek profesionálních administrativních postupů v kultuře; formulace rozvojové politiky, která nezahrnuje danou oblast kultury (a její prostředky); založení liberálního modelu kulturní politiky, následované neadekvátní privatizací; neexistující koordinace sektorů a jejich úrovní (tj. selhání harmonizace činností a aktivit).

2. Absence komunikačních toků mezi třemi hlavními sektory (veřejný/vládní, obchodní a občanský) jako důsledek málo rozvinuté občanské společnosti a soukromého sektoru. To většinou značí nedostatek rovnosti podmínek existence všech organizací v kultuře, absenci komunikace anebo veřejné kontroly kulturní politiky. Následně je vážně poškozen rozvoj kulturního podnikání a šance na přežití občanských organizací se výrazně snižují. V praxi to znamená, že nemohou být provedeny změny v jednotlivých institucích na úrovni různých sektorů dříve, než nastanou změny v socioekonomické a politické kultuře včetně celkové změny hodnotových systémů, způsobů chování apod. Posilování občanského a soukromého sektoru je možné pouze zavedením nových hodnot vhodných pro podnikatelský přístup ke kultuře (tj. riskování, mobilita, inovace, soutěživost, přístup k penězům a bohatství).

3. Institucionální krize a její společenské dopady, ještě podpořené neadekvátním školením zaměstnanců, vede k deprofesionalizaci (tj. nedostatku znalostí a lhostejnosti ke zkušenostem a dobrým výkonům jedince), zejména ve vztahu k požadavkům světového trhu.

4. Krize účasti na místním trhu způsobená lhostejností potenciálního publika, které je vystaveno globální nabídce zábavy na světových trzích, což způsobuje další změny ve vkusu a hodnotách. Nedostatek zájmu o kulturní produkty, konkrétně o ty, které vyplývají z místních prostředí, prohlubuje krizi institucí a organizací, ale také celého sektoru.

Napětí a nestabilitu v různých regionech světa však nezpůsobují pouze politické a ekonomické faktory. Krize se mohou v kulturních systémech projevit jako důsledek hlubší krize hodnot a zpochybnit status kulturního systému jako takového nebo jeho

konkrétního subsystému (uměleckého odvětví). Toto byla jedna z hlavních příčin krize a nestability v postsocialistických zemích, ve kterých dřívější systém nejen ztratil svou pozici, ale byla ohrožena i sama jeho existence. V předcházejícím období měl tento kulturní systém roli ideologicko-legitimizační, což zpochybnilo jeho udržitelnost jako odvětví veřejného sektoru – jako v případě České republiky.⁸

V postsovětských zemích Střední Asie byl kulturní systém sporný, protože selhal v reakci na potřeby „mladých“ států, ve kterých měla kultura legitimizovat vznik „nové“, a přitom tradiční identity lidí a států návratem k etnickým a náboženským kořenům. Během toho procesu se instituce evropského kulturního prostředí (jako balet, opera a divadlo) staly přebytečnými. Na druhé straně ale ještě neexistují profesionálové, kteří by byli schopni založit národní instituce lidové kultury potřebného významu a kvality. Výsledkem je rozkol v řadách kulturních elit a vznik paralelních, vzájemně se popírajících a netolerantních kulturních scén.

Převzato z knihy:

Milena Dragičević Šešić and Sanjin Dragojević, *Arts Management in Turbulent Times*, European Cultural Foundation, Amsterdam 2005.

⁸ Viz Simone Wesner a Adrian Paika, *Challenges for Cultural Policy and Management in Central and Eastern Europe*, Strasbourg, Council of Europe 1997.

Projekt a projektový cyklus

Dušan Ondrušek

Co je projekt?

Plánování projektů, projektové myšlení, projektový cyklus, stěžejní projekty, mini-projekty, podprojekty... Čeština překypuje výrazy, které obsahují pojem „projekt“. Projektový přístup a projektové myšlení se chápe jako něco, co sahá dále než tradiční myšlení a tradiční přístupy k umělecké nebo jiné praxi. Přitom když mluvíme o projektu, není vždy zřejmé, co máme na mysli.

Projekt je plánovaný postup se záměrem dosáhnout stanovených cílů. Odehrává se v ohraničeném čase a využívá vymezené, předem určené zdroje. Projektem může být například roční úsilí, když se rozhodneme připravit výstavu a nakonec se nám to k radosti mnohých zainteresovaných i podaří. Projekty mohou mít velice rozdílnou velikost. Projektem je příprava drobného katalogu k výstavě, ale obrovským projektem, který přesáhl stovky let, byla výstavba pyramid anebo katedrál. Projektem je nějaký plán nebo návrh, na který je možné získat grant či mikropůjčku, projektem však může být i sada činností, na které nevynakládáme peníze, a investujeme do nich zejména svůj um i fyzické nasazení. Projektem je, když se skupina začínajících vizuálních umělců rozhodne, že chce získat několik místností, ve kterých budou mít své ateliéry a sdílenou galerii, a projektem může být i zrušení nefunkčního skladu a jeho přebudování na prostor, který budou využívat filmaři nebo divadelníci.

Podobné aktivity se zmiňují, i když se mluví o fantazírování, nesmyslném přeuspořádání věcí a myšlenek, opakujících se aktivitách, kterými člověk nebo instituce vyplňují svůj čas, nebo ne? Odpověď zní, že ne každá činnost je projektem, ne každé povídání o budoucnosti je projektem. Ne každý produkt je výsledkem projektové činnosti. Rutinní práce, která je opakováním toho, co se dělo už mockrát, bez špetky inovace nebo nového smyslu, není projektem. Práce bez jasného začátku a konce, aktivita, při které se těžko určují standardy výkonu nebo úspěšnosti, není projektem. Činnost, která se děje bez jakéhokoli cíle a plánu – není projektem. Projekt má vlastní odlišující charakteristiky.

Projektem se rozumí jen ucelené realizování sady činností, které spojuje:

1. **Definovaný konkrétní problém** – realizátoři (například umělecká skupina) si již na začátku pojmenují, jakému výseku skutečnosti se chtějí věnovat, co vidí jako umě-

Projekt je plánovaný postup se záměrem dosáhnout stanovených cílů. Odehrává se v ohraničeném čase a využívá vymezené, předem určené zdroje.

Ne každá činnost je projektem, ne každé povídání o budoucnosti je projektem. Ne každý produkt je výsledkem projektové činnosti. Rutinní práce, která je opakováním toho, co se dělo už mockrát, bez špetky inovace nebo nového smyslu, není projektem. Práce bez jasného začátku a konce, aktivita, při které se těžko určují standardy výkonu nebo úspěšnosti, není projektem. Činnost, která se děje bez jakéhokoli cíle a plánu – není projektem.

lecký, společenský nebo ekonomický problém, který dosud nebyl řešen anebo nebyl řešen způsobem, o který se tato skupina chce pokusit.

2. Existuje **zdůvodnění**, proč je zapotřebí řešit tento problém, realizátoři reflektují stávající problém anebo otázku, vědomě se rozhodnou uskutečnit kroky při řešení právě toho problému, který si vybrali, není to jen nereflektovaná reakce na nějaký momentální popud, není to nevědomě realizovaná činnost, která probíhá spontánně, bez reflexe, bez plánu, bez časového nebo kontextového rámce, bez vyjasnění si vlastního úkolu při ovlivňování toho, co se děje kolem.

3. Je jasně pojmenován **záměr a cíl** projektu – případně i dílčí cíle, které jsou podřízeny plnění cíle konečného. Cíle musí být realistické, měřitelné, konkrétní. Dobře postavený cíl je klíčovým ukazatelem smysluplnosti projektu.

4. Existuje **časové ohraničení** – činnosti směřující k naplnění cíle projektu mají jednoznačně určený začátek a konec. Časové ohraničení projektu umožňuje plánování a hodnocení, stanovení dílčích cílů, jakýchsi milníků na cestě projektu, a průběžné hodnocení efektivnosti postupu, případně rozhodnutí o úpravě a změně postupu, když se ukáže, že původně stanovený čas nebo úkoly nebyly zvoleny realisticky a podmínky se změnily.

5. Pojmenován je způsob, jakým se bude umělecký nebo realizační problém řešit, a jsou **naplánovány postupné kroky** k řešení. Projekty, na rozdíl od jakékoli, například spontánní, neřízené, náhodné činnosti, bývají často úspěšnější a efektivnější, protože svými činnostmi někam směřují, upřednostní ty aktivity, které je dovedou k cíli, neodbíhají, nezacyklují se v opakování náhodně se objevujících aktivit.

6. Zmapování a vyčíslení personálních, materiálních a finančních **zdrojů** potřebných k realizaci aktivit (například v podobě rozpočtu), které umožňuje detailní plánování a zajišťuje realizovatelnost plánovaných činností.

Proč potřebujeme mluvit o projektech, o projektovém myšlení? Nevystačíme si s tradičními zvyky průběžné práce, která se odehrávala bez jasných časových ohraničení, bez plánování, bez vyhodnocování její efektivnosti? Při mnohých činnostech projektové uvažování skutečně nepotřebujeme. Pokud se například úředník za přepážkou nebo poštovní doručovatel příliš nemusí snažit o efektivnost svého jednání, asi moc

cíleně neplánují. Zpravidla opakují činnosti, které se osvědčily v minulosti, podle momentálního dojmu a nálady věnují vyřizování předepsaných úředních úkonů anebo roznášení zásilek větší či menší pozornost. Někdy se jim daří a výsledky práce přinášejí uspokojení, jindy se nedaří a není zcela jasné, zda a proč tomu tak je. Když jejich živobytí příliš nezávisí na dosažených výsledcích, není nutné sledovat efektivnost vynaložených nákladů a výsledky hodnotit či měřit. Příliš kreativní úředník za přepážkou by s projektovým přístupem a snahou o experimentální inovace dokonce mohl spíše uškodit.

Projektové myšlení je nejvíc potřebné, když se snažíme realizovat nové, ještě nevyzkoušené myšlenky a když se toho snažíme dosáhnout efektivně, jen s takovými zdroji a lidskými investicemi, které jsou nezbytně nutné. Není to samozřejmost. Díky projektovému uvažování někteří lidé chtějí realizovat i velké plány, které se bez sladění efektivity investic a dobrého odhadu, kdy a jak sladit všechny potřebné činnosti – tedy bez projektu, neuskuteční.

Spisovatel Tom Clancy v jedné ze svých knih uvádí zajímavé pozorování.¹ Tolik obdivované antické mosty v Římě jsou z dnešního hlediska považovány za velice neefektivní výtvořiny. Na stavbu se využívalo příliš mnoha kamenných bloků. Na dosažené standardy stability a funkčnosti bylo – z pohledu technických možností dneška – nutno investovat příliš mnoho lidské práce. Zajisté, v té době život otroka neměl velkou cenu a nikdo se moc nestaral o to, že stejného efektu lze dosáhnout i bez „krve a potu“ tisíce lidí. Dnes, vedle stejné míry stability a funkčnosti, stavíme mosty rychleji, levněji, efektivněji. Podobnou analogii bychom asi mohli použít při porozumění, o co jde v projektu. O projekty se snažíme, zejména když jde o nové, pilotní, testující činnosti, o takové snahy, kdy umíme jednoznačně pojmenovat žádoucí výstupy, kde dokážeme stanovit indikátory jejich dosažení či nedosažení.

Projektové myšlení nemusí být univerzálním nástrojem, ale prosazuje se ve stále větším okruhu činností. V začátcích plánování určité činnosti bychom si měli ujasnit, zda má smysl strukturovat ji a svázat do podoby projektu, nebo ne. Existuje množství prací, kde projekty nepotřebujeme. Není to otázka větší hodnoty, neprojektové činnosti můžou mít stejný smysl a hodnotu jako projektové. Pro rutinní činnosti s nejasně vymezeným cílem se projektové uvažování nehodí. A existují i absolutně nestrukturované improvizace, při nichž se hodnota objevuje tam, kde ji ani moc nečekáme. Objeví se ne díky cílenému, kontrolovanému postupu, ale díky náhodě a shluku šťastných momentů.

Projektové myšlení je nejvíc potřebné, když se snažíme realizovat nové, ještě nevyzkoušené myšlenky a když se toho snažíme dosáhnout efektivně, jen s takovými zdroji a lidskými investicemi, které jsou nezbytně nutné.

1 Tom Clancy, *The Sum of All Fears*, New York 1991.

O projekty se snažíme, zejména když jde o nové, pilotní, testující činnosti, o takové snahy, kdy umíme jednoznačně pojmenovat žádoucí výstupy, kde dokážeme stanovit indikátory jejich dosažení či nedosažení.

2 R. Hackman, podle
D. Austin, *Managing Projects.
Large and Small,*
Boston 2004, s. 45

Velice inspirativní pohled na výstupy takových činností přináší psycholog Richard Hackman.² V dlouholetém výzkumu týmů se snažil zjistit, jak mají postupovat týmy, které se chtějí dopracovat k úspěšnému výsledku.

Nabízí schéma možných výstupů, pokud je 1. definován cíl a 2. definován způsob, jakým se ho má dosáhnout. Lídr nebo koordinátor nějakého úkolu může zvenčí definovat cíl, jehož má být dosaženo, nebo takový cíl definován být nemusí. Tuto situaci vyjadřují možnosti v jednotlivých sloupcích. Lídr rovněž může určit, jakými způsoby (prostředky) se má cíle dosáhnout, nebo může ponechat rozhodnutí o výběru způsobů (prostředků) na pracovnících – samotných realizátorech projektu. Jak je patrné ze Schématu 1, Hackman uvažuje o čtyřech možnostech, které mohou nastat.

Schéma 1: Cíle a prostředky (Richard Hackman)

		Jsou určeny cíle?	
		Ne	Ano
Jsou určeny prostředky?	Ne	<p>ANARCHIE Pracovníci jsou sice aktivní, neustále v pohybu, vykonávají pestré aktivity, ale výsledky není moc vidět a nikdo se neumí vyjádřit k tomu, zda jejich obrovská aktivita má, nebo nemá nějaký výstup, příp. co se dá za takový výstup pokládat.</p>	<p>SAMOŘÍZENÁ CÍLENÁ PRÁCE Je to asi ideální situace, ve které lídr (možná po dohodě s realizátory) určil cíl, realizátoři si ho osvojili a aktivně svobodně hledají nejlepší způsoby/prostředky, jak jej dosáhnout, neustále v pohybu.</p>
	Ano	<p>ÚCHYLKA Je to asi nejhorší z možných situací. Existují předepsané, předem vypracované postupy a pravidla, ale nebylo určeno, jak se mají dotvořit, co je cílem různých aktivit s komplikovanými neměnnými pravidly. Nesmyslná, ale bohužel občas se vyskytující situace.</p>	<p>PLÝTVÁNÍ LIDSKÝMI ZDROJI U předem definovaného cíle a předem určených postupů mají pracovníci minimální možnost vlastního tvořivého vkladu. Tyto činnosti je zapotřebí patentovat a robotizovat. Pro většinu lidí jsou demotivující.</p>

Někdy se domníváme, že nejlepší fungování se v plánování a řízení zabezpečí tím, že lídr anebo koordinátor, který za projekt odpovídá, určí cíl a všechny předepsané postupy, jak k němu dojít. Ukazuje se však, že i když vytyčení ambiciózního, a přitom realistického cíle je klíčové, přílišné sešňorování pravidel pro jeho dosažení lidí demotivuje a někdy dokonce způsobí, že nepřítomnost alternativ postupu vede k neúspěchu. Často citovaný výzkum konzultační skupiny Standish Group ukázal, že třetina projektů se zruší dřív, než se završíly, ve více než polovině případů se cena

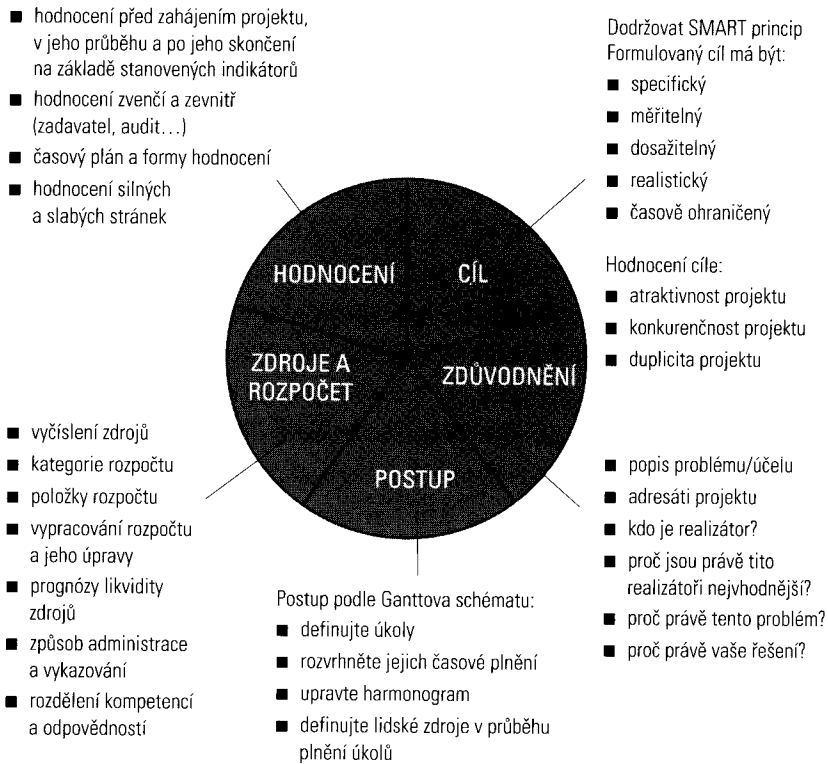
projektu oproti původním odhadům zdvojnásobí, jen 16 % projektů skončí v původně plánovaném čase a v limitech původního rozpočtu a jen 42–74 % charakteristik a funkcí, které byly původně ve službě nabízeny, se skutečně realizuje. Platí to stejně pro malé organizace nebo týmy i pro obrovské firmy v dlouholetých projektech. A u mamutích, mimořádně ambiciózních projektů tento trend ještě zesiluje. Ne všechno, co se označuje jako projekt, je zárukou úspěchu. Dobré plánování a určitá volnost způsobů, jak cílů dosáhnout, jsou navzdory všem předpisům a doporučením zdravé.

Možná má pravdu známý lingvista Daniel Pink, když tvrdí, že jsme se ocitli na prahu nové éry.³ Od informačního věku se dostáváme do věku konceptuálního, kdy se mnohem více než strukturování logických informací a postupů bude oceňovat tvořivost a empatie. Všechny postupy, které je možné naplánovat, standardizovat, normovat, někdo postupně naplňuje, standardizuje a zautomatizuje. Hodnotou se stává to, co nejde krokovat, zautomatizovat, přesně dávkovat. Tvorba uměleckých projektů, a obecně tvorba jakýchkoli projektů, které přinášejí něco výrazně nového, patří k takovým těžko popsateľným činnostem. Jejich podstatou je každodenní objevování, a když se při jejich realizaci díváme jen zpátky a využíváme jen zkušenosti a ověřené postupy, objevíme možná jenom to, co již v minulosti objeveno bylo. Daniel Pink říká, že budoucnost patří „pravoemisférovým“ lidem (tedy těm, kteří mají dobře rozvinutou intuici, empatii, emocionální inteligenci a cit pro netradiční, laterální vidění světa). Dominance světa „levé hemisféry“ se podle něj bude oslabovat, když se postupně všechno, co jde naprogramovat, také naprogramuje. Hodnotou se pro společenský vývoj stane to, co naprogramovat nelze.

3 Daniel H. Pink, *A Whole New Mind: Moving from the Information Age to the Conceptual Age*, New York 2006.

Dobře formulovaný projekt zpravidla sestává ze součástí znázorněných ve Schématu 2 na následující straně. V každé z částí projektu se snažíme odpovědět na okruhy dotazů týkajících se cíle projektu, jeho zdůvodnění, popisu postupu kroků v projektu, jakož i na dotazy týkající se zdrojů a rozpočtu a indikátorů hodnocení v projektu.

Schéma 2: Součásti projektu



K jednotlivým součástem projektu si nyní uvedeme praktická doporučení.

Cíle projektu

Cílem projektu je změna, které má projekt dosáhnout na svém konci. Celý projekt směřuje k této změně, kvůli ní jej realizujeme. Když jde o kompletní projekt, budeme uvažovat o hlavním cíli projektu (anebo o strategickém cíli) a soustavě cílů dílčích. Rozvrstvení hlavního cíle a soustavy odvozených, dílčích cílů říkáme strom cílů. Definici dílčích cílů uděláme první krok k vytvoření struktury projektu. Angličtina má ve zvyku rozlišovat mezi různými úrovněmi všeobecnosti cílů (mluví se o „aims“, „goals“, „objectives“, „tasks“ – tedy záměrech, strategických cílech, dílčích cílech, úkolech), ale u menších projektů vystačíme i s definováním „jenom“ základních cílů.

Cílem projektu je změna, které má projekt dosáhnout na svém konci.

Při plánování stromu cílů projektu postupujeme shora dolů a postupně „rozbalíme“ cíl projektu na cíle menší. Když rozdělíme projekt na dílčí cíle, snadněji se nám budou sestavovat plány s časovým rozpisem a posloupnost úkolů, které se v projektu snažíme plnit.

Dobře definovaný cíl splňuje tzv. SMART principy, tedy je naformulován tak, že je specifický, měřitelný (to jest existují indikátory, na jejichž základě je možno posoudit, zda a do jaké míry bylo cíle dosaženo), reálně dosažitelný a že z formulace cíle je možno odvodit časové ohraničení, dokdy se má realizovat. V Tabulce 1 jsou uvedeny příklady dobré a nevhodné formulace cílů u stejných projektů; zkusme se zamyslet, proč formulace cíle splňuje nebo nespĺňuje zmíněné požadavky.

Tabulka 1: Příklady formulace cíle projektu

Nevhodná formulace	Vhodná formulace u takto postaveného projektu by byla například
Přiblížit změny ve výtvarné avantgardě a zvýšit tak kulturní povědomí mládeže.	V roce 2010 připravit sérii tří výstav a průvodních akcí absolventů VŠUP v Chomutově a Mostě, díky které dojde ke zvýšení návštěvnosti galerie ze strany středoškolské mládeže.
Vytvořit podmínky pro práci sedmi mladých fotografů.	Získat k užívání a do konce roku 2012 přebudovat bývalou výrobní halu na veřejně známou prodejní galerii a fotografické ateliéry pro sedm mladých uměleckých fotografů.
Dobrý katalog anebo webová stránka o šperku.	Do konce roku 2008 spustit veřejně přístupnou webovou stránku, která nabízí největší databázi uměleckých šperků v Česku, jež vyrobili domácí šperkaři do 35 let.

Zdůvodnění projektu

Hned v úvodu projektu bychom si měli ujasnit, proč se do takového projektu pouštíme, co je jeho účelem, jaký problém anebo výzvu pomáhá řešit. Měli bychom si říci, v čem je naše konkurenční výhoda, proč se do podobného projektu pouštíme právě my, v čem bude projekt unikátní, co nového přinese.

V záplavě projektových nápadů mají samozřejmě větší šance na úspěch ty, které jsou:

- **atraktivní** vzhledem k vnitřním kompetencím realizátorů,
- **vnímané veřejností jako potřebné**, to jest mají šanci uspět na reálném nebo virtuálním trhu, protože někdo má o takové výsledky anebo služby zájem,

■ **jedinečné** – tj. trh zatím není zaplaven podobnými produkty anebo službami. Při výběru projektu bychom si tedy měli odpovědět na otázky, které můžeme shrnout do následujících tří bodů:

Atraktivnost

Je projekt v souladu s misí, s tím, co je nám umělecky a hodnotově blízké? Využívá projekt kvalifikaci, jedinečnou kompetenci a zdroje realizátorů. Umíme to udělat tak dobře jako nikdo jiný? Máme dostatek organizačních schopností a kontaktů? Je pravděpodobné, že to zvládneme na vynikající profesionální úrovni? Máme dostatek zkušeností, odvahy a energie dosáhnout skutečné kvality?

Vnímání potřeby zvenčí

Jsou výsledky projektu cenné a zajímavé pro jiné? Budou mít jiní lidé a instituce užitek nebo přínos z toho, když se projekt realizuje v souladu s misí, s tím, co je nám umělecky a hodnotově blízké? Na jakou společenskou potřebu projekt reaguje? Můžeme mít někdo zájem na pokračování a rozšiřování podobných projektů, produktů a služeb, které projekty přináší?

Obsazenost trhu

Je produkt anebo služba, kterou projekt přináší, jedinečná? Nebo podobné produkty či službu poskytují mnozí? Jsou právě realizátoři projektu těmi, kdo mají převažující podíl na (třeba i minimálním) trhu, anebo jsou jenom jedněmi z mnohých a téměř nikdo je díky tomuto produktu anebo službě nezná?

Po posouzení těchto tří ukazatelů zpravidla nastává jedna z následujících situací:

a) Ideální pozice pro spuštění projektu

velká atraktivnost, velká potřeba, malá obsazenost trhu

Pokud jste situaci správně vyhodnotili a jste ti nejvíce kompetentní pro spuštění takového projektu a současně víte, že o jeho produkty je enormní zájem zvenčí a jste na trhu ojedinelí – neváhejte ani chvíli, je nejvyšší čas pustit se do toho.

b) Úspěch se může dostavit po delším období

velká atraktivnost, velká potřeba, velká obsazenost trhu

Pokud na trhu nejste sami, ale podobné produkty nebo služby nabízí množství subjektů, vaše profesionalita i zájem uživatelů zaberou, jenom když vydržíte s projek-

tem dostatečně dlouho. Jste připraveni na několikaleté čekání a investování vlastní energie a financí s nezaručeným výsledkem? Jestliže ano, pusťte se do projektu.

c) Zapomeňte tuto myšlenku

velká atraktivnost, malá potřebnost, velká obsazenost trhu

To, že máte zkušenosti v této oblasti, je příliš slabý argument, pokud o takové produkty anebo služby není zájem a navíc podobné aktivity realizují mnozí další. Zapomeňte na to, tento nápad není dobrá myšlenka na projekt.

d) Riskantní strategie

malá atraktivnost, velká potřebnost, malá obsazenost trhu

Ještě jednou vyhodnoťte, zda jste skutečně jediní, kdo uvažuje o takovém produktu nebo službě, a ještě jednou si ověřte, zda by výsledek byl tak výrazný. Je možné, že jste objevili „niku“, nepokrytou oblast, kterou je možné zaplnit. Riziko je, když v této oblasti nemáte zkušenosti. Když se rozhodnete pro riziko, věnujte většinu energie na vlastní zdokonalení. Bez velkých investic do sebe samých, trpělivosti a odpírání to nepůjde.

Postup práce na projektu

V přípravě projektu se jednotlivé činnosti a úkoly snažíme rozparcelovat do menších celků. Tak jsme schopni zvládnout i větší a déle trvající projekty s množstvím úkolů. Základem je struktura rozpisu prací známá jako WBS (Work Breakdown Structure – struktura rozdělení úkolů na menší celky). Obsahuje seznam a časovou posloupnost činností, které je zapotřebí pro dosažení cíle projektu vykonat. Každá z činností má určený přesný začátek a konec a výsledky jednotlivých součástí zpravidla podmiňují možnost pokračovat dalšími fázemi (dílčími cíli) projektu. Rozpis úkolů je základem pro stanovení časového harmonogramu, sestavení projektového rozpočtu a výchoziskem pro monitoring a hodnocení projektu.

Rozpis úkolů je základem pro stanovení časového harmonogramu, sestavení projektového rozpočtu a výchoziskem pro monitoring a hodnocení projektu.

Rozpis úkolů je hierarchickým uspořádáním činností projektu. Při jeho tvorbě postupujeme shora dolů. Každý projekt je jedinečný, v rozpisu může být rozdílné množství úrovní úkolů. Úrovně můžeme vytvořit například podle časového hlediska (tehdy rozepisujeme úkoly – fáze, které navazují na sebe), podle teritoriálního hlediska (kde se budou odehrávat jednotlivé součásti projektu), podle odpovědnosti jednotlivých partnerů realizujících projekt anebo podle jednotlivých uměleckých či odborných oblastí, které jsou součástí projektu. Například při dělení úkolů podle odborných oblastí

by ve struktuře postupu práce na projektu (který je tematicky zaměřen kupř. na téma Prázdnota, reflektované multimediálními prostředky) figurovaly podcíle/podoblasti projektu:

- příprava výstavy na téma Prázdnota,
- příprava katalogu a CD k výstavě,
- odborný workshop k problematice,
- osvětové akce pro veřejnost.

Ganttův diagram zobrazuje časový postup jednotlivých činností tak, abychom s ohledem na zdroje rozumně přeskupili aktivity, porozuměli, kolik lidských a finančních zdrojů potřebujeme v té které části projektu, a dosáhli tak plánovaného cíle projektu ve stanovené kvalitě.

Při plánování postupu práce na projektu se osvědčilo používat tzv. Ganttovo schéma (neboli tzv. úsečkový diagram). Podobný postup poprvé použil Karol Adamiecki již v roce 1896, ale pojmenování získal po inženýru a manažerovi Henrym Lawrenci Ganttovi. Ten postup plánování pomocí grafického zobrazování zavedl ve 30. letech. Také díky této metodě plánování projektu se s úspěchem završila mimořádně náročná stavba známé 221 metrů vysoké Hooverovy přehrady na hranici Arizony a Nevada. Ganttův diagram zobrazuje časový postup jednotlivých činností tak, abychom s ohledem na zdroje rozumně přeskupili aktivity, porozuměli, kolik lidských a finančních zdrojů potřebujeme v té které části projektu, a dosáhli tak plánovaného cíle projektu ve stanovené kvalitě. Vycházíme ze struktury rozpisu úkolů. Po vyhodnocení, jak dlouho bude trvat realizace jednotlivých úkolů, zjistíme, zda jsou činnosti navzájem nezávislé, zda na sebe navazují a zda mají fixně stanovený čas, ve kterém se musí odehrát. Když zjistíme, že činnosti se neúměrně kumulují v určité týdny projektu, snažíme se přesouvat činnosti, jež to umožňují, do termínů, které jsou méně náročné. Při plánování rovněž zohledňujeme řazení časově nevázaných činností podle finančních možností a personálních kapacit projektu. Při plánování musíme myslet i na období svátků, dovolených, sezonní akce a plánování tomu přizpůsobit.

Na Schématu 3 vidíme příklad časového plánu ve formě Ganttova diagramu. Na vodorovné ose diagramu je uvedena celková délka projektu – celkový čas potřebný na jeho realizaci, tj. 12 měsíců. Na svislé ose jsou vyjmenovány jednotlivé činnosti. U těchto činností se úsečkami vyznačí čas jejich trvání. V časových plánech se zdůrazní i milníky, tj. významné události v projektu. Milníky signalizují možnost pokračovat v projektu či nutnost revize časového plánu nebo rozpočtu.

Schéma 3: Arch osnovy projektu (Ganttovo schéma)

cíle a úkoly	časový rozvrh (měsíce)												zdroje	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
úkol č. 1														
úkol č. 2														
úkol č. 3														
úkol č. 4														

Zdroje a rozpočet

Zdroji se zpravidla rozumí všechny zprostředkující činitele, které potřebujete pro dosažení cíle projektu. Pokud na ně při plánování zapomeneme, dostáváme se do těžkostí, kdy musíme těžkopádně improvizovat, protože jsme na některé položky nemysleli předem. Zdroji se zdaleka nemíní jenom peníze. Rozumí se jimi lidské, materiální, finanční, technologické a informační aspekty projektové práce. Kromě toho mohou finanční zdroje (jako jsou vlastní dobrovolnická práce, použití vlastních materiálů nebo potřeba informací) často převýšit hodnotu finančních zdrojů, které umíme měřit a vykazat snadněji. Právě proto na nefinanční zdroje při plánování nesmíme zapomenout.

Zdroji se zdaleka nemíní jenom peníze. Rozumí se jimi lidské, materiální, finanční, technologické a informační aspekty projektové práce.

Příprava rozpočtu znamená sestavení přehledné struktury odhadovaných nákladů. Dobře sestavený rozpočet se stává nástrojem řízení – projektu nebo organizace. Rozpočet pojmenovává jednotlivé finanční položky a přiřazuje k nim výši finančních prostředků. Současně u položek zpravidla uvádí jejich zdroj (grant, sponzoring, vlastní investice atd.), jejich načasování (např. předpokládaná data přijetí jednotlivých splátek grantu, termíny pro jejich vyúčtování) a jejich provázanost (flexibilita použití konkrétních prostředků podle momentální potřeby anebo jejich vázanost na určitý termín). Nejčastěji se projektový rozpočet člení následovně:

Příprava rozpočtu znamená sestavení přehledné struktury odhadovaných nákladů. Dobře sestavený rozpočet se stává nástrojem řízení – projektu nebo organizace.

Náklady

V zásadě je náklady možné rozdělit na dvě velké skupiny:

Mzdové náklady – mzdy pracovníků projektu, odměny externím spolupracovníkům, poměrná část řídicích a administrativních pracovníků podílejících se na projektu (např. 25 % z platu koordinátora, 10 % z platu účetního).

Přímé projektové náklady – ostatní náklady související s projektem, které by organizace neměla, kdyby se projekt nerealizoval.

Provozní náklady – poměrná část pevných provozních nákladů odpovídající projektu (pronájem výstavních prostor, doprava, energie, komunikační náklady, pojistné zapůjčených uměleckých děl, údržba atd.).

Příjmy

Pod příjmy se rozumí tyto kategorie:

Vlastní příjem – např. příjem z prodeje brožurek, vstupenek na festival, příjem z účastnického poplatku na workshopu, příjem z prodeje uměleckého díla.

Podpora od jiných institucí – granty, příspěvky od samosprávy, dotace z programu ministerstva kultury anebo jiné veřejné instituce, dary od firem apod.

Podpora od jednotlivců – dary od jednotlivců získané v kampaních, členské příspěvky, výnosy z benefičních akcí.

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 celého projektu.

Jakou podobu má mít grantový návrh?

(Struktura projektového návrhu ve zkratce)

Jedna z možných podob grantového návrhu může mít tuto strukturu:⁴

■ Shrnutí

■ Profil organizace nebo předkladatele a jejich kapacita

V případě jednotlivce – jeho minulá zkušenost a kapacita realizovat podobné aktivity.

V případě organizace – právní forma, poslání organizace, úspěšně ukončené projekty, organizační struktura, počet zaměstnanců a členů.

■ Zdůvodnění nebo popis situace

Proč je takový projekt potřebný? V čem může být inovativní, případně jakou situaci se snaží vytvořit? Z jaké analýzy vychází popis situace? Kdo jsou její hlavní aktéři, jaké významné souvislosti, instituce, umělecké nebo společenské dění určuje danou situaci?

■ Návrh aktivit, jejich očekávaný dopad a výstupy

O jakou změnu bude projekt usilovat? Jaké výstupy k tomu budou potřebné? Jakými činnostmi bude možné se k těmto výstupům dopracovat? Když se podaří uskutečnit plánovanou změnu, jak to přispěje k řešení výše popsáního problému?

⁴ Podle Petra Gušafíka, 2005, <http://www.ngoemanual.org>.

■ Časový harmonogram a zapojení pracovníci, jejich kvalifikace

Kdo bude projekt koordinovat, jací další interní pracovníci a externí spolupracovníci budou do něj zapojeni? V jakých fázích budou probíhat aktivity? Jaká je jejich logická následnost?

■ Způsob hodnocení (indikátory) úspěšnosti

Jaké jsou navrhované způsoby měření úspěchu projektu? Sledování kterých veličin/parametrů bude součástí průběžného a celkového vyhodnocení?

■ Rozpočet

Jak vypadá přehledná struktura odhadovaných nákladů projektu? Kolik budou stát jednotlivé součásti projektu, lidské zdroje, technické zdroje, marketing?

■ Přílohy

Životopisy pracovníků, finanční závěrka posledních let, auditorská práva, prohlášení o spolupráci od případných partnerů atd.

Řízení projektu

Od koordinátora projektu se očekává systematická cílená práce během celého trvání projektu. Obvykle – navzdory tomu, že jde o rozšířenou představu – to není cosi, co je možné dělat jaksi „vedle“ hlavního zájmu. Níže uvádíme, jaké úkoly čekají koordinátora projektu během jeho řízení.

Na co má myslet projektový koordinátor?

(Řízení projektu ve zkratce)

Někdy se řízení projektu mytizuje. Je pravda, že pro začínajícího projektového koordinátora mohou být množství práce a pestrost bodů, na které má myslet, náročné. Ale aktivity je možné plánovat a organizovat a bod po bodu odškrtnout jako splněné. Podívejte se na seznam úkolů, na které byste jako koordinátoři projektu při svém řízení neměli zapomenout ve fázi před spuštěním projektu, v průběhu jeho realizace i po jeho skončení.

Před spuštěním projektu

- **Vymyslet koncept** projektu.
- **V týmu realizátorů prodiskutovat, sestavit a napsat projekt.**
- Zjistit a shromáždit **informace o podmínkách možné podpory** podobných pro-

jektů, nastudovat si z internetu podmínky pro projektová kola (zaměření, typ podporovaných projektů od nadačních programů, veřejných institucí). Zjistit, zda existuje jiný typ potenciálních podporovatelů projektu (firemní programy, jednotlivci, možný prodej produktu nebo služby). Nastudovat si podmínky podpory a předem zajistit všechny podpůrné dokumenty k projektu od institucí.

- **Zatelefonovat anebo se osobně setkat** s příslušnými lidmi z nadace, firmy nebo od objednavatele kontraktu, zjistit, co lze udělat pro jeho prosazení.
- **Promyslet si všechny aktivity**, které budou v projektu následovat, jejich náročnost a časový plán a zapsat je.
- **Předběžně si vybrat spolupracovníky** a dohodnout jejich možné zapojení.
- Podmínečně si zablokovat svůj čas (kapacitu) pro projekt/kontrakt.
- **Podat projektový návrh** v termínu a v podobě, jakou předepisuje možný podporovatel. Úzkostlivě dbát na dodržení času a dodání všech podpůrných dokumentů k projektu.

