

AKADEMIE MÚZICKÝCH UMĚNÍ V PRAZE

DIVADELNÍ FAKULTA

# **DISERTAČNÍ PRÁCE**

Praha, 2018

ADRIÁNA CIEŠLAKOVÁ

AKADEMIE MÚZICKÝCH UMĚNÍ V PRAZE

**DIVADELNÍ FAKULTA**

Dramatická umění

Alternativní a loutková tvorba a její teorie

**DISERTAČNÍ PRÁCE**

**Ku kreativním možnostiam manažmentu divadla**

**Mgr. art. Adriána Ciešaková**

Vedoucí práce : prof. Mgr. Miloslav Klíma, školitel - specialista: doc. PhDr. Jan Dvořák

Oponent práce:

Datum obhajoby:

Přidělovaný akademický titul: Ph.D.

Praha, 2018

ACADEMY OF PERFORMING ARTS IN PRAGUE  
**THEATRE FACULTY**

Theatre Arts  
Alternative and Puppet Theatre and Its Theories

**DISSERTATION THESIS**

**TOWARDS CREATIVE POSSIBILITIES OF THEATRE  
MANAGEMENT**

**Mgr. art. Adriana Ciešlaková**

Supervisor: prof. Mgr. Miloslav Klíma, Advisor - Specialist: doc. PhDr. Jan Dvořák

Opponent:

Ph.D. Thesis Defence Date:

Approved Academic Degree: Ph.D.

Prague, 2018

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem disertační práci na téma

Ku kreativním možnostiam manažmentu divadla

vypracoval(a) samostatně pod odborným vedením vedoucího práce a s použitím uvedené literatury a pramenů.

Praha, dne .....

.....

Podpis doktoranda

## **Upozornění**

Využití a společenské uplatnění výsledků disertační práce, nebo jakékoliv nakládání s nimi je možné pouze na základě licenční smlouvy tj. souhlasu autora a AMU v Praze.

## Abstrakt

Dizertačná práca s názvom *Ku kreatívnym možnostiam manažmentu divadla* skúma rôzne možnosti a cesty umožňujúce rozvíjať tvorivý potenciál jednotlivcov, osobu kreatívneho manažéra, vedenie ľudí v kreatívnych tímoch a napokon smerovať k vytvoreniu a stabilizácii kreatívnej organizácie. Tieto štyri témy tvoria prvé štyri kapitoly dizertačnej práce.

Základnou metódou výskumu je syntéza poznatkov od renomovaných autorov v oblasti kreatívneho manažmentu, kulturológie, ekonómie, psychológie a psychiatrie, neurológie, od dramaturgov, režisérov a manažérov. Súčasne sa opieram o výsledky svojho pedagogického pôsobenia na Katedre produkcie DAMU a o vlastné skúsenosti, ktoré si dovoľujem sumarizovať pri jednotlivých popisovaných fenoménoch.

Predkladaná dizertačná práca nemá ambíciu stopercentne vyčerpať danú tému, ale priniesť postrehy v nových súvislostiach, nových prepojeniach, najmä na rôzne zdroje tvorivosti a možností kreatívneho riešenia problémov vo vzťahu k manažérskej práci a z hľadiska divadelno - profesijného na osobu dramaturga, čomu je venovaná záverečná, piata kapitola.

Touto prácou si kladiem za cieľ dokázať využiteľnosť a účelnosť tvorivého prístupu, ktorý má predpokladám pozitívny vplyv na ľudí, tímy aj celé organizácie ako v kvantitatívnej rovine, najmä v efektívnosti procesov, tak po kvalitatívnej stránke. Tieto poznatky sú už do istej miery spracované v literatúre manažérskej, avšak len zriedka v umelecko - manažérskej.

Východiskom výskumu realizovaného v rámci doktorandského štúdia na Katedre alternatívneho a bábkového divadla DAMU je hypotéza, že poznanie a využívanie metód kreatívnych postupov povedie k zvyšovaniu úspešnosti vybraných organizácií, prechodu od kreovania nových myšlienok k ich artikulácii, realizácii a evaluácii, ktorá prinesie ďalší posun motivovaných ľudí, ktorých práca v prvom rade baví. Organizácia rozšíri množstvo a zvýši kvalitu

projektov a iných výstupov, spolupracovníkov, divákov, zvýši úroveň finančnej stability, odozvu u mediálnych partnerov.

## Kľúčové slová

Tvorivosť, kreativita, manažment, divadlo, umenie, tím, organizácia, dramaturgia, potenciál, myslenie, možnosti, metódy

## Abstract

Dissertation thesis named *Towards Creative Possibilities of Theatre Management* deals with various possibilities and ways enabling the development of creative potential. First of all, it focuses on individuals, next it speaks about the role of creative manager, leading people in creative teams and finally it analyses a creation and stabilization of creative organization. These four topics create a core of first four chapters of dissertation thesis.

The basic method of research is a synthesis of knowledge gained from various authors in the field of creative management, culturology, economy, psychology and psychiatry, neurology, from dramaturges, directors and managers. At the same time, the work is based on author's teaching experience at The Theatre Faculty of The Academy of Performing Arts in Prague (Production Department). Author also summarises her own experience with discussed phenomenon during her work as a manager.