Po odsouhlasení projektu

- **Setkat se se spolupracovníky**, prodiskutovat, jak bude celý projekt vypadat, a rozdělit si úkoly a odpovědnost (když jde o větší projekt/kontrakt – připravit kontrakty o dlouhodobé spolupráci s institucemi a interními a externími spolupracovníky).
- **Zjistit od donora/kontraktora, zda má specifické požadavky** (například na způsob finančního dokladování vynaložených prostředků, uvádění informací o zdroji podpory na vytvořených produktech, obrazové nebo jiné dokumentování realizovaných aktivit).
- **Připravit si seznam materiálů**, které bude zapotřebí pro projekt zadat/vyrobít/připravit externím spolupracovníkům anebo dodavatelům.
- **Objednat prostory** (zarezerovat výstavní prostor, konferenční prostor, sklad...), **dopravu a zajistit či dokoupit technické zabezpečení pro projekt.**
- **Krok za krokem kontrolovat**, zda dohodnuté úkoly postupují v souladu s plánem. Když ne, okamžitě zjišťovat proč a **činit korekce.**
- Na projektových setkáních s týmem pravidelně **referovat o stavu projektu** (jeho úspěších, problémech, korekcích, nově identifikovaných potřebách, poznatcích, které je zapotřebí v pokračování projektu uplatnit).
- Pravidelně **informovat donora/kontraktora** o stavu projektu (případně o nutných změnách) oproti předpokládanému plánu. V případě závažných změn oproti projektovému plánu vyžádat souhlas donora/kontraktora se změnami, které znamenají

časový posun, nutné změny ve finančních položkách a které zpravidla nepřekračují celkový rozpočet.

■ **Sledovat tok financí** na projekt, činit opatření (např. získání dodatečných zdrojů nebo změna pracovní pozice či některého z realizátorů projektu, kdyby se vyskytly problémy s jeho realizací).

Po ukončení realizační části projektu

■ **Vyhodnotit projekt** v souladu s hodnotícími indikátory slíbenými v návrhu projektu.

■ **Ujasnit si, jak by se mělo postupovat v budoucnu** (zkušenosti, zda a jak pokračovat), a diskutovat o tom v projektovém týmu.

■ Zajistit **publicitu úspěšným výsledkům** projektu a referovat o úspěších i zkušenostech z realizace projektu na odborných akcích.

■ Sestavit **obsahovou a finanční zprávu, důsledně zkontrolovat, zda jsou všechny finanční a obsahové dokumenty v souladu s požadovanými podmínkami**, a poslat ji donorovi/kontraktorovi.

Hodnocení projektu

Posoudit efektivitu projektu není jednoduché. Určit, zda projekt dosáhl zamýšlených cílů, nebo ne, zjistit, zda dosažených výsledků nebylo možné dosáhnout i za méně peněz, s menším počtem lidí a s větším dosahem, nemusí být tak jednoduché, jak se na první pohled jeví. V uměleckých projektech jsou některé ukazatele obtížně měřitelné, měřit kvantitu nestačí, navíc si některé indikátory mohou protřečít. Projekty potřebujeme hodnotit i vzhledem k jejich replikovatelnosti. Kromě výsledku je doprovodným ziskem z každého projektu také zkušenost, kterou přináší pro další podobné projekty. Každý projekt je osobitou školou. Co jsme se naučili z úspěšného či neúspěšného projektu? Na co si máme dát pozor při podobných projektech v budoucnosti? Kdy a jak je možné podobný projekt zopakovat v jiné zemi a ve větším měřítku? Anebo i zásadnější hodnotící otázka – je smysluplné podobné projekty opakovat?

Někteří odborníci jsou přesvědčeni, že hodnocení se uskutečňuje hlavně kvůli doporučením, jak postupovat dále. Mike Hendriks a Elisabeth Handley uvádějí: „Evaluace má končit doporučeními. Proto se dělá.“⁵ Tento názor však nesdílejí všichni. Michael Scriven se domnívá, že výsledek hodnocení zdaleka není tak podstatný.⁶ Prioritou má být sám proces hodnocení.

⁵ Mike Hendriks a Elisabeth Handley, 1990, in: Carol H. Weiss, *Evaluation*, Prentice Hall 1998.

⁶ Michael Scriven, 1993, in: Carol H. Weiss, *Evaluation*, Prentice Hall 1998.

V první řadě je důležité ujasnit si, co budeme hodnotit: splnění uměleckých cílů (jako například inovativnost uměleckého produktu, realizace aktivit, jakými jsou výstava, festival, akce...)? Dosah činnosti v zainteresované umělecké komunitě či běžné, méně informované veřejnosti? Prodejnost produktu nebo služby, mediální odezvu, hospodárnost a efektivnost, s jakou bylo dosaženo kýžených výsledků? Všechno z toho, co už bylo zmíněno?

Jiný může být pohled návštěvníků výstavy, kunsthistoriků, nezávislých pozorovatelů, objednavatele, realizátorů a partnerů projektu, jinak může vypadat porovnání s objektivními standardy a kritérii.

Evaluace je proces hodnocení, ocenění nějakého jevu, zjišťování, zda použité aktivity vedly k očekávaným výsledkům. Pod pojmem hodnocení (evaluace) se skrývá více představ o tom, co a jak je hodnoceno.

V některých případech budeme dokonce evaluovat evaluaci. Metody hodnocení jsou i navzdory pestrým možným cílům hodnocení podobné. Odlišovat se bude objekt – předmět hodnocení. Hodnocení se může lišit i vzhledem k tomu, kdo je evaluátorem. Jiný může být pohled návštěvníků výstavy, kunsthistoriků, nezávislých pozorovatelů, objednavatele, realizátorů a partnerů projektu, jinak může vypadat porovnání s objektivními standardy a kritérii. I když se například při hodnocení hospodárnosti a mediálního dopadu umíme odosobnit a nacházet všeobecné referenční standardy, přesto hovořit o „objektivních“ kritériích v hodnocení uměleckých kvalit je často nevěrohodné. Co to jsou klíčové faktory kvality? Může to být ohlas odborné veřejnosti, mezinárodní ocenění, vysoká návštěvnost a komerční úspěšnost, dobrá prodejnost produktu či podniku, ale například i příspěvek k uměleckému růstu realizátorů projektu. Tato kritéria si však často mohou odporovat, vysoké hodnocení v jednom směru může znamenat nízké hodnocení v jiných ukazatelích. A průměrně dobré hodnocení současně ve všech ukazatelích také nemusí být ideální. Hodnocení se navíc může lišit i v závislosti na okamžiku, kdy hodnotíme. Projekt je možno posuzovat v době jeho průběhu, těsně po ukončení, s odstupem delšího času po jeho ukončení, anebo dokonce začít s hodnocením ještě před začátkem projektu.

Formativní a normativní evaluace

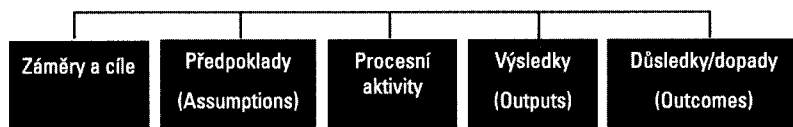
Evaluace (z latinského *valor*, „hodnota“) je proces hodnocení, ocenění nějakého jevu, zjišťování, zda použité aktivity vedly k očekávaným výsledkům. Pod pojmem hodnocení (evaluace) se skrývá více představ o tom, co a jak je hodnoceno.

Nejčastěji se hovoří o **normativní evaluaci** (hodnocení aktivit po ukončení aktivit) nebo o **formativní evaluaci** (hodnocení aktivit v jejich průběhu se snahou průběžně je měnit na základě doporučení evaluace). Hodnocení projektů přitom často bývá nejslabším článkem projektového cyklu. Specifickou formou hodnocení je posuzování samotné evaluace (její spolehlivosti a platnosti).

Hodnocení kontextu, výsledků a dopadů

Jakýkoli projekt má několik součástí, které jsou propojené. Každá část by se měla plánovat tak, aby její podoba byla důsledkem té předcházející. V dobře sestavených projektech je jasně stanovený záměr, z něhož vyplývají konkrétní cíle, kterých má být dosaženo. Na jejich základě formulujeme určité předpoklady, jimiž se tyto cíle mají naplnit. K dosažení cílů volíme nejvhodnější metody a procesy, které jim odpovídají. Realizace aktivit zpravidla vede k měřitelným výsledkům, které je možno přiřadit k jednotlivým aktivitám. Jestliže se celý projekt plánované záměrné změny uskutečnil tak, jak byl naplánován, můžeme očekávat, že jeho dlouhodobým dopadem budou dalekosáhlé změny, formulované jako dlouhodobé záměry na jeho začátku. Tato logická sekvence je zobrazena ve Schématu 4.

Schéma 4: Posloupnost součástí dlouhodobých projektů a hodnocení kontextu, výsledků a dopadu v jejím rámci



Kontextová evaluace

Implementační evaluace

Evaluace dopadu

Schéma 4 ukazuje logickou posloupnost aspektů jakýchkoli dlouhodobých projektů. Platí tedy i pro umělecké projekty.

Předpokládejme, že záměrem dlouhodobého projektu je zvýšit hlavně u mladých lidí kulturní povědomí o ambiciózní a inovativní škole mladých vizuálních umělců, kteří tvoří převážně v našem městě. Aby se to podařilo, rozhodneme se uspořádat sérii výstav a happeningů těchto mladých umělců, v průběhu tří let představit jejich díla a postupy umělecké činnosti v sérii workshopů a prostřednictvím katalogů a interaktivní webové stránky. Po celou dobu trvání projektu budeme průběžně zjišťovat, zda naše cílová skupina, tj. mladí lidé, registruje své generační vrstevníky, zda jim něco říká jejich tvorba, zda se rozvíjí aktivní komunikace na různých fórech jejich vzájemného setkávání. Po čtyřech letech porovnáme situaci, jaká je v současnosti, se situací před čtyřmi lety a zjišťujeme, zda se podařilo dosáhnout plánovaného záměru projektu.

Pokud k těmto dalekosáhlým změnám nedošlo, stala se někde chyba. Možná v realizační fázi: projekt se nerealizoval tak, jak bylo plánováno, výstavy a workshopy byly z finančních důvodů menší a trvaly kratší dobu, počet návštěvníků byl menší a lektoři měli méně zkušeností. . . Možná byl problém v metodách: pořadí workshopů bylo nevhodné, zvolené metody prezentace místních mladých umělců neodpovídaly potřebám účastníků, tištěné materiály a elektronické podklady na webové stránce nereagovaly na změněné potřeby a veřejností preferovaný způsob komunikace. Možná že samotné výstavy byly uskutečněny perfektně, ale chyba se stala už dříve. Předpoklady, jak dosáhnout změny, nemusely být formulovány správně. Namísto série výstav pro účastníky se měl projekt možná zaměřit na individuální představování umělců v médiích, namísto práce s mládeží měl být zájem možná zaměřen na školy a pracoviště, kde pracuje množství mladých lidí. A možná byl problém již v samotné formulaci cíle. Jestliže je například dlouhodobým záměrem zvýšit kulturní povědomí v regionu, prioritními cíli, na které se projekt může zaměřit, může být série výstav, ale mohou jimi být například i změny vyhlášek, které stimulují a podporují místní kulturu, či osvěta pro firmy v oblasti podpory vizuální kultury. Pokud se nevhodně definují prioritní cíle, projekt sice může dosáhnout úspěšných měřitelných výsledků (plánovaný počet účastníků úspěšně absolvuje sérii dobře realizovaných výstav), ale navzdory tomu zde k plánovanému dlouhodobému pozitivnímu důsledku (například zvýšení kulturního povědomí) dojít nemusí.

Z tohoto důvodu je důležité ujasnit si, o jaký typ hodnocení nám jde. Málokteré hodnocení zahrnuje všechny možné typy. Nejčastěji je hodnocení (evaluace) zaměřeno jedním ze tří směrů, podle toho, co hodnotíme a s čím to porováváme; rozlišujeme tedy:

- 1. kontextovou evaluaci,**
- 2. implementační evaluaci,**
- 3. evaluaci dopadu.**

V **kontextové evaluaci** jde o hodnocení předpokladů, kterými se pokoušíme dosáhnout cíle. Zajímá nás, zda – vzhledem k definovaným cílům – vycházíme z dobrých předpokladů k jejich realisticky stanovenému splnění a zda jejich výběr, pořadí a důraz, jaký se na jednotlivé cíle klade, odráží celkový záměr. Zajímá nás, jestli předpoklady, ze kterých při tvoření koncepce nebo celkové strategie a posloupnosti kroků vycházíme, byly dobře analyzovány, jestli odpovídají tomu, čeho má být projektem dosaženo.

V **implementační evaluaci** jde o hodnocení vhodnosti zvolených metod a postupů vzhledem k cíli projektu. Byly metody využité k dosažení určených cílů ty nejvhodnější? Byly přiměřeně propracované? Byly naplánované aktivity (například v sérii výstav) postaveny tak, že jimi bylo možno účinně a ekonomicky naplnit cíle?

V **evaluaci dopadu** jde o hodnocení vhodnosti zvolených cílů a předpokladů vzhledem k celkovému dlouhodobému záměru. Zajímá nás, jestli vzhledem k předem definovaným záměrům byly cíle stanoveny realisticky, jestli jejich výběr, pořadí, důraz, jaký se na jednotlivé cíle kladl, odrážel celkový záměr.

Stále však zůstává otázka: hodnotíme kvantifikovatelný **výsledek** („output“) nového projektu, nebo spíše jeho obtížněji měřitelný kvalitativní **dopad** („outcome“)? Anebo jednoduše – jestliže hovoříme o tom, že došlo ke změně, na jaké úrovni hodnotíme tuto změnu, co je pro nás jejím změnovým ukazatelem?

Jako výsledky (outputs) se v evaluační terminologii zpravidla označuje porovnání kvantifikovatelných ukazatelů s plánovanými aktivitami v projektu. Výsledky, kterými by se posuzoval dlouhodobý projekt, by byly například: procento účasti na aktivitách, množství projektů vypracovaných účastníky, jejich aktivita v průběhu samotného projektu, množství informací, které si osvojili, množství workshopů, výstav, návštěv webových stránek, které cílová část veřejnosti absolvovala během projektu, množství vytištěných materiálů, které vznikly, apod.

Jako dopady (outcomes) se obvykle označují ukazatele, které hovoří o tom, zda a do jaké míry se dosáhlo předem plánovaných dlouhodobých záměrů projektu. Aktivizovala se skutečně místní mládež k tomu, aby začala ve větší míře absorbovat kulturní hodnoty? Věnuje více času podpoře místních mladých umělců, považuje je za důležitou součást veřejného života? Některé z hodnotících zpráv o projektech zůstávají na úrovni odpočtu aktivit – uskutečnily se takové a takové akce, účastníci absolvovali tolik a tolik aktivit. . . To však k posouzení efektivnosti projektu nestačí. V hodnocení důsledků nás nebude zajímat jenom to, kolikrát mladí lidé kliknuli na webovou stránku a kolik výstav se uskutečnilo, ale spíš to, zda mladí lidé vědí, co se děje v oblasti vizuálního umění v jejich regionu, zda jsou připraveni podporovat mladé umělce, zda jim rozumějí a jejich tvorbu cítí jako hodnotu. Do jaké míry vedly aktivity projektu k tomu, co bylo jejich primárním dlouhodobým záměrem? V evaluaci nás vždycky zajímají aktivity, které měly vést ke změně, jakož i dopady v porovnání s plánovanými cíli. Dopady jsou však pro celkové posouzení důležitější než pouhé posouzení výsledků.

V evaluaci nás vždycky zajímají aktivity, které měly vést ke změně, jakož i dopady v porovnání s plánovanými cíli. Dopady jsou však pro celkové posouzení důležitější než pouhé posouzení výsledků.

Předmět a časový rámec hodnocení

Pro zjednodušení můžeme říci, že klíčové otázky při přípravě hodnocení projektů jsou: **co** (předmět hodnocení), **kdy** (časový plán hodnocení), **jak** (metody hodnocení) a **kdo** [a) kdo má být hodnocen a b) kdo by měl hodnotit umělecké projekty: hodnotitelé-evaluátoři].

Hodnocení je formou zpětné vazby. Ta může mít podobu velmi rychlé, okamžité zrcadlové reakce, s jejíž pomocí si hodnotitel ověřuje vhodnost a účinnost postupu. Taková zpětná vazba může mít i tvořivý charakter, nemusí být jenom nudným vyplňováním dotazníků na konci každé akce.

V optimálním případě začíná posuzování nového projektu už v přípravné fázi. Posuzujeme cíle, metody, proces, obsah, místo konání. V této fázi realizátoři anebo nezávislý evaluátor průběžně vyhodnocují projekt a modifikují další postup. Formativní evaluace se může realizovat po každé dosažené fázi projektu. Ideálním modelem evaluace je evaluace typu pretest – test – retest (měření před, po a s časovým odstupem). Jestliže zůstaneme pouze u modelu test – retest nebo jenom u posuzování po ukončení realizovaných aktivit, dostáváme informaci jenom o hodnocení samotného procesu.

Někdy předem definujeme normu – standardy, kterých se má pomocí projektu dosáhnout, a výsledky po ukončení projektu těmito standardy poměříme. Kontrolní skupina bývá ve větší míře využívána při výzkumných projektech.

Imaginární projekt Moje první autorská výstava

Lenka Zemanová

Na následujícím příkladu si ukážeme, jak vypadá projektové myšlení a jaké kroky musíte podstoupit před vytvořením projektového záměru. Projektový záměr odpovídá na základní otázky kvalitního projektu, tedy co je:

- **výsledek projektu,**
- **cílová skupina** či **publikum,**
- **aktivity projektu** či jednotlivé části a
- **rozpočet.**

Začněme však postupně. Jak budete uvažovat v následující situaci?

Pro svůj multimediální autorský projekt hledáte výstavní síň o minimální ploše 130 metrů čtverečních. Zjišťujete, že v Praze tomuto parametru odpovídá několik galerijních prostor, např. Nová síň, Galerie Václava Špály, ale vyhovovaly by vám také některé mimopražské prostory. Nikoho ve zmíněných galeriích neznáte, zároveň ani přesně nevíte, jaké jsou technické parametry jednotlivých galerijních prostor. Vzhledem k tomu, že se projekt ještě vyvíjí, nevíte zcela přesně, pouze rámcově, co budete potřebovat.

A stojíte před úkolem: chcete projekt Moje první autorská výstava někde realizovat. O čem v této chvíli uvažujete: Půjdu za jednotlivými galeristy sám? Jaké práce nabídnu k vystavení? Jak je představím? Vím, co všechno budu pro výstavní projekt potřebovat, jakou techniku, jaký materiál k instalaci? Bude instalace technicky náročná? Výstavní koncepci a instalaci si zajistím sám/a, nebo to očekávám od galerie, případně chci s někým konkrétním spolupracovat? Kdo připraví text k výstavě a pro novináře? V těchto úvahách můžeme nalézt střípky projektového myšlení.

K řešení problému vás přivedou jednotlivé cesty do galerijních prostor a snaha nalézt odpovědi na otázky, které si pokládáte sám/a, které vám však položí také jednotliví galeristé. Nakonec zjistíte, že se vždy setkáváte s podobným typem otázek:

- Jak bude výstava/projekt vypadat, bude to výstava, budou tam projekce?
Tedy jaký bude **výsledek** projektu.
- Jak projekt souvisí s výstavní dramaturgií, výstavním plánem galerie?
- Je projekt vhodný pro publikum, galerie, okruh sběratelů, bude je zajímat a proč?
- S kým jste v minulosti spolupracovali, čí podporu máte, čí podporu můžete získat?

Je možné, že v průběhu rozhovoru narazíte na otázku, kdo vlastně do galerie chodí, jak často je otevřená a pro koho. Co návštěvníky zajímá. Pak se vlastně v jazyce projektů bavíte o **cílové skupině**. Cílovou skupinu musíte také definovat jako součást projektů připravovaných pro komerčního sponzora.

Co všechno bude potřeba pro výstavu zajistit? Co bude zajišťovat galerie a co vy? Zodpovězením této otázky popisujete **aktivity** projektu. Aktivita je komplex určitých činností, který vyústí v konkrétní meziprodukt. Jednotlivé aktivity pomáhají dostat se na konec výstavního projektu, např.:

- připravit vizuální dokumentaci, případně vizualizaci projektu pro prostory konkrétní galerie,
- připravit adresář pro pozvané a obeslané pozvánky,
- zajistit technické zázemí projektu,
- instalace objektů,
- připravit doprovodné texty či katalog,
- prezentace výstavy médiím – tisková konference,
- vernisáž,
- prodej uměleckých děl.

Co budu k zajištění výstavy potřebovat? Ke každé činnosti budete potřebovat určité nástroje, které vám ji pomohou realizovat: chcete-li například výstavní exponáty instalovat, budete pravděpodobně potřebovat auto pro odvoz exponátů z vašeho ateliéru či skladu, nářadí, závěsný systém, technické přístroje – počítač, dataprojektor, ozvučení, dále asistenta, který vám pomáhá s instalací, a podobně. Zajímá nás, kolik to bude stát, tedy **rozpočet** projektu.

Ke každé položce, kterou budete potřebovat na realizaci práce, přiřazujete odpovídající cenu. Pokud cenu neznáte a nedokážete odhadnout pracnost, požádejte o kalkulaci někoho zkušenějšího nebo kontaktujte přímo firmu, která vám pro danou

položku rozpočtu kalkulaci provede. Souhrn cen, tedy všech položek, tvoří rozpočet projektu Moje první autorská výstava.

Pokud jste si opravdu ujasnili odpovědi na předchozí otázky, formulace samotného projektového záměru, který vám pomůže k získání finančních prostředků, už nebude tak velký problém. Projekt není možné napsat bez odpovědí na následující otázky:

- **co** chci, co vytvářím,
- **pro koho** to vytvářím,
- **jak, kdy, kde** se konkrétní výstup uskuteční,
- **za kolik.**

Projekty píšeme většinou dle předem známého zadání. Pozorně si prostudujte podmínky a zadání, které stanovuje instituce (ministerstvo, městský úřad, banka), firma (sponzor) či jednotlivec (dárce), jenž disponuje finančními či jinými prostředky a kterými by mohl váš projekt podpořit. Každý subjekt má jiné zájmy a cíle, a proto může mít specifické požadavky. U institucí jsou určité části formulářů či otázek velmi podobné, přesto je třeba je číst pozorně vzhledem k tomu, že důraz může být kladen vždy na něco jiného.

Když projekt formulujete, představte si, že ho čte někdo, kdo vaše umění nezná, nezná ani vás, a může se i stát, že ani není do dané problematiky zasvěcen. Hodnotitelé mohou být lidé nejrůznějších specializací i různých profesí. Musíte je zaujmout přesvědčivými, věcnými argumenty, projekt zdůvodňovat velmi konkrétně a na základě lehce ověřitelných skutečností.

Fundraising uměleckých projektů a veřejná prospěšnost

Marta Smolíková

Fundraising je systematická činnost, jejímž výsledkem je získání finančních či jiných prostředků na obecně prospěšnou činnost organizací nebo jednotlivců. Fundraisingem se zabývají zpravidla nevládní neziskové organizace, rozpočtové nebo příspěvkové organizace, obce, mikroregiony, kraje, církve a v neposlední řadě i podnikatelské subjekty poskytující veřejně prospěšnou službu.

Kdo, co, kdy, jak, proč

Při fundraisingu se pohybujeme v rámci pěti základních otázek: kdo, co, kdy, jak, proč.

U individuálních dárců je třeba citlivě a trpělivě hledat motivy, proč by byli ochotni umění podpořit. Často to souvisí s povahou potenciálního dárce, ale ponejvíce jeho/jejími zájmy. Ve Spojených státech, kde je individuální dárcovství na rozdíl od Evropy pilířem financování uměleckých organizací, je to především přirozená dobročinnost, která motivuje lidi podporovat umění, možnost na něčem se podílet, něčemu přispět. Je to i důvěra v instituci či obdiv k leadershipu, což patří k hodnotám americké kultury. Svoji roli hrají též citová pouta a samozřejmě „něco za něco“, kam patří i uznání. Vedle dobročinnosti je však velkým motivem Američanů také patriotismus, který se z našich zemí prakticky vytratil. Individuální dárcovství není u nás nikterak rozvinuté, přestože zákony poskytují relativně dobré podmínky, možnost snížit daňový základ u fyzických i právnických osob. Vedle otázek kdo a proč je důležité sledovat, co takový dárce může poskytnout, kdy a jak.

Oslovanými dárci a podporovateli bývají nadace, nadační fondy, státní úřady, orgány místní nebo krajské (regionální) samosprávy, orgány EU, ale také jednotlivci, mecenáši nebo sponzoři. V rámci fundraisingu lze pořádat benefiční akce, prodávat určité předměty nebo služby, organizovat kluby přátel, jejichž členové pravidelně přispívají na činnost podporované organizace, a tvořivě vymýšlet nejrůznější akce, jak potenciální dárce získat.

Člověk, který se zabývá fundraisingem, se nazývá fundraiser a může být zaměstnancem organizace anebo spolupracovat externě. V praxi mnoha uměleckých a kulturních organizací však rozpočty neumožňují financovat samostatnou osobu,

Fundraising je systematická činnost, jejímž výsledkem je získání finančních či jiných prostředků na obecně prospěšnou činnost organizací nebo jednotlivců. Fundraisingem se zabývají zpravidla nevládní neziskové organizace, rozpočtové nebo příspěvkové organizace, obce, mikroregiony, kraje, církve a v neposlední řadě i podnikatelské subjekty poskytující veřejně prospěšnou službu.

fundraiserem bývá často vedoucí projektu či ředitel, který je zodpovědný za program i provoz organizace. Fundraising se tak stává nedílnou součástí uměleckého provozu a náklady na tuto činnost by měly být racionalizované tak, aby nebyly v důsledku dlouhodobě ztrátové, přestože je třeba přihlížet k tomu, že budování kvalitních vztahů s dárci vyžaduje čas, energii a peníze.

Veřejné instituce, které poskytují podporu v rámci různých programů, vycházejí z toho, že podporují veřejné kulturní služby, které jsou v ČR definovány zákonem o některých druzích podpory kultury z roku 2006: „**Veřejnými kulturními službami jsou služby spočívající ve zpřístupňování umělecké tvorby a kulturního dědictví veřejnosti a v získávání, zpracování, ochraně, uchování a zpřístupňování informací, které slouží k uspokojování kulturních, kulturněvýchovných nebo kulturněvzdělávacích potřeb veřejnosti.**“ (Zákon č. 203/2006 Sb., § 20)

Obecně prospěšné činnosti, které jsou výrazným motivem dárcovství, však český zákon nedefinuje, právní řád zná pouze organizace, které je mohou vykonávat – jsou to obecně prospěšné společnosti, občanská sdružení, nadace a nadační fondy, církve a náboženské společnosti a vedle toho příspěvkové organizace, zřizované státní a veřejnou správou za zvláštním účelem, které mají poskytování veřejných služeb jako své poslání.

Neznamená to však, že tyto organizace vždy a pouze vykonávají obecně prospěšnou činnost. Jejich činnost může být i vzájemně prospěšná, tj. určená členům organizace či určité předem vymezené a uzavřené skupině. Navíc součástí činnosti těchto organizací jsou i tzv. doplňkové činnosti, které již nemusí být obecně prospěšné, neboť jejich cílem je získat finanční prostředky na podporu hlavní činnosti.

Posuzování činnosti z hlediska obecné prospěšnosti, tedy dobročinnosti se děje individuálně u každého subjektu a projektu zvlášť. Není tomu tak všude, v některých zemích nezáleží na právní formě organizace. Ten, kdo prokáže znaky veřejné prospěšnosti, dostává oprávnění vystupovat jako dobročinná organizace a to mu umožňuje získávat finanční zdroje za daňově výhodnějšího režimu pro sebe i pro dárce. Podobné legislativní opatření se v současnosti připravuje i u nás, tak jako nový občanský zákoník, který má zrušit zákon o sdružování občanů, zákon o nadacích a nadačních fondech, zákon o veřejně prospěšných společnostech a upravit jejich existenci.

Pro veřejně prospěšnou činnost jsou charakteristické následující znaky:

Veřejně prospěšné **poslání organizace**, které je definováno v zakládací listině, statutu, stanovách.

Jasně **vymezení cílové skupiny**, služby a produkty musí být veřejně přístupné všem zájemcům, a to za jasně daných a obecně splnitelných podmínek, jako je např. vstupné, cena, nikoli však členství či jiná příslušnost k organizaci.

Neziskovost organizace nebo projektu znamená, že případný zisk nesmí být rozdělen mezi účastníky projektu, členy organizace, zakladatele či osoby jim blízké. Zisk musí být použit pro plnění základního poslání organizace. Neznamená to však, že zisku nesmí být dosaženo.

Transparentnost organizace či projektu; nejenže projekt musí mít předem definované cíle a rozpočet, ale organizace by měla zveřejňovat informace o své celkové činnosti a hospodaření, tj. výročí zprávy, u větších organizací ověřené auditem.

Nekomerčnost – cena poskytovaných služeb či produktů by neměla být nadhodnocena a měla by odrážet celkové náklady na jejich realizaci s ohledem na jejich uplatnitelnost na trhu; platové ohodnocení týmu by mělo odpovídat cenám obvyklým za podobnou práci v daném místě; administrativní náklady by neměly převyšovat 20 %, náklady na propagaci a marketing pak 30 % celkového rozpočtu.

Jasná pravidla fungování organizace, která určují způsoby rozhodování o činnosti a hospodaření, řešení konfliktů, střetu zájmů a předcházení sebezvýhodňování – správní a dozorčí rady, výkonný a kontrolní výbor ad.

Úspěšný fundraising je tedy možné provádět za předpokladu, že jsme ochotni zveřejňovat nejen výsledky svých projektů, ale otevřeně prezentovat i informace o celkové činnosti organizace.

Argumenty na podporu umění

Pokud chceme na umělecké projekty získat finanční prostředky, je třeba mít připravenou argumentaci, proč je dobré umění podporovat. Touto otázkou se zabývají nejen ti, kdo peníze potřebují, ale i většina těch, kdo peníze poskytují. Běžnou praxí je, že

Úspěšný fundraising je možné provádět za předpokladu, že jsme ochotni zveřejňovat nejen výsledky svých projektů, ale otevřeně prezentovat i informace o celkové činnosti organizace.

1 *Interim Report:
Arts advocacy arguments,
D'Art Topics in Arts Policy
no. 16, September 2003,
IFACCA and Australia Coun-
cil for the Arts.*

poskytování peněz je součástí určité širší strategie, vyjádřením názoru a přístupu poskytovatele. Navíc instituce, které pracují s veřejnými penězi, samy pravidelně obhajují a vyhodnocují, co vydaje na umění přinášejí, a bedlivě to hledají již v návrzích projektů a v žádostech o podporu. Existuje celá řada možností, jak vyzdvihovat hodnoty a přínosy umění. Pokud bychom hledali zobecnění a inspiraci, je možné se poučit ze studie, kterou zpracovala IFACCA (Mezinárodní federace uměleckých rad a kulturních agentur) ve spolupráci s ministerstvy a národními institucemi z různých zemí.¹ Přínosy a argumentaci, proč je dobré podporovat umění, lze shrnout následovně:

ekonomický vliv – umění povzbuzuje ekonomický růst a rozvoj:

- motivuje příliv nových finančních prostředků (koprodukce, partnerství, spolupráce),
- má multiplikační efekty (stimuluje další služby a jejich zkvalitňování),
- je cílem kulturního turismu a posiluje cestovní ruch;

vzdělání:

- zprostředkovává kulturní hodnoty,
- artikuluje a interpretuje akademické poznání;

zdraví – umění zkvalitňuje psychické i fyzické zdraví:

- poskytuje zábavu a relaxaci,
- je základem arteterapie,
- aktivní provozování umění (např. tanec, kreslení...),
- prevence negativních sociálních projevů;

sociální vlivy –

umění podporuje členy komunity, posiluje společenské zařazení:

- odbourává předsudky a stereotypy,
- dostupnost různým sociálním vrstvám,
- příležitost pro společenské setkávání,
- místo sociální komunikace,
- národní (místní) prestiž a reprezentace.

Dvacet pravidel úspěšného fundraisingu

Michael Kaiser

1. Nikdo vám „nedluží“ žádný příspěvek. Buďte skromní a vděční. Pokud jste odmítli či je vám nabídnut menší příspěvek, než jste očekávali, nikdy se netvařte rozhněvaně a uraženě. Pamatujte si, že život jde dál.
2. Klíčem k dobrému fundraisingu je umění naslouchat. Poslouchejte, co dárci chtějí a co ho baví. Pořádně si připravte odpověď s odpovídajícím návrhem. Fundraising je jako strategická hra – snažte se sladit svá přání s přáními dárců.
3. Dárcům vždy předkládejte nabídku několika projektů. Nepředstavujte jim pouze jeden projekt, pokud si nejste naprosto jisti, že je to přesně ten, který by mohli podpořit.
4. Pokud nemáte v aktuální nabídce projekt, který by dárci oslovili, řekněte jim to otevřeně. Tím na ně zapůsobíte a můžete si být jisti, že v případě, kdy jim předložíte projekt splňující jejich očekávání, jej podpoří.
5. Dárci slyší na pozitivní informace, ne na hrozbu bankrotem.
6. Nezapomeňte oddělit svou fundraisingovou kampaň zaměřenou na velké dárci od kampaně zaměřené na získání široké členské základny drobných přispěvatelů a vedte je odlišným způsobem. Neutratte na získání dárců více finančních prostředků, než vám sám poskytne.
7. Pro každého dárci najděte vhodného fundraisera, může jím být člen správní rady nebo přítel. Vhodně zvolený fundraiser velmi často přidá další nulu na dárcově šeku. Využívejte členy správní rady či přátele k „otevírání dveří“. Věnujte čas zjišťování, jaké kontakty mají členové správní rady a koho z nich jsou ochotni požádat o příspěvek.
8. Jsou-li členové správní rady nadšeni vašimi pokroky a ne zděšeni vaší organizací, je pravděpodobnější, že vám pomohou. Před započítáním fundraisingových aktivit spusťte kampaň, která vás zviditelní.

9. Společenské události představují dobrou příležitost k nalákání nových dárců, neboť poskytují dobrou představu o tom, co můžete poskytnout jako protislužbu. Připravte proto tyto akce co nejlépe, abyste na potenciální dárcce udělali silný dojem. Špatně připravená společenská událost vás může navždy poškodit.

10. Každého potenciálního dárcce je nutné si vážit. Nepřicházejte o potenciální dárcce vlastní nepřipraveností a ledabylostí. Pokud se s vámi dárcce cítí spokojeně, spíše vám poskytne příspěvek. Nezapomínejte, že soutěžíte s největšími a nejsilnějšími neziskovými subjekty, nesmíte na své dárcce působit neseriózním dojmem: v písemné komunikaci nedělejte překlepy, nezapomínejte zavolat nazpátek, pokud jste nebyli zaštiženi, nevystupujte nevlídně.

11. Předtím, než dárcce požádáte o příspěvek (a platí to především o velkých příspěvcích), získejte jeho přízeň.

12. Žádného dárcce nežádejte o příspěvek, který by byl proporčně značně odlišný od vašich ostatních získaných příspěvků; vypadali byste naivně.

13. Nedopusťte, aby se vás dárcce rychle zbavil. Pokud některá firma říká, že již sponzoruje jinou organizaci, najděte způsob, jak požádat o příspěvek výhodný pro obě strany. Například v Kansas City mi v místní firmě řekli, že podporují skautky. Tak jsem je přesvědčil, aby pro všechny skautky koupili lístky na představení, což podpořilo nás i skautky.

14. Neztrácejte příliš mnoho času na psaní nekonečného množství neosobních, standardizovaných dopisů. Raději využijte svůj čas k seznámení se s několika dárci.

15. Lidé více oceňují zážitky a zkušenosti než předměty. Raději dárci nabídnou možnost přijít na zkoušku než hrnek či tričko. Je to jednodušší, méně nákladné a mnohem lépe zapamatovatelné.

16. Při rozhovorech s dárci nepoužívejte jim nesrozumitelné termíny. Nezapomeňte, že pravděpodobně neznají terminologii vašeho projektu. Mluvte jednoduše a vyhýbejte se žargonu.

17. Získejte o svých hlavních dárcích detailní informace. Jde to jednoduše na internetu a je to působivé.

18. Pro firemní dáorce mějte připravený plán propagace – nečekejte, až o něj sami požádají. Orientujte se v jejich podnikání: zda chtějí masový marketing (např. výrobci spotřebního zboží), nebo spíše chtějí zapůsobit na několik málo svých významných klientů (např. investiční banka).

19. Z malých dárců se mohou časem stát velcí dárci. Poskytujte jim, k čemu jste se zavázali; pokud je to možné, poskytněte i něco navíc. Udržujte s nimi kontakty po celý rok a ne jen při žádosti o příspěvek.

20. Slovo rozvoj používáme jako synonymum pro fundraising, neboť se průběžně snažíme rozvíjet vztahy se svými dárci. Chcete-li spolupracovat dlouhodobě a podle toho zacházíte s dárci, budou vašimi dlouhodobými partnery.

Z podkladů k semináři Kennedyho centra Management umění,
konaného 23.–24. 4. 2008 v Praze

Překlad: Institut umění – Divadelní ústav

Komunikace v uměleckém týmu

Dušan Ondrušek

Umění komunikace a dialog hodnot

Vizuální umělec bývá často odkázán na tvorbu o samotě. Před obrazovkou počítače, u grafického listu v ateliéru či dílně komunikuje ponejvíce sám se sebou, případně s uměleckým dílem, které vytváří. V mnoha situacích však komunikuje také navenek – s ostatními lidmi v uměleckém či výrobním anebo realizačním týmu, s aktuálními či potenciálními diváky, s donory, médii, veřejností. Někteří umělci jsou kromě uměleckých kvalit obdařeni i schopností efektivně komunikovat a bez problémů se pohybovat v každodenním potřebném kontaktu s okolím, jiní se této způsobilosti musí učit. V tomto textu se budeme věnovat základům komunikace ve dvoustranném kontaktu s ostatními, umění komunikovat a přijímat prospěšná řešení v uměleckém týmu, jakož i základním principům vyjednávání při práci s důležitými institucemi.

Ve skutečném dialogu, který není pouze povrchní účelovou výměnou informací, jde o mnohem víc. Cílem je vzájemné obohacování, výměna a konfrontace odlišných hodnot. Skutečná kompetentnost k otevřené komunikaci znamená stávat se otevřenými pro dialog, který někdy může narušovat i základy, na nichž jsme stavěli. Znamená to zpochybňovat některé pravdy, které nás učili ve škole. Odmalička bychom se měli učit otevřenému dialogu, který v konfrontaci s jinými pravdami a viděními světa znovu objevuje a potvrzuje anebo vyvrací už jednou osvojené pravdy.

Dialog je typ diskuse, při které se pokoušíme o pochopení partnerových hodnot. Cílem není přesvědčit partnera, nesoutěžíme v brilantních myšlenkách, nejde o to, abychom pomocí většího množství faktů a přesnější argumentace dokázali, že máme pravdu. Cílem je otevřít se vidění a prožívání partnera s odlišnou osobní nebo kulturní zkušeností. Snahou je obohatit naše vidění o další rozměr interpretace světa. Otevření se jiným pohledům neznamena popření vlastních hodnot. Dialogické zkoumání nemá za úkol vyvrátit nějaká tvrzení, ale pochopit je a zjistit, zda se jejich základ a potřeby, ze kterých vyšla, nepodobají těm našim. Takový dialog může mít rozličné podoby.

Jay Rothman rozlišuje **čtyři odlišné typy dialogu při konfliktu**.¹

Prvním typem je **poziční dialog**. V něm se oboustranně deklaruje zájem řešit problém, ale konverzace má poziční charakter. Partneri v diskusi se vnímají jako protiv-

Ve skutečném dialogu, který není pouze povrchní účelovou výměnou informací, jde o mnohem víc. Cílem je vzájemné obohacování, výměna a konfrontace odlišných hodnot.

¹ Jay Rothman, „Reflexive Dialogue as Transformation“, *Mediation Quarterly*, roč. 13, č. 4 (Summer 1996), s. 345–52.

níci soutěží v tom, kdo má pravdu. Diskuse se mění na přesvědčování a zpravidla se zasekne na cyklickém vzájemném obviňování partnera z toho, kdo patovou situaci způsobil.

Druhým typem je **dialog zaměřený na vztahy mezi partnery**. Oběma partnerům umožňuje sdílet pocity toho druhého, vyslechnout a procítit partnerův zorný úhel. Partneři si někdy ponechávají svoje protikladné představy o tom, jak postupovat, ale na úrovni vztahu se dokážou vnímat jako lidské bytosti. Učí se vyjádřit vzájemný respekt a někdy – dokonce i navzdory konfliktu, který je rozděluje – dokáží být přáteli.

Třetí typ dialogu je **„aktivistický dialog“**. Jedná se o komunikační výměnu, která vyúsťuje v praktické jednání. Představitelé odlišných stran s odlišnou osobní zkušeností či odlišným kulturním zázemím si nestanoví podmínku vcítit se a porozumět dříve, než se do něčeho společně pustí. Zaměřují se na praktické kroky. Jako doprovodný jev se díky konkrétním společným aktivitám po čase někdy objevuje i vzájemné porozumění a důvěra.

Čtvrtým typem dialogu je **dialog při řešení problému**. Ten se nejčastěji odehrává na opakovaných společných setkáních, jakýchsi dialogických dílnách. Tam je možnost vyslechnout si hlas všech zainteresovaných stran. Tam je rovněž prostor pro sdílení emocí a také pro pochopení základních lidských potřeb všech stran. Ty bývají vnímány jako zdroj hluboce zakořeněných konfliktů. Cílem je v nekonečných dialozích změnit rámec formulace možného sporu nebo odlišného vidění světa tak, aby byl pochopitelný z pohledu základních potřeb zúčastněných partnerů, a až po této společné formulaci je možné se pustit do praktických kroků směřujících k řešení problému. Dialog je také fantazírování, je to otevřený pokus o oboustranný brainstorming.

Efektivní prezentace a argumentace

Při prezentaci projektů či nových nápadů velice záleží nejen na samotné inovativní myšlence, ale také na způsobu, jakým ji prezentujeme. Způsob argumentování může dobrý nápad „prodat“, ale může jej i pochovat. Při vystoupení a obhajování projektů před komisemi se setkáváme s dobrou, přímočarou argumentací, ale někdy bohužel i s praktikami, které se rozhodně nedají považovat za přiměřené. O obou si povíme více.

Při prezentaci projektů či nových nápadů velice záleží nejen na samotné inovativní myšlence, ale také na způsobu, jakým ji prezentujeme. Způsob argumentování může dobrý nápad „prodat“, ale může jej i pochovat.

Pro jakoukoli prezentaci si už při přípravě musíme vždycky odpovědět na tři otázky. Podle odpovědi se potom přizpůsobí charakter prezentace. Klíčové otázky jsou:

- Na jakou cílovou skupinu se prezentace zaměřuje?
- Co je jádrem sdělení?
- Jakého účinku chci dosáhnout?

Při uvažování o **cílové skupině** se doporučuje zvolit si skupinu, na kterou se chcete obzvlášť soustředit. Svou cílovou skupinu vymezte co nejúže, abyste dosáhli toho nejúčinnějšího přenosu informací. Soustředte se jen na ty, kteří vás podporují anebo vás mohou podpořit v budoucnu. Faktem je, že ovlivňování funguje nejlépe bez cizího přičinění. Avšak i přesto je velice důležité, jak se budete vyjadřovat: styl (jazyk a přístup), jakým oslovíte ty, kteří vás podporují, bude jistě podstatně účinnější než styl, jaký byste použili vůči svým eventuálním protivníkům.

Při vymezování **jádra obsahu**, který se má prezentací sdělit, si ujasněte, co je podstatou toho, co chcete říci, jak to vyjádřit několika větami. Jádrem má být něco dynamického, motivujícího, inspirativního. Jádro oznámení neformulujte defenzivně, ale směřujte ho k řešení problémů. Jádro uveďte na začátku oznámení, hned po úvodu a načrtnutí problémů. Jádro se v oznámení musí několikrát opakovat. Při přípravě prezentace (ať už se jedná o dvouminutové anebo hodinové vystoupení) si naplánujte, jakého **účinku** chcete u zvolené cílové skupiny dosáhnout, co se týče informovanosti, názorů, pocitů či akce.

Při vymezování jádra obsahu, který se má prezentací sdělit, si ujasněte, co je podstatou toho, co chcete říci, jak to vyjádřit několika větami. Jádrem má být něco dynamického, motivujícího, inspirativního.

Přiměřená argumentace směřuje k jasnější komunikaci, postavené na racionalitě a na společném ctění pravidel dialogu. Účinná argumentace samozřejmě počítá také s emocemi, připisuje mimořádnou důležitost vztahu s argumentačním partnerem, ale cílem zůstává přesvědčit partnera o pravdě, k níž jsme dospěli, na základě faktů a zkušeností. Začněme několika pravidly o vytvoření přesvědčivého a účinného argumentu. První zásada říká, že **argument by měl být přiměřeně dlouhý**. Neměl by tedy přesáhnout vyjádření jedné nezbytné myšlenky, abychom měli jistotu, že si jej partner vyslechl. Když hromadíme argumenty, které ani „nedošly“ až k adresátovi, zbytečně plýtváme energií – jako bychom se při zatloukání hřebíku nedívali, kde je hlavička, ale bušili kládívem ze všech stran. Hluk a námaha by byly zaručené, výsledek velmi nejistý. Argument je zapotřebí vystavět tak, aby jeho **příjemce dostal šanci porozumět mu** a vytvořit si souhlasný, méně souhlasný nebo i naprosto ne-

Být přesvědčivý znamená vykreslovat věci z partnerovy perspektivy, dávat větší prostor věcem, které jsou důležité pro vytvoření partnerova názoru.

akceptující názor. Argument je silný tím, co je důležité pro partnera, a ne tím, co je důležité pro nás. Být přesvědčivý znamená **vykreslovat věci z partnerovy perspektivy**, dávat větší prostor věcem, které jsou důležité pro vytvoření partnerova názoru.

Dobrý argument má **jasnou strukturu**. Skládá se – jako sendvič – ze tří částí, které by se daly nazvat **titulek, tělo argumentu a přibití**. Argument by měl začínat jakýmsi titulkem, mělo by zaznít, o co půjde. Základní tvrzení, podstatná teze, aby bylo jasné, co se bude dále obhajovat. Jestliže tato část chybí, není od začátku jasné, co chceme říkat. Argument ztrácí údernost a jasnost. U partnera může vzniknout pocit: „Už tři minuty tady mluvím, a stále není jasné o čem.“ Ve druhé části argumentu – v těle argumentu – zazní vysvětlení, obhajoba, podpora fakty, citáty. Rozvedení různých aspektů zesiluje účinek. Tato část by měla mít strukturu – dává argumentaci razantnost a ztěžuje partnerovi příležitost, aby nás přerušoval, aby klíčkoval a zaváděl. Struktury je možno dosáhnout logickým uváděním faktů, tvořením asociativních „kytic“ z údajů anebo pouze jednoduchým řazením.

Logické uvádění faktů obsahuje například takovéto výrazy: „To potom znamená ...; když ..., tak ...; uvědomme si, co vyplývá z této definice; uvedu příklad, který dokazuje, že alespoň jedenkrát ...“ Asociativní „kytice“ by mohla být při argumentování uvedena například zvratem: „Je spousta důvodů, proč by stát měl podporovat umělecké organizace. Část důvodů je dána veřejným prospěchem, například ..., jiná část důvodů je ..., ale nejzávažnějšími důvody jsou ...“ Jednoduché řazení znamená uvádět argumenty členěním: „Takže zaprvé ..., za druhé (a chtěl bych upozornit na tři aspekty tohoto bodu ...), a za třetí ..., a na závěr ještě jeden krátký komentář ...“

Ve druhé, „tělové“ části argumentu by měla zaznít také tvrzení nebo údaje vyvracející možné partnerovy protiargumenty (ty, které už zazněly, nebo ještě lépe ty, které ještě nezazněly, ale očekáváme, že se je partner chystá použít). Tento postup „bere vítr z plachet“ a bývá jedním z nejúčinnějších.

V sekvencích většího počtu tvrzení v rámci jednoho argumentu, ale ani v sekvenci více argumentů **nejsou všechny výroky či argumenty stejně silné**. Nejlépe zapamatovatelné je to, co bylo řečeno na začátku a na konci sekvence; na tyto argumenty se reaguje nejčastěji. Platí pravidlo, že bychom neměli začínat ani končit slabými argumenty. Při vzestupné strategii (od relativně nejslabšího argumentu k silnějším)

hrozí, že se k „trumfům“ nedostaneme, protože už na začátku nám partner skočí do řeči slovy: „Už tady tě musím opravit, protože ne vždy ...“ Při sestupné strategii (od trumfu ke slabším argumentům) končíme často nejslabším argumentem a na něj partner ihned reaguje. Každou sekvenci bychom měli začít tím, proti čemu se téměř nedá nic namítat, a končit bychom měli úplným argumentačním trumfem. Sekvence síly tvrzení anebo argumentů by měly tvořit křivku tvarem připomínající visutou síť mezi dvěma stromy.

Už jsme upozornili, že při argumentaci se ne vždy používají férové postupy. Jestliže chceme vyrovnat a neutralizovat pseudoargumentační fauly, musíme je včas rozpoznat a reagovat na ně co nejdříve. Neplatí tu „oko za oko“. V oboustranném argumentačně neférovém zápase není možné vyhrát. **Argumentační fauly**, se kterými se v pracovní komunikaci můžeme setkat nejčastěji, by se daly označit jako pseudoargumentační pošpinění, pseudoargumentační kaťuše a pseudoargumentační vzembouch.

„Pseudoargumentační pošpinění“ je neférový postup, při němž partner uvede zjevně nesmyslné, nepravdivé tvrzení, které nám připíše na vrub, a potom boduje při jeho vyvracení. Nezajímá ho, že jsme takovéto tvrzení nevyslovili a že čin, z něhož nás obviňuje, jsme neuskutečnili. Takovéto „pseudoargumentační pošpinění“ je třeba preventivně zachytit už na začátku. Je snadnější vyvracet něco, co bylo zpochybněno, dříve, než to bylo vysloveno, než vysvětlovat, co vypadá jako zatím nezpochybněný nový fakt, který už létá v povětrí. Pokud očekáváme, že něco takového zazní, zpochybníme to dříve, než to zazní. Například řeknu: „A kdyby chtěl někdo tvrdit, že ..., vůbec to neobstojí, protože ...; jenom někdo velmi, velmi neinformovaný by si mohl myslet, že ...; ne všichni lidé ještě vědí, že ..., někteří by si dokonce mohli myslet takovou kapitální hloupost, že ...“

„Pseudoargumentační kaťuše“ je neférové řazení polopravd, nepravd a částečně pravdivých tvrzení v rychlém sledu; v odpovědi potom není možné postihnout a vyvrátit všechny vyjmenované pseudoargumenty. Část lží, polopravd a nesmyslů, které nebyly vyvráceny, zůstává viset a zajišťuje pseudoargumentujícímu partnerovi převahu. Když po první sekvenci zjistíme, že je ve hře „kaťuše“, neumožníme ji opakovat. Přestože se to nesluší, skočíme partnerovi do řeči a zastavíme ho při první nepravdě. Nedovolíme mu pokračovat s vyprazdňováním pseudoargumentačního zásobníku, dokud nebude první nepravda uvedena na pravou míru.

„Pseudoargumentační vozebouch“ je neférový postup, při němž partner zaměřuje pozornost na „diváka“, třetí stranu, která pozoruje diskusi. Rozehrává emoční, vztahovou hru. Oslabuje obsahovou stránku argumentace tím, že nepřiměřeně útočí na city. Staví se do pozice oběti a vzbuzuje v divákovi dojem, že diskusní partner je útočníkem, který mu bez příčiny ubližuje. Každý „vítězný“ argument potom interpretuje jako nepřiměřený a nevhodný útok, lépe argumentující partner vypadá jako necitlivý agresor. Takovýto pseudoargumentační bolestivý postup je nebezpečný, protože není rozpoznatelný na první pohled. Vyhnout se této hře znamená nesklouznout z racionální úrovně, nenechat se vmanipulovat do sítě emocionálních pseudoargumentů tam, kde by diskuse měla být naprosto věcná. Tvrdé a disciplinované reagování na pseudoargumenty je namísto při partnerově neférovém postupu, je však nevhodné, když se partner chová přiměřeně. A netřeba připomínat, že takových situací je naštěstí naprostá většina.

Rozhodování při přípravě a realizaci týmových uměleckých projektů

Jakmile se ocitneme v uměleckém týmu, nenese odpovědnost za jakékoli rozhodnutí pouze jeden člověk, ale skupina. Pro silné osobnosti, které byly zvyklé pracovat a tvořit samy, je taková situace náročná. Rozhodovat v týmu vyžaduje vzájemně si naslouchat, někdy i ustoupit a často měnit představu, se kterou přicházejí jednotliví členové týmu. Výrazní individualisté sice racionálně uznávají, že při týmovém rozhodování je možno dospět k rozhodnutím, která mají komplexnější charakter a zpravidla umožňují vyhnout se zásadním chybám, avšak často na situaci sdíleného rozhodování a nutnosti kompromisů reagují těžce. Dosáhnout týmového rozhodnutí zpravidla trvá déle, sladit řešení se skupinou lidí je pomalejší než se dohodnout sám se sebou. Na druhé straně řešení, která prošla sítím týmového zvažování, vedou ke společné zodpovědnosti. Lidé, kteří se podíleli na přípravě rozhodnutí, ti, kdo zvažovali různé možnosti, se časem identifikují s přijatým řešením a jsou silně motivováni v realizační fázi aktivně vystupovat při jeho prosazování. Časové ztráty, které vznikají při skupinovém rozhodování, jsou často kompenzovány rychlostí, s jakou se daří implementovat projekty, pokud je realizují motivovaní členové týmu, kteří projekt považují za svůj, podíleli se na jeho přípravě od začátku, váží si ho a rozumějí důležitosti každého kroku.

Při rozhodování mívá velký počet týmů schematické, zjednodušené představy. Nevyužívají přiměřené způsoby, jelikož je neznají nebo jim nedůvěřují. Nejčastějším u nás zavedeným způsobem, jak rozhodovat, je většinové hlasování – to však velmi často nebývá ideální metoda, jak dospět k rozhodnutí při rozličných názorech ve skupině.

Je dobré, když tým bude znát více způsobů rozhodování, aby si vždycky mohl vybrat ten, který nejlépe odpovídá charakteru problému, o němž je třeba rozhodnout. Uvádíme tedy možné způsoby rozhodnutí v týmu – jejich přednosti i nevýhody.

a) Vedoucí týmu rozhodne

Existují situace, kdy je rozhodování navzdory přítomnosti týmu čistě autoritativní; vedoucí týmu se s nikým neradí, rychle rozhodne a realizuje rozhodnutí nebo vydá pokyn k jeho realizaci. Za rozhodnutí, ať už bylo přiměřené anebo chybné, nese plnou zodpovědnost a zpětně by měl informovat členy týmu o tom, jak rozhodl, případně zdůvodnit, co ho k tomuto kroku vedlo. Při požáru ateliéru není čas na demokratické diskuse či hlasování. Nejvíc pomůže, když duchapřítomný vedoucí okamžitě vydá pokyn a rozdělí úkoly. Někdy – v krizových situacích – je i méně kvalitní rozhodnutí lepší než rozhodnutí žádné.

b) Vedoucí týmu si vyposlechne názory členů týmu a rozhodne

Skupina si vybere vedoucího. Vedoucí si vyposlechne od každého, co si myslí. Následně rozhodne o tom, co bude skupina dělat. Pokud nemáme dost času, jedná se o krizovou situaci a vedoucí týmu má dostatek kompetencí, je to ideální řešení. Jestliže však nejde o krizovou situaci a důsledky rozhodnutí budou spočívat na bedrech většího počtu osob, měli bychom tento způsob minimalizovat.

c) Náhoda rozhodne

Skupina si hodí mincí nebo tahá náhodně stéblo a to rozhodne, co budou dělat. Jde o situace, kdy jsme pod časovým tlakem a nějaké rozhodnutí je lepší než žádné rozhodnutí. V situacích, kdy se nerozhoduje o klíčových otázkách týmu, a názory jsou přítom velmi různorodé, je takovéto náhodné rozhodnutí přijatelné.

d) Rozhodnutí dohodou (konsenzem)

Všichni v týmu se shodnou na jedné možnosti nebo řešení. Tým však nehlasuje. Členové týmu si vyposlechnou názory každého. Potom dospějí ke společné dohodě. Takový způsob je zpravidla velmi zdoluhavý, ale přijaté rozhodnutí má také největší trvanlivost, jelikož byli vyslechnuti všichni, všichni se mohli aktivně zapojit do rozhodování a nikdo se necítí jako poražený. Je to ideální řešení za předpokladu, že tým nemá více než 15 členů a že máme téměř neomezený čas na diskusi.

e) Kompromisní rozhodnutí

Každý v týmu trochu ustoupí ze svého stanoviska. Pokusí se najít takové řešení, které bude každý akceptovat. Jestliže lidé ohlašují už dopředu svoji připravenost akceptovat kompromis, je kompromis ideálním řešením zátěžového rozhodování. Klíčovou otázkou, kterou klademe v takových situacích, není otázka, zda lidé upřednostňují navrhované řešení, ale zda se dokáží smířit s nějakým návrhem, tedy zda nejsou „všemi deseti“ proti.

f) Rozhodnutí hlasováním

Byly navrženy různé možnosti a řešení. Členové týmu mluví o tom, které se jim zamlouvá nejvíc. O konečném řešení se hlasuje a většina se prosadí. V klíčových rozhodnutích, která budou mít dlouhodobé důsledky, je možno trvat na kritické většině (např. 75 % nebo 90 %), nikoli pouze na obvyklé aritmetické většině, pokud s tím souhlasí všichni členové týmu už před hlasováním a zakomponují to do svých pravidel. I když je většinové hlasování všeobecně spojováno s představou o demokracii, není to jednoznačně demokratický mechanismus, protože zanechává bez vlivu menšiny, které se někdy snaží zvrátit rozhodnutí nikoli v době hlasování, ale v době jeho realizace.

g) Rozhodnutí odborníka

Osoba, která je členem týmu a současně je i odborníkem na danou problematiku, rozhodne. Jestliže je odbornost člena týmu akceptována všemi, půjde o efektivní a zpravidla účinné rozhodování.

h) Rozhodnutí zplnomocněnce

Tým požádá někoho zvenku, aby rozhodl. Tato osoba se označuje jak zplnomocněnec. Tým se dohodne, že učiní, jak on/ona rozhodne. Tento typ rozhodování předpokládá velkou disciplinovanost týmu a připravenost nést důsledky rozhodnutí, které jsme přenechali někomu zvenčí. Je použitelný v situaci, kdy rozhodnutí vyžaduje specifickou odbornost, kterou nedisponuje nikdo z týmu. Je možné využívat jej ve skupinách, kde panuje velký vzájemný respekt a důvěra mezi členy skupiny. Všichni vědí, že zplnomocněnec hledá nesobecké řešení a přijímá ho s nejvyšší možnou zodpovědností za celý tým.

O způsobu, jakým tým dospěje k rozhodnutí, se má diskutovat ještě dříve, než se uplatní, a nikoli až poté, co zjistíme, že výsledek rozhodnutí týmu se nám nezamlouvá.

O způsobu, jakým tým dospěje k rozhodnutí, se má diskutovat ještě dříve, než se uplatní, a nikoli až poté, co zjistíme, že výsledek rozhodnutí týmu se nám nezamlouvá.

Rizika rozhodování v týmu

Při týmovém rozhodování bude rozdíl v tom, jak se chová umělecký nebo výrobní tým a jak funguje náhodně sestavená skupina, kterou toho (na rozdíl od týmu) mnoho nespojuje. Například skupina mladých umělců, která se rozhodne pracovat společně a určí si základní vizi, že chce mít možnost využívat společný prostor pro ateliéry a výstavy, může být ve svém úsilí mimořádně úspěšná. Předpokládá to však, že se její členové začnou chovat jako tým. Asi každý rozumí tomu, že mezi neorganizovanou, spontánně vytvořenou skupinou a týmem je rozdíl.

Co tedy je a co není tým? Tým je koordinovaná a efektivně působící skupina lidí, kterou spojuje společný cíl a komplementarita. Při svém působení dosahuje tým více, než by individuálně dosahovali jeho členové. Pojmeme tým se označuje specifická skupina lidí. Charakterizuje ji:

- společně sdílený cíl (takový, který je srozumitelný všem členům a každý člen se s tímto cílem identifikuje);
- určitá struktura – tedy dělba rolí, které se vzájemně doplňují, a vedou tak k synergii (jevu, kdy se společným koordinovaným úsilím dosahuje více, než čeho by sumárně dosáhli jednotlivci, kdyby každý z nich pracoval pouze sám);
- společně sdílené hodnoty, které se někdy demonstrují vnějšími znaky (např. vtipkování a odvolávání se na symboly, které jsou plně srozumitelné jenom členům týmu, slangové označování sebe samých nebo ostatních, společně sdílené zvyky – např. co se týče trávení přestávek, upřednostňování určitých typů občerstvení, zábavy, identifikace s názvem a znaky týmu v rámci nějaké organizace...).

Mezi nejčastějšími rozdíly v projektech mezi skupinou a týmem se uvádějí tyto charakteristiky:

Členové skupiny:

- Cítí, že jsou seskupeni pouze z administrativních důvodů, sami neměli možnost ovlivnit, do které skupiny budou patřit, pracují nezávisle, někdy se jejich práce kříží. Často může docházet k boji o pozice a k protichůdnému působení členů skupiny.
- Sami sebe často vnímají jako „nájemnou pracovní sílu“. Vzhledem k tomu, že se jen málo podíleli anebo vůbec nepodíleli na plánování cílů skupiny, mají sklon věnovat se hlavně svým osobním cílům. I velice schopní pracovníci se s nápady projevují málo, jejich využití může zabránit řídicí pracovník nebo jiný člen skupiny.

Tým je koordinovaná a efektivně působící skupina lidí, kterou spojuje společný cíl a komplementarita.

- Příkladuje se jim, co mají dělat, a nikdo se jich neptá na jejich návrhy nebo zlepšení.
- Nedůvěřují motivům svých kolegů, nevědí, kdo má jakou pozici. Vyjádření vlastního názoru či nesouhlasu se považuje za rozvratnické chování.

Členové týmu:

- Uvědomují si svoji sounáležitost a chápou, že svých osobních i skupinových cílů mohou nejnadhěji dosáhnout vzájemnou podporou. Neztrácejí čas bojem o pozice ani o osobní prospěch na úkor druhých.
- Se svou prací a s pracovní skupinou se ztotožňují, protože jsou oddaní cílům, které sami pomáhali vytvořit.
- K úspěchu organizace přispívají každý svým jedinečným talentem a poznatky.
- Pracují v atmosféře důvěry, která podněcuje k otevřenému vyjadřování názorů, nápadů, nesouhlasu či jiných pocitů.
- Využívají otevřenou diskusi a komunikaci, snaží se navzájem pochopit svá stanoviska a názory.

Efektivní interakce mezi členy týmu vedou k objevům v týmu, tj. k poznatkům, řešením a náhledům, ke kterým by nedospěl žádný člen týmu samostatně. Od vedoucího týmu to však vyžaduje, aby dokázal vytvořit prostředí, v němž se všichni členové týmu cítí být akceptovaní, rovnocenní a plnohodnotní, kde se chovají uvolněně a cítí se bezpečně. Základní rozdíl mezi efektivním týmem a skupinou je ten, že skupina nezdřídka produkuje negergii, zatímco efektivní tým vytváří synergii. Negergie znamená, že hodnota vytvořená společně skupinou je menší než součet hodnot vytvořených jednotlivci, kteří pracují sami. Synergie (a vyšší efektivnost týmu) je možná i díky existenci týmových rolí, kterým se budeme věnovat později. Dobrá komunikace v týmu se projevuje těmito charakteristikami:

- Aktivní naslouchání.

- Poskytování podpory a vytváření příznivého psychologického klimatu – povzbuzování lidí k tomu, aby hovořili otevřeně a bez obav z toho, že budou za své nápady kritizováni. Členové týmu musí cítit, že každý z nich je pro tým důležitý a znamená jistý přínos. Jestliže se lidé musí převážnou část času bránit před útokem a kritikou, zaměstnávají se dosahováním vlastního bezpečí v týmu a nikoli růstem týmu.
- Schopnost rozlišovat a konfrontovat – rozlišování mezi faktickými a osobními otázkami a připomínkami. Schopnost směřovat připomínky při prezentaci konfliktních myšlenek od osob na fakta.
- Snaha o kvalitu jakožto osobní angažovanost členů týmu na kvalitní práci. Tým nemůže být úspěšný, pokud jeho členové sami neakceptují odpovědnost za kvalitní práci.
- Akceptace různorodosti – tedy toho, že každý člen týmu s sebou přináší hodnotný soubor dovedností a schopností, které jsou pro tým potřebné. Jde tedy o akceptaci myšlenek a nápadů každého jednotlivce.
- Zpětná vazba ve smyslu otevřené a čestné komunikace je rozhodující při dosahování dobrých výsledků.

Rozhodování a týmové role

Tým je silný tehdy, když se skládá ze členů s různými dovednostmi a když všichni navzájem tyto dovednosti znají a respektují. V méně rozvinutých týmech se role lidí v týmu někdy nemusí příliš odlišovat. K výkonu celkově postačuje znásobení síly a umu jednotlivců, dělba a doplňování rolí nemusí být nevyhnutelné. Stejnost jako kritérium pro vymezení týmu však někdy může přinášet i problémy. V mnoha případech s tímto kritériem nepochodíme. Jestliže úloha jednotlivce v týmu není odlišná od toho, co dělají všichni ostatní, může to u lidí budit dojem, že jejich pozice je zastupitelná, a proto není nijak zvlášť významná.

Jaká je tedy typologie rolí v týmu? Laická pozorování týmů nás přivedou k velmi přehledné typologii. Skoro vždycky objevíme v týmu „lídra“ – člověka, který udává tón, vidí dopředu a má přirozenou autoritu, díky níž jej ostatní následují. Někdy je možné objevit v pozadí za lídrem „šedou eminenci“, která není tak viditelná jako lídr, ale jejíhož názoru si lídr váží, člověka, který lídra často ovlivňuje při jeho rozhodnutích.

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

„Šedá eminence“ mívá výrazně koncepční myšlení, ale nerada se prosazuje. Někdy jde spíše o manipulátora, který neriskuje kůži, ale „dává rozumy“ a nechává ostatní jednat namísto sebe. Skoro vždycky je možné v týmu objevit i nejméně oblíbeného, odlišujícího se člena, na kterého mají ostatní tendenci (někdy oprávněně, někdy neoprávněně) svalovat vinu za neúspěchy. Hovorově by se mu mohlo říkat „černá ovce“ nebo „hromosvod“. Tým často potřebuje i tuto roli. Pokud po napětí vyloučí takového člena ze svého kruhu, obvykle tato role po čase přistane na někom jiném. Tým má zpravidla i jednoho nebo více mimořádně zodpovědných a výkonných „pracantů“ či „dokončovačů“. Díky takovýmto členům se týmu daří dokončovat i úkoly, na které nikdo nemá trpělivost a energii. Velmi často je možné v týmu vysledovat také člověka, který má smysl pro inovace a nebojí se riskovat a pouštět se do nových úkolů. Možná by se pro něj hodilo označení „inovátor“ nebo „iniciátor“. Některé projekty by bez něho nikdy nezačaly. Je proto užitečné, když má takovýto člověk v týmu svoji protiváhu, „kritika“, který ho koriguje a realistickým, skeptickým a kritickým postojem působí jako účinný filtr na jeho zapálené nápady. Různé teoretické koncepty nabízejí různorodé dělení týmových rolí. Jestliže jako kritérium při jejich definování zvolíme úlohy, které má tým vykonávat, potom může být užitečné obeznámit se s dělením, které jsme mírně upravili podle Jennifer Hendersonové. Ta dělí hlavní oblasti úloh týmu na:

- usměrňování (aktivity spojené s určováním směru rozvoje týmu),
- řazení, vedení z komentujících pozic,
- hodnocení činnosti v týmu.

V každé z těchto oblastí je možné identifikovat přinejmenším čtyři možné role.

V usměrňování týmu často objevujeme následující role:

- prvolezec klade nové otázky a hledá neobjevené cesty,
- instruktor odpovídá na otázky a přináší údaje,
- lídr přináší skupinová pravidla a styl, nadchne,
- následník podporuje ostatní a vyvolává v nich nadšení a zápal pro ideje prvolezce, instruktora a lídra.

V řazení týmu se často setkáváme s následujícími rolemi:

- komentátor analyzuje a syntetizuje údaje,
- koordinátor svažuje a integruje údaje a postupy,
- podporovatel podporuje a usměrňuje nesmělé a pasivní členy,
- uklidňovatel pomáhá dosahovat harmonie, konsenzu a kompromisů.

Ve funkcích hodnocení týmu často rozeznáváme role:

- kritik přehodnocuje nápady a rozhodnutí a navrhuje změny a jiné alternativy,
- korektor pravidelně kontroluje a opravuje ostatní,
- monitor poskytuje týmu nezávislou zpětnou vazbu, v nevyhnutelném případě intervnuje,
- domovník dohlíží na dodržování pravidel, pořádku a disciplíny.

Toto je, přirozeně, ideální rozvrstvení týmových rolí ve větším týmu. V menším týmu se úlohy i týmové role soustřeďují a lidé zastávají větší počet rolí současně. Běda však týmům, jejichž představitel má tendenci zastávat všechny tyto role sám. Hrozí mu, že po čase skončí.

Jev groupthink

To, že skupina lidí vytvoří dobrý tým, který se snaží o efektivní komunikaci, není zárukou, že nebude docházet k chybám. Jednota cíle se nemá zaměřovat za jednotu myšlení. Na to, aby tým byl týmem, potřebuje vzájemnou podporu a důvěru členů, ale stejně tak i svobodu vyjadřovat kritiku. Potřebuje také soutěž idejí, která vytváří předpoklad, že se při rozhodování o záležitostech týmu bude posuzovat více možností, a vytvoří se tak východisko pro nejlepší výsledky. Tým je vzdálen romantické představě o skupině usmívajících se, vzájemně do sebe zamilovaných lidí, kteří se nehádají a vždycky se na sebe těší. Naopak, takovýto stav by mohl být zhoubný pro výkonnost a dlouhodobé fungování týmu. Skupina se může dopouštět chyb nejen na základě pasti vzniklé lidrovým příliš autoritativním vedením. Stejným nebezpečím je stav, kdy je nejvyšší hodnotou skupiny její vzájemnost, koheze a všeobjímající pohoda. Chorobný jev chybného uvažování, které vyplývá z falešné atmosféry „týmové jednoty“, nazval Irving Janis „fenomén groupthink“.² („Groupthink“ doslova znamená „skupinové myšlení“. Výstižnější by však asi bylo hovořit o skupinové zabeđenosti, zaslepenosti nebo o démonu skupinového souhlasu.)

To, že skupina lidí vytvoří dobrý tým, který se snaží o efektivní komunikaci, není zárukou, že nebude docházet k chybám. Jednota cíle se nemá zaměřovat za jednotu myšlení.

K tomuto jevu dochází ve vysoce soudržných týmech, kde spolu členové drží natolik, že se začínají uzavírat před vnějšími vlivy. Komentáře k práci, doporučení a zpětnou vazbu považují za útok či hrozbu pro tým. Projevy, které jsou za normálních okolností pro tým zdravé, se vystupňují do té míry, že začínají týmu škodit. Uvedme osm nejznámějších projevů tohoto jevu a ilustrační výroky, které je charakterizují:

² Irving Janis, *Victims of groupthink; a psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes, Boston 1972.*

■ **Smysl pro solidaritu:** Vede členy skupiny až k tomu, že upřednostní solidaritu před komplexním pohledem, který by znamenal rozdílnost náhledů a spory. „Po léta jsme se nehádali, spolu jsme začínali, vždycky jsme se měli rádi a mysleli jsme stejně, a teď nás chce někdo rozbít. Lidi, kteří mají jiný názor a vnášejí sem konflikty, je zapotřebí raději vyloučit z organizace dřív, než se začneme hádat jako na tržišti.“

■ **Ztráta kritického myšlení:** Začíná se vyskytovat ve skupinách, které příliš drží při sobě. „To, co děláme, musí vyjít. Určitě to nemá chybu, a kdyby si to někdo nahodou i myslel, není třeba ho poslouchat. Projekt, do kterého se pouštíme, je prostě dokonalý.“

■ **Iluze nezranitelnosti:** Na základě dosavadních úspěchů si skupina začne nekriticky namlouvat, že má ve všem pravdu a že si může dovolit riskovat. „Vždycky nám ten grant schválili, už nás znají, vědí, že odvádíme dobrou práci. Ten grant nám dají, i když projekt nebude napsaný nejprecizněji.“

■ **Společné stereotypy o oponentech:** Skupina si představuje všechny oponenty jako nepřátele, protože obraz společného nepřítele posiluje soudržnost. „Určitě nám závidí, nepřejí nám, chtějí nám uškodit. Proč by nás tak tvrdě kritizovali? Není třeba je poslouchat, zákeřníky.“

■ **Vyhraněné racionalizace:** Skupina jako by ztrácela soudnost. Aby nemusela být konfrontována s faktem, že nemá pravdu, vypracuje si dokonce i na hlavu postavená zdůvodnění, proč postupuje správně, tzv. racionalizace. „Je pravda, že doteď jsme nikdy nepracovali na projektech, které využívají výtvarného citění dětí, a nemáme tolik praktických ani teoretických zkušeností jako jiné organizace. Ale my ten projekt zvládneme velice dobře, protože mnozí z nás mají děti a vědí, co děti potřebují; každý z nás byl dítětem a rozumí tomu, co dítě chce, a navíc, znevýhodněné dítě potřebuje lásku a cit jako zdravé, jenom o něco více.“

■ **Plášť moralizování:** Zabezpečuje se vnitroskupinovou podporou. Skupina si začíná namlouvat moralizující vysvětlení, která by měla ospravedlnit i ty kroky a rozhodnutí, jež jsou na hranici společenských a etických norem. „Za normálních okolností si nemůžeme natolik zvyšovat odměny, ale toto byla skutečně výjimečná situace. To uzná každý, kdo do věci vidí zblízka. Jenom neinformovaní lidé zvenku to nemohou pochopit.“

■ **Autosugestivní přizpůsobování si reality:** Nastává v okamžiku, kdy skupina přesvědčí sebe samu, že i ostatní lidé a instituce musí vnímat situaci tak jak oni. „Peníze na průzkumy potřeb jsou v tomto případě luxusem. Víme, kde jsou skutečné potřeby našich potenciálních klientů. Je to jasné a oni to tak také cítí. Když s nimi hovoříme, nepovědí to sice přesně těmito slovy, ale jejich odpovědi vyznívají jednoznačně.“

■ **Iluze jednomyslnosti:** Vytváří se uvnitř skupiny tak, že v určitém okamžiku má každý člen pocit, že předložený názor skupina přijímá. Má-li někdo odlišný názor, začne o něm pochybovat a raději se ani neozve, aby nenarušoval skupinovou jednotu. „Chtěl jsem něco podotknout, ale myslím si, že ani není třeba se tomu věnovat; nyní si nejsem úplně jist, jestli byly moje informace správné. V podstatě jsem chtěl říci jen tolik, že jsem rád, že se tak rychle blížíme k cíli a řešení jsou tak zřejmá.“

Jevu „groupthink“ se připisují i chybná skupinová rozhodnutí s katastrofálními důsledky. Takové bylo například zanedbání všech výstrah při odstartování raketoplánu Challenger. Skupina konstruktérů a řídicí štáb se nechali natolik uchlácholit vlastní představou dokonalosti, že vytvořili atmosféru, ve které nebylo vhodné zpochybňovat jistý úspěch raketoplánu, a přeslechlí kritické hlasy. To bylo rovněž jednou ze závažných příčin katastrofy, která krátce po startu způsobila smrt osmi kosmonautů a nedozírnou ekonomickou škodu. V týmech hrozí jev groupthink hlavně v kamarádkských skupinách, kterým se daří a neuvědomí si, že kromě spokojenosti je důležitý také jejich výkon.

Vyjednávání a jednání s institucemi

Vyjednávání je specifickým typem diskuse, při níž se obě strany podřizují určitým pravidlům a setkávají se s cílem dospět k nějakému typu dohody. Při kultivovaném jednání se postupuje po určitých krocích a už na začátku se dohodne jakási „pojistka“ – co bude následovat, pokud se nepodaří dospět ke vzájemně přijatelné dohodě. Ne každá diskuse je vyjednáváním.

Vyjednávání bude mít samozřejmě jinou podobu, když se bude týkat jednotlivců, například dvou partnerů v projektu, než když půjde o velké skupiny či instituce, které jednají o dlouhodobých otázkách s masivním finančním dosahem. Všeobecně se však doporučuje přidržovat se několika zásad a kroků.

V **přípravné fázi** vyjednávání, která bývá nejdůležitější fází celého procesu, se doporučuje:

- identifikovat, kdo jsou klíčoví partneři, kdo má oprávnění uskutečnit rozhodnutí za druhou stranu;
- identifikovat oblasti a problémy, kterým je zapotřebí se při vyjednávání věnovat (Jaká máme fakta? Jaká fakta nám chybí? Proč se ukázalo vyjednávání jako nutnost?);
- identifikovat vlastní cíle vyjednávání (naše zájmy, minimálně akceptovatelná východiska a cíle, kterých bychom si přáli dosáhnout, odhad – jaké jsou naše šance na úspěch?);
- identifikovat, co při vyjednávání očekáváte od druhé strany (Jaké jsou jejich cíle, strategie a taktika, kterou od nich očekáváte, jak asi vnímají a interpretují vaše zájmy? Jaká jsou asi jejich minimální a maximální očekávání? Kde jsou jejich slabá/silná místa? Jaké je asi jejich vnímání vašich zájmů?).

V průběhu **střední fáze** vyjednávání:

- stanovte základní („procesuální“) pravidla v době vyjednávání s ohledem na průběh jednání, frekvenci a délky schůzek, výstupy z jednání;
- vždy průběžně sumarizujte, co se událo (dohodlo) na předcházejících setkáních;
- identifikujte, co blokuje vaše zájmy a zájmy druhé strany ve směru identifikovaných položek vyjednávání;
- posilujte důvěru, prezentujte dobrou vůli, vyhýbejte se kompromisům a slibům (velkým i malým), které byste nemohli splnit;
- zkompletujte fakta a návrhy své strany, předložte je a vyjasněte body souhlasu a nesouhlasu;

- pokud jednání uvázlo na mrtvém bodě, zorganizujte neformální setkání s cílem přehodnotit strategii, vyměnit si nové informace, zjistit, jaká je podpora (týkající se toho, jak postupují jednání) uvnitř vlastní strany.

V **závěrečných fázích** jednání:

- určete přijatelné pozice obou stran – čeho se mohou vzdát a co je pro ně hodnotou;
- pokuste se o kompromis formou dodatečných podmínek k dohodě a formou přechodného uspořádání před uzavřením dohody;
- jestliže dochází k neshodám, určete priority mezi jednotlivými položkami a nejprve se zabývejte jednoduššími položkami, snažte se získat protinávrh druhé strany, a pokud je to vhodné, rozdělte tým do pracovních skupin, které by pracovaly na nevyjasněných položkách;
- přizpůsobujte návrhy tak, aby se dosáhlo souhlasu, a určete konečné termíny dohody;
- uzavřete formulaci dohody (zapsání, stylizaci, překlad, technické otázky, rozmnožení materiálů);
- připravte konečnou verzi dohody k prvnímu ověření a „vyzkoušení“ celého dokumentu za účelem ujistit se, že je v souladu se všemi všeobecnými i specifickými kritérii;
- předložte materiál ke konečnému odsouhlasení a podepište jej.

Specifickým problémem bývá vyjednávání, které se týká ceny uměleckého produktu nebo služby v rámci uměleckého projektu, a proto uvádíme několik doporučených zásad pro takovéto situace.

Zásady diskuse o ceně nabízené služby

Jestliže zájemce o váš umělecký produkt (případně partner) argumentuje, že je cena vašeho produktu nebo vaší služby příliš vysoká, můžete si toto vyjádření interpretovat i tak, že klientova touha získat tuto službu je zřejmě příliš nízká. Všeobecné pravidlo říká, že byste se měli zaměřit spíše na porozumění tomu, o jakou službu klientovi přesně jde a jestli je možné ovlivnit jeho zájem o službu, a ne zaměřovat se na argumentování a zdůvodňování výše ceny.

1. Předem si připravte protiargumenty vůči partnerovým/klientovým námitkám ohledně ceny.

Shromážděte si přesná fakta o konkrétní podobě a přednostech služby, kterou jste schopni poskytnout, mějte je s sebou i v písemné podobě. Např.: „Myslím, že se jedná o podobný případ, jakým byla naše účast na dvou podobných projektech v minulosti, a tehdy byla cena taková, jakou požadujeme i nyní.“

2. Zdůrazněte přednosti, které jsou odůvodněním vyšší ceny.

Při každé zmínce o přednosti služby si ověřte, zda a jaký význam má uvedená přednost pro klienta. Např.: „Když už budete mít od nás vypracovaný logotyp, můžete ho využít i na jiných designérských produktech.“

3. Nenechte se znervóznit opakovanými otázkami na podobu vaší služby.

Množství nepříjemných dotazů na cenu si vysvětlujte jako klientovy signály, že začíná vážně uvažovat o koupi. Pochvalte klienta za jeho dobře položené, odpovědné otázky. Např.: „Jsem velice rád, že se ptáte na tento aspekt, poněvadž právě toto je velmi důležité; myslím, že jste přesně vystihl, co je zde podstatné.“

4. Nezačínejte nabídku uvedením ceny.

Nezmiňujte se o ceně dříve, než uvedete klíčové charakteristiky nabízeného produktu, signály o umělecké hodnotě a přednosti, na jejichž základě je výše ceny oprávněná. Pokud je cenové rozpětí větší, popište nejprve více typů služby a až potom uveďte možné ceny.

5. Dříve než odpovíte na klientovu cenovou námitku, analyzujte ji prostřednictvím porovnávání a objasňování součástí služby.

Např.: „Naznačil jste, že cena je příliš vysoká. Dříve, než vám odpovím, je třeba se zeptat: Příliš vysoká v porovnání s čím?“

6. Zdůrazněte výrazný rozdíl v odlišné hodnotě různých typů služby v porovnání s minimálními cenovými rozdíly mezi jednotlivými typy.

Např.: „Správně vám rozumím, že se zajímáte o cenu, nicméně to, o co vám jde nejvíc, je získat za své peníze co nejlepší hodnotu, vidíte?“

7. Nepolekejte se cenového porovnávání se službami jiných firem nebo poskytovatelů.

Např.: „Rozumím tomu, že jejich cena je jiná, a asi pro to mají své odůvodnění, stejně tak jako my máme relevantní vysvětlení pro oprávněnost cen našeho ateliéru či dílny.“

Práce s médii a veřejností

Marta Smolíková

Public Relation

Public Relation, zkráceně PR, je anglické slovní spojení, které doslova znamená „vztah s veřejností“. Jde o procedury, které nám umožňují dostat informaci o naší organizaci, o projektu či o naší činnosti ke konkrétní skupině lidí, a především k těm, které osobně neznáme. Nejčastěji se v rámci PR spolupracuje s médii. Ale nejenom.

Vytvářet vztah s veřejností je důležité nejen pro postupné budování profesní kariéry, posilování uměleckého jména a získávání sympatizantů, klientů či podporovatelů, ale také pro získání odezvy, reakcí, nezaujatých i zaujatých názorů na naši práci. To nám pomáhá napříště se vyvarovat chyb a zlepšovat se. PR lze také vnímat jako utváření příležitostí pro ověření kvality naší tvůrčí práce. A samozřejmě vytvoření optávky. Samotné PR ale nic takového nečiní, pouze informuje a pomáhá vytvořit zájem. Teprve díky zájmu jiných můžeme prověřovat původnost našich nápadů, jejich atraktivnost, inovativnost, aktuálnost, naléhavost, ale také estetiku, intelektuální či emocionální kvality naší práce či samotnou účinnost prezentace. To vše je součástí vnímání i posuzování, tedy komunikace o umělecké tvorbě.

Komunikace s tiskem, respektive s médii je sice nejznámější a nejpoužívanější PR metoda, zdaleka však ne jediná. Samotná výstava uměleckých děl je ve své podstatě vlastně tradiční PR aktivitou, která umožňuje zprostředkovat informaci o tom, co který umělec či skupina dělá, jak se kdo k určitému tématu vyjadřuje a jaká témata či formy jsou momentálně zajímavé a pozoruhodné. Výstava by měla přinést něco nového – nové práce, nové umění či nový kontext a úkolem PR je upozornit právě na to nové a jedinečné. I od novin očekáváme, že se dozvíme něco nového. Cílem PR je dostat určité informace k co nejvíce lidem, které by mohly zajímat. Je dobré počítat s tím, že motivace zájmu mohou být velmi různé. Od obyčejné lidské zvědavosti k profesionálním obchodním zájmům, např.:

- hledání inspirace, nových myšlenek, nápadů,
- možnost setkání s umělci a talentovanými lidmi,
- studium a vzdělávání se,
- potřeba být informován, vědět, co se děje,
- příležitost setkat se s přáteli, kolegy, účastnit se společenských setkání,
- profesní zájmy, vyhledávání uměleckých děl pro jiné výstavy, sbírky,

Jde o procedury, které nám umožňují dostat informaci o naší organizaci, o projektu či o naší činnosti ke konkrétní skupině lidí, a především k těm, které osobně neznáme.

Samotná výstava uměleckých děl je ve své podstatě vlastně tradiční PR aktivitou, která umožňuje zprostředkovat informaci o tom, co který umělec či skupina dělá, jak se kdo k určitému tématu vyjadřuje a jaká témata či formy jsou momentálně zajímavé a pozoruhodné.

- sběratelská vášeň pro umění, nákup uměleckých děl,
- trávení volného času, uspokojování zájmu aj.

Jde o motivy soukromé, zájmové i profesní. To vše lze v PR zohlednit a pracovat s tím. Úkolem PR je rozhodnout, kdo bude osloven a jaké informace budou doručeny přesvědčivým, tedy věrohodným způsobem k vybrané cílové skupině, a najít tomu odpovídající způsob, nejlépe koordinovaně s propagací, tedy rozesláním pozvánek, tiskem letáků, plakátů, výrobou reklamních bannerů apod.

Výstava jako nástroj PR

Výstavy uměleckých děl je dobré připravovat nejen jako umělecký počín, ale zároveň přihlížet k jejich dílčí PR funkci. Také v průmyslové oblasti se výstavy užívají k uvedení nejrůznějších produktů potenciálním či skutečným zákazníkům nebo široké veřejnosti. Způsob prezentace i kontext je důležitý, tím nejpodstatnějším je však vedle samotné kvality právě i poptávka a tu můžeme ovlivnit dobrým PR. Ptají se zejména ti, kdo mají očekávání či u kterých je probuzen zájem. Výstavy umění – autorské, skupinové, kurátorské, tematické, žánrové, salonní, muzejní, aukční či veletržní – jsou osvědčenou a velmi účinnou formou, jak získat širší pozornost. To vše navzdory dříve entuziasticky očekávaným novým médiím, neboť přímý kontakt s uměleckým dílem je povětšinou nenahraditelný, navíc možnost setkání s autory bývá nedílnou součástí prezentace. Nic to nemění na tom, že jádro úspěchu je v samotné kvalitě umělecké tvorby a výstavní koncepce. Bez kvalitních děl a výstavní koncepce těžko uděláme kvalitní výstavu. Přesto se může stát, a stává se, že výstava bídných uměleckých děl je skvěle navštěvovaná a nestane se pro pořadatele ztrátovou, naopak výtečně koncipovaná výstava těch nejlepších děl uznávaného umělce proběhne bez povšimnutí, neboť se o ní dozví málo lidí. Pořadatel takové výstavy pak lehce utrpí i značné finanční ztráty. Ztrátám a zklamání lze předejít dobrou přípravou a plánováním. Nesmíme však zapomínat ani na dobré vyhodnocení reakcí na akce minulé, na jehož základě můžeme upravovat naše příští očekávání a přizpůsobovat management. Otázkou je, co lze udělat pro dobrou návštěvnost, získání většího zájmu a podpory.

Konference, přednášky, soutěže, ceny, stipendia i YouTube

Výstavy nejsou jediné, je třeba vhodně používat a kombinovat různé další možnosti, které jsou mezi PR aktivity obecně zahrnovány. Patří sem především účast na nejrůznějších kulatých stolech, odborných sympoziích a konferencích, které často doprovází

Výstavy umění – autorské, skupinové, kurátorské, tematické, žánrové, salonní, muzejní, aukční či veletržní – jsou osvědčenou a velmi účinnou formou, jak získat širší pozornost.

větší výstavní projekty, vedení workshopů, ať už na úrovni akademické či v rámci různých neziskových i ziskových projektů, přednášky a prezentace, účast či nejlépe vítězství v nejrůznějších soutěžích a veřejných zakázkách. Velký význam má i získávání ocenění. Jednotlivé obory, země či instituce mají své formy a způsoby oceňování. Součástí cen je i následná medializace oceněných, která může být mnohem významnější než finanční dar, samotné stipendium či jiná výhra. U nás to je třeba Cena Jindřicha Chalupeckého pro umělce do 35 let, Cena Vladimíra Boudníka pro grafiky, ale i oficiální uznání, jako je cena ministra kultury za celoživotní dílo či umělecký počin. To vše napomůže, aby člověk svou prací zaujal další zájemce, kteří jej dosud neznali, a aby se jeho jméno dostalo do obecného povědomí. V oblasti výtvarného umění má své zvláštní místo získávání stipendií, rezidenčních pobytů a vůbec účast v nejrůznějších projektech, které jsou organizovány na základě výzev a ve spolupráci s odbornými porotami či komisemi. Takové příležitosti nejenže mohou pomoci nalézt na určitou dobu klidné místo na práci, například na realizaci konkrétního projektu, ale dávají též možnost prezentovat práci vybraným odborníkům a institucím. Z hlediska PR zde platí, že není důležité zvítězit, ale zúčastnit se. I členové porot, komisí či jednotliví hodnotitelé často získají zájem o uchazeče, kteří nebyli vybráni, a začnou jejich práci sledovat.

Součástí cen je i následná medializace oceněných, která může být mnohem významnější než finanční dar, samotné stipendium či jiná výhra.

Vlastní tiskoviny a publikování

Pakliže se jedná např. o galerii či umělecké sdružení, lze vydávat vlastní bulletin, občasník, zpravodaj či vlastní časopis. Mezi časopisy, které jsou provázány s aktivitami i úspěchy umělců, můžeme zmínit již z počátku minulého století Volné směry, Moderní revue či Šaldův zápisník. Tato periodika zásadně ovlivňovala umělecký život v Čechách. Vliv současných českých uměleckých časopisů sice není tak zřejmý, přesto jich v češtině vychází poměrně velké množství, často však v menším nákladu, a tudíž s menším dopadem. V době internetu, digitální fotografie a DVD není problém mít své webové stránky, blog či se podílet na virtuálních sociálních sítích, jako jsou Facebook, MySpace, či publikovat na YouTube. Publicitě významně pomáhají i různé e-mailové distribuční listy, které informují určitou skupinu o aktivitách jejich členů. Jedním z největších je např. e-flux, který přímou e-mailovou poštou distribuuje texty a tiskové materiály ze Severní Ameriky a Evropy předním uměleckým muzeím, biennále, kulturním centrům, časopisům, vydavatelům, veletrhům s uměním a nezávislým kurátorům po celém světě. Jiným příkladem může být Rhizome, který je zaměřen na tvorbu, prezentaci a ochranu současného umění, jež významným způsobem využívá nových technologií. I u nás existuje např. list Akce CCA, který spravuje Centrum pro

I umělci mohou velmi snadno zveřejňovat vlastní videa, rozhovory, reportáže, přednášky, které mohou být umístěny na síti. To vše napomáhá zprostředkování informací o umělecké práci.

V posledních letech se významným nástrojem komunikace stal e-mail. Jeho význam je závislý na kvalitním obsahu, respektive věcně podané informaci.

současné umění. Mimoto řada institucí velmi aktivně používá webové stránky a vytváří vlastní adresáře, podle kterých rozesílá informace o aktivitách, neboť jde o levný a efektivní způsob oslovení nejrůznějších osob. I umělci mohou velmi snadno zveřejňovat vlastní videa, rozhovory, reportáže, přednášky, které mohou být umístěny na síti. To vše napomáhá zprostředkování informací o umělecké práci.

E-mailová komunikace

V posledních letech se významným nástrojem komunikace stal e-mail. Jeho význam je závislý na kvalitním obsahu, respektive věcně podané informaci. Také v e-mailové komunikaci platí určitá pravidla a etika. Pokud posíláme hromadnou poštu, je třeba se nejprve rozhodnout, zda adresáty budeme oslovovat skrytě, nebo veřejně. Je dobré vzít v úvahu, že dlouhý zveřejněný seznam adres zabírá i určitou paměťovou kapacitu zprávy. Obvykle se jednotlivé adresy veřejně posílají skupině, která je zahrnuta do společného projektu či se od ní očekává konkrétní reakce či diskuse. Samotná oznámení osobám, které se navzájem neznají, je lepší posílat tzv. skrytým adresátům, což je běžná funkce e-mailových programů. Navíc ne všichni mají radost ze zveřejnění osobní adresy, kterou takto může získat kdokoli cizí.

Pokud posíláte poštu hromadně či vytváříte e-mailové listy, berte v úvahu zákon, který chrání před zahlcováním stránek spamy a neoprávněným užíváním e-mailových adres, zejména pro nejrůznější komerční účely. Pro pravidelné zasílání svých zpráv byste měli mít souhlas adresáta anebo si být jisti, že vaše zpráva je pro něj zajímavá, že ji přijme. Většina dnešních e-mailových programů a uživatelských prostředí umožňují velmi jednoduše vytvářet databáze adres, nabízí různé třídění i možnost hromadného odesílání zpráv. Pokud jste si vytvořili vlastní distribuční list, kterým chcete hromadně zasílat informace, je dobré v závěru zprávy uvést informaci, jakým způsobem je možné jednotlivé adresy z listu vyřadit, tedy na jaké adrese a jak o to lze požádat.

U každého e-mailu je velmi důležitá tzv. hlavička. Jedná se o řádek, který se zobrazuje v přehledu doručených zpráv; řada lidí čte nejprve pouze hlavičky a podle názvu a jména odesílatele se rozhoduje, zda a kdy e-mail otevře. Proto je velmi důležité vhodně zprávu vystihnout v názvu. Pokud jde např. o tiskovou zprávu, zkracujeme na TZ a doplňujeme názvem akce a datem konání, pokud se jedná o pozvání na vernisáž, je vhodné uvést název výstavy, datum a hodinu vernisáže. Kde to bude či kdo zve, může být zřejmé z adresy či jména odesílatele – pak je zbytečné tuto informaci opakovat v názvu zprávy. Někdy je účelné mít pro určitý projekt vlastní adresu, která za-

hruje jméno či místo projektu a tak projekt a zprávy s ním spojené identifikuje. Nevhodné je, když velká instituce rozesílá zprávy z adresy „bezejmenné“ osoby, nebo naopak různé typy zpráv pouze pod jednou hlavičkou, např. suché oznámení „pozvánka“ či jméno organizace. Kdy použít konkrétní jméno osoby a kdy jméno instituce či organizace, závisí na důležitosti a známosti dotyčné osoby; dobré to je, pokud je tato osoba s určitou organizací či projektem spjata nebo její jméno má takový význam, že může mít platnost doporučení.

Vlastní obsah zprávy by měl být jasný, srozumitelný a přehledný. Další, podrobnější informace by měly být v odkazech na související webové stránky či v přílohách. Zde je třeba dávat velký pozor, aby kapacita zprávy nepřekročila určitou mez. Za tu se považuje zhruba 500 kB. V případě, že posíláte několikamegové soubory, což se např. u fotografií stane i nedopatřením, vystavujete se nebezpečí, že řada příjemců takový e-mail ani nepřijme, případně jej rychle vymaže, aby jim nezabíral místo v jejich schránce.

V každém e-mailu je důležité se na závěr podepsat, případně uvést další kontakt, jako je telefon či adresa místa, kde se akce koná či odkud je zpráva posílána. Pokud zprávu pouze přeposíláme, je dobré ji uvést krátkou informací, čeho si všimnout, proč ji posíláte, a nezapomínat na krátké oslovení či pozdrav. Je pravda, že u přeposílaných zpráv se v názvu automaticky objeví označení FW (forwarded, tj. přeposlané), lze však také užívat označení vlastní či již zavedené, jako např. FYI (for your information; znamená to, že na něco upozorňujete, ale neočekáváte odpověď). V komunikaci a při odpovědích je pak vhodné dodržovat téma, které je vyznačeno v názvu e-mailu. V případě, že chcete otevřít nové téma, je dobré zvolit nový výstižný název e-mailu, ze kterého je jasný obsah zprávy, např. žádost o . . . , upozornění na . . . , dotaz na . . . , možnost spolupráce, nabídka . . . apod.

Média

Jak zaujmout média, aby psala, či dokonce vysílala o tom, co bychom rádi zveřejnili? Je třeba vztít v úvahu, že média inklinují podobně jako lidé k pohodlnosti a konzumu, publikují novinky o tom, co už čtenáři či posluchači vlastně znají. Ostatně lidé si kupují noviny s očekáváním, že se v nich dozvědí to, co je zajímavé, a jistou představu již mají dopředu. Novináři vyhledávají vhodný obsah, téma či událost a zasazují je do kontextu, do rubrik či odpovídajících pořadů. Nejlepší novináři a nejvlivnější média jsou množstvím informací zavalování dnes a denně. Navíc šéfredaktoři i majitelé

médií dbají na to, aby redaktoři sledovali osoby a témata, které jsou zajímavé i pro cílovou skupinu inzerentů, kteří čtenáře, posluchače či diváky vnímají jako své zákazníky. Zaujmut není jednoduché. Máme několik možností:

- **umělecká kvalita a přínos** – vysoká umělecká kvalita a nové tvůrčí přístupy,
- **známá osoba umělce** – jméno, které je díky médiím veřejnosti již dostatečně známé,
- **prověřená umělecká díla** – díla, která si již získala uznání či různá ocenění, stala se součástí významných sbírek,
- **téma projektu** – aktuální společenské a politické problémy, společenská tabu,
- **pořadatelská organizace** – instituce vyzkoušené a stabilní kvality,
- **podporovatelé** – podpora z veřejných zdrojů, uznávaných nadací a institucí, které si projekt, umělce či skupinu vybraly z určité konkurenční množiny, v rámci grantového řízení apod.

Aby umělec zaujal, je často třeba spojit vše dohromady. Média lépe zaujmeme jedinečnou akcí než dlouhodobou, byť vysoce kvalitní činností. To je také důvod, proč se např. u výstav konají vernisáže, speciální uzavřené prezentace pro vybrané skupiny lidí, tiskové konference pro média, přednášky, diskuse a další akce. I velká muzea se stálými expozicemi pořádají jednotlivé výstavy, které jsou příležitostí znovu a znovu získávat pozornost médií, a tedy i návštěvníků.

Média si můžeme pracovně rozdělit podle charakteru na tištěná, rozhlasová, televizní, internetová a nezapomínejme na blogy. Podle periodicity je dělíme na deníky, týdeníky, měsíčníky a občasníky. Podle zaměření na společenská, ekonomická, kulturně-společenská či odborná – zaměřená na výtvarné umění, uměleckou kritiku, literaturu, divadlo, film apod. Je třeba zohledňovat geografické zaměření, nepodceňovat místní zpravodaje a postupně rozšiřovat okruh na média městského dopadu, krajská, celonárodní, mezinárodní, ale i zaměřená např. na středoevropský region.

Vytvoření adresáře

Důležité je si pro práci s médií vytvořit vlastní adresář kontaktů. Bohužel platí, že takzvaně opsané adresáře nefungují. Je to práce, která není nikdy hotova, nejen proto, že novináři často mění místa, média vznikají a zanikají, ale také proto, že neustále potkáváme nové a nové lidi, které je dobré do adresáře zařadit, aby mohli být ve vhodnou chvíli informováni. Adresář skládáme nejen z osobních kontaktů, ale přidáváme i kontakty na osoby či instituce, o kterých se domníváme, že by je to, co děláme, mohlo či mělo zajímat. Zvláštní pozornost věnujeme médiím i institucím, které vnímáme jako významné, vlivné a z toho důvodu i sledované. Měli bychom se zaměřit na novináře či kritiky, kteří mají autoritu a podílejí se na utváření trendů, ovlivňují názory dalších lidí.

Adresář skládáme nejen z osobních kontaktů, ale přidáváme i kontakty na osoby či instituce, o kterých se domníváme, že by je to, co děláme, mohlo či mělo zajímat.

Při tvorbě adresáře je nejlepší začít u sebe, a sice úvahou o těch, které rádi čteme či posloucháme. Je dobré si poznamenat jméno novináře či kritika, který nás zaujme. Sledujeme především kulturní rubriky, které ne všechny redakce mají, a povědomí bychom měli mít o kulturních pořadech v rádiích a televizích. Stačí začít úvahou, kde jsou ti lidé, na kterých nám záleží, kteří nás zajímají. Co čtou, poslouchají, na co se dívají. Která jména by v našem seznamu neměla chybět.

Naštěstí je pryč doba, kdy se tiskové zprávy rozesílaly poštou, později faxem. Dnes je nejběžnější právě e-mail. Poštovní služby si můžeme ponechat na rozesílání tištěných pozvánek. V dnešní době mají pozvánky rozesílané poštou spíše reprezentativní než informační charakter, a to vzhledem ke zvyšujícím se finančním nákladům. E-mail dostatečně splní informační funkci, navíc můžeme novinářům i redakcím poskytnout již připravené tiskové materiály.

Jak uspořádat tiskovou konferenci

Tisková konference je akce, na kterou jsou pozváni zástupci tisku a dalších médií, a to vždy při konkrétní příležitosti. Jedná-li se např. o výstavu, tiskovka se obvykle koná v prostorách výstavy či, pokud to je možné, v přilehlém prostoru, aby po ukončení informativní části mohla proběhnout komentovaná prohlídka děl nebo projekce určená novinářům. Často se díky malému občerstvení vytvoří příležitost pro neformální atmosféru, kdy lze novináře individuálně zaujmout. V případě jiných akcí, např. série výstav v různých prostorách, vydání knihy, uvedení nového časopisu, vydání katalogu či medializace nějakého tématu, se tiskovky konají kupř. v saloncích kaváren, kde je možné využít místního občerstvovacího servisu a genia loci daného místa.

Rozhodujeme-li se, kdy tiskovku uspořádat, pro běžné příležitosti jsou nejhodnější dopolední hodiny. Většina redaktorů deníků odpoledne již pracuje ve své redakci na přípravě dalšího vydání. Při plánování je dobré si nejprve zjistit, jaké jiné tiskové konference se ten den pořádají, aby nedošlo k časové kolizi. To lze krátkým dotazem na některého spřáteleného novináře či redakci nebo přímým dotazem na pořadatele výstav a jiných konkurenčních akcí, které mají být ve stejný den zahájeny, což zjistíme z programových přehledů či inzerce. Lze totiž předpokládat, že ve stejný den budou pořádány i tiskovou konferenci.

Přítomnost důležitých, slavných, obdivovaných či zajímavých osob je největším lákadlem pro novináře.

Informaci o tiskové konferenci je dobré posílat alespoň týden dopředu. Jeden dva dny před tiskovou konferencí je možné rozeslat pozvánku a připomínku s podrobnějším programem a jmény osob, které na tiskovce budou přítomny. Přítomnost důležitých, slavných, obdivovaných či zajímavých osob je největším lákadlem pro novináře. Je třeba počítat s tím, že přítomnost konkrétních osob bývá pro novináře ten největší motiv se dostavit, láková může být i možnost exkluzivního rozhovoru pro vytypovaná důležitá média. Zde však je dobré vše připravit dopředu, aby se nestalo, že nakonec rozhovor nevyjde žádný. Tiskovku je potřeba začít vždy přesně, ale také v předem určený čas opravdu skončit. Řada novinářů je velmi vytížená a na tiskových konferencích si vyzvednou materiály, proběhnou výstavou a jdou na další akci, kterých za dopoledne stíhají několik.

Vedle tiskové zprávy jde především o profesní i životopisné údaje o autorech, fotografie prací, záběry z výstavy, doplňující odborné i informační texty, seznam vystavených děl, seznam vystavujících umělců, informaci o partnerech a spolupracujících institucích, sponzorech apod., u publikací je to např. obsah, anotace knihy ad. Vedle toho je možné poskytnout přímo katalog či doprovodné publikace.

Tiskové materiály

Jak již bylo řečeno, začne-li tiskovka pozdě, dostáváte se do rizika, že část novinářů odejde ještě před jejím začátkem, a to zpravidla těch nejdůležitějších. I proto je potřeba mít včas připravenou tiskovou zprávu, která shrne to, co chceme přítomným sdělit, případně jim dá k dispozici další materiály, se kterými mohou pracovat. Vedle tiskové zprávy jde především o profesní i životopisné údaje o autorech, fotografie prací, záběry z výstavy, doplňující odborné i informační texty, seznam vystavených děl, seznam vystavujících umělců, informaci o partnerech a spolupracujících institucích, sponzorech apod., u publikací je to např. obsah, anotace knihy ad. Vedle toho je možné poskytnout přímo katalog či doprovodné publikace. Není nutné vždy katalogy rozdávat zdarma, lze je prodávat za sníženou i plnou cenu a zdarma poskytnout např. vybrané části na digitálním nosiči. Tak se to dělá zejména u velkých a finančně nákladných katalogů či publikačních projektů, které jsou hrazeny ze soukromých zdrojů, bez grantů či dotací.

Jak bylo řečeno, je praktické mít materiály v elektronické formě, aby je novinář mohl pohodlně zpracovat, tj. v textových editorech, aby šlo s texty dobře pracovat. Pokud nejde o graficky upravené pozvánky či letáky, je dobré soubory ukládat v běžně užívaných formátech a dbát na přiměřenou kapacitu. Jde o to, aby se novináři nemuseli zatěžovat ručním přepisováním textů, měli k dispozici dostatek faktických informací i použitelné ilustrační fotografie. Pozor, nezapomeňte ošetřit autorská práva za případné užití vámi nabízených fotografií. Podle rozsahu a předpokládaného významu a dopadu akce se včas rozhodněte, co všechno bude pro novináře připraveno. Není třeba obdarovat každého účastníka tiskové konference všemi zmiňovanými materiály či je mít vždy připravené v tvrdých deskách s logem, jako je mívají komerční firmy. Vždy je však dobré mít tiskovou zprávu a ostatní pak k dispozici na optání, nejlépe ke stažení na webových stránkách. Čím odbornější materiály, např. seznam vystavených děl, tím vhodnější jsou pro specializovanější novináře. Ale ani tak není vyhráno. Každodenní události jsou nevyočitatelné, tak jako přísliby novinářů, že se o vaši práci skutečně zajímají. Nikdy nevíme dopředu, co se stane a co odvede pozornost novináře či kritika od naší práce, aby poté zabralo stránky novin či vysílací časy.

Po ukončení tiskové konference je možné e-mailem obelst ty, které jsme čekali, a nepřišli, a materiály jim zaslat. Je dobré dbát na přijatelný objem rozesílaných dat, aby nedošlo k zahlcení schránky. To by mohlo odesílatele odsoudit k rychlému výmazu zprávy, či dokonce k členství na blacklistu adresáta. Velký objem dat lze řešit zasláním odkazů na webové stránky, kde lze dotyčné materiály stáhnout, a to – jak již bylo řečeno – v obecně užívaných a softwarově podporovaných formátech.

Tisková zpráva

Tisková zpráva, zkráceně TZ, je písemný dokument, který přehledným způsobem shrnuje základní informace o určitém projektu či události. Tisková zpráva nebo tiskové oznámení se také používá pro vyjádření určitého stanoviska či pro opravy nepravdivých nebo zavádějících informací, které o nás byly zveřejněny. Dobrou inspirací a průběžným materiálem ke studiu nám mohou být tiskové zprávy úspěšných kulturních institucí a specializovaných agentur místních, ale zejména těch zahraničních. Jsou obvykle ke stažení na webových stránkách nebo o ně lze požádat tisková oddělení příslušných institucí. Vycházejte z toho, že úspěchy jsou spojeny se schopností dobře se prezentovat médiím.

Tisková zpráva, zkráceně TZ, je písemný dokument, který přehledným způsobem shrnuje základní informace o určitém projektu či události. Tisková zpráva nebo tiskové oznámení se také používá pro vyjádření určitého stanoviska či pro opravy nepravdivých nebo zavádějících informací, které o nás byly zveřejněny.

Vycházejte z toho, že úspěchy jsou spojeny se schopností dobře se prezentovat médiím.

Dobré tiskové zprávy bývají psány věcným, obecně srozumitelným jazykem. Využívají zavedených pojmů, jednoduše ověřitelných skutečností a konkrétních údajů či dat. Jsou psány tak, že je nejrůznější média mohou beze změn nebo po částech převzít, mohou z nich citovat. Důležité je neudělat věcné chyby, jinak ztratíte důvěru. Tisková zpráva by měla vypadat profesionálně. Proto je třeba dbát na strohou, ale jasně strukturovanou grafickou úpravu, která neodvádí pozornost od obsahu, a dodržovat základní formální pravidla.

Tisková zpráva přináší odpovědi na otázky: Co? Kdo? Kdy? Kde? Proč? Podle anglického What? Who? When? Where? Why? se tomu říká „pravidlo pěti W“. Dále vždy obsahuje hlavičku organizace, která ji vydává, a úplné, a především funkční kontaktní spojení. Důležitý je hlavně e-mail a mobilní telefon.

První odstavec TZ obsahuje všechny důležité informace, má především faktografickou povahu. Redakce často používají k otištění právě tuto část, redaktoři zprávu dál ani nečtou. Je tedy důležité soustředit v textu prvního odstavce to nejdůležitější.

Samotná tisková zpráva obvykle rozpracovává první odstavec, obsahuje další fakta, zajímavé informace, ale i hodnocení. Užívají se citace, často jako přímá řeč autorů, zástupců organizace, která akci pořádá, různých odborníků či známých autorit, jež mohou poskytnout názor nebo hodnocení. Je třeba počítat s tím, že jen dobré zprávy bývají přebírány, a i tak jsou kráceny, a to obvykle ze zadu. Při psaní je tedy třeba dbát na to, aby to podstatné bylo vždy na počátku zprávy a v textu pak dále rozpracováno, rozšířeno. Přehlednosti prospívá dělení zprávy do jednotlivých odstavců, tří, maximálně pěti. Ideálně by TZ neměla přesahovat jednu A4 standardního formátu písma včetně krátké informace o pořadateli TZ, případně financování projektu, které se obvykle vkládá na konec.

Jak již bylo uvedeno, ke zprávě je možno připojit doplňující přílohy, poznámky, respektive další materiály.

Portfolio a CV

Je důležité si svoji práci průběžně dokumentovat. Jen málokterý mladý umělec má vlastní katalog, kterým se může představit. A i pokud tomu tak je, po dvou letech takováto publikace zastarává a všichni po vás chtějí, abyste jim představili své poslední práce. Je dobré si vytvořit vlastní portfolio, které vám umožní představit výběr

prací, chronologicky či tematicky. Důležité je mít zpracovaný životopis, CV, což je běžně užívaná zkratka z latinského curriculum vitae. Jde o takzvaný strukturovaný životopis, kde v jednotlivých řádcích a několika odstavcích shrnete nejdůležitější fakta týkající se vaší dosavadní kariéry. Nejlépe jedna strana A4, která obsahuje jméno, rok narození, místo, kde žijete a pracujete, případně adresu, dále dosažené vzdělání. Jádrem je seznam výstav, které se obvykle dělí na samostatné a skupinové. Uvádějí se ocenění, studijní či rezidenční pobyty, realizace, zastoupení ve veřejných sbírkách, recenze v odborných časopisech, případně významných denících. U výstav se uvádí název výstavy, jméno instituce a město, případně kurátor. Nechybí samozřejmě roky, kdy se co stalo. U recenzí se uvádí název článku, autora, jméno časopisu, ročník a číslo nebo datum a rok vydání. Jakkoli to vypadá jednoduše, jednodušeji lze v každém řádku několikrát chybovat, a proto je dobré si průběžně vše zapisovat a archivovat si kopie článků, pozvánky, tiskové zprávy v jedněch deskách a jednotlivé výstavy si dokumentovat. Je dobré vést si evidenci o všech těchto skutečnostech, nicméně CV je dokument, ve kterém uvádíme ta nejvýznamnější, pro kariéru klíčová fakta. Je to vizitka umělce. Může se ovšem stát, že cokoli, co jste doposud podceňovali, bude mít najednou nový význam, a pak oceníte, že rychle najdete přesnou informaci, kdy, kde, co. Dnes je samozřejmě možné a praktické vytvořit si dokumentaci na webových stránkách či na CD. Nepočítejte však s tím, že pošlete-li poštou CD či webovou adresu v dopise, někdo se na ně podívá, pakliže si je sám nevyžádal.

CV je dokument, ve kterém uvádíme ta nejvýznamnější, pro kariéru klíčová fakta. Je to vizitka umělce.

Prezentace projektu

Komunikace s médií je důležitá, v průběhu úspěšné kariéry umělce však budou pravděpodobně tiskové zprávy zpracovávat stále více profesionálové, kteří se zabývají pouze PR, případně ve spojení s propagací. O to víc se bude třeba soustředit na prezentaci vlastních projektů, na jednání se zástupci a pracovníky různých institucí, s dárci, kurátory, galeristy... Tyto schopnosti samozřejmě využijeme i pro rozhovory s novináři a kritiky, kteří se budou o naši práci zajímat, či naopak s těmi, které budeme chtít sami zaujmout. Často se stává, že se sám někdo ozve a chce se o vaší práci více dozvědět. Je dobré nejprve zjistit konkrétní účel, konkrétní záměr, proč právě vy a proč právě vaše práce. Také jak na vás získal spojení a co očekává. U profesionálních a seriózních zájemců se obvykle takovou informaci dozvíte automaticky. Ale můžete přeslechnout, neporozumět – není hanba se zeptat. Čím lepší budete mít představu, co od vás dotyčný očekává, tím lépe se připravíte a bude šance, že společně strávený čas nebude ztrátou a zklamáním ani pro jednoho z vás.

Čím lepší budete mít představu, co od vás dotyčný očekává, tím lépe se připravíte a bude šance, že společně strávený čas nebude ztrátou a zklamáním ani pro jednoho z vás.

Ideální je pozvat zájemce do ateliéru či pracovny. Má to velkou výhodu – vše je zde po ruce, můžete operativně ukazovat své práce a projekty, představíte prostředí, ve kterém pracujete. Navíc ve vlastním prostředí můžete lépe pozorovat, jak dotyčná návštěva vše vnímá a jaká je její odezva. I návštěva bude mít jedinečnou možnost zjistit o vás řadu věcí osobnějšího a soukromějšího charakteru, což je dobré zejména pro dlouhodobější spolupráci. To však není vždy možné, ba ani vhodné. Obvykle se vydáváte do neznámého prostředí, na schůzku je omezený čas, a dokonce v řadě případů vůbec nebudete mít možnost u takové prezentace být. Pouze doručíte určité materiály. Projekty ovšem můžete prezentovat i v kavárně, výhodou jsou dnes notebooky, které umožní z archivu vybrat různé projekty podle zájmu a situace. Jsou umělci, kteří při sobě neustále nosí něco, co mohou ukázat, jsou permanentně připraveni využít každé příležitosti. Na vernisážích vyhledávají různé osoby, ale může se stát, že po čase před nimi lidé utíkají. Na druhou stranu, připraveným štěstí přeje.

Připravujete-li nějaký projekt a jdete-li jej představit na schůzku, je dobré mít s sebou alespoň jeden materiál, který obsahuje název projektu s informací, kdy se má projekt konat, kdo jej připravuje, včetně kontaktního spojení a jeho krátké charakteristiky.

Připravujete-li nějaký projekt a jdete-li jej představit na schůzku, je dobré mít s sebou alespoň jeden materiál, který obsahuje název projektu s informací, kdy se má projekt konat, kdo jej připravuje, včetně kontaktního spojení a jeho krátké charakteristiky. Pokud již máte představu, s kým chcete spolupracovat, je dobré takové lidi či instituce zmínit. Přestože je třeba jednoho dne začít, je důležité nejprve s projektem seznámit ty, jejichž jména na takovém materiálu uvádíte či v rozhovoru chcete zmínit, a získat jejich předběžný souhlas či si zjistit podmínky, za jakých by s vámi spolupracovali či váš projekt podpořili. Jinak můžete působit nevěrohodně v momentě, když se ukáže, že dotyční o ničem nevědí anebo vás ani neznají.

Pravidlo, že při představování uměleckých projektů je dobré postupovat podobně jako při komerčních prezentacích, kdy se klade důraz na vnější atributy od oblečení k atraktivní vizualizaci projektu a vlastnictví posledního modelu mobilu a laptopu, pro umělce příliš neplatí. Svoji roli hraje osobní charisma a integrita vnějšího vystupování s obsahem tvorby. Bylo by samozřejmě trochu směšné, aby mladý aktivistický umělec přišel oblečený jako bankéř, na druhou stranu je jasné, že jít na jednání do banky v kalhotách umazaných štetcem také není ono. Známe řadu umělců s různým extravagantním i charakteristickým oblečením, které dokonce porušuje společenské normy, aniž by se nad tím kdo pozastavoval, od klobouků a čepic, které pánové nesundávají v místnosti, k rozmanitým vyzývavým garderobám, které se hodí spíše pro společenský večer a nikoli dopolední jednání. To ale neznamená, že osobní jednání, na kterém sebe a vlastní práci máme prezentovat, lze jakkoli podceňovat, přijít nepřipraven/a a vsadit pouze na kouzlo osobnosti a improvizaci.

Na předem domluvené schůzce je vhodné mít po ruce dokumentaci a CV. Jsou příležitosti, kdy pomůže notebook. Je dobré nezapomenout na krátký popis projektu na jednom listu, který můžeme na místě zanechat a kde na nás zůstane kontakt, ale nejdůležitější je projekt představit slovně, nadchnout druhé pro naši myšlenku, vysvětlit obsah, souvislosti a právě to ilustrovat v dokumentaci či v dalších materiálech, které není složité ukázat. Důležité je přesvědčit, že máte jasnou, konkrétní představu, co děláte, proč to děláte a co potřebujete. Dříve, než jdete na schůzku, ujasněte si svá očekávání, jak vám dotyčný může pomoci. Tím šetříte čas svůj i toho druhého.

Na předem domluvené schůzce je dobré mít po ruce dokumentaci a CV.

Důležité je přesvědčit, že máte jasnou, konkrétní představu, co děláte, proč to děláte a co potřebujete.

Než vyrazíte na schůzku, respektive než požádáte o její termín, je důležité si nejprve zjistit, jaké jsou zájmy a možnosti toho, koho oslovujete, a nechtít něco, co dotyčný zjevně nemůže splnit, přičemž je jedno, zda nechce, anebo z různých důvodů nemůže. Ať už to je z novin, webových stránek či od známých, je dobré se dopředu informovat, co dotyčný, popřípadě jeho instituce, organizace či firma dělá, v čem spočívá jejich úspěch, co je zajímavá apod. Pokud vám jde o získání určité informace, rady, kontaktu, pak není třeba složité prezentace, ale jasného a krátkého vysvětlení, o co vám jde. V řadě případů to lze zvládnout i telefonicky nebo e-mailem. Nepodceňujte vlastní prezentaci, přestože se může zdát, že v souvislosti s vaší právě probíhající úspěšnou výstavou se o vás všude píše a všichni vaše jméno už znají nebo jste v prostředí, kde jste všeobecně znám/a – je dobré se představit a krátce říct, co děláte či jste v minulosti udělali, dokonce i v případě, pokud jste dotyčnému či dotyčné někdy v minulosti již byli představeni. Podaří-li se vám domluvit osobní jednání, ale nebylo možné vyjasnit přesně obsah a předjímat jeho výsledky, dbejte na to, abyste mohli využít čas i k dotazům, díky kterým dotyčného lépe poznáte, abyste mu mohli nabídnout něco, co by zajímalo i jej. Většinou každého potěší, když se zajímáte o jeho práci. Pozorně poslouchajte druhé, to je důležité pravidlo, které vám napomůže pochopit uvažování, zájmy a možnosti těch, kterým se prezentujete. Teprve když se vaše zájmy protnou se zájmy těch, kterým svoji práci představujete, je naděje na dobrou spolupráci.

Pozorně poslouchajte druhé, to je důležité pravidlo, které vám napomůže pochopit uvažování, zájmy a možnosti těch, kterým se prezentujete. Teprve když se vaše zájmy protnou se zájmy těch, kterým svoji práci představujete, je naděje na dobrou spolupráci.

Základy práva smluvního a práv duševního vlastnictví

Petra Žikovská

Úvod do smluvního práva

Smlouvy jako takové prezentují určité uspořádání vzájemných vztahů. Tyto vztahy, vznikající k naplnění specifických socioekonomických potřeb, se realizují buď mezi občany navzájem, nebo mezi právnickou osobou a fyzickou osobou, a konečně se s nimi setkáváme i mezi právníckými osobami. Hned v úvodu je třeba zmínit, že současná česká právní úprava řeší smluvní právo jak v zákoníku občanském, tak v obchodním. Občanský zákoník je určujícím pramenem práva u smluvních vztahů mezi fyzickými osobami, které se jím při uzavírání smluv řídí vždy, pokud se nedohodnou odlišně. Pokud se tedy subjekty dohodnou, je možné uzavřít i smlouvu mezi fyzickými osobami podle zákoníku obchodního, primárním právním instrumentem regulujícím vztahy mezi fyzickými osobami je však zákoník občanský. Vztahy mezi právníckými osobami a fyzickými osobami se též primárně řídí zákoníkem občanským; pokud konkrétní smluvní typ není v tomto kodexu ustanoven, užije se úprava zákoníku obchodního. I zde je možná odlišná dohoda stran. Vztahy mezi právníckými osobami se primárně řídí zákoníkem obchodním. Pokud by se však jednalo o závazkový vztah sloužící k uspokojení osobních potřeb podnikatelů, řídil by se zákoníkem občanským. Existují ovšem také tzv. absolutní obchodní závazkové vztahy, které se řídí obchodním zákoníkem vždy, a to i když na straně jedné vstupuje do závazkového vztahu občan (fyzická osoba) – patří sem např. burzovní obchody, úplatné smlouvy o dispozici s cennými papíry, vztahy mezi zakladateli obchodních společností apod.

Smlouvy jako takové prezentují určité uspořádání vzájemných vztahů. Tyto vztahy, vznikající k naplnění specifických socioekonomických potřeb, se realizují buď mezi občany navzájem, nebo mezi právnickou osobou a fyzickou osobou, a konečně se s nimi setkáváme i mezi právníckými osobami.

Základní principy smluvního práva

Základní principy smluvního práva vyplývají ze zásad soukromého práva, z nichž některé jsou zakotveny i v Ústavě České republiky. Nejzákladnější je rovnost subjektů: nikdo nemůže být do smlouvy nucen, při vyjednávání podmínek smlouvy mají subjekty stejná práva (neexistuje tedy povinnost podepsat předkládanou smlouvu, jakékoliv připomínky jsou předmětem vyjednávání stran). Další důležitou zásadou je tzv. bezformálnost smluvního práva. Smluvní strany nejsou zpravidla při uzavírání kontraktů nuceny dodržovat písemnou formu. Smlouva tedy může být i ústní, pokud zákon nestanoví povinnost písemné formy, jako je tomu například u převodu nemovitostí (z čistě praktických důvodů je všestranně výhodné uzavírat smlouvy v písemné podobě). Neméně důležitá je pak zásada dispozitivnosti právní úpravy – tedy je možné

Smlouva tedy může být i ústní, pokud zákon nestanoví povinnost písemné formy.

Smlouvy se vždy hodnotí podle obsahu, nikoliv podle názvu.

se odchýlit od ustanovení zákona, pokud to zákon výslovně nezakazuje (je možné uzavřít smlouvu, kterou zákoník nevymezuje, přidat do smlouvy ustanovení, které zákoník nenabízí, apod.). U obchodního zákoníku je systém trochu odlišný, zákonodárce tu výslovně vyjmenovává výčet ustanovení, která nesmí v zákoně chybět, pod pohrůzkou neplatnosti. Těmto ustanovením se říká pojmové znaky smlouvy, obecně pak kogentní ustanovení, tedy náležitost smlouvy, která je zákonem stanovena jako povinná. Smlouvy se vždy hodnotí podle obsahu, nikoliv podle názvu – pokud smlouvu nazvu např. smlouvou kupní, ale obsahově se bude jednat o smlouvu o výpůjčce, nelze ji hodnotit podle ustanovení pro smlouvu kupní.

Smlouvy a smluvní typy

Některé druhy smluvních ujednání, jež jsou statisticky časté, reflektuje zákonodárce v podobě tzv. smluvních typů. Uzavírání takové typové smlouvy je pak jednodušší, neboť zákonodárce pamatuje nejen na minimální penzum informací nutných k tomu, aby smlouva vůbec vznikla, ale i na další otázky s tím spojené. Ve smlouvě lze pak jednoduše pouze odkázat na ustanovení zákona. Občanský zákoník tak upravuje například: smlouvu kupní a směnnou, smlouvu darovací, smlouvu o dílo, smlouvu o půjčce a výpůjčce, smlouvy nájemní, smlouvy příkazní, smlouvu o ubytování, smlouvu o přepravě, smlouvu o vkladech, smlouvy zprostředkovatelské, smlouvy pojistné, smlouvu o důchodu a smlouvu o sdružení.

Obchodní zákoník upravuje například smlouvu kupní a smlouvu o dílo, smlouvy úvěrové, smlouvu licenční, smlouvu o uložení věci, o uložení cenných papírů a jiných hodnot, o skladování, smlouvy mandátní a komisionářské, smlouvu o kontrolní činnosti, smlouvy zasilatelské a přepravní, smlouvu o nájmu a provozu dopravních prostředků, smlouvu zprostředkovatelskou a o obchodním zastoupení.

Pro některé smluvní typy existuje paralelní úprava v občanském i obchodním zákoníku, např. pro smlouvy kupní a pro smlouvy o dílo, proto je zejména u těchto běžných typů smluv třeba určit, podle kterého zákoníku se ta která konkrétní smlouva řídí, protože podmínky uzavření smluv jsou v režimu výše zmiňovaných zákoníků odlišné. Účastníci smluv však nejsou vázáni zákony stanovenými smluvními typy, mohou uzavírat smlouvy, jež vzniknou sloučením více smluvních typů. Vznikají tak smlouvy smíšené nebo i smlouvy, jež nejsou v zákonících zmíněny vůbec, tj. smlouvy nepojmenované – inominátní.

Vznik smlouvy

Smlouva vzniká na základě projevu vůle účastníků (smlouva bývá klasicky dvoustranná, může však být i vícestranná). Tento projev vůle musí mít určité náležitosti – musí být učiněn svobodně (nesmí být uzavřen pod pohrůžkou fyzického nebo psychického násilí) a vážně (nesmí být učiněn v žertu nebo např. při hře) a musí být určitý (musí směřovat k dostatečně určitému předmětu smlouvy) a srozumitelný (nesmí být zmatečný). Nevykazuje-li tyto vlastnosti, jedná se o neplatný projev vůle (též neplatný právní úkon). Další z podstatných náležitostí platného právního úkonu je tzv. možné právní plnění (předmětem smlouvy nemůže být například voda z Měsíce apod.).

Smlouva tedy vzniká na základě projevů vůle stran smlouvy, které směřují k jejímu uzavření. K uzavření smlouvy jsou tudíž potřeba minimálně dva projevy vůle. Jedním z nich bude návrh smlouvy, který je časově první, a druhým přijetí tohoto návrhu. Pokud účastník smlouvy, kterému byl doručen návrh, činí v textu smlouvy nějaké změny, stává se jeho verze smlouvy novým návrhem, který původní navrhovatel buď akceptuje beze změny, nebo vytvoří návrh nový. Tento proces se opakuje až do okamžiku shodného projevu vůle, který se stvrzuje podpisem smlouvy (pokud se jedná o smlouvu v písemné podobě). Jen na okraj zmiňuji, že ne každá fyzická osoba je způsobilá k uzavření smlouvy – dle našeho právního řádu je to pouze fyzická osoba, která je způsobilá k právům a právním úkonům. Této způsobilosti dosahuje zpravidla fyzická osoba dosažením osmnácti let věku. Za právnickou osobu může smlouvu uzavřít pouze k tomu oprávněná osoba, jež je zapsána v obchodním rejstříku.

Smlouva vzniká na základě projevů vůle stran smlouvy, které směřují k jejímu uzavření. K uzavření smlouvy jsou tudíž potřeba minimálně dva projevy vůle.

Právo duševního vlastnictví je vlastnictví k nehmotnému statku, výsledku tvůrčí činnosti autora, který je chráněn příslušnou zákonnou normou. Z povahy nehmotného statku vyplývá řada charakteristických znaků, které tyto statky výrazně odlišují od statků hmotných.

1. Nehmotný statek je duševní povahy, jeho vnímání, popř. užívání je nezávislé na existenci hmotného substrátu.
2. Nehmotný statek může být kdekoliv současně i následně vnímán a užíván neomezeným počtem subjektů, a to bez újmy na jeho podstatě (nespotřebovává se) nebo na jeho funkci (kvalita se užitím nesnižuje).

1 Karel Knap, Milena Optová, Jan Kríž, Michal Růžička, *Práva k nehmotným statkům, Praha 1994.*

Celá skupina práva duševního vlastnictví je poměrně širokou skupinou práv, jež lze dělit dle nejružnějších kritérií.

3. Převod práva k nehmotnému statku s privativními účinky pro převodce je povahou nehmotného statku v řadě případů buď zcela vyloučen, nebo alespoň omezen. Základním právním institutem dispozic s právem k nehmotnému statku je zřízení práva užívat nehmotný statek v rámci práva subjektu, který toto právo poskytuje (tzv. konstitutivní převod).¹

Právě z těchto specifíků, jež jsou společná pro všechny nehmotné statky, vyplývá řada odlišností zakotvených v příslušných právních předpisech. Celá skupina práva duševního vlastnictví je pak poměrně širokou skupinou práv, jež lze dělit dle nejružnějších kritérií. Nejčastějším dělením je dělení na práva průmyslová a práva autorská a práva s autorským právem související. Skupina práv průmyslových se pak dále dělí na práva na označení (právo k obchodní firmě, právo k ochranné známce, právo k označení původu výrobků, jiná práva na označení) a práva k výsledkům tvůrčí činnosti postrádající individuální povahu (právo k vynálezu, právo k průmyslovému vzoru, právo k užitému vzoru).

Obě výše uvedené skupiny, tedy práva průmyslová a práva autorská a práva s autorským právem související, vykazují řadu shodných, ale i rozdílných znaků. Nejdůležitějším rozdílem je způsob vzniku těchto práv. Zatímco u práv průmyslových vyžaduje zákonodárce pro vznik práv splnění určitých formálních náležitostí (např. podání žádosti o registraci u Úřadu průmyslového vlastnictví), u práv autorských vzniká právo neformálně, bez nutnosti splnění jakýchkoliv formálních náležitostí (např. u autorských děl okamžikem vyjádření díla ve smyslu vnímatelné podoby).

Autorské právo

Autorské právo a práva související s právem autorským

Tato skupina práv duševního vlastnictví chrání jedinečné výsledky tvůrčí duševní činnosti člověka vedoucí ve výsledku ke vzniku autorských děl. Autorským právem v objektivním slova smyslu se pak rozumí soubor právních norem, které upravují vztahy vznikající při vytváření a společenském uplatnění autorských děl.

Pojem práv souvisejících s právem autorským zahrnuje běžně užívaný pojem práv příbuzných, pod kterým lze chápat pouze práva výkoného umělce k jeho výkonu. Ostatní práva související, která jsou zakotvena ve stejném zákoně, jsou ryze majetkové povahy a náleží sem zejména tato práva: práva výrobce zvukového záznamu k jeho

Autorským právem v objektivním slova smyslu se rozumí soubor právních norem, které upravují vztahy vznikající při vytváření a společenském uplatnění autorských děl.

záznamu, práva rozhlasového nebo televizního vysílatele k jeho původnímu vysílání, práva výrobce zvukového záznamu k jeho záznamu, práva výrobce zvukově-obrazového záznamu k jeho záznamu a práva pořizovatele databáze k jím pořízené databázi. Osobnostní složku, nebo jinak řečeno osobní povahu, mají jen práva autorská k autorskému dílu a práva výkoného umělce k jeho výkonu. Ostatní práva související osobnostní složku postrádají, proto je režim nakládání s nimi značně odlišný, ačkoliv jsou součástí stejné zákonné normy, konkrétně zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (dále jen „autorský zákon“ nebo „AZ“).

Vývoj v ČR

Na území ČR bylo autorské právo poprvé upraveno rakouským císařským patentem z r. 1846 a pak zákonem o právu původském z r. 1895. V nově vytvořené ČSR se autorské právo budovalo pod francouzským vlivem. V r. 1923 byl pak vydán zvláštní zákon o nakladatelské smlouvě a v r. 1926 zákon o právu původském (na území dnešní ČR již druhý v pořadí), který zavedl registraci děl, u nichž nebylo uvedeno pravé jméno autora. V r. 1953 byl pak vydán třetí autorský zákon, odpovídající novým ideologickým východiskům, a v r. 1965 opět další – již čtvrtý autorský zákon ve vazbě na tehdejší úzké pojetí československého občanského zákoníku, přijatého jako (nepovedený) světový experiment v r. 1964, a na Ústavu ČSSR z r. 1960 (zákon č. 35/1965 Sb.) Ten byl v období let 1990–1996 celkem šestkrát novelizován, jeho úplné znění bylo vydáno pod č. 175/1996 Sb. (nejdůležitější novela – ochrana počítačových programů).

Obecně k novému autorskému zákonu

Zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, byl parlamentem schválen dne 7. 4. 2000 a účinnosti nabyl 1. 12. 2000; současně byl zrušen zákon 35/1965 Sb., o dílech literárních, vědeckých a uměleckých (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů. Tato rozsáhlá rekodifikace byla zapříčiněna jednak potřebou reflexe společensko-ekonomických změn a rostoucího technického pokroku, jednak snahou o postupnou harmonizaci našeho právního řádu s právem EU. AZ tedy nahradil 35 let starou úpravu, která prošla šesti novelizacemi, v jejichž důsledku již byla částečně nekonzistentní a pro svou obecnost v některých částech *i těžko aplikovatelná do praxe. Nový AZ tak poprvé komplexně upravuje nejen autorská práva a práva související s právem autorským, ale i právo pořizovatele k jím pořízené databázi, ochranu práv a kolektivní správu práv autorských a práv souvisejících s právem autorským, která byla doposud upravena v samostatném zákoně.*

Nový AZ poprvé komplexně upravuje nejen autorská práva a práva související s právem autorským, ale i právo pořizovatele k jím pořízené databázi, ochranu práv a kolektivní správu práv autorských a práv souvisejících s právem autorským, která byla doposud upravena v samostatném zákoně.

Platná právní úprava vychází z tzv. kontinentálního pojetí autorského práva, tzn. je založena na principu neformálnosti vzniku autorských práv, klade důraz na osobnostní složku autorských práv a z výše uvedených důvodů neumožňuje ani translativní převod autorských práv, laicky označovaný jako prodej.

Copyrightový systém práv je postaven na principech značně odlišných a jako takový je do velké míry protikladný zásadám evropským.

Základní principy autorského práva

Platná právní úprava vychází z tzv. kontinentálního pojetí autorského práva, tzn. je založena na principu neformálnosti vzniku autorských práv, klade důraz na osobnostní složku autorských práv a z výše uvedených důvodů neumožňuje ani translativní převod autorských práv, laicky označovaný jako prodej. Autorská práva lze pouze převést za pomoci licence na třetí stranu, nikoliv prodat. Autorem díla může být vždy a pouze osoba fyzická, právnická osoba může s dílem nakládat, nikdy však nebude autorem díla.

Výše uvedené principy platí pouze pro kontinentální systém práv autorských. Angloamerický nebo též copyrightový systém práv je postaven na principech značně odlišných a jako takový je do velké míry protikladný zásadám evropským. Jen pro úplnost tedy dodávám, že tento systém je založen na principu formálním, převod autorských práv je translativní, jedná se tudíž o skutečný prodej práv, který je možný i proto, že osobnostní práva autorská existují v tomto systému ve velmi omezené míře. Princip formality se v minulosti projevovat jednoznačným požadavkem na registraci autorských děl, která zakládala autorskoprávní ochranu. Oslabení principu formality pak v USA vedlo k opuštění požadavku registrace autorského díla a jeho nahrazení požadavkem na zachycení na hmotný substrát. V současné době tedy již na území USA není nutná registrace autorského díla, pro jeho vznik postačuje zachycení díla na hmotném substrátu. Také uvádění tzv. copyrightové doložky – symbolu © – již není platnou právní úpravou obligatorně vyžadováno, nicméně je i nadále hojně využíváno. Značně odlišný a pro autory z evropského pohledu nepříliš výhodný je systém tzv. zaměstnaneckých děl, kdy autorem není fyzická osoba, která dílo vytvořila, ale právnická osoba zaměstnavatele. Tento systém se vztahuje i na díla vytvořená na objednávku. Zmiňuji zde tuto doktrínu zejména z důvodu možných konfliktů plynoucích ze spolupráce dvou subjektů z odlišných autorskoprávních systémů.

Autorské právo je stejně jako všechna ostatní práva k nehmotným statkům ovládáno zásadou teritoriality; z toho vyplývá, že autorská práva určitého státu platí pouze v rámci jeho hranic. V platném zákoně je také výslovně zakotvena zásada, podle které je předmětem autorského práva jakékoliv autorské dílo bez ohledu na jeho rozsah, účel nebo význam. Proto pro ochranu autorským zákonem není důležitý rozsah ani kvalita díla.

Pojem autorského díla

Autorským zákonem jsou chráněna pouze díla literární a jiná díla umělecká a díla vědecká, která jsou jedinečným výsledkem tvůrčí činnosti autora a jsou vyjádřena v jakékoli objektivně vnímatelné podobě včetně podoby elektronické, trvale nebo dočasně (ochrana se tedy vztahuje i na skici, díla nedokončená atp.). Dílo vzniká i tvůrčím zpracováním díla jiného (pozor, ke zpracování je potřeba souhlas autora původního díla) včetně překladu díla do jiného jazyka. Za dílo se považuje též počítačový program, databáze a fotografie, jsou-li původní v tom smyslu, že jsou autorem vlastním duševním výtvořem. U těchto druhů děl zákonodárce nevyžaduje jedinečnost, postačí původnost díla. Autorské dílo je předmět práva autorského, pokud není z ochrany vyloučeno – takto jsou z ochrany vyloučena díla tradiční lidové kultury, díla úřední ap. (§ 2 a 3 AZ) – tyto výsledky duševní činnosti člověka tedy autorským zákonem chráněny nejsou. Kromě obecného vymezení pojmu autorského práva obsahují úvodní ustanovení AZ také příkladný výčet druhů autorských děl. Zákonodárce zde uvádí díla slovesná, díla hudební, díla dramatická a hudebnědramatická, díla choreografická a pantomimická, díla fotografická, díla audiovizuální, díla kinematografická, díla výtvarná, díla architektonická, díla užitého umění a díla kartografická. Je třeba si uvědomit, že se jedná pouze o demonstrativní, neúplný výčet děl, který má sloužit jako vodítko výkladu, nikoliv jako omezení druhů děl chráněných AZ.

Autorským zákonem jsou chráněna pouze díla literární a jiná díla umělecká a díla vědecká, která jsou jedinečným výsledkem tvůrčí činnosti autora a jsou vyjádřena v jakékoli objektivně vnímatelné podobě včetně podoby elektronické, trvale nebo dočasně.

Autorství

Autor je vždy a pouze fyzická osoba, která vlastní tvůrčí činností vytvořila dílo naplňující pojmové znaky autorského díla. K vytvoření autorského díla se vyžaduje způsobilost k právům, nikoliv k právním úkonům. Autorem tedy může být např. i osoba nezletilá, taková osoba však k nakládání s dílem (tj. k právnímu úkonu) bude potřebovat odpovědného zástupce. Sama může s dílem nakládat až v momentě, kdy nabude způsobilosti k právním úkonům, tedy zpravidla dosažením věku 18 let.

Autor je vždy a pouze fyzická osoba, která vlastní tvůrčí činností vytvořila dílo naplňující pojmové znaky autorského díla.

Autorem může být jednatel nebo více autorů. Pokud dílo vznikne společnou tvůrčí činností dvou a více autorů, jedná se o dílo spoluautorské a autorská práva přísluší všem spoluautorům společně a nerozdílně. Příspěvky jednotlivých spoluautorů mohou být odlišitelné, nemohou však být způsobilé pro samostatné užití. Pokud by bylo možné užít jednotlivá díla zvlášť, jednalo by se o spojení dvou děl (např. dílo hudební a dílo choreografické tvoří spojení dvou děl, které bývá označováno jako balet – pro spojení děl je potřeba souhlasu autora). Pokud jde pouze o poskytnutí rady nebo po-

moci technické, administrativní či odborné povahy nebo pokud se jedná pouze o podnět ke vzniku díla, nejedná se o spoluautorství. O nakládání s dílem rozhodují spoluautoři jednomyslně, neuplatňuje se tu princip rozhodování většinou počítanou podle velikosti podílů. Výnosy se však dělí úměrně velikosti tvůrčích příspěvků. Pokud by jeden z autorů bránil nakládání s dílem spoluautorů, mají ostatní spoluautoři právo domáhat se chybějícího projevu vůle u soudu.

Anonym a pseudonym – autor má právo rozhodnout, zda a jakým způsobem má být jeho autorství uvedeno při zveřejnění a dalším užití jeho díla. Proto může autor jednostranným právním úkonem rozhodnout o tom, zda bude při zveřejnění díla uvedeno jeho pravé jméno, umělecké označení (pseudonym) nebo zda bude dílo zveřejněno bez označení autora (anonym).

Dílo souborné

Dílo souborné je soubor nezávislých děl nebo jiných prvků, které jsou tvůrčím způsobem uspořádány. Autorem díla souborného je uspořadatel, pro zařazení díla do díla souborného je vždy třeba souhlasu autora. Práva autorů jednotlivých děl zařazených do díla souborného tím nejsou dotčena. Příkladem díla souborného je časopis, sbírka básní, výstava atp.

Obsah autorského práva

Autorské právo autora zahrnuje výlučná práva osobnostní a výlučná práva majetková. Obě tato práva vznikají okamžikem vyjádření díla ve smysly vnímatelné podobě, nejsou podmíněna zveřejněním díla ani, jak již bylo uvedeno výše, jakýmkoliv jiným formálním požadavkem.

1. Výlučná osobnostní (morální) práva

Práva, která jsou spojena s osobou autora, jsou nepřevoditelná, nelze se jich vzdát a smrtí autora zanikají. Převod či vzdání se osobnostních práv by bylo absolutně neplatné. Smrtí autora sice osobnostní práva zanikají, po smrti autora si však nikdo jiný nesmí osobovat autorství a dílo nesmí být užito způsobem snižujícím jeho hodnotu. Těto postmortální ochrany díla se může domáhat kterákoliv z osob autorovi blízkých, právnická osoba sdružující autory nebo příslušný kolektivní správce. Tato postmortální ochrana díla je časově neomezená. Do skupiny osobnostních práv patří: právo rozhodnout o zveřejnění díla, právo osobovat si autorství, právo na nedotknutelnost díla, právo na to, aby dílo, je-li užito třetí osobou, nebylo užito způsobem snižujícím jeho hodnotu.

Do skupiny osobnostních práv patří: právo rozhodnout o zveřejnění díla, právo osobovat si autorství, právo na nedotknutelnost díla, právo na to, aby dílo, je-li užito třetí osobou, nebylo užito způsobem snižujícím jeho hodnotu.

Právo na zveřejnění díla – zveřejnění je první oprávněné zpřístupnění veřejnosti a patří mezi základní osobnostní práva autora. Zpřístupnění díla veřejnosti může být realizováno jakýmkoliv způsobem – např. veřejným přednesením, vystavením, vydáním apod.

Právo osoboovat si autorství – pokud by si jiná osoba osobovala autorství k dílu (plagiátorství), má autor právo se tomuto bránit.

Právo autora na nedotknutelnost díla – právo na integritu díla, a to formální i obsahovou. Do díla lze jakkoliv zasahovat pouze se souhlasem autora.

2. Výlučná práva majetková

Majetkové právo je právo dílo užít a udělit oprávnění k užití díla třetí osobě. Kromě tohoto základního oprávnění řadíme do majetkových práv ještě tzv. jiná majetková práva, kam patří právo na odměnu při opětovném prodeji uměleckého díla (toto právo se vztahuje na díla výtvarná s kolektivním správcem, jenž tuto odměnu administruje, MK ČR byla stanovena organizace s názvem GESTOR) a právo na odměnu v souvislosti s rozmnožováním díla pro osobní potřebu a vlastní vnitřní potřebu.

Právo na odměnu při opětovném prodeji originálu autorského díla uměleckého (§ 24 AZ)

Na zaplacení odměny má autor nárok v případě, že již jednou převedl originál díla uměleckého, nezávisle na tom, zda úplatně či bezúplatně, a tento originál je dále mimo rámec soukromí, tedy za účasti obchodníka prodán, a to za cenu 1500 eur a více. Obchodník je pro tyto účely definován jako provozovatel galerie, dražebník nebo jiná osoba, která soustavně obchoduje s uměleckými díly. Není důležité, zda se obchodník účastní transakce na straně prodávajícího, kupujícího nebo jako zprostředkovatel. Osobou povinnou platit odměnu jsou prodávající a obchodník společně a nerozdílně. Výši odměny stanoví příloha k AZ v závislosti na prodejní či kupní ceně. Nejvýše může odměna činit 12 500 eur. Právo na odměnu se nevztahuje na první opětovný prodej, pokud prodávající získal originál uměleckého díla přímo od autora méně než tři roky před takovým opětovným prodejem a kupní cena originálu při opětovném prodeji nepřesahuje 10 000 eur.²

Na zaplacení odměny má autor nárok v případě, že již jednou převedl originál díla uměleckého, nezávisle na tom, zda úplatně či bezúplatně, a tento originál je dále mimo rámec soukromí, tedy za účasti obchodníka prodán, a to za cenu 1500 eur a více.

² Jan Kříž, Irena Holcová, Veronika Křestanová, *Občanské právo hmotné, díl pátý, Autorské a patentové právo, Praha 2007.*

Autor má nárok na odměnu od výrobců a dovozců přístrojů, které umožňují rozmnožování děl, ale i od výrobců a dovozců tzv. nenahraných nosičů.

Majetková autorská práva trvají po dobu života autora a 70 let po jeho smrti. U spoluautorů se tato doba počítá jako 70 let od smrti posledního přeživšího spoluautora.

Po uplynutí doby ochrany se dílo stává tzv. volným, což znamená, že ho lze užít bez souhlasu autora.

Právo na odměnu v souvislosti s rozmnožováním autorského díla pro osobní potřebu a vlastní vnitřní potřebu

Zákonodárce, který ustanovil možnost pořízení rozmnoženiny díla pro osobní potřebu, neopomíná ani nárok autora na odměnu a ustanovuje tzv. institut náhradních odměn. Autor tak má nárok na odměnu od výrobců a dovozců přístrojů, které umožňují rozmnožování děl, ale i od výrobců a dovozců tzv. nenahraných nosičů. Tyto odměny vybírá a distribuuje příslušný kolektivní správce. Výši a způsob výpočtu odměny stanoví příloha k AZ a vyhláška ministerstva kultury č. 488/2006 Sb. Např. u kopírovacích přístrojů je výše odměny diferencována podle umístění přístroje – zákonodárce tak zohledňuje fakt, že v určitých prostředích bude statisticky vyšší pravděpodobnost pořízování rozmnoženin autorských děl.

Oprávnění k výkonu svého práva dílo užít třetí osobou uděluje autor prostřednictvím licenční smlouvy, která je jediným smluvním typem upraveným v AZ. Licenční smlouva bude předmětem samostatné kapitoly.

Majetková autorská práva trvají po dobu života autora a 70 let po jeho smrti. U spoluautorů se tato doba počítá jako 70 let od smrti posledního přeživšího spoluautora. Dřívější zákonná úprava chránila majetková práva autora pouze po dobu života autora a 50 let po jeho smrti. Platný AZ proto obsahuje ustanovení, kde je zakotven tzv. institut obnovy doby trvání majetkových práv. Podle něho se obnovila doba trvání majetkových práv k dílu, která uplynula před účinností AZ, pokud by ještě trvala podle nové úpravy, a to na zbývající dobu trvání. Tedy u děl, kde uběhla 50letá doba ochrany, ale ještě neuplynula 70letá, se doba ochrany prodlužuje na zbývající dobu. Zákonodárce také stanovil dvouleté přechodné období, v průběhu kterého bylo možno rozmnoženiny děl, u kterých došlo k obnově ochrany majetkových práv, volně rozšiřovat. Po uplynutí této lhůty nebylo možno rozmnoženiny těchto děl šířit bez platného souhlasu majitele práv.

Po uplynutí doby ochrany se dílo stává tzv. volným, což znamená, že ho lze užít bez souhlasu autora. Ráda bych však na tomto místě zdůraznila, že existuje postmortální ochrana autorského díla, jež byla popsána a která se vztahuje i na díla, u nichž již uběhla doba ochrany majetkových práv. Jinými slovy, i při užití děl tzv. volných je třeba uvádět správně jméno autora a s dílem nakládat tak, aby nedošlo ke snížení hodnoty předmětného díla. To je třeba mít na paměti zejména při úpravách a zpracování volných děl. Majetková práva jsou předmětem dědictví, v případě, že dědiců není nebo dědic odmítne dědictví

převzít, přecházejí majetková práva autorská jako odúmrtí na stát (Státní fond kultury České republiky, a pokud jde o díla audiovizuální, Státní fond České republiky pro podporu a rozvoj české kinematografie).

Volná užití a zákonné licence

AZ stanoví ve svém § 12 zásadu, která ke každému užití díla vyžaduje souhlas autora. Tato zásada je prolomena v zákonných výjimkách, které bývají souhrnně nazývány mimosmluvními instituty užití autorských děl. Zákodárce zde řeší konflikt mezi majetkovými právy autora a celospolečenským zájmem na šíření děl – výsledkem je soubor ustanovení, která umožňují za zákonem stanovených podmínek užití autorských děl bez souhlasu autora a v naprosté většině i bez placení autorského poplatku (zákonná licence bezúplatná). Nejvíce užívaná i diskutovaná je z této skupiny výjimek možnost pořízení rozmnoženiny pro osobní potřebu. Tuto výjimku nelze uplatnit u počítačových programů, databází a rozmnoženiny architektonického díla stavbou. Ze všech ostatních děl je možné pořídit rozmnoženinu pro osobní potřebu, tj. nikoliv za účelem výtvarného díla a nikoliv za účelem rozšiřování na veřejnosti, byť třeba i bezúplatně. Zákodárce neuvádí, zda pořizovatel rozmnoženiny musí být oprávněným držitelem originálu či rozmnoženiny díla, ze kterého je rozmnoženina pořizována, což vede k mnohým diskusím v laické i odborné veřejnosti. Hojně užívanou výjimkou jsou také citace, které umožňují citovat ze zveřejněného díla do díla jiného, přičemž musí být uveden autor, název díla, z něž je citováno, a citace musí být viditelně oddělena. Pro autory výtvarných děl bude také užitečné ustanovení § 39 AZ, které říká, že oprávněný vlastník originálu nebo rozmnoženiny výtvarného díla a fotografie má automaticky právo takový originál nebo rozmnoženinu vystavit, pokud toto právo není při převodu originálu či rozmnoženiny díla autorem zapovězeno.

Poslední výjimkou, kterou bych zde ráda zmínila, je užití díla v rámci školního představení. Pokud v představení účinkují žáci a studenti školy a pokud je toto představení organizováno nikoliv za účelem dosažení přímého nebo nepřímého hospodářského prospěchu, je možné v rámci tohoto představení užít dílo bez souhlasu autora.

Při aplikaci těchto výjimek stanovených zákonem je třeba brát v úvahu osobnostní práva autora, která zůstávají zachována, a také požadavek zákonodárce, aby výjimky byly aplikovány přiměřeně s ohledem na oprávněné zájmy autora. Veškeré výjimky je třeba vykládat zužujícím způsobem.

Nejvíce užívaná i diskutovaná je z této skupiny výjimek možnost pořízení rozmnoženiny pro osobní potřebu. Tuto výjimku nelze uplatnit u počítačových programů, databází a rozmnoženiny architektonického díla stavbou. Ze všech ostatních děl je možné pořídit rozmnoženinu pro osobní potřebu, tj. nikoliv za účelem výtvarného díla a nikoliv za účelem rozšiřování na veřejnosti, byť třeba i bezúplatně.

Oprávněný vlastník originálu nebo rozmnoženiny výtvarného díla a fotografie má automaticky právo takový originál nebo rozmnoženinu vystavit.

Dílo školní a dílo zaměstnanecké

Školní dílo je dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních či studijních povinností. Škola může takové dílo užít pro vnitřní potřeby bez dalšího souhlasu autora. Pokud chce škola nakládat s dílem nad rámec své vnitřní potřeby, může po autorovi požadovat uzavření licenční smlouvy, a to za obvyklých podmínek. Student může udělení licence odmítnout pouze ze závažných důvodů. V tom případě má škola právo obrátit se na soud, který rozhodne, zda jsou důvody pro odmítnutí udělení licence dostatečně závažné. Student sám smí užívat školní dílo i poskytovat oprávnění k jeho užití třetí straně, toto užití však nesmí být v rozporu s oprávněnými zájmy školy.

Zaměstnanecké dílo je dílo, které autor vytvořil ke splnění povinností vyplývajících z pracovněprávního či služebního vztahu k zaměstnavateli nebo z pracovního vztahu mezi družstvem a jeho členem. Pokud se autor a zaměstnavatel nedohodnou odlišně, vykonává majetková práva autorská svým jménem a na svůj účet zaměstnavatel, což znamená, že sám může dílo užít, ale i poskytnout licenci k užití třetí straně. Současně zaměstnavatel může rozhodnout i o zpracování díla, překladu, spojení s jiným dílem, zařazení díla do díla souborného, a dokonce může i dílo uvádět na veřejnost pod svým jménem. Autorem je sice stále fyzická osoba, tvůrce díla, ale veškerá oprávnění k užití, jakož i veškeré příjmy z takového užití náleží zaměstnavateli. Toto ustanovení však není kogentní, tzn. lze ho ve smlouvě upravit odlišně. Záleží pouze na dohodě stran. Ale pozor, nedojde-li mezi autorem a zaměstnavatelem ke sjednání dohody do okamžiku vzniku díla, vznikne právo výkonu zaměstnavateli ze zákona ve výše uváděném rozsahu a odchýlná dohoda již následně není možná.

Ochrana autorských práv

Pokud dojde k neoprávněnému zásahu do autorských práv, má autor tyto možnosti ochrany:

1. Soukromoprávní (strany jsou si před soudem rovny, žalobu podává poškozený, tj. autor nebo jiná osoba určená k tomu zákonem) – dle autorského zákona:

- nárok na určení autorství,
- nárok zdržovací – uplatní se v případě porušení nebo ohrožení autorských práv,
- nárok odstraňovací – uplatní se při potřebě odstranit následky vzniklé zásahem do práva – přiměřené zadostiučnění může být povahy morální (např. omluva v periodickém tisku) i peněžní; *při bezdůvodném obohacení je možné podle AZ požadovat dvojnásobek odměny obvyklé.*

2. Veřejnoprávní (žalobcem je vždy stát):

- trestněprávní ochrana je stanovena v § 152 trestního zákona – neoprávněný zásah do zákonem chráněných práv autora je trestným činem, za který lze uložit trest odnětí svobody až na pět let, současně lze uložit peněžitý trest nebo propadnutí věci,
- přestupek – chování nevykazuje takovou nebezpečnost pro společnost jako trestný čin – za takový přestupek může být uložena pokuta až 150 000 Kč.

Kolektivní správa práv

Institut, který vznikl spolu s rozvojem techniky a historicky úzce souvisí s masovým rozšířením rozhlasového vysílání ve 20. letech minulého století. Právě hromadné užívání zvukových záznamů v souvislosti s rozhlasovým vysíláním vyvolalo potřebu jakéhosi správce autorských práv, který by za autory poskytoval souhlas s užitím jejich děl a zároveň vypořádával autorské odměny. Vznikají tak první organizace kolektivní správy, které zastupují větší počet nositelů práv k jejich společnému prospěchu. Kolektivní správa práv není podnikáním, tzn. vykonává se nevýdělečně, organizace si strhává pouze tzv. režijní srážku, která slouží k pokrytí nákladů spojených s vybíráním a distribuováním autorských odměn. Určitá práva vymezená v zákoně (např. užití uměleckého výkonu zaznamenaného na zvukový záznam vysíláním rozhlasem nebo televizí) si nositel práv nemůže spravovat sám, jsou tzv. povinně kolektivně spravovaná. Většinu svých práv si však jejich nositel může spravovat sám a je pouze na jeho úvaze, zda to které konkrétní právo do správy kolektivního správce svěří. Oprávnění k výkonu kolektivní správy uděluje ministerstvo kultury. Ze zákona je postavení kolektivního správce monopolní pro konkrétní předmět práva, a pokud jde o díla, i pro konkrétní druh děl. Existuje například jen jedna organizace kolektivní správy zastupující autory děl literárních (DILIA). Autorská práva autorů děl výtvarných spravuje organizace kolektivní správy OOA-S.

Většinu svých práv si jejich nositel může spravovat sám a je pouze na jeho úvaze, zda to které konkrétní právo do správy kolektivního správce svěří. Oprávnění k výkonu kolektivní správy uděluje ministerstvo kultury.

Autorská práva autorů děl výtvarných spravuje organizace kolektivní správy OOA-S.

Aktuální vývojové trendy

Užití autorských děl prostřednictvím sítě internet

Užití autorských děl prostřednictvím internetu je vymezeno AZ v § 18 odst. 2, kde je definováno jako takové zpřístupňování autorských děl, kdy k němu má kdokoliv přístup v čase a místě podle své vlastní volby. Internet jako fenomén doby s sebou však nese řadu právních otázek, které nelze vždy jednoznačně zodpovědět. Překotný vývoj počítačové techniky a softwarového vybavení umožňuje rychlou komunikaci a téměř neomezené šíření dat. Je však třeba si uvědomit, že jakékoliv umístění (upload) au-

Je třeba si uvědomit, že jakékoliv umístění (upload) autorského díla na internet je z hlediska autorského práva sdělování díla veřejnosti, ke kterému je třeba zásadně souhlasu autora.

torského díla na internet je z hlediska autorského práva sdělování díla veřejnosti, ke kterému je třeba zásadně souhlasu autora. Až na výjimky, o kterých bylo pojednáno výše, je tedy pro sdělování díla veřejnosti prostřednictvím internetu třeba souhlasu majitelů autorských práv. A to i pro jakékoliv umístění autorského díla na webové stránky – bez ohledu na to, zda jsou tyto stránky komerční či pouze slouží k propagaci soukromé osoby. Podstatné je, že dochází ke sdělování děl veřejnosti, ke kterému je ze zákona třeba souhlasu autora.

Někteří uživatelé internetu však tu povinnost opomíjejí a vědomě či nevědomě porušují autorský zákon; dostávají se tak na pole trestněprávní odpovědnosti. V současnosti nejčastější způsob nelegálního šíření autorských děl prostřednictvím sítě internet je sdílení autorských děl pomocí P2P sítí. Tento systém je postaven na principu sdílení dat, kdy si jednotliví členové těchto neformálních uskupení navzájem vyměňují určitá data. Stahování souborů je však podmíněno předchozím nabídnutím určitého množství dat ke stažení. Tato „nabídka“ je učiněna blíže neurčitěmu okruhu osob, proto tu tedy dochází ke sdělování děl veřejnosti, pro které je bezesporu třeba souhlasu autorů. Z výše popsaného principu P2P sítí lze tedy dovodit, že všichni účastníci P2P sítí, kteří nabízejí ke stažení autorská díla, a nemají souhlas autorů k takovému jednání, porušují autorský zákon. Trestněprávní odpovědnost uživatelů P2P sítí byla v nedávné minulosti několikrát přezkoumávána i soudy České republiky, a to se zcela jednoznačnými závěry ve prospěch majitelů autorských práv. V poslední době jsou klasické P2P sítě nahrazovány novějším softwarem – tzv. torrenty, které umožňují rychlejší sdílení dat. Mnoho otázek však stále zůstává nezodpovězeno. Jedněmi z nich jsou například odpovědnost správců tzv. hubů – uzlů systému P2P, odpovědnost osob, které na svých webových stránkách uvádějí pouze linky (odkazy) na stránky s nelegálním obsahem, atp.





Creative commons

Licence Creative Commons jsou produktem stejnojmenné americké neziskové organizace. Licence Creative Commons představují pro autora možnost zpřístupňovat své dílo na základě jím definovaných podmínek. Creative Commons nepředstavují popření autorského práva, ale pouze rozšíření možností jeho využívání, a to zejména v souvislosti s neustále se rozšiřujícím množstvím informací komunikovaných v prostředí internetu.











Po dobu, kdy je autorské dílo chráněno autorským zákonem, má autor nad nakládáním s dílem absolutní kontrolu, v momentě, kdy se dílo stává volným, jej může kdokoliv užít v zásadě jakýmkoliv způsobem (při zachování postmortální ochrany díla). Creative Commons (dále jen CC) představují jakýsi kompromis obou konceptů: zajišťují veřejnou přístupnost díla, ale pouze na základě dodržení podmínek, které si autor sám určí. Jedná se tedy o druh licence nabídnuté neurčitému okruhu osob, kdy autor může sám omezit rozsah licence. Podle podmínek, na základě kterých pak nabyvatel licence může nakládat s dílem, rozlišujeme několik typů licencí, jež jsou označeny univerzálními grafickými symboly – viz Tabulky 1 a 2.

Licence Creative Commons představují pro autora možnost zpřístupňovat své dílo na základě jim definovaných podmínek.

Tabulka 1: Základní podmínky licencí CC

Grafické symboly	Vysvětlení
	Citování autora – uživatel má právo s dílem nakládat a vytvářet odvozená díla za podmínky, že autora původního díla bude náležitě citovat.
	Uživatel má právo s dílem nakládat a vytvářet odvozená díla za podmínky, že dílo nebude využito ke komerčním účelům.
	Uživatel je oprávněn nakládat pouze s původním a originálním dílem. Nesmí vytvářet další díla, která jsou od toho původního odvozena.
	Uživatel má právo s dílem nakládat a vytvářet odvozená díla za podmínky, že odvozenina bude distribuována za naprosto stejných podmínek jako dílo, ze kterého vznikla.

Tabulka 2: Typy licencí CC

Označení licence	Použití licence	Vysvětlení
by		uvedení autora
by-sa	 	uvedení autora, zachování licence
by-nd	 	uvedení autora, žádné odvozeniny
by-nc	 	uvedení autora, nekomerční využití
by-nc-sa	  	uvedení autora, nekomerční využití, zachování licence

3 Lukáš Gruber, „Licence Creative Commons a perspektiva jejich zavedení do českého prostředí“, *Ikaros (on-line)*, 2008, roč. 12, č. 3 (cit. 2008-03-05).

V současné době se licence CC nejvíce aplikují na autorská díla přístupná pomocí internetové sítě.³ Nejčastěji jsou licencovány webové stránky, kde jsou shromážděna nejrůznější data, často chráněná autorským zákonem. Pokud je tedy webová stránka vystavena pod licencí CC, znamená to, že uživatel může nakládat s veškerým obsahem dané stránky podle licenčních podmínek. Samotný princip vytváření licencí CC je pro tyto dokumenty záměrně velice jednoduchý, aby autoři s rozdílnými zkušenostmi práce v on-line prostředí byli schopni sami licenci na svůj web aplikovat. Na webových stránkách organizace Creative Commons je k dispozici generátor, který příslušnou licenci vytvoří na základě parametrů zadaných autorem.

Možnost aplikace licence CC v českém právním řádu přinesla až novela č. 216/2006 Sb., která ve svém § 46 umožňuje neadresné nabídnutí licence a zároveň přijetí nabídky formou užívání licence. Aplikace CC licencí v České republice je tedy od května 2006, kdy novela nabyla platnosti, možná a veřejností je také již využívána, zejména v souvislosti s webovými stránkami.

Licenční smlouva

- autor (popř. jiný poskytovatel licence: zaměstnavatel, dědic) poskytuje nabyvateli oprávnění k výkonu práva dílo užít (= svolení k užití díla)
- oprávnění může být poskytnuto buď k jednotlivým, anebo ke všem způsobům užití
- v rozsahu omezeném nebo neomezeném (např. co do počtu kusů)
- licenční smlouva je jediný smluvní typ upravený autorským zákonem, který umožňuje konstitutivní převod autorských práv; veškeré převody autorských práv se řeší tímto smluvním typem

Forma licenční smlouvy

- zásada neformálnosti
- smlouva může být uzavřena i ústně či konkludentně (tj. např. podáním ruky, dodáním zboží apod.)

Písemná forma se vyžaduje jen v případech stanovených AZ

- výhradní licence (§ 46 odst. 4 AZ)
- smlouva kolektivní a hromadná (§ 101 odst. 1 a 4 AZ) = smlouva uzavíraná kolektivním správcem

- souhlas podle § 47 odst. 5 (souhlas nabyvatele výhradní licence s poskytnutím licence třetí osobě autorem) a § 48 odst. 2 AZ (souhlas autora s postoupením licence)
- odstoupení podle § 54 odst. 1 AZ (pro změnu přesvědčení autora)

Typy licenční smlouvy

Výhradní

- nabyvatel je jedinou osobou oprávněnou dílo užít (a nechat užít)
- nabyvatel je aktivně procesně legitimován domáhat se nároků z porušení či ohrožení autorského práva namísto autora (vyjma práva domáhat se určení autorství)
- autor sám se musí zdržet výkonu práv, pokud není ve smlouvě sjednáno jinak

Nevýhradní

- autor je nadále oprávněn k poskytnutí licence třetím osobám, jakož i užití díla způsobilým, ke kterému licenci udělil (§ 47 odst. 3 AZ)
- platnost dříve udělené nevýhradní licence není následným udělením licence výhradní dotčena (§ 47 odst. 4 AZ)
- v případě absence dohody je smlouva dle zákona automaticky považována za licenci nevýhradní

Rozsah licence

- může být a zpravidla i bude přesně vymezen v licenční smlouvě nebo
- nestanoví-li smlouva způsob a rozsah užití, platí domněnka, že licence je poskytnuta k takovým způsobům užití a v takovém rozsahu, jak je nutné k dosažení účelu smlouvy (§ 50 odst. 2 AZ)
- nelze-li ani takto (z účelu) určit způsob nebo rozsah užití a toto není ve smlouvě výslovně stanoveno, pak platí automaticky úprava zákonná (§ 50 odst. 3 AZ):
 - územní rozsah = ČR
 - časový rozsah = 1 rok
 - množstevní rozsah = množství obvyklé

Omezení nabyvatele licence

- nabyvatel licence nesmí upravovat či jinak měnit dílo, jeho název nebo označení autora bez souhlasu autora
- úpravy či jiné změny díla nebo jeho názvu, u kterých lze spravedlivě očekávat, že by k nim autor vzhledem k okolnostem užití svolil, provádět lze, pokud si autor svolení nevyloučil i pro tyto změny a nabyvateli je taková výhrada známa – vždy doporučuji si svolení vyžádat

- shora uvedené obdobně platí i při spojení díla s jiným dílem, jakož i při zařazení díla do díla souborného

Uzavírání smlouvy

Zjednodušení procesu uzavírání smlouvy – umožněno novelou AZ č. 216/2006 Sb.
= odlišné od obecné úpravy:

- o podání návrhu na uzavření smlouvy jde i tehdy, směřuje-li projev vůle i vůči neurčitému okruhu osob (§ 46 odst. 5 AZ)
- souhlas s přijetím návrhu na uzavření smlouvy vyjádřen i provedením určitého úkonu bez vyznění navrhovatele zachováním se podle návrhu, zejména přijetím či poskytnutím plnění (§ 46 odst. 6 AZ)

Využitelné zejména pro smlouvy uzavírané prostřednictvím internetu (resp. jiných sítí elektronickým komunikací)

Úplatnost licenční smlouvy

Úplata – pojmový znak licenční smlouvy

- není-li úplata sjednána, smlouva je neplatná > to neplatí, pokud
 - smluvní strany výslovně projeví vůli uzavřít smlouvu bezúplatně – nejlépe uvést ve smlouvě
 - smluvní strany výslovně projeví vůli uzavřít smlouvu úplatně, avšak bez určení odměny – v takovém případě se dle zákona vyplácí poskytovateli odměna obvyklá
- strany mají při sjednávání odměny přihlídnout k účelu licence a způsobu a okolnostem užití díla a k územnímu, časovému a množství rozsahu licence (§ 49 odst. 7 AZ) – platí ale zásada, že výše odměny záleží zcela na dohodě stran

Typy odměny

Peněžité

- pevná odměna
 - je-li tak nízká, že je ve zřejmém nepoměru k zisku z využití licence a k významu díla pro dosažení takového zisku, má autor právo na přiměřenou dodatečnou odměnu (§ 49 odst. 6), kterou nelze smluvně vyloučit
- podílová odměna
 - v závislosti na výnosech z využití licence; uživatel je povinen předkládat autorovi vyúčtování (§ 49 odst. 4 a 5 AZ)
- kombinace obou

Nepeněžitá

- protislužby nebo věcné plnění
- je příjmem pro účely daně z příjmů – je nutné ve smlouvě ohodnotit a zdanit

Autorské rozmnoženiny

Autor má vůči nabyvateli nárok na poskytnutí alespoň jedné tzv. autorské rozmnoženiny, a to na náklady nabyvatele:

- jen lze-li je na nabyvateli licence k rozmnožování díla spravedlivě požadovat a
- je-li to obvyklé
 - je potřeba sjednat jejich množství ve smlouvě
 - nejsou nepeněžitou odměnou
 - jsou osvobozeny od daně z příjmu (pouze v obvyklém množství), tedy nad obvyklé množství je nutné je zdanit

Podlicenční smlouva

Nedochází ke změně smluvních stran licenční smlouvy (nově: autor – nabyvatel licence – nabyvatel podlicence = chybí přímý vztah mezi nabyvatelem podlicence a autorem, i nadále zůstává v platnosti vztah mezi autorem a nabyvatelem)

- nabyvatel licence poskytuje oprávnění k výkonu práva užít dílo (podlicenci) dalším osobě
- ustanovení o licenční smlouvě se na podlicenční smlouvu vztahují obdobně
- k poskytnutí podlicence se vyžaduje souhlas autora (§ 48 odst. 1 AZ)

Postoupení licence

Dochází ke změně v osobě nabyvatele (tzn. vzniká nový smluvní vztah přímo mezi „novým“ nabyvatelem a autorem)

- obecně nutný písemný souhlas autora (§ 48 odst. 2 AZ)
- při prodeji podniku či jeho části, která tvoří jeho samostatnou organizační složku, se k přechodu licence souhlas autora nevyžaduje, není-li sjednáno jinak (§ 48 odst. 3 AZ)

Zánik licenční smlouvy

Obecná ustanovení občanského nebo obchodního zákoníku

- uplynutí doby, na kterou byla licence poskytnuta
- splnění, dohoda smluvních stran
- výpověď, odstoupení

Zvláštní ustanovení v AZ

- právo autora na odstoupení od licenční smlouvy pro nečinnost nabyvatele výhradní licence zavazující (§ 53 AZ)
- právo autora na odstoupení od licenční smlouvy k dílu dosud nezveřejněnému pro změnu přesvědčení autora (§ 54 AZ)
- smrtí fyzické osoby nebo zánikem právnické osoby, které byla udělena licence, přechází práva a povinnosti z licenční smlouvy na jejího právního nástupce, pokud to smlouva nevyklučuje

Vztahy se zahraničním prvkem

- vztah (český) autor a český nabyvatel licence se vždy řídí českým právem
- vztah (český) autor a zahraniční nabyvatel licence – dochází zpravidla k dohodě o volbě práva v licenční smlouvě (či přímo ve smlouvě o dílo)
- pozor na zahraniční právo, zejména na právo americké a britské:
 - převoditelnost autorského práva
 - u děl na objednávku: autorem díla je objednatel (works for hire)

Branding: značky, znaky a příznaky

Tomáš Hrivnák

Obchodní značky jsou běžnou součástí našeho života. Setkáváme se s nimi, když činíme všednodenní rozhodnutí o druhu jogurtu („Danone, nebo Kunín?“), který si koupíme v supermarketu („Albert, nebo Brněnka?“), když sledujeme jakékoliv médium („Blesk, nebo Lidovky?“), když si vybíráme lékaře, školku nebo školu pro naše dítě, či pokud se rozhodujeme například mezi koncertem Davida Bowieho a Phila Glasse. Všude tam značky hrají nezastupitelnou roli – pomáhají nám orientovat se v nepřehledné (a stále se rozšiřující) paletě možností, služeb, produktů a zážitků, které si můžeme za své peníze koupit. Značky jsou signály kvality: prostřednictvím komunikace (např. v reklamě) slibují určitou úroveň kvality, kterou jako spotřebitelé potom při nákupu právem očekáváme a jsme zklamáni, pokud ji nedostaneme.

My všichni jsme součástí „příběhů“ značek – jako spotřebitelé, ale také jako tvůrci. Jako spotřebitelé fandíme Kofole a jejímu „retro stylu“, Applu a jeho „dobrému boji“ za uživatelsky příjemné prostředí jeho systému nebo Podebalu či skupině Ztohoven za problematizaci mediálních, zobrazovacích a mocenských monopolů. Jsme (či spíše můžeme být) značkami, když se ucházíme o práci a rozesíláme svoje profesní životopisy jako „reklamu na sebe“. „Osobní branding“ (personal branding) je dnes velmi rozšířenou „značkovou aplikací“.¹

Značka je mnohvrstevnatý marketingový koncept. V dnešní společnosti přebytku může být značka klíčovým nástrojem, jehož prostřednictvím se vytváří hodnota pro zákazníka. Z funkčního hlediska často neexistuje žádný rozdíl mezi jednotlivými značkovými výrobky či službami – nebo je tento rozdíl pod prahem rozlišovací schopnosti běžného člověka. Těžko srovnáme například balenou vodu Evian a balenou vodu Vittel z hlediska jejich efektivity při zahánění žízně. Přesto má každá z těchto značek svůj nezaměnitelný profil. Obrazně řečeno: balené vodě se podařilo dát průhledné tekutiny bez barvy a zápachu tvar i tvář.

Hlavní značky minerální vody mohou existovat, rozvíjet se a prosperovat jen díky tomu, že z neviditelného udělaly viditelné. Nemůžeme si již vybrat vodu nahodile: Evian charakterizuje zdraví a čírost, Contrex kondici a Vittel vitalitu.²

Značky jsou signály kvality: prostřednictvím komunikace slibují určitou úroveň kvality, kterou jako spotřebitelé potom při nákupu právem očekáváme a jsme zklamáni, pokud ji nedostaneme.

¹ Tom Peters,
The Brand Called You,
<http://www.fastcompany.com/magazine/10/brandyou.html>.

² Jean-Noel Kapferer,
The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term, Kogan Page 2004, s. 34.

Pokud v supermarketu marketingových ideí, kde dnes nakupují nezávislí designéři, duchovní vůdcové, lékaři, univerzity, zoologické zahrady i nadnárodní korporace, pořídíme představu marketingu jako praxe, která vkládá do „fyzických“ produktů a služeb jakousi „přidanou hodnotu“ v podobě „smyslu“, potom má značka v tomto procesu nezastupitelné místo. Značka je znak – je nosičem významu v podobném smyslu jako jiné znaky a znakové systémy: jazyk, výtvarné dílo, báseň, dopravní značka...

3 Viz

http://en.wikipedia.org/wiki/Semiotic_elements_and_classes_of_signs_%2BPeirce%29#I_Icon.2C_index.2C_symbol

Znakovou typologii podle Peirce³ je užitečné aplikovat i na značky: osvětlí se tak základní procesy, kterými značky „pumpují význam“ do předmětů denní spotřeby. Je na nás, abychom se k těmto procesům postavili kriticky a prakticky.

Značka = znak



Fig. 206.—Seal of the Corporation of Shoemakers of St. Trood, from a Map of 1481, preserved in the Archives of that Town.



Značka jako ikona

Označování na základě vnější podobnosti – ukazování.

Značka jako index

Označování jako odkaz na příčinnou souvislost (podpis – autenticita).

Značka jako symbol

Označování jako odkaz na kulturní obsah, v popředí je konotace.

Značky mají velký mýtotvorný potenciál. Ke značkám se vztahuje nejen profánní spotřební praxe, ale také různá sociální a politická hnutí.

Současné značky jsou především symboly, jejichž „význam“ je „konvenční“, kulturně domluvený, „vyjednaný“ (negotiated). Značky dnes chtějí okupovat „center stage“, nechťejí živořit na periferii kulturního provozu. Uvedení Apple iPhone tak může svým mediálním potenciálem svěst vyrovnaný souboj s prezidentskými primárkami v USA, zemětřesením v Číně nebo s přistáním sondy na Marsu.

4 Naomi Kleinová, *Bez loga*, Praha 2005.

Značky mají velký mýtotvorný potenciál. Ke značkám se vztahuje nejen profánní spotřební praxe, ale také různá sociální a politická hnutí. Vůči značkám se vymezuje nejen jeden současný filozofický či sociologický diskurz – viz například horečnou polemiku Naomi Kleinové se „značkovým přístupem“ nadnárodních korporací.⁴

Řízení značky jako základní marketingová disciplína

Proč je dnes řízení značky (brand management) tak ústřední marketingovou disciplínou? Marketing se dnes nemusí příliš zabývat „hmotnými aktivitami“; v době tekuté

modernity⁵ jsou marketingoví pracovníci spíše „vykladači průmyslových mýtů“ než „dělníky prodeje“. Tvorba „významu“ je hlavní položkou v jejich popisu práce. Odkud se však marketing jako vědecká disciplína a jako obchodní praxe vzal? Jaká je jeho historie? S jakými pojmy a konstrukty pracuje?

5 Zygmunt Bauman,
Tekutá modernita,
Praha 2002.

V úzkém smyslu slova marketingem rozumíme soubor vědomostí a praktik, kterými řídíme tzv. marketingový mix (někdy také nazývaný „4P“ – akronym slov product, price, place, promotion). V širším smyslu slova je marketing odpovědný za současnou podobu „globálního systému obstarávání“ (global system of provisioning), který spojuje na jedné straně lidská přání a touhy a na straně druhé komplexní proces uspokojování těchto přání – například prostřednictvím vývoje, distribuce, propagace a prodeje výrobků a služeb. Tichou a plíživou revoluci, kterou tato koncepce vyvolala v pozdně kapitalistické společnosti, popisuje například Kalman Appibaum.⁶

6 Kalman Appibaum,
*The Marketing Era:
From Professional Practice
to Global Provisioning*,
Routledge 2003.

Marketing bývá neprávem spojován výhradně se ziskovou sférou a navíc se segmenty rychloobrátkového zboží – přitom už dnes lze většinu marketingových aplikací a inovativních přístupů objevit spíše v neziskové sféře a ve službách (velmi živým teritoriem je například marketing zdravotnických služeb, politický marketing, marketing umění nebo marketing „dobré věci“ – v angličtině „cause related marketing“).

Dnes lze většinu marketingových aplikací a inovativních přístupů objevit spíše v neziskové sféře a ve službách.

Marketing „čtyř pět“ (alias „marketingový mix“) je v takto definované podobě praktikován někdy od šedesátých let 20. století zejména nadnárodními korporacemi zaměřenými na rychloobrátkové zboží – Procter & Gamble, Unilever, Colgate-Palmolive, Kraft, Nestlé apod.). Tato praxe teoreticky předpokládala cyklický proces, který se skládal ze čtyř fází:

1. zjišťování potřeb zákazníků,
2. vývoj produktů/služeb, které odpovídají potřebám a přáním zákazníků,
3. výroba a distribuce těchto výrobků/služeb,
4. propagace těchto výrobků a služeb.

Doba od šedesátých let bývá historiky marketingu také nazývána „érou marketingu“. Marketingové éře předcházely éry „výrobní“, „produktová“ a „prodejní“. Zatímco dominantou marketingové éry byla „čtyř pět“ (a všechny procesy obsažené v „marketingovém mixu“), výrobní éra (v podstatě časově shodná s ranou dobou masové výroby) se „modlila“ k fordovskému modelu pásové výroby. Zákazník nebyl impera-

tivem v přemýšlení o trhu a konkurenci. Známy Fordův bonmot, který údajně pronesl v souvislosti s prodejem legendárního typu T, zněl: „Můžete ho mít v jakékoliv barvě, pokud to bude černá.“ Cílem podnikatelské aktivity byla maximalizace objemu výroby a minimalizace ceny pro spotřebitele.

Éru výrobní střídá někdy v první třetině dvacátého století éra výrobková. Mělo se za to, že v konkurenčním boji jde o to, vyrobit „lepší past na myši“. Tato metafora („*better mousetrap*“) dodnes přežila v pojmovém aparátu marketingu jako synonymum produktově zaměřeného marketingu. Jeho doménou byla výroba lepších, rychlejších, větších, efektivnějších, levnějších produktů, které si potom jaksí samy měly najít cestu ke spotřebiteli. Není třeba chodit daleko pro příklady přežívání tohoto „-šího“ modelu marketingu do dnešních dnů: levnější a „kvalitnější“ výrobky nabízí každý nově otevíraný diskontní řetězec a přispívá tak k další inflaci „-šího“ marketingu.

Prodejní přístup, který slavil úspěchy zejména v padesátých letech, staví do popředí přesvědčovací mechanismy prodejců spíše než kvality výrobku či značky. Tento přístup bychom s jistou dávkou cynismu mohli charakterizovat jako vytváření převahy prodejce nad zákazníkem prostřednictvím nevybíravých rétorických prostředků, kdy zákazník – na hlavu poražen argumenty prodejce – si odnáší další nepotřebnou cetku. Přežívající formou tohoto přístupu jsou například některé teleshoppingové pořady „s Horstem“. Zůstává záhadou, proč dnešní zákazník, poučen desetiletími soužití s těmito devastujícími způsoby prodeje, stále nabídkám „Horstů“ podléhá – a navíc se zdá, že podléhá rád.

Marketingový přístup představuje pro vyspělé konkurenční trhy v šedesátých letech 20. století zásadní revoluci. Staví na hlavu tradiční koncept „výrobních kompetencí“ a „hmotných aktiv“ a do popředí se dostávají informace a znalosti.

Marketingový přístup představuje pro vyspělé konkurenční trhy v šedesátých letech 20. století zásadní revoluci. Staví na hlavu tradiční koncept „výrobních kompetencí“ a „hmotných aktiv“ a do popředí se dostávají informace a znalosti (zejména o trhu a potřebách a přáních spotřebitelů) jako klíčové „výrobní prostředky“. Revoluční ostří tohoto přístupu tne ještě i dnes do živého, když řada významných korporací zjišťuje, že marketing v tomto pojetí dosud pouze předstírala, a troubí na zteč v boji o „skutečnou znalost přání a tužeb svých zákazníků“.

Je typické, že současná „marketingová éra“ má mnoho jmen a žádné z nich si nemůže nárokovat pozici všeobecně přijímané nálepky. Mluví se o one-to-one marketingu, narativním marketingu, marketingu smyslu, zážitkovém marketingu, reality-marketingu,

či dokonce de-marketingu (jako o doporučované marketingové praxi). Nejproduktivnější z hlediska praktického marketingu (jehož konečným smyslem je – podle okřídleného rčení, které neztrácí aktuálnost – „prodat víc věcí více lidem za více peněz“) je eklekticismus, který si bere ze všech marketingových teorií to nejefektivnější a používá to v praxi s velkou dávkou hravosti a kreativity.

Značka: historická perspektiva

Značka v podobě, v jaké ji známe dnes, je jevem novým, úzce spjatým s rozvojem moderních způsobů distribuce a spotřeby. Nejstarším značkám – jakými jsou např. Coca-Cola, Uncle Ben's nebo Kellog's – je něco přes sto let. (V širším smyslu lze za „značky“ považovat snad i označení hospod, hostinců či řemeslných výrobků, s nimiž se setkáváme ve středověku. Značky individuálních hrnčičů byly rekonstruovány dokonce i na hliněných nádobách z vykopávek starověkých Pompejí.)

Obchodní značky původně vznikaly jako označení autenticity výrobku – mýdla, ovesných vloček, lahového nápoje apod. S rozvojem železnice ve Spojených státech v 19. století se začal měnit i distribuční model rychloobrátkového zboží. Zatímco do té doby bylo pravděpodobné, že mýdlo, které jste koupili v místním hokynářství, vyrobil někdo ve vašem městě nebo v okruhu pár kilometrů, po železnici se k vám mohlo – rychle a relativně levně – dostat mýdlo od výrobce vzdáleného stovky mil. Najednou mýdlo nebylo jednoduše „mýdlo“, ale například Ivory (nebo v našich zeměpisných šířkách Schichtovo mýdlo s jelenem).

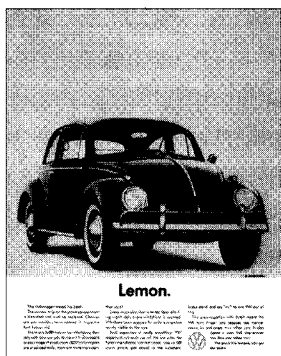


Značka rozvíjí motiv diferenciacie – už není univerzálního receptu na praní, ale tu lepší, tu horší účinnost pracího prášku. Persil, či Ariel? Bitva, která zuří už více než 60 let. Chutná lépe Pepsi, či Coke? Marlboro, či Lucky Strike? Až do šedesátých let 20. století značky soutěží o „konkurenční výhodu“ prostřednictvím jednoduchého jazyka srovnání.

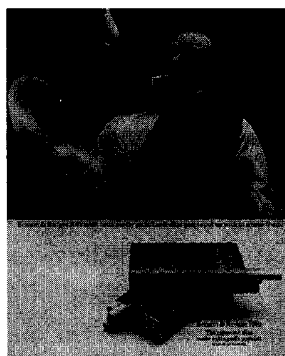
Generace reklamních tvůrců šedesátých let (Bill Bernbach, David Ogilvy a další)⁷ přináší tzv. „creative revolution“, nový pohled na způsob, jak dělat reklamu. Reklama (kromě osobní

⁷ Viz například <http://adage.com/century/campaigns.html>.

zkušenosti) byla stále nejdůležitějším „jevištěm“, kde mohly značky odehrát svůj příběh. Bernbach a jiní nechali do reklamy naplno vtrhnout metaforu, vizualitu moderní populární kultury a myšlenku, že sama reklama je významnou spolutvůrkyní této kultury, nikoliv jen jakousi utilitární komunikační vrstvou. Značky se stávají legitimními nástroji sebevyjádření – strategii „lepší pasti na myši“ nahrazuje strategie „značky jako součásti životního stylu“.



Agentura Dane, Doyle, Bernbach; inzerát na VW „Brouk“, šedesátá léta



Tisková reklama na cigarety Benson & Hedges, počátek sedmdesátých let

⁸ Viz např. <http://en.wikipedia.org/wiki/Yuppie>.

Přeskočíme rovnou do roku 1988, kdy Philip Morris koupil společnost Kraft za šestinásobek její účetní hodnoty. Důvodem byla značka. Branding vstoupil po červeném koberci na Wall Street a léta osmdesátá, léta yuppies (young urban professional),⁸ byla léty vnějšího pozlátka, kdy značka byla vším. (Pro pregnantní, humorný a šokující portrét „jupiků“ osmdesátých let viz např. knihu Breta Eastona Ellise *American Psycho* z roku 1991 nebo její filmovou podobu režisérky Mary Harron z roku 2000.)

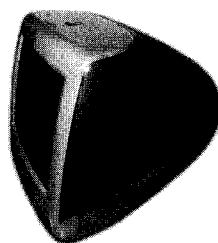
⁹ Viz např. http://en.wikipedia.org/wiki/Marlboro_Friday.

Další pro vývoj značek klíčová událost následovala v rychlém staccatu: 2. duben 1993 bývá označován jako Marlboro Friday.⁹ V tento den společnost Philip Morris oznámila, že sníží cenu cigaret Marlboro o celých 20 % v reakci na konkurenční tlak jiných, „neznačkových“ cigaret. Finanční komunita si toto rozhodnutí interpretovala jako „smrt značek“ a v průběhu několika dní prudce klesla hodnota dalších amerických značkových ikon jako Heinz nebo Coca-Cola. Odborníci ohlašovali zrod nového typu zákazníka, který je orientován výlučně na užitnou hodnotu zboží, nikoliv na nápis na obalu. Ačkoliv se tyto – pro výrobce značkového zboží apokalyptické – vize nenaplnily, od černého dubnového pátku jsou s námi privátní značky (značky řetězců), diskontní prodejny a agresivní cenové války velkých firem prodávajících spotřební zboží i služby.

Rok 1998 a opětovný příchod Steva Jobse na pozici ředitele firmy Apple je dalším pomyslným milníkem v historii značek. Apple, výrobce počítače Macintosh, byl od poloviny osmdesátých let symbolem „garážové“ podnikavosti a tvůrčího přístupu v segmentu, jehož budoucností měly být sálové počítače či přinejlepším bankovní, státní a vědecké výpočetní systémy. Apple (a Jobs) se rozhodl, že přinese počítač na stůl každého amerického studenta, žurnalisty, každé americké rodiny. „Osobní počítač“ (personal computer, PC) měl být ve vizi Applu opravdu osobní. Jobs Apple opustil na počátku devadesátých let, kdy Apple přestával věřit ve svou vizi osobního počítače jako nástroje kreativity a pustil se do nerovné války o výpočetní výkon se světem tehdy již široce rozšířených PC. V roce 1997 byly akcie Apple Computer Inc. třetím rokem na skluzavce; nepřehledná výrobní řada, neexistující zákaznický servis, nevýkonné a uživatelsky nezajímavé počítače, vývojové oddělení vyčerpané sérií nezdařených pokusů (např. Apple Performa, Newton apod.). Jobs se ujal vedení firmy a připomněl jí, že její byznys nespočívá v „prodeji bajtů a krabic, ale (značkových) hodnot“. Právě touto filozofií byl Apple veden ve svých počátcích a k této filozofii se nyní vracel. Prvním hmatatelným výsledkem byl iMac, počítač, který po dlouhých letech pomohl Apple Computer k profitabilitě.

Dnes je Apple jednou z nejhodnotnějších značek světa – spolu s Googlem, Coca-Colou, Disney, IBM nebo Microsoftem.¹⁰

¹⁰ Aktuální řebříček nejhodnotnějších značek světa podle společnosti Interbrand: http://www.ourfishbowl.com/images/fishbowl_story/2672007/bestglobal-brands_2007ranking.pdf.



Apple iMac, představený v roce 1998

Teorie a praxe plánování, řízení a měření značek

Existuje řada přístupů k plánování, řízení a měření značek. V zásadě platí, že kterýkoliv z produktivních a ověřených přístupů k této problematice je kombinací poznání trhu, disciplinované analýzy a pečlivého ověřování hypotéz na jedné straně a otevřeného tvůrčího myšlení a dalších měkkých heuristických metod na straně druhé. Zkrátka – **brand management je jak vědou, tak i uměním.**

Brand management je soubor technik, postupů, konceptuálních rámců a opatření, kterými organizace dosahují zhodnocování své značky. Lze najít mnoho alternativních definic brand managementu.

11 *Proces managementu značky organizace za účelem zvýšení její dlouhodobé hodnoty. Osoba či skupina zodpovědná za vytváření identity značky je sladěje tak, aby bylo dosaženo maximální účinnosti, zajišťuje, aby nebyly kvůli taktizování činěny kompromisy, a připravuje vhodný krizový plán. Viz <http://www.allaboutbranding.com>
Též http://en.wikipedia.org/wiki/Fast_moving_consumer_goods.*

12 *Viz http://docs.google.com/View?docid=dg9q54f2_416vkk3jrfz#_ftn2.*

Hodnota značky je vyjádřena jako finanční hodnota, kterou je organizace schopná realizovat prodejem značkových výrobků/služeb nad rámec jejich fyzické hodnoty.

Brand management (česky řízení značky) je soubor technik, postupů, konceptuálních rámců a opatření, kterými organizace dosahují zhodnocování své značky. Lze najít mnoho alternativních definic brand managementu.¹¹

Hodnota značky je vyjádřena jako finanční hodnota, kterou je organizace schopná realizovat prodejem značkových výrobků/služeb nad rámec jejich fyzické hodnoty.

Existuje celá řada přístupů k brand managementu a žádný z nich nepředstavuje v oboru „měnu“, tj. není všeobecně přijatým standardem, kterým by se řídila většina firem. S tím souvisí i relativně velká terminologická rozvolněnost. V odborné literatuře nicméně lze vysledovat některé dlouhodobě se opakující pojmy a konstrukty. V našem pojetí brand managementu pracujeme s klíčovým konceptem identity značky jako se souborem asociací, které chceme vybudovat ve vědomí spotřebitele.

Identita značky je základním nástrojem pro její řízení. Představuje soubor značkových asociací, které chceme strategicky vybudovat nebo udržet.¹² Na rozdíl od image značky, která představuje současný obraz značky ve vědomí spotřebitelů a dalších „podílníků“¹³ značky, je identita projektivní. Je na správci značky, jaké vlastnosti značky se rozhodne do její identity zahrnout a jaké její aspekty nakonec využije – například v marketingové komunikaci, PR, interních komunikačních programech, apod. Z identity značky vychází její positioning (umísťování) – proces, kterým se značka aktivně usazuje ve vědomí spotřebitelů.

Identita značky mívá podobu dokumentu, který popisuje kýženou podobu značky v několika oblastech:

- značka jako produkt,
- osobnost značky,
- značka jako organizace,
- značka jako symbol.

Samostatnou kapitolou identity značky je hodnotová propozice (brand value proposition) – to je souhrn (spotřebitelských) užitků, které značka (značkový produkt, služba) poskytuje. Hodnotovou propozici značky tedy tvoří funkční, citové užitky značky, jakož i možnost sebevyjádření, které společně poskytují hodnotu spotřebiteli. Hodnotové pozice značky pomáhají zdůvodnit výběr jedné značky a její upřednostnění před ostatními (poskytují hmatatelné i nehmatatelné dimenze a asociace).¹⁴

Značka jako produkt

Tato dimenze značky bývá často jediná, kterou organizace/firma bere v úvahu při marketingových aktivitách. Takový pohled má v odborné literatuře dokonce svoje jméno – říká se mu The Product-Attribute Fixation Trap neboli past v podobě fixace na produktové atributy.

Definovat značku na úrovni fyzického produktu (případně služby u servisních značek) má samozřejmě svůj význam a při koncipování identity značky se tomu nelze vyhnout. V řadě odvětví však už pouhá produktová charakteristika nemůže být základem diferenciace – hyperkonkurenční prostředí se postará o rychlou erozi takové diferenciace.

Osobnost značky

Projekce značky do osoby (lidského „typu“) má smysl hned z několika důvodů:

- pomáhá vytvářet vztah mezi organizací (firmou) a zákazníkem,
- pomáhá odlišit značku od konkurence,
- dává hloubku a tonalitu marketingové komunikaci,
- inspiruje firemní kulturu.

O značce má tudíž smysl mluvit jako o entitě, která má určité lidské vlastnosti, vyznává určité hodnoty a je „doma“ v určitém kontextu (jazykovém, geografickém, sociálním apod.).

Značka jako organizace

„Značky téměř všech produktových kategorií bojují o to, aby se v horšících se tržních podmínkách odlišily. V časech utahování opasek se silní distributoři a spotřebitelé zaměřují na cenu. Důraz na cenu je dále podporován agresivními či zoufalými konkurenty a defenzivními hráči, kteří se nechtějí vzdát své pozice na trhu. Inovace produktu jsou rychle kopírovány nebo na trhu vyplňují jen malé mezery. Jak se mohou produkty odlišit a zároveň si uchovat příznivé místo na trhu?“

Jedno z řešení této otázky spočívá v tom, že identitu značky lze částečně založit na organizaci, která za ní stojí. Základním předpokladem je, že k poskytování produktu či služby je zapotřebí organizace s určitým hodnotovým profilem, kulturou, lidmi, programy, prostředky a schopnostmi. Tyto charakteristiky organizace mohou být základem pro diferenciaci, hodnotovou pozici a vztahy se zákazníky.¹⁵

13 *Termín je převodem z anglického originálu „brand stakeholders“. Těmito „stakeholders“ – podílíky rozumíme všechny, kdo se značkou vstupují do nějakého smysluplného vztahu. Pojem podílíků značky se objevil před několika lety, kdy zejména elektronické obchodování, nové obchodní formáty a personalizace nabídek způsobily posun v uvažování o skutečných správcích a tvůrcích značky. Značku tedy ve skutečnosti nevytváří pouze úzký okruh pracovníků komunikačního oddělení, ale daleko širší skupina lidí na značce zainteresovaných. To samozřejmě nevylučuje práci brand managerů, kteří se musí snažit o co nejpřesnější formulaci a plánování identity značky. Jen tak může mezi nimi – jako odborníky na budování značky – a širším okruhem podílíků vzniknout dialog, v němž se identita značky dynamicky naplňuje.*

14 *Viz http://docs.google.com/View?docid=dg9q54f2_416wk3jrtz#_ftn1.*

15 *David A. Aaker, Building Strong Brands, Free Press 1995.*

16 Viz

www.venturepublic.com/resources/brand_glossary.asp

17 Viz

www.evolveexcellence.com/blog/2006/12/toyota_question.html

18 Viz

www.workforce.com/archive/article/21/96/96.php

19 Kuriózní příklad viz

www.zibs.com/blog/archives/2006/03/living_the_brand_1.htm

20 Margaret Mark

a Carol S. Pearson,

The Hero and the Outlaw: Building Extraordinary Brands Through the Power of Archetypes, McGraw-Hill 2001.

Typickými organizačními implikacemi značky mohou být například:

- důraz firmy Body Shop¹⁶ na férový přístup k zemím třetího světa, odkud odebírá ingredience pro svoje produkty,
- kultura starostí v Toyotě,¹⁷
- kultura pozitivní diskriminace žen ve společnosti Avon.¹⁸

V souvislosti se servisními značkami se často používá metafora „žít značkou“ (living the brand). Jde v podstatě o to, jak se jednotlivé dimenze značky promítají do postojů a jednání lidí ve firmě.¹⁹

Značka jako symbol

Symbolika značky je většinou velmi viditelnou „vrstvou“ identity značky. Mezi typické symboly značky patří např. logo/logotyp, firemní barvy, design firemních budov, aut, tiskovin apod.

Na hlubší úrovni je symbolem značky její archetyp. Existují univerzální „příběhy“ společné celé evropské kultuře, které vysvětlují nejen motivy našeho chování, naše sny, přání a úzkosti, ale i způsob, jak necháváme do našich životů vstoupit značky. Metodologii, jejímiž autorkami jsou Margaret Marková a Carol S. Pearsonová,²⁰ dnes používá řada odborníků na analýzu a strategii značek. Typologie značek na základě archetypů není jen dalším teoretickým marketingovým cvičením – je velmi praktickým nástrojem pro plánování značky nad rámec atributů a benefitů.

Dvanáct příběhů – archetypů – seřazených kolem dvou os je výsledkem aplikace desetileté zkušeností jungovských psychoanalytiků a psychologů na marketingovou praxi.

Positioning

Positioning je proces vytváření vjemu ve spotřebitelově vědomí, který je spojen s povahou podnikání firmy a výrobku/služby (značky), který firma nabízí. Positioning vytvářejí proměnné jako například kvalita produktu/služby, cena, způsob distribuce, image a další. Pro positioning jsou klíčové dva prvky:

- (1) Je relativní – vůči konkurenci.
- (2) Existuje v myslích spotřebitelů.

I když se firmy snaží umisťovat (positioning = umisťování) své výrobky prostřednictvím reklamy a další marketingové komunikace, spotřebitelé si nakonec utvářejí pozici značek sami. Smyslem positioningu je najít v myslích spotřebitelů niku, kterou může značka okupovat.

Positioning je nástroj krátkodobého řízení značky, na rozdíl od identity značky, která je nástrojem dlouhodobým. Positioning je ta část identity značky a značkových benefitů, kterou se firma rozhodla aktivně komunikovat ke zvolené cílové skupině a která značku odlišuje od konkurence.²¹

21 Viz předchozí poznámku.

Měření značky

Značka má nespornou hodnotu i jako obchodní aktivum; neamortizuje se, neztrácí hodnotu jako stroje, zařízení, auta či budovy.

Společnost Interbrand (www.interbrand.com) ve spolupráci s časopisem Business Week každý rok vyhláší žebříček nejhodnotnějších celosvětových značek. Jejich hodnotu přitom stanovuje velmi jednoznačně a prakticky: jako obchodní marži, kterou společnosti mohou realizovat **právě a jen** díky značkám. V první dvacítky globálně nejcennějších značek tak najdeme Coca-Colu, Toyotu, Marlboro, McDonald's, ale také Microsoft, IBM, Intel, Nokii, Hewlett-Packard a Cisco. Není to snad (jen) proto, že tyto firmy investují do reklamy, designu či PR. Hodnota jejich značek je také výsledkem vnímané vysoké kvality, dlouhodobého výkonu a péče o zákazníky. Podobně by asi bylo možné změřit hodnotu značky „Michal Viewegh“, „Neo Rauch“, „Divadlo Archa“, či „VŠUP“.

Hodnotu značky však lze vyjádřit i jinak než v penězích. Například mírou věrnosti a spokojenosti zákazníků, mírou sociální odpovědnosti firmy, která je se značkou spojena. Značky jsou i významnými nositeli kulturních hodnot.

„Hodnotu značky“ však lze vyjádřit i jinak než penězi. Například mírou věrnosti a spokojenosti zákazníků, mírou sociální odpovědnosti firmy, která je se značkou spojena. Značky jsou i významnými nositeli kulturních hodnot.

Organizační rozvoj a strategické plánování

Dušan Ondrušek

Způsoby řízení a podoby organizace

Pro výrazné umělecké osobnosti, které jsou zvyklé pracovat a tvořit samy a nespolehají se na nikoho jiného, bývá představa práce ve větší organizaci hrozbou. Děsí se představy, že na rozdíl od individuální tvorby budou muset v organizaci občas brát v úvahu i názor druhých, že se budou muset přizpůsobovat a dělat kompromisy. Toto je rozšířený, ale jednostranný pohled. Tvořivý potenciál jedinečné osobnosti je nezastupitelný. Ale trendem – i v kultuře – je práce na komplexních programech, které už jednotlivec nemůže zvládnout. Mnohé filmové projekty či projekty, které využívají virtuální realitu, vyžadují souhrn desítek lidí. Tvůrčí skupiny se skládají z pestrých profesí a specializací. Plánování a institucionální zázemí daleko přesahují kapacity jakkoli schopných jednotlivců. Velká organizace přitom nemusí znamenat jenom zprůměrování úsilí a kompromisy. Při souhře a vzájemném doplňování kapacit mnoha jednotlivců dochází k projevům komplexní tvořivosti. Synergie různorodých příspěvků se zúročuje v uměleckých produktech s dalekosáhlým dopadem. Podmínkou pro to je však dobře fungující organizace a dlouhodobé strategické plánování.

Řízením rozumíme nástroj, který lidem umožňuje, aby se věnovali organizaci co nejlepším způsobem a aby z organizace získali co nejvíc toho, co potřebují. Management je prostředkem k tomu, aby organizace učinila to, co chce a potřebuje, bez toho, aby zbytečně utrácela vzácný čas, energii nebo peníze.¹

Management se týká všech lidí v organizaci, od řídicích komisí ve správní radě až po jednotlivé pracovníky a dobrovolníky, může se rovněž týkat dlouhodobé vize a dlouhodobého plánování, projektů, jakož i krátkodobých a každodenních úloh a různorodých činností. Při správném řízení je všem jasné:

- kdo zodpovídá za rozhodnutí a kdo má zodpovědnost činnost realizovat,
- jaké jsou potřebné informace pro efektivní a účinné rozhodnutí anebo činnost, kdo je může a má získat, kdo, jak a komu je má dále zprostředkovat,
- kdo a jak se zabývá situacemi, kdy činnosti nepostupují v souladu s očekáváním.

Organizační změna v kontextu odlišných organizačních kultur

Americký profesor managementu Jeffrey Sonnenfeld říká, že organizace je možno dělit na základě jejich organizační kultury.² Pod ní máme na mysli soubor hodnot,

Tvůrčí skupiny se skládají z pestrých profesí a specializací. Plánování a institucionální zázemí daleko přesahují kapacity jakkoli schopných jednotlivců.

Řízením rozumíme nástroj, který lidem umožňuje, aby se věnovali organizaci co nejlepším způsobem a aby z organizace získali co nejvíc toho, co potřebují.

¹ Sandy Adirondack, *Just about Managing?*, London 1992.

² Jeffrey Sonnenfeld, *Concepts of Leadership*, Dartmouth Publishing Company Ltd. 1995.

kteří ovlivňují podobu organizace, a způsob, jakým se organizace vyrovnává s nutnými změnami. Sonnenfeld rozeznává čtyři nejčastější typy kultur v organizacích:

Kultura akademie

Vysoce profesionální pracovníci v ní nacházejí stabilní prostředí pro svůj rozvoj. Nemusí myslet na financování a další rozvoj organizace, očekává se od nich pouze plnohodnotný výkon. Sebevzdělávání je v organizaci vysokou hodnotou, další vzdělávání a umělecký růst jsou trvale vyžadovány. Není možné ustrnout na jednom stupni. Příkladem jsou velké univerzity, zavedená muzea, galerie, které mají garantovanou státní podporu.

Kultura baseballového týmu

Pracovníci jsou nezávislí kontraktoři (například výrazné umělecké osobnosti), kteří jsou zvyklí pracovat samostatně a svoje služby dočasně poskytují instituci. Je o ně zájem, takže se vůči instituci necítí loajální a při další atraktivní nabídce bez problémů přejdou na jiné pracoviště. Podnikatelský duch, individualismus a ochota riskovat jsou nejvyšší hodnotou. Talentovaní členové takové organizace mají raketový nástup do vysokých („hvězdných“) pozic, získávají okamžitě vysoké platy a relativně velkou svobodu v rozhodování. Obměna kádrů je dost častá (hned po snížení výkonu). Tento typ organizace vzniká a zaniká rychle, pouští se do riskantních nevyzkoušených projektů a nikdo nepočítá, že po ukončení výborného projektu organizace přežije déle. Často jsou to organizace založené pro jednorázovou příležitost (fotografický festival, letní škola) a jejich budoucnost bývá nejasná.

Kultura klubu (nebo kultu)

Nejdůležitějším požadavkem pro členy organizace je zapadnout do klubu. Pozitivně se hodnotí loajalita a oddanost. Délka příslušnosti k organizaci je klíčová. Služebně starší mají o hodně lepší postavení a požívají výhod. Pozice vedoucích se příliš nemění, proto je důležité ztotožnit se s hodnotami nebo lídrem, kteří jsou nositeli autority, myšlenky či moci. Mnozí pracovníci začínají na nejnižších stupních organizačního žebříčku a dlouhodobou loajalitou a pracovitostí se propracovávají k jeho vrcholu. Organizace si zakládá na hierarchii, tradici, rituálech, statusových znacích.

Kultura pevnosti

V tomto typu organizační kultury je základním nasměrováním organizace – tendence přežít. „Pevnost“ neposkytuje pracovní jistoty do budoucnosti, namísto zájmu o vnější svět a výbojů navenek se soustřeďuje na obranu/ochranu tradičních hodnot, které kdysi organizaci pomáhaly. Příkladem jsou galerie, které kdysi přinášely něco nového, ale dnes nepředstavují žádnou inovaci nebo názor a jde jim jen o vlastní přežití.

Jestliže chce organizace přežít, musí se vyvíjet. Musí se měnit, a klíčové organizační změny zpravidla nejsou bezbolestné. Změny jsou téměř vždy doprovázeny i ztrátami. Někdy organizační změnu provází dobrovolný nebo nucený odchod části pracovníků. Z finančních důvodů se organizace stahují, redukuje část programů, aby se mohly soustředit na jiné. Při některých organizačních změnách je ohrožen image. Někdy se nanovo definuje mise organizace. Některé organizace začínají hovořit o strategickém plánování až v okamžiku, kdy na účtu nemají peníze na výplaty na další měsíc. V takovém okamžiku je namísto spíš krizový management. Bolest a nutné ztráty je možné zmírnit, když jsme pohrouženi do změn, které se odehrávají, a naplno se koncentrujeme na to, co je před námi.

Občas máme pocit, že krize přicházejí neočekávaně a náhle. Organizace se musí vyrovnat s náhlou ztrátou grantů nebo kontraktů. Někdy jsou naopak zaskočeny příliš rychlým expandováním a nečekaným nárůstem rozpočtu. Starší organizace v pozdější fázi svého rozvoje mohou zjistit, že jejich původní mise či umělecký program, které zformulovali zakladatelé, se vyčerpaly a v současnosti se očekávání jejich klientů mění. Organizace si uvědomily, že dosáhly úrovně, která už vyžaduje profesionalizaci v poskytovaných službách a jenom nadšení a dobrovolnický étos už nestačí. Takové krize obvykle nepřicházejí naráz, ale většinou si nikdo z děle fungující organizace neuvědomuje plíživé náznaky potřeby změny, na které bylo nutno reagovat už dříve.

Co je možné dělat, aby nevyhnutelné ztráty, které doprovázejí každý proces organizační změny, byly co nejmenší? Uvedu zde principy, které považuji z tohoto hlediska za podstatné.

Otevřené pojmenování hrozeb a možností

Každý lídr se obává situace, kdy bude muset předstoupit před pracovníky a říci jim: „Jsme na tom špatně, hrozí krize, budeme muset propouštět, redukovat, měnit.“ Proto v takových situacích mnohé organizace volí pštrosí politiku. Nechtějí vidět nutnost změn, stanou se pasivními a doufají, že krizi nějak přečkají. Vyhybat se změnám je pochopitelnou tendencí na pracovišti, kterému se po jistý čas dařilo. Pracovníci navíc doufají, že je možné dosáhnout ustáleného modelu, ve kterém pokračuje dosavadní fungování. Lidé, způsob a množství vykonávaných činností se nebudou měnit, organizace bude postupovat tak, jak vždycky postupovala až dosud, nebude se rozšiřovat ani zmenšovat. To bohužel dlouhodobě neplatí.

Organizace reagují na okolní svět a na měnící se potřeby. Musí se měnit. Nepodaří se jim dlouhodobě udržet neměnný stav, musí být v pohybu. Jsou jako měsíc – když nerostou, ubývají. Na to, aby organizace přežila, musí mít její lídři velké ambice. Musí chtít růst, být o mnoho lepší než v současnosti. Za příznivých okolností se jim to podaří, v nepříznivých se alespoň udrží. Lídrům, kteří mají minimální ambice – jenom udržet organizace takové, jaké jsou – se to většinou nepodaří. Stávají se svědky toho, jak se jim organizace rozpadají pod rukama.

O potřebě změn je třeba hovořit a strategicky plánovat, což by měly organizace právě v časech klidu a prosperity, nikoli až v době nastupující krize.

Hovořit o tom, co budeme v budoucnosti dělat jinak, se má právě tehdy, když to není akutně zapotřebí.

Někteří lídři se bojí negativního slovníku, bojí se, že do vztahů vnesou napětí a paniku, které budou demobilizovat. V některých organizacích se projevuje „kolektivistická ignorance“. Jedná se o situaci, kdy většina členů skupiny ví o problémech, ale nepsanou normou je nehovořit o nich, hlásat idealistické hodnoty a idealizovaně popisovat současnou situaci. Poprvé byl tento trend zaznamenán v některých kibucech, kde většina členů společenství doma tajně popíjela a na společných shromážděních všichni vehementně brojili proti alkoholu. Takže každý člen společenství měl pocit viny, že on je ten jediný, který se odlišuje. Kolektivistickou ignoranci překonává ten, kdo má jako první odvahu pojmenovat rozpor reálné situace a hlásaných hodnot. V ideálním případě se do toho pustí a nepřijemnou diskusi spouští někdo z vedení. Dobře fungující organizace by však měla vytvářet prostor, kde takovou diskusi může bez hrozby trestu otevřít kdokoli z pracovníků nebo externích dobrovolníků.

O potřebě změn je třeba hovořit a strategicky plánovat, což by měly organizace právě v časech klidu a prosperity, nikoli až v době nastupující krize. Hovořit o tom, co budeme v budoucnosti dělat jinak, se má právě tehdy, když to není akutně zapotřebí.

V momentech, kdy se organizaci daří, nikdo není pod tlakem okamžitých změn a dlouhodobé plánování je možné uskutečňovat jaksi s odstupem, s chladnou hlavou.

Participace

Nic neměnit, do ničeho raději neštourat, to je postoj pochopitelný i z jiného hlediska. Změna bývá bolestná. Pro to, abychom něco získali, se něčeho musíme vzdát. Úspěšnou organizační změnu doprovází bolestivá kalkulace, v níž nakonec zisky mají převýšit ztráty. Platy lidí z vedení bývají zpravidla vyšší v porovnání s platy pracovníků ne proto, že by vedení nutně muselo pracovat déle a intenzivněji, ale proto, že nesou konečnou odpovědnost za rozhodnutí organizace. V dobrých i špatných dobách.

V některých organizacích se dělení na ty, kdo rozhodují, a ty, kteří jenom vykonávají, nesmyslně vyhrocuje. To, že vedení nese konečnou odpovědnost, neznamená, že by se na přípravě rozhodnutí neměli spolupodílet také ostatní. Dělení na odborníky a laiky zde neplatí. Na prožívání své situace v organizaci je nejlepším odborníkem samotný pracovník. V diskusích může každý pomoci svým pohledem a vlastními náměty. Do uvažování o trendech a možných změnách do budoucnosti mají být vtaženi všichni pracovníci. Čím více lidí se bude podílet na přípravě a pochopení nutných změn, tím více lidí se bude angažovat i při jejich realizaci. Úkolem vedení v takových chvílích je umožnit, aby co nejvíce lidí v organizaci získalo informace o vnitřním a vnějším prostředí organizace. Nehovořit o některých finančních a personálních aspektech ve snaze nevyvolat paniku znamená uvolnit prostor pro dohady, falešné informace a polopravdy.

Vedení nemusí okamžitě přijít s hotovým řešením. Ale mělo by posilovat oddanost hodnotám, na kterých organizace stojí, být příkladem integrity hodnot a jednání. Naděje je právě tak nakažlivá jako beznaděj. Pracovníci by měli cítit, že i když některé postupy v organizaci budou probíhat jinak, nezmění se nadšení a úpornost v dosahování cílů, na kterých se tým dohodne. Společné prožívání těžkostí, diskuse o nich a odhodlání vedení postupovat dále mohou zmírnit bolestivé organizační změny.

Vzájemné učení se

Málokdo něco namítá proti principům učící se organizace. Kolik je však organizací, kde přetrvává organizační paměť, takže platí, že staré chyby se neopakují? Kolik organizací o sobě může říci, že jejich pracovníci „neobjevují kolo“ každý sám a nanovo?

Že se systematicky snaží, aby si to, na co přišel jeden z jejich členů, osvojili všichni? Organizace zpravidla vynakládají velké finance na kurzy a další vzdělávání svých pracovníků. Ale jen málokdy zajistí, aby se s minimálními investicemi uvnitř organizace šířily poznatky a zkušenosti, které budou pro změněné podmínky potřebné.

Nezralé organizace odhodí s bývalými šéfy i jejich zkušenosti a v novém personálním složení často opakují tytéž chyby. Zralejší organizace dokážou oddělit vztahovou nevráživost od poznatků a zkušeností, které bývalé vedení nashromáždilo, a bývalé lídry organizace využívají jako konzultanty, kteří nerozhodují, ale některé z jejich rad nemusí být k zahazení. Pod hesly „Důchodce poradcem“ nebo „Mentoring naruby“ se ve světě šíří přístupy, které říkají, že generační konflikty se nemusí projevovat bolestivými organizačními změnami. V poradenských funkcích je možno využívat bývalé pracovníky organizace. Stejně tak je možné postavit začínající pracovníky do role mentorů pro starší v takových dovednostech, kde se mladší vyznají lépe (například v práci s novým softwarem). Někteří pracovníci si řeknou, že dosáhli nějakého vzdělání, za roky práce si něco osvojili a zkoušet něco nového se jim už nechce. V organizačních změnách je tento typ největší brzdou. Změna se týká všech.

Organizační změna znamená, že každý z nás bude muset dělat něco nového, že si bude muset osvojit něco, co dosud nedělal.

Existují organizace, které mají zabudovanou kontinuální sebevzdělávací tradici pro všechny pracovníky (například studijní kroužky na pracovišti, lunch semináře, neustálý vzájemný koučing). Ty jsou na změnu připraveny lépe. Přiznat, že něco nevíš, není hanba. Hanbou by bylo nechtít se už učit nic nového. V organizacích s kulturou neustálého sebevzdělávání je připravenost na změny o mnoho větší. Organizační změna znamená, že každý z nás bude muset dělat něco nového, že si bude muset osvojit něco, co dosud nedělal. Tato nutnost se snadněji přijímá v organizacích, kde se amortizace vzdělání považuje za samozřejmost. Spisovatel Jan Procházka kdysi řekl, že na to, aby byl člověk šťastný, nemusí vždy vyhrát, ale musí vědět, že měl odvahu pokusit se zabojet. Toto pravidlo se týká právě tak jednotlivců jako organizací.

Organizační ekocyklus

Většina lidí si organizační změny představuje jako lineární modely. Organizace vznikne, rozvíjí se, prochází stále rozvinutějšími fázemi a nakonec dosáhne vrcholu a zaniká. Modely rozvoje organizace často v zobrazení připomínají schůdky, po nichž se stále kráčí jenom výš a výš. Takovouto představu považujeme za mechanickou a nepřilíš užitečnou.

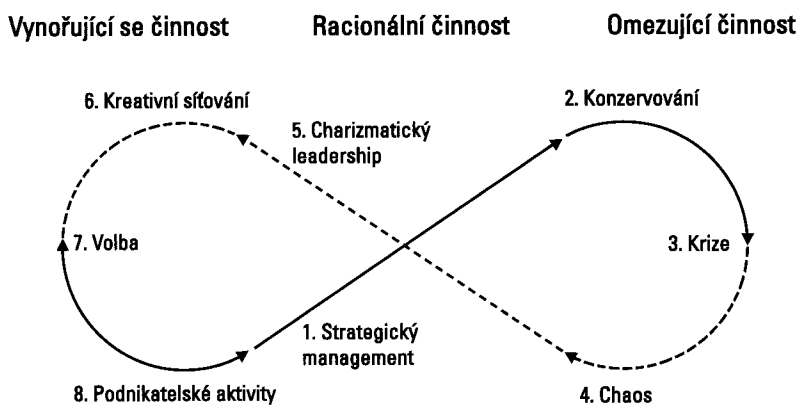
Mnohem přirozenější představou je koncepce, která připomíná ekologické principy. Přinesl ji David K. Hurst, který hovoří spíše o cyklech organizačního rozvoje – o ekologických cyklech.³ V nich – podobně jako v rostoucím lese – se časy rozmachu střídají s časy úpadku; ani jedna z fází není hodnotnější než ty ostatní, protože k rozvoji potřebujeme „bujení“ a rozpínání i oslabení systému, který příliš expandoval, a „vyčištění“ starších součástí systému poskytne prostor pro nový rozmach. Namísto linky, která lineárně nebo exponenciálně roste, David K. Hurst zobrazil svůj model jako dvě propojené smyčky, které připomínají znak nekonečna (viz Schéma 1).

3 David K. Hurst, *Crisis and Renewal: Meeting the Challenge of Organizational Change*, Harvard Business Press 1995.

Strategický management se rozmáhající se rozvojovou linií pokračuje pouze do té doby, dokud v systému nepřevládne tendence se zakonzervovat. Od tohoto okamžiku se organizace stáčí ke krizi, chaosu a nové směřování přinese jenom nový, charismatický lídr, který z tohoto chaosu povstane, aby organizaci určil nové směřování.

Toto schéma může vypadat i neradostně, protože zpochybňuje představu, že se organizace vyvíjejí jen k lepšímu, ale právě proto může být vhodnějším modelem pro strategické úvahy.

Schéma 1: Organizační ekocyklus



Strategicky plánujeme tehdy, když hledáme jasnou představu dlouhodobého cíle, připravujeme kroky, které k němu vedou, a určujeme jejich posloupnost.

Strategické plánování v rozvoji organizace

Strategicky plánujeme tehdy, když hledáme jasnou představu dlouhodobého cíle, připravujeme kroky, které k němu vedou, a určujeme jejich posloupnost.

Strategicky plánujeme
tehdy, když hledáme jasnou
představu dlouhodobého cíle,
připravujeme kroky, které
k němu vedou, a určujeme
jejich posloupnost.

V organizačním rozvoji nazýváme strategií sled hlavních aktivit organizace směřujících k naplnění jejích záměrů a mise. Strategický plán je potom jako mapa, která organizaci pomáhá dostat se z jednoho místa na druhé. Jedná se o písemný dokument, který analyzuje současnou situaci, pojmenovává vizi organizace – budoucí alternativy jejího rozvoje – a zároveň načrtává milníky a strategická rozhodnutí, která bude zapotřebí učinit, aby byla organizace schopna naplňovat své poslání i v budoucnosti. Poslání v tomto kontextu pojmenovává, proč, co a jak naše organizace dělá, hovoří o jejích hlavních přístupech a hodnotách. Je to to, čemu organizace věnuje své zdroje, čas a talent.

Upozorňujeme, že nemáme na mysli „pětiletky“, nejde nám ani o plány, které organizací diktuje někdo jiný. Řeč je o procesu společného (participativního) hledání a definování strategického plánu umělecké nebo výrobní organizace. Tohoto procesu by se měli zúčastnit všichni zainteresovaní, kteří se podílejí na naplňování poslání organizace; měli by si však nejen uvědomovat jeho důležitost, ale také znát nástroje, s jejichž pomocí je budou připravovat. Je to proces, který poskytuje velkou příležitost ovlivnit vlastní budoucnost a vytváří též sdílenou (společnou) zodpovědnost nejen za samotný návrh, ale i za jeho realizaci, což je jedním z klíčových bodů úspěchu organizace.

Otázky při zpracování strategického plánu

Při zpracování strategického plánu, tedy popisu nejlepší budoucnosti organizace a efektivní cesty k jejímu dosažení, zpravidla odpovídáme na následující tři otázky: Kde jsme? Jak vypadá cílová stanice – kam se chceme dostat? Jak se tam dostaneme? Povězme si o těchto otázkách něco bližšího.

1. Kde jsme?

Tato otázka znamená analýzu současné situace samotné organizace a poznání prostředí, ve kterém organizace působí. Zkoumáme trh i konkurenční prostředí a zajímá nás taktéž nitro organizace. Zjišťujeme, v čem vynikáme, v čem jsme unikátní a jak to můžeme uplatnit jako konkurenční výhodu. Pro tento cíl se nejčastěji využívají SWOT analýza, STEP analýza a Analýza silového pole.

SWOT analýza je zkratkou z anglických výrazů Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (silné stránky, slabé stránky, možnosti a ohrožení). Tento přístup znamená rozbor vnitřního a vnějšího prostředí organizace z hlediska jejích silných

a slabých stránek (organizační struktura, správní rada, zaměstnanci, kvalita služeb – dosavadní výsledky, úspěchy a neúspěchy, technické/materiální zázemí, způsob komunikace, současná strategie fungování, konkurence a trh apod.), vnějších příležitostí a ohrožení (společnost – její potřeby a vývojové trendy, potenciální klienti, spojenci/spolupracovníci, konkurenti apod.). Silné stránky chápeme jako ty vlastnosti organizace, které jí pomáhají naplňovat misi, slabé stránky nebo nedostatky zase snižují kvalitu její práce a v naplňování mise brání. Příležitostmi jsou ty skutečnosti, které organizaci pomáhají naplňovat její cíle a rozvíjet se; ohrožení nějakým způsobem brání realizovat organizační a jiné cíle. Vzhledem k tomu, že se vnější i vnitřní faktory dynamicky mění, doporučuje se při analýze vyplnit více SWOT matic – zaměřených na minulost, současnost a budoucnost.

STEP analýza se zaměřuje na rozbor vnějšího prostředí. Při jejím uskutečňování si klademe otázku, jaké sociální, technické, ekonomické a politické faktory situaci ovlivňují. Může jít o inflaci, politickou stabilitu, věkové složení obyvatelstva, absenci určitých technologií apod.

Analýza silového pole vnímá prostředí z hlediska faktorů, které ho ovlivňují. V určitém čase jsou v „silovém poli“ přítomny síly, které působí ve prospěch něčeho (změny, myšlenky) a jsou označovány jako hnací síly. Proti nim působí síly brzdící. Na stav, ve kterém se organizace nachází, můžeme tedy nahlížet jako na výsledek rovnováhy obou těchto sil působících proti sobě. Jestliže je cílem organizace změna, nastane pouze tehdy, když se změní poměr sil. Tato analýza nám umožní rozhodování v tom, zda chceme nového stavu dosáhnout posílením hnacích sil, oslabením sil brzdících, nebo kombinací obou možností.

2. Kam se chceme dostat?

V této části se soustředujeme na budoucnost. Hledáme a vymezujeme konečnou požadovanou představu, jako bychom se v sekvenci záběrů pokusili popsat poslední okénko chystaného filmu. Tvoříme, vymýšlíme, hledáme, diskutujeme o:

- hodnotách – principech, na kterých je založena naše organizace, o přístupech i zásadách, na kterých budou založena rozhodnutí při dosahování cílů;
- poslání, které pojmenovává účel existence organizace a odpovídá na otázky, proč organizace existuje, co je jejím smyslem, čeho se snaží dosáhnout a jak toho dosahuje;

- vizi, která hovoří o tom, jakou organizací se chceme stát a jak bude vypadat svět okolo nás za několik let.

3. Jak se tam dostaneme?

Když už známe vlastní možnosti, potřeby okolí a máme i jasnou představu o budoucnosti, jakou bychom si přáli, můžeme se začít zabývat vytvářením rámce k dosažení žádoucích výsledků. Potřebné je pojmenovat, stanovit a specifikovat mnoho dalších faktorů, například strategické možnosti rozvoje, problémy a priority jejich řešení, cíle a měřitelné indikátory úspěšnosti jejich plnění. (Jak budeme vědět, že jsme tam, kam jsme chtěli jít?) A konečně musíme určit velmi konkrétní praktické realizační kroky v podobě, které se říká akční plán. (Jedná se o konkrétní postupy, úlohy, jejich načasování, odpovědnosti a zdroje.) Taktéž je třeba už na počátku začít zvolený postup monitorovat.

V některých přístupech může mít popis cesty, kterou realizujeme vizi, podobu scénářů rozvoje. V každém úseku rozvojové cesty můžeme počítat s větším počtem verzí scénářů. Nezapomínejme proto také na alternativní scénáře rozvoje.

Vedení ekonomické agendy, finanční management a účetnictví

Pavel Šik

Vedení ekonomické agendy

Ekonomická agenda organizace souvisí se všemi ekonomickými otázkami, jako jsou vedení účetnictví, vedení daňové evidence, zpracování mezd, zpracování statistických výkazů, zpracování příznání k DPH, zpracování příznání DPPO (daně z příjmů právnických osob), popř. DPFO (daně z příjmů fyzických osob), finanční management, ale např. i pojištění atd.

Podle velikosti instituce nebo projektu zpracovává ekonomickou agendu různý počet osob. Vedoucím může být ustanoven ekonomický ředitel či manažer projektu. To je člověk, který je v menších organizacích a při menších projektech zodpovědný prakticky za vše, u větších organizací shromažďuje informace od ostatních pracovníků a na jejich základě může rozhodovat.

I při menších projektech a v menších organizacích je lepší mít vyčleněny nejméně dvě osoby na finanční agendu. První z nich je účetní, tj. někdo přesný, spolehlivý, byť třeba při některých rozhodnutích málo odvážný. Má na starosti účetnictví, mzdy, statistické výkazy, příznání k DPH, příznání k DPPO. Tuto funkci je možno pokrýt také externě neboli ji „nakoupit“.

Tím druhým je většinou finanční manažer nebo přímo manažer projektu, který kontroluje cash-flow,¹ případně hledá zdroje prostředků, jedná s bankou a sponzory a úzce spolupracuje s účetním.

Většina neziskových organizací jsou právnické osoby vedoucí účetnictví, podléhají tedy zákonu o účetnictví. Mállokterý zakladatel si uvědomuje, že když založí organizaci, musí v případě zisků odevzdávat příznání k DPPO, v případě darů Příznání k darovací dani, a především vést účetnictví, což je spojeno s náklady ještě předtím, než nějaký grant vůbec přijde.

Manažerské účetnictví – finanční management

Pod pojmem finanční management nebo také manažerské účetnictví rozumíme strategické plánování finančních prostředků v ziskovém i neziskovém sektoru s hlavním

Mállokterý zakladatel si uvědomuje, že když založí organizaci, musí v případě zisků odevzdávat příznání k DPPO, v případě darů Příznání k darovací dani a především vést účetnictví, což je spojeno s náklady ještě předtím, než nějaký grant vůbec přijde.

¹ Cash-flow neboli peněžní toky je rozdíl mezi běžnými příjmy a běžnými výdaji podniku za určité časové období.

cílem výdaje a příjmy organizovat tak, abychom nepotřebovali půjčky. Toto účetnictví nemá standardní formy a může být v každém podniku nebo organizaci rozdílné, protože slouží převážně pro vlastní potřeby organizace. Častokrát ale dobré finanční plány poslouží při jednání v bance nebo s možným sponzorem či investorem.

V případě uměleckých projektů je možné začínat sestavením kalkulace nákladů projektu a poté sestavením příjmů projektu. Po sestavení těchto kalkulací je dalším krokem sestavení časového harmonogramu příjmů a výdajů, tedy plánu, v kterém měsíci nebo roce projektu je nutné zaplatit kterou fakturu a kdy přijdou grantové peníze. Základním principem je pravdivá výpověď takového finančního plánu, protože je důležitý především pro vlastní manažery projektu. Také banky oceňují pravdivost výpovědi finančních plánů, je tedy nežádoucí plánovat příjmy o několik měsíců dříve, než opravdu přijdou, nebo bude později nutné vyjednávat o poskytnutí překlenovacího úvěru. Finanční plán je v ziskovém sektoru také součástí tzv. business plánu.

Základní struktura finančního plánu (plánu likvidity)

Počáteční stav finančních prostředků na začátku období

– plánované náklady v plánovaném období

+ plánované příjmy v plánovaném období

= konečný stav finančních prostředků na konci období

Finanční účetnictví

Povinnost vést účetnictví mají všechny právnické a fyzické osoby, které jsou zapsány v obchodním rejstříku a které překročily zákonem stanovenou výšku obrátu. Také fyzické osoby, které jsou ve sdružení s fyzickými osobami s touto povinností, musí vést účetnictví.² Ostatní fyzické osoby jsou povinny vést tzv. daňovou evidenci, dříve nazývanou jednoduché účetnictví. Podstatou je zjištění základu daně, tzn. příjmy snížené o výdaje vynaložené na jejich dosažení, zajištění a udržení.³ I přesto, že se daňová evidence dříve nazývala jednoduchým účetnictvím, je nutné vést např. deník příjmů a výdajů, knihu pohledávek a závazků, karty dlouhodobého majetku, karty zásob a rezerv nebo pokladní knihu a knihu jízd atd. Pokud je daňová evidence moc komplikovaná nebo není co odepsat, nabízí zákon paušální odpisy.

Zákon o účetnictví platí pro ziskový i neziskový sektor, rozsah je ale zákonem pro neziskové organizace trochu zjednodušen. Obsahem účetnictví je v principu shromažďování tzv. účetních dokladů,⁴ které musí obsahovat:

² Zákon
č. 563/91 Sb., o účetnictví.

³ Zákon č. 586/1992 Sb.,
o daních z příjmů.

⁴ Zákon
č. 563/91 Sb., o účetnictví,
§ 11.

- a) označení účetního dokladu,
- b) obsah účetního případu a jeho účastníky,
- c) peněžní částku nebo informaci o ceně za měrnou jednotku a vyjádření množství,
- d) okamžik vyhotovení účetního dokladu,
- e) okamžik uskutečnění účetního případu,
- f) podpisový záznam osoby odpovědné za účetní případ a podpisový záznam osoby odpovědné za jeho zaúčtování.

Podle účetních dokladů vzniknou tzv. účetní zápisy,⁵ které poté tvoří účetní knihy.⁶

Tyto účetní knihy jsou v principu systematické řazení účetních dokladů:

- a) deník, v němž účetní zápisy uspořádají z hlediska časového a jímž se prokazují zaúčtování všech účetních případů v účetním období,
- b) hlavní kniha, v níž účetní zápisy uspořádají z hlediska věcného,
- c) knihy analytických účtů, v nichž se podrobně rozvádějí účetní zápisy hlavní knihy,
- d) knihy podrozvahových účtů, ve kterých se uvádějí účetní zápisy, které se neprovádějí v deníku a hlavní knize.

Klasické účetnictví se na konci roku uzavírá tzv. účetní závěrkou. Ta má základní části:

■ Rozvahu neboli bilanci⁷

Rozvaha je rozdělena na aktiva a pasiva, která musí být ve stejné výši. Pod aktiva se účtuje dlouhodobý majetek, krátkodobý majetek, peníze, pohledávky, tzn. ty položky, které někdo dluží, a pod pasiva zase položky, odkud peníze přišly, jako např. vlastní kapitál, výsledek hospodaření, rezervy, závazky, tj. položky, které máme někomu zaplatit, úvěry a půjčky atd.

■ Výkaz zisků a ztrát⁸

Výkaz zisků a ztrát je rozdělen na náklady (nákupy, služby, osobní náklady, daně atd.), výnosy (tržby, ostatní výnosy, přijaté příspěvky atd.), odpovídající výsledek před zdaněním a po něm.

■ Přílohu, která vysvětluje a doplňuje informace obsažené v obou částech

Účty jsou rozděleny na dlouhodobý majetek, zásoby, finanční účty, zúčtovací vztahy, náklady, výnosy atd. Jednotlivé označení účtů není náhodné a je dáno prováděcí vyhláškou zvlášť pro podnikatele a zvlášť pro nepodnikatelské subjekty.

5 Zákon

č. 563/91 Sb., o účetnictví,
§ 12.

6 Zákon

č. 563/91 Sb., o účetnictví,
§ 13.

7 Příloha 1 předpisu

504/2002 Sb. k provedení
zákona o účetnictví
pro nepodnikatelské subjekty.

8 Příloha 2 předpisu

504/2002 Sb. k provedení
zákona o účetnictví
pro nepodnikatelské subjekty.

Některé druhy organizací (při dosažení určitého obratu, počtu zaměstnanců apod.) mají další povinnosti, jako jsou audit a výroční zprávy. Pro účely případných kontrol je nutno doklady uschovávat pět a více let, mzdovou a personální agendu je nutno archivovat 30 let (dle zákona o organizaci a provádění sociálního zabezpečení).

Shrnutí

Zajištění ekonomické agendy je vedle samotného obsahu projektu jednou z nejdůležitějších částí jeho přípravy. Bez kvalitní finanční kalkulace je lepší nezačínat s podnikáním, v případě neziskového projektu pak nebude možné získat granty ani sponzory. Na účetní povinnosti právnické osoby je nutné zajistit účetní/ho, jelikož zde vznikají nejzásadnější chyby budoucích projektů, popř. nutnost vrátit dotace zpět poskytovateli. V rámci organizace nebo projektu je od začátku nutné prosadit disciplínu ohledně odevzdávání účetních dokladů na jedno centrální místo nebo jedné styčné osobě se všemi náležitostmi, jinak na konci účetního období nastanou velké problémy.

Bez kvalitní finanční kalkulace je lepší nezačínat s podnikáním, v případě neziskového projektu pak nebude možné získat granty ani sponzory.

Slovníček pojmů

CES

Centrální evidence sbírek je na internetu veřejně přístupný informační systém, který vede Ministerstvo kultury ČR od roku 2002. Povinně jsou zapsány sbírky ve vlastnictví státu, krajů a obcí, o zápis mohou požádat různé fyzické i právnické osoby, soukromí vlastníci sbírek na území ČR. V roce 2007 bylo zapsáno na 60 milionů předmětů. Sbírký jsou dokumentovány nejen statistickými a slovními údaji, ale také obrazově, čímž postupně vzniká unikátní virtuální expozice českého muzejnictví (<http://www.ces.mkcr.cz>). CES vychází ze zákona č. 122/2000 Sb., o ochraně sbírek muzejní povahy a o změně některých dalších zákonů.

Dar

Souhrn hmotných i nehmotných statků, které dárce dává a obdarovaný přijímá. Nemusí jít nezbytně o finanční dar, ale například i o ideu, nápad, dovednost, čas nebo výrobek. Proces daru upravuje darovací smlouva, přičemž dárce nevyžaduje od obdarovaného žádné protiplnění, může však požádat například o zachování anonymity nebo použití daru v souladu s jeho přáním. V případě, že dar dostane nezisková organizace, nepodléhá dani z příjmu.

Dobrovolnictví, dobrovolná služba

Aktivita, kterou dobrovolník nabízí svou pomoc dalším lidem prostřednictvím různých organizací. Dobrovolník sice nemá přímé finanční výhody ze své činnosti, ale může se tímto způsobem realizovat, získávat nové vědomosti, zručnosti a dovednosti, nezanedbatelné je i navázání nových vazeb. Dobrovolníkem může být osoba starší 15 let, dobrovolná činnost musí být podložena smlouvou s akreditovanou organizací a musí být prováděna mimo pracovní či studijní povinnosti dobrovolníka. V ČR v oblasti kultury dobrovolnictví implementuje např. Asociace galerií a muzeí. Organizace, které mají zájem o dobrovolníky, se musí akreditovat na ministerstvu vnitra. Dobrovolnictví upravuje zákon o dobrovolnické službě č. 198/2002 Sb.

Dotace

Finanční podpora ze státního či veřejného rozpočtu poskytovaná na projekt na základě žádosti a splnění předem daných podmínek poskytovatele. Dotace nepodléhají dani z příjmu, pokud jsou použity v souladu se smlouvou či rozhodnutím poskytovatele. Jejich užití podléhá veřejné kontrole.

Evaluace

Evaluací (hodnocením) se rozumí proces, který

- a) systematicky zkoumá přínosy z realizace projektů, programů, případně činnosti organizací,
- b) analyzuje účinnost realizačních procesů,
- c) navrhuje možná zlepšení a způsoby jejich zapracování.

Základními principy evaluace jsou:

- a) věcnost – vhodnost a přiměřenost cílů s ohledem na socioekonomický kontext (Jsou navrhované metody práce relevantní vzhledem k cílům?),
- b) účinnost – rozsah cílů a intervence (Do jaké míry jsou naplňovány celkové cíle, účel, očekávané výsledky?),
- c) dopad – pozitivní a negativní, primární a sekundární, dlouhodobý efekt, multiplikační efekty, přímé a nepřímé dopady, zamýšlené a nezamýšlené dopady.

Při evaluaci se posuzují zejména předpoklady, majetek/vlastnictví, mandát, kompetence účastníků, potřeby, poslání, cíle, vize, zásady, zdroje a vklady (peníze, znalosti, materiál, technika a technologie, partneři), aktivity, vynaložené prostředky, objektivní ukazatelé úspěchu (kvalitativní a kvantitativní), místní trendy, vliv vnějších a vnitřních faktorů, spolupráce, konkurence, zamýšlené a konkrétní výsledky aj. Evaluaci lze provádět před zahájením projektu nebo činnosti, v jejich průběhu i po jejich ukončení.

Filantropie

Souhrn činností a chování, které vedou k vědomé podpoře druhých osob (jednotlivců, skupin, organizací). Liší se od altruismu, který je individuální iniciativou a je většinou omezen na nejbližší okolí. Filantropie se pokouší řešit problémy slabších či znevýhodněných v širších souvislostech, koncepčně a má tendenci se organizovat do celého systému péče o tyto problematické skupiny. Na nejobecnější rovině je vedena snahou dosáhnout vyšší kvality života jak jednotlivce, tak celé společnosti.

Firemní filantropie

Klíčová složka širšího konceptu společenské zodpovědnosti podniků. Je důležitým pojítkem mezi firmou a místem, ve kterém podnik působí. Současný trend je takový, že významnou část tržní hodnoty podniku tvoří nehmotný majetek, intelektuální kapitál a pověst, proto firmy na tyto účely investují své zisky.

Fundraising (získávání zdrojů)

Soubor činností, který zahrnuje různé způsoby a metody, jak získávat finanční a jiné prostředky potřebné pro obecně prospěšnou činnost či veřejně prospěšnou službu.

Galerie

V ČR příspěvkové organizace, nevládní neziskové organizace, ostatní právnické a fyzické osoby s celoročním výstavním programem, které vytvářejí sbírky dočasného či trvalého charakteru, jež mohou být zapsány v CES. Obecně se ve světě pod pojmem galerie rozumí subjekt, zpravidla soukromého typu, který se zabývá zprostředkováním prodeje uměleckých děl jednotlivcům, soukromým sběratelům i veřejným institucím. Galerie dlouhodobě sledují konkrétní umělce, umělecké skupiny, specifické umělecké formy či období. Organizačně zajišťují prezentace děl a umělců na nejrůznějších veřejně přístupných výstavních a jiných projektech, čímž se podílejí na utváření profesní kariéry umělců i jejich hodnoty na trhu.

Grant

Finanční podpora. Z hlediska státního rozpočtu či rozpočtů veřejných se nejedná o oficiální titul, tedy ekonomický pojem. Grant je pojem užívaný v ČR pro dotace nebo nadační příspěvky, které jsou poskytovány na základě výběrového řízení a soutěže. Obecně mezi poskytovatele grantů patří například nadace, nadační fondy, stát či orgány veřejné správy, akademické a vědecké instituce. Příjemcem může být jak fyzická, tak právnická osoba.

Grantové řízení

Proces výběru subjektů pro poskytnutí dotací a způsob implementace dotací. Transparentní grantový proces předpokládá zveřejnění podmínek a kritérií pro poskytnutí dotace, odborně zdatné členy grantové komise, veřejné vyhlášení výsledků grantového řízení a také zveřejnění výsledků aktivit, které byly podpořeny. Součástí grantového řízení je vyřizování administrativní agendy (uzavírání smluv o poskytnutí dotace, případně rozhodnutí o dotaci), vyúčtování projektů, zpracování závěrečných zpráv, vyhodnocení závěrečných zpráv a výsledků podpořených aktivit.

Inovativní umění, inovativní projekt

Lze jej charakterizovat tím, že představuje nové myšlenky, formy a metody práce nebo tvořivým způsobem obnovuje a rozvíjí tradice.

ISBN (International Standard Book Number)

Mezinárodní standardní číslování knih je alfanumerický kód určený pro jednoznačnou identifikaci knižních vydání a vydavatele. ISBN je specifikováno mezinárodním standardem ISO 2108, v České republice převzatým jako ČSN ISO 2108, pro periodika existuje obdobný kód ISSN, International Standard Serial Number. Číslo usnadňuje vyhledávání publikací v knihovních katalozích a databázích. ISBN je společně s čárovým kódem vyžadováno některými knižními distributory.

Katalog

Odborná publikace dokumentačního charakteru vydaná u příležitosti výstavy nebo jako výsledek badatelského zpracování určitého tématu či umělecké sbírky (tzv. sbírkový katalog). Obsahuje zpravidla odborné texty o autorech, o koncepci výstavy či sbírky, reprodukce děl, seznam vystavených či do sbírky zahrnutých děl, profesní či životopisné údaje umělců – uskutečněné výstavy, zastoupení ve sbírkách apod. Katalogy slouží jako zdroje např. při určování vlastnictví, autorství, dataci vzniku aj. Přihlíží se k prestižnosti a odbornosti vydavatele, tj. muzejní či galerijní instituce či nakladatelství. U nás je toto označení často používáno i pro propagační či autorské publikace vydané vlastním nákladem umělců.

Kurátor

Profese, která se zabývá správou umělecké sbírky, posuzováním uměleckých děl a jejich výběrem pro výstavy, psaním textů pro katalogy, brožury, časopisy a knihy. Spolupracuje s kurátory z jiných muzeí při organizování a realizaci zápujček nebo se společnostmi, které si budují vlastní sbírky. Kurátoři na volné noze vyhledávají a formulují vlastní témata výstav, vyhledávají pro ně umělce a umělecká díla a krok po kroku realizují výstavu buď v tradičních muzejních prostorách, nebo si najímají prostory alternativní.

Mecenáš

Osoba, která podporuje jiné osoby, projekty a akce ze svého osobního, tedy již zdaněného jmění.

Mobilita

Možnost účasti individuálních umělců i ostatních kulturních pracovníků na setkáních, seminářích, kurzech a dalších akcích. Podpora individuální mobility je umělcům a ostatním kulturním pracovníkům umožňováno účastnit se časově omezených,

krátkodobých akcí, především v zahraničí. Individuální mobilita v kulturním sektoru je v EU chápána jako základ pro jakoukoliv kvalitní spolupráci na mezinárodní úrovni a spolu s mobilitou zboží a služeb je mobilita osob klíčovým faktorem při vytváření znalostní společnosti, poskytující motivy k budování mezinárodní spolupráce s četnými (nejen kulturními) dopady, mimo jiné i v ekonomické oblasti (zaměstnanost ad.).

Muzeum umění

V ČR příspěvkové organizace, nevládní neziskové organizace, ostatní právnické a fyzické osoby, které mají celoroční výstavní program, sbírkotvornou činnost a sbírku registrovanou v CES.

Nadace

Forma nevládní neziskové organizace. Legislativa vymezuje nadace jako účelové sdružení majetku, jehož hlavním posláním je poskytování nadačních příspěvků (grantů) třetím osobám. Svou podstatou představují zdroje finančních prostředků pro veřejně prospěšné aktivity. Jedná se zejména o výnosy z vlastního majetku, ze sbírek a darů od občanů či podniků. V současnosti je v České republice přes 360 nadací, které se podílejí na podpoře mnoha různorodých oblastí a aktivit ve všech regionech. Jejich činnost vymezuje zákon o nadacích a nadačních fondech č. 227/1997 Sb. Platformou pro vzájemnou komunikaci a prosazování zájmů je v ČR Asociace nadací Fóra dárců. Členské nadace, jichž je v současnosti 31, se zavázaly dodržovat Principy etického chování nadací.

Nadační fond

Forma nevládní neziskové organizace. Zákon o nadacích a nadačních fondech č. 227/1997 Sb. jej chápe jako sdružení majetku. Oproti nadacím nemají povinné minimální nadační jmění. Nadační fondy poskytují nadační příspěvky, obvykle v jedné, často i specifické oblasti. V současnosti jich je v ČR kolem 900.

Nadační jmění (endowment, nadání)

Určité množství uložených peněz či vyčleněného majetku, např. budovy, cenné movitosti, které jsou zapsány u soudu jako zdroj příjmů nadace či nadačního fondu a jako takové osvobozeny od daní. Nadace musí mít minimálně 500 tisíc Kč vložených v nadačním jmění. Z výnosů jsou realizovány cíle nadace. Navyšování nadačního jmění vede k finanční stabilitě nadací a při efektivním investování nabízí jeden z mála trvalých způsobů financování veřejně prospěšných aktivit.

Nevládní neziskové organizace

Součástí třetího, občanského sektoru. Aktivity směřují do různých oblastí lidské činnosti, přičemž jejich cílem není kumulovat zisk. Vznikají z potřeby občanů sdružovat se, chovat se solidárně, altruisticky a filantropicky. Mohou poskytovat veřejně prospěšné služby či vzájemně prospěšné služby, ty však náš právní řád nerozlišuje. Jedná se o následující právní formy: občanská sdružení, nadace, nadační fondy, obecně prospěšné společnosti, zájmová sdružení právnických osob, organizace s mezinárodním prvkem a církevní právnické osoby.

Občanské sdružení

V ČR nejrozšířenější forma neziskové organizace. Vznik, činnost a zánik občanských sdružení upravuje zákon o sdružování občanů č. 83/1990 Sb. Občanská sdružení mohou být vzájemně prospěšná pro své členy (například taneční kurzy) nebo veřejně prospěšná pro širší společenské vrstvy (například pořádání kulturních akcí).

Obecně prospěšná společnost

Poskytuje obecně prospěšné služby a zisk používá výhradně na obecně prospěšné účely, pro které byla založena. Registrují je rejstříkové soudy, mají správní a případně i dozorčí radu. Roční účetní závěrku ověřuje auditor. Obecně prospěšná společnost každoročně vydává a zveřejňuje výroční zprávu.

Poslání neziskové organizace (mission)

Vyjadřuje hlavní důvod založení neziskové organizace. Formuluje to, proč ve společnosti působí a čeho chce svou činností dosáhnout.

Projekt

Jedinečná soustava činností směřující k předem stanovenému a jasně definovanému cíli, který má určený začátek a konec, vyžaduje spolupráci více osob, týmů, profesí, přičemž váže jejich kapacity a jejich úsilí a využívá (případně spotřebovává) pro vytvoření cílových výstupů informace, materiál, peníze, schopnosti a dovednosti zúčastněných lidí. Neziskový projekt má dopředu plánované výdaje vyšší než příjmy. Aby mohl být realizován, musí být dofinancován buď příjmy z jiných realizovaných projektů, nebo dotacemi, granty či dary. Jedná se např. o projekty, které kladou důraz na vlastní výzkumnou práci, tvůrčí experimenty, inovativní postupy, náročně postavený realizační tým (např. mezinárodní či mezioborový), zahrnují mladé nezavedené tvůrce či s ohledem na rozmanitost zohledňují menšinová, nepopulární, problematická nebo

společensky kritická témata. Komerční projekt za podmínky dodržení vyzkoušených postupů, profesionálně vedeného týmu a při řádném využití všech marketingových příležitostí plánuje zisk. Nesouvisí s uměleckou kvalitou samotného projektu. Ziskovosti projektu napomáhá využití již vyzkoušených a osvojených postupů a forem, tzv. velká či známá jména, zkušený pořadatel, zvláštní pozornost a zdroje věnované PR kampani a úspěšnému marketingu.

Role neziskových organizací ve společnosti

Na roli nevládních neziskových organizací se můžeme dívat z pohledu vymezení státního, soukromého a neziskového sektoru. Zatímco státní sektor zabezpečuje především zákonodárnou, výkonnou a soudní moc, ziskový sektor se soustřeďuje na zhodnocování hmotného a intelektuálního majetku v tržních podmínkách, tzv. třetí sektor vychází z přímé iniciativy občanů a jejich postojů, charakterizovaných tvořivostí, solidárností, altruismem a filantropií. Ze zúženého pohledu lze říct, že organizace nevládního neziskového sektoru intervnují v oblastech, které státní i ziskový sektor opomíjí. Jejich úlohou je věnovat se oblastem, které nejsou ziskové a jež doplňují činnosti, které vykonává stát anebo je vykonávat nemůže (jako jsou péče o tělesně nebo mentálně postižené, děti v náhradní rodinné nebo institucionální péči, bezdomovce, volnočasové aktivity dětí...). Z historického pohledu je otázka, zda se solidarita, altruismus a filantropie neobjevila ještě před vznikem prvního státu a první firmy. Na neziskové organizace se pohlíží jako na projev fungující občanské společnosti, která je svobodná, demokratická, angažovaná a usiluje o trvale udržitelný život.

Společenská zodpovědnost firem (Corporate Social Responsibility, CSR)

Koncept, v jehož rámci je od podniku očekáváno zodpovědné chování nejen v oblasti obchodních rozhodnutí a strategie, ale také v oblasti životního prostředí a společenského dopadu fungování firmy. Mění se role podniků ve společnosti. Jsou posuzovány a hodnoceny i podle míry zodpovědnosti svého působení. Sociálně zodpovědné chování firem přináší kromě větší loajality jejich zaměstnanců také posílení hodnoty značky a dobrou pověst, dobré vztahy v rámci regionu a v neposlední řadě významný potenciál pro řešení možných krizových situací. Společensky zodpovědné chování podniku je dlouhodobou investicí do jeho celkového rozvoje.

Sponzorský příspěvek

Termíny dar a sponzorský příspěvek bývají často chápány jako synonyma. Je však mezi nimi zásadní rozdíl. Sponzoring je totiž něco jako „dar s protiplněním“ a spon-

zorský příspěvek je chápán jako platba za toto protiplnění (například za reklamní služby). Pokud je příjemcem sponzorského příspěvku nezisková organizace, je ze zákona povinna zaplatit daň z příjmů právnických osob. Náklady věnované na sponzoring jdou v plné výši do nákladů sponzora.

Správní rada

Orgán právně, finančně a morálně odpovídající za činnost některých forem nevládních neziskových organizací – nadací, nadačních fondů nebo obecně prospěšných společností. Zabezpečuje plnění poslání organizace a jejími členy bývají experti a osobnosti se společenskou nebo odbornou autoritou. Nepodílí se však přímo na činnosti organizace.

Valná hromada

Orgán typický pro občanská sdružení (ale ze zákona nepovinný). Jejími členy jsou všichni členové sdružení, kteří obvykle rozhodují o nejpodstatnějších věcech organizace.

Výkonný výbor

Orgán typický pro občanská sdružení (ale ze zákona nepovinný). Volí jej valná hromada a v jeho čele stojí předseda.

Výstava

Veřejně přístupná prezentace uměleckých děl:

- a) autorská – vystavující umělec/umělkyně představí ve vlastní výstavní koncepci svá díla,
- b) kurátorská – kurátor či kurátorka vybere umělce/umělkyně a jejich konkrétní díla v návaznosti na předem určené konkrétní téma či tezi,
- c) retrospektivní – shrnující a představující celoživotní dílo autora.

Výstavní síň (Kunsthalle, Dům umění)

V ČR příspěvkové organizace, nevládní neziskové organizace, ostatní právnické a fyzické osoby s celoročním výstavním programem, které nevyvíjí sbírkovou činnost ani se nezabývají prodejem či zprostředkováním uměleckých děl do majetku třetích osob.

Výroční zpráva

Dokument o činnosti a hospodaření organizace. Neziskové organizace ji vydávají zpravidla do šesti měsíců po skončení kalendářního roku. Výroční zpráva je proje-

vem transparentnosti organizace, má funkci informační a prezentační. Legislativa upravuje, které nevládní neziskové organizace jsou povinny výroční zprávu vydat a zveřejnit, a také vymezuje, jaké informace musí obsahovat. Někteří donoři (zejména v zahraničí) podporu poskytují pouze organizacím, které výroční zprávy zveřejňují.

Slovníček pojmů je převzat ze stránek www.proculture.cz, kde je průběžně rozšiřován.

Použité zdroje

<http://www.donorsforum.cz>

<http://www.mkcr.cz>

Glosář: InSTITUTE, politiky a rozšiřování EU, 2004

Užitečné informace a odkazy

Doporučená literatura

Koncepce účinnější podpory umění na léta 2007–2013, Ministerstvo kultury ČR, 2006
Kulturní politika v České republice, Ministerstvo kultury ČR, 2001
Sborník statí o kultuře v ČR po roce 1989, Ministerstvo kultury ČR, 1999
Sborník statí o kultuře v letech 1998–2003, Ministerstvo kultury ČR, 2004
Komparace kulturních systémů 15 zemí Evropské unie, Divadelní ústav, 2003

Zahraniční literatura přístupná na internetu

The Economy of Culture in Europe, Kern European Affairs, 2006, studie Evropské komise
http://ec.europa.eu/culture/eac/index_en.html

Michelle Reeves, Measuring the Economic and Social Impact of the Arts: A Review, Art Council of England, 2002
<http://www.artscouncil.org.uk/news/publicationsindex.html>

Francoise Matarasso, Use or Ornament: The Social Impact of Participation in the Arts, Comedia London, 1997
<http://www.creativecommunities.org.uk/essays/96.html>

Cultural Policies around the World, International Federation of Arts Councils and Cultural Agencies
http://www.ifacca.org/ifacca2/en/organisation/page07_CulturalPolicies.asp

Compendium of Cultural Policies and Trends in Europe, 8th edition, Council of Europe and the ERICarts, 2007
<http://www.culturalpolicies.net>

Ochranné organizace autorské

Dilia

Divadelní a literární agentura (založena r. 1949) je občanské sdružení autorů a dalších nositelů autorských práv. Základní činnosti DILIA se dělí na kolektivní správu a agenturu.

<http://www.dilia.cz>

Gestor

Ochranný svaz autorský je kolektivním správcem autorského práva na odměnu při opětném prodeji originálu výtvarného díla uměleckého dle § 24 zákona č. 121/2000 Sb., v platném znění (resale law, droit de suite), v České republice. Poskytuje pro autory kolektivní správu práva na odměnu při opětném prodeji originálu výtvarného díla uměleckého.

<http://www.gestor.cz>

INTERGRAM

Nezávislá společnost výkonných umělců a výrobců zvukových a zvukově-obrazových záznamů, občanské sdružení, vykonává kolektivní správu uvedených subjektů, a to v souladu s ustanovením § 98 odst. 6 písm. c) autorského zákona.

<http://www.integram.cz>

OOA-S

Ochranná organizace autorská – sdružení autorů děl výtvarného umění, architektury a obrazové složky audiovizuálních děl.

<http://www.oogas.cz>

OSA

Ochranný svaz autorský pro práva k dílům hudebním je sdružení autorů hudebních děl, textařů, hudebních nakladatelů a jiných nositelů práv. Vykonává kolektivní správu autorských majetkových práv k dílům hudebním s textem či bez textu.

<http://www.osa.cz>

Profesní a institucionální asociace a sítě

Uměleckohistorická společnost <http://dejnyumeni.cz>

Sdružení kritiků a teoretiků (Česká sekce AICA – International Association of Art Critics) <http://www.galeriekritiku.cz>

Mezinárodní rada muzeí <http://www.cz-icom.cz>

Asociace muzeí a galerií v ČR <http://www.cz-museums.cz>

Asociace galeristů ČR <http://www.artprague.cz>

Rada uměleckých obcí <http://www.ruo.cz>, člen Evropské rady umělců
<http://www.eca.dk>

Asociace užité grafiky a grafického designu <http://www.augdesign.cz>

Asociace profesionálních fotografů v ČR (člen FEP – Evropské federace profesionálních fotografů) <http://www.asociacefotografu.com>

Asociace restaurátorů <http://www.restauratorstvi.org>

Česká komora architektů <http://www.cka.cc>

Mezinárodní organizace s členskými organizacemi v ČR

Nevládní

Cultural Action Europe (dříve European Forum for the Arts and Heritage)
<http://www.cultureactioneurope.org>

European Council of Artists <http://www.eca.dk>

The International Association of Art Critics <http://www.aica-int.org>

International Councils of Museums <http://icom.museum>

Vládní

Rada Evropy, ředitelství pro kulturu a kulturní dědictví

http://www.coe.int/T/DG4/CultureHeritage/Default_en.asp

UNESCO <http://portal.unesco.org>

Další praktické odkazy

Management umění www.managementumeni.cz

ProCulture www.proculture.cz

Institut umění www.institutumeni.cz

Ministerstvo kultury ČR www.mkcr.cz

Informační centrum neziskových organizací <http://www.neziskovky.cz>

Informační servis pro nestátní neziskové organizace <http://nno.ecn.cz>

Národní dobrovolnické centrum <http://www.hest.cz>

České centrum fundraisingu <http://www.fundraising.cz>

Průvodce vybranými právními postupy a povinnostmi podnikatele

<http://www.businessinfo.cz>

Zákony <http://portal.gov.cz>

O autorech

Milena Dragičević Šešić

Expertka na kulturní politiku. Ph.D. získala na Filologické fakultě Bělehradské univerzity v roce 1990 prací Komunikace literatury a animace kultury. Od roku 1978 vyučuje kulturní management, kulturní studia a studia médií na Škole dramatického umění Bělehradské univerzity umění, kde působila i v pozici rektorky. Jako profesorka hostovala na řadě zahraničních univerzit, je autorkou více než 100 článků a 14 knih přeložených do 15 jazyků včetně turečtiny, mongolštiny a čínštiny. Byla předsedkyní strategické pracovní skupiny pro kulturu Open Society Institute (sítě Sorosových nadací), členkou rady ENCATC (Evropské sítě tréninkových center pro administrátory kultury), European Diploma in Cultural Project Management (Foundation Marcel Hicter, Brusel) či ECUMEST, Dijon – Bukurešť. V současné době Head of UNESCO Chair in Interculturalism, Art Management and Mediation.

Tomáš Hrivnák

Poradce v oblasti řízení značek. V posledních dvanácti letech pracoval v oblasti reklamy, marketingu a poradenství jako textař (MARK/BBDO), kreativní ředitel (MARK/BBDO), ředitel firmy (Men on the Moon), strategic planner (TBWA a Euro RSCG). V současnosti je ředitelem a spolujeditelem konzultační společnosti Idealisti. Má bohaté zkušenosti s plánováním a tvorbou reklamy, navrhováním a interpretací kvantitativního a kvalitativního výzkumu, koučováním a marketingovým plánováním a řízením značek; přednáší na seminářích a konferencích, píše odborné články a publikace. Studoval anglistiku na FF Univerzity Komenského v Bratislavě a na Edinburgh University ve Skotsku.

Michael Kaiser

Oficiální kulturní velvyslanec ministerstva zahraničních věcí Spojených států je také nazýván králem zvrátů. Vystudoval MBA na Massachusettském technologickém institutu a založil společnost Kaiser Associates, zabývající se strategickým plánováním. Jeho klienty byly mimo jiné General Motors a IBM. V roce 1985 společnost prodal a začal se věnovat pouze uměleckému managementu. Nastoupil jako generální ředitel krachujícího Kansas City Ballet, z něhož během dvou let vytvořil stabilní, fungující organizaci. V roce 1991 přijal místo výkonného ředitele v zadluženém Alvin Ailey American Dance Theatre, dnes legendární skupině moderního tance. Poté jej angažovala Královská opera v Londýně, která byla těsně před zrušením. Od roku 2001

vede Kennedyho centrum ve Washingtonu, D. C., kde založil Institut pro umělecký management. Pořádá semináře managementu umění po celém světě.

Dušan Ondrušek

Původním vzděláním psycholog, patnáct let působil v psychologické poradně Univerzity Komenského, učil studenty psychologie, věnoval se výzkumu prosociality a rozvoje altruismu, lektorsky vedl dlouhodobé terapeutické výcviky. V kandidátské práci se věnoval problematice efektivnosti různých přístupů v trénování. Od roku 1991 se zaměřuje na problematiku řešení konfliktů. Od roku 1994 vede nevládní neziskovou organizaci PDCS (Partners for Democratic Change Slovakia), která je zaměřena na vzdělávání a konzultační služby v oblasti prevence a transformace konfliktů a na posilování dialogu ve společnosti. Po absolvování postdoktorandského studia na Univerzitě Johnse Hopkinse v Baltimoru v roce 1997 trénoval a konzultoval ve 40 zemích světa. V posledních letech se vedle trénování a facilitování lidí z neziskového, veřejného i soukromého sektoru věnuje též otázkám rozvoje a přípravy lidí, kteří se podílejí na společenské změně a rozvojové práci.

Marta Smolíková

V letech 1993–2003 pracovala pro Sorosovu nadaci, nejprve jako koordinátorka výtvorného programu; kurátorsky a editorsky připravila např. výstavy Krajina v současném umění (Dům U Kamenného zvonu, 1993), Orbis Fictus, nová média v umění (Valdštejnská jízdárna, 1995), od roku 1996 působila jako vedoucí programů pro umění a kulturu Nadace Open Society Fund Praha, kde vedle podpory performing arts a publikační činnosti byla zodpovědná za projekty mezinárodní spolupráce v oblasti umění ve střední a východní Evropě a Střední Asii. Od roku 2003 vede v rámci Otevřené společnosti, o. p. s., ProCulture – informační, vzdělávací a výzkumné centrum pro umění a kulturu. Na pozvání US State Department absolvovala v roce 2007 International Visitors Leadership Program zaměřený na Promoting Tolerance through the Arts. Zabývá se kulturní politikou – zpracovatelka projektu Koncepce účinnější podpory umění 2007–2013, spolupráce s Masarykovou univerzitou; management umění – výuka na DAMU, FSV UK; zpracovatelka studie Analýza trhu práce sektoru kultura; působí jako hodnotitelka uměleckých projektů pro státní správu, města i soukromé subjekty, je v poradních orgánech různých kulturních institucí a projektů.

Pavel Šik

Absolvent ekonomického studia na WAK v Kolíně nad Rýnem v Německu. Pracuje také jako konzultant evropských firem na trzích střední a východní Evropy, např. při přípravách a controllingu investic, byznys plánů, připravuje hospodářské a tržní analýzy, studie vstupů na trhy atd. Zkušenosti získal především v Německu, v marketingu, textilním průmyslu, nemovitostech a obchodu, mimo jiné u firem Rewe AG, Conquista GmbH či Gemini Area GmbH. Od roku 2006 projektový koordinátor projektu Management umění na VŠUP, od roku 2008 je ekonomickým poradcem v Institutu intermédií na ČVUT.

Lenka Zemanová

Projektová manažerka. V minulosti působila jako nezávislá produkční fotografických a výstavních projektů, v letech 1994–1997 pracovala v Charles Steward Mott Foundation, později v Econnect, v letech 2004–2006 jako manažerka pro vědu a výzkum na VŠUP. Od roku 2007 pracuje v ProCulture – Otevřená společnost, o. p. s., jako projektová koordinátorka: mezinárodní konference Kulturní a kreativní průmysl, Analýza trhu práce z pohledu sektoru kultura, Kreativní města. Současně působí jako hodnotitelka strukturálních projektů pro veřejnou správu, lektorka v oblasti managementu a konzultantka projektů neziskových organizací.

Petra Žikovská

V roce 1992 zakončila studium na Právnické fakultě UK diplomovou prací Autorská práva choreografů. V roce 1994 dokončila studia na Akademii múzických umění, obor Taneční věda. V rámci programu Erasmus absolvovala roční stáž na Utrechtské univerzitě – obor mezinárodní právo duševního vlastnictví. Zaměřuje se na autorská práva v hudebním průmyslu – pracuje jako právník pro BMG Ariola, Supraphon a v současné době je ředitelkou ČNS IFPI (Mezinárodní federace hudebního průmyslu). Od ukončení studia současně pracuje jako asistent a později odborný asistent v Ústavu autorského práva, práv průmyslových a práva soutěžního PF UK. V roce 2001 jí bylo uděleno Fulbrightovo stipendium, které využila k semestrálnímu pobytu na New York University, kde dokončila svou rigorózní práci na téma srovnání angloamerického a evropského autorskoprávního systému.

Navštivte stránky

www.managementumeni.cz

Marta Smolíková, ed.

Management umění

Autoři textů: Milena Dragičević Šešić, Tomáš Hrivnák,
Michael Kaiser, Dušan Ondrušek, Marta Smolíková,
Pavel Šik, Lenka Zemanová, Petra Žikovská

Vydala Vysoká škola uměleckoprůmyslová v Praze,
náměstí Jana Palacha 80, 116 93 Praha 1, v roce 2008

Redakce Josef Šebek

Grafický design 20fingers, s. r. o.

Obálka Štěpán Malovec

Tisk Realtisk, s. r. o.

Náklad 1000 kusů. Vydání první

Neprodejně

ISBN 978-80-86863-24-5



Vysoká škola umělecko-průmyslová v Praze
Academy of Arts Architecture and Design Prague



Management umění je první příručka pro studenty, která vychází v češtině a shromažďuje poznatky a zkušenosti, jež lze využít k dosažení úspěchu na profesní umělecké dráze i k lepšímu pochopení uměleckého provozu. Je určena mladým a začínajícím umělcům, organizátorům uměleckých projektů, ale také všem, kdo vedou menší umělecké a tvůrčí týmy v oblasti vizuálních umění. Cílem publikace není učit umělce myslet či vytvářet umělecká díla. Účelem je nabídnout soubor základních teoretických znalostí a prakticky využitelných dovedností z oblasti managementu umění.