This dissertation thesis does not aim at exhausting above mentioned topic. On the contrary, it puts facts into new relations, it makes new connections and above all it speaks about new sources of creativity and creative ways of problem solutions especially in connection to manager's job. The thesis also focuses on the professional role of theatre dramaturge (fifth, closing chapter is devoted to this topic).

The goal of this work is to prove the usefulness and purposefulness of creative approach in the theatre management, which has positive effect on people and the whole teams and organizations. Author believes that it is effective on qualitative as well as on quantitative level. This approach could be found in a management literature but rarely it is analysed in art management sources.

The basic hypothesis of authors' doctoral research is that the awareness and usage of methods of creative approaches leads to more successful organizations, it also leads to transition from creating new thoughts towards their articulation, realisation and evaluation. This can bring the inflow of new motivated people who enjoy their jobs first of all. This way, organisation can multiply the number and the quality of submitted projects and other outputs,

broaden the web of co-operators, spectators and raise the level of financial stability and good media partners response.

## Keywords

creativity, inventiveness, management, theatre, art, team, organization, dramaturgy, potential, thinking, possibilities, methods



# Osnova

0 Úvod	10
1. Tvorivosť individuálna	12
1.1. Kritériá tvorivosti	15
1.2. Bariéry tvorivosti	17
1.3. Vlastnosti tvorivých ľudí	25
1.4. Vplyv médií na tvorivosť človeka	31
2. Kreatívny manažér	36
2.1. Organizácie, v ktorých pôsobím ako kreatívna manažérka	47
2.2. Aktivity, v ktorých vidím tvorivý potenciál kreatívneho manažéra	58
2.3. Manažér ako umelec	63
2.4. Odpovede študentov 1. a 2. ročníka magisterského stupňa štúdia Katedry produkcie DAMU	65
3. Kreativita tímu	67
3.1. Metódy na povzbudenie tvorivého myslenia v skupine	79
4. Kreatívna organizácia	91
4.1. Metódy na vytvorenie kreatívnej organizácie	101
5. Manažment a dramaturgia	120
5.1. Manažment	121
5.2. Dramaturgia	127
5.3. Manažér a dramaturg	132
6. Záver	148
Zoznam bibliografických odkazov	150

## 0 Úvod

Definovanie akýchkoľvek pojmov znamená pomenovať daný fenomén presne a ideálne v celej jeho šírke. Túto ambíciu vo svojej dizertačnej práci naplním čiastočne, pretože sa pokúsim nahliadať na tému kreativity v divadelnom manažmente a divadle a umení vôbec, ako na otvorenú tému a priniesť prepojenia z rôznych oblastí, ktoré prispievajú k jej pochopeniu a rozšíreniu pohľadu naň.

Túto tému som si vybrala na základe vlastnej potreby skúmania a požiadaviek, ktoré si na seba kladiem a o ktorých si myslím, že sú relevantné aj pre ostatných manažérov divadla, umenia a kultúry.

Dnes nie je svet taký ako pred pár rokmi. Čo v minulosti trvalo storočie, dnes stíhame za rok. Veda, výskum, technológie, celý spôsob života sa mení rýchlejšie ako kedykoľvek v minulosti ľudstva. Zmeny, ktoré sa predtým diali nárazovo po dlhšom období stability, nás dnes zasahujú neustále. Čo však ostáva je ľudská potreba po stabilite.

Vyvinuli sme si systémy, v ktorých žijeme a cítime sa v nich stabilne, bezpečne. Zároveň je to však bublina relatívnosti, ktorú sme si okolo seba vytvorili, aj keď tušíme, že je to len chiméra. Máme svoje sociálne roly, sme deťmi, rodičmi, zamestnancami, partnermi, študentmi, voličmi... A napriek všetkému máme problém definovať kým sme.

Keď sa opýtate človeka: Kto si? Odpovie Vám väčšinou sociálnou rolou, ktorá je pre neho najdôležitejšia. Definujeme svoju existenciu na základe vzťahov s druhými ľuďmi a ich predstave o nás a na základe systému, v ktorom žijeme.

Divadlo, alebo vo všeobecnosti umenie, predstavuje tvorivú ľudskú činnosť, ktorá môže narúšať status quo, demaskovať spoločenské javy, nastavovať nám zrkadlo.

Pojmy kreatívny manažment, kreatívny tím a kreatívna organizácia už pomaly prenikajú aj do sveta divadla. Napríklad na Slovensku zatiaľ nový smer

tvorivého divadelného manažmentu, kreatívnej produkcie, si postupne nachádza svoje miesto v organizačných úsekoch divadiel a v iných organizáciách pôsobiacich v oblasti divadla, či umenia všeobecne. V tých patriacich do oblasti verejnej správy zatiaľ len v minimálnej miere, ale silnejúca sieť najmä nezávislých divadiel a nezávislých kultúrnych centier s vlastnou divadelnou produkciou, je v tomto ohľade omnoho pružnejšia.

# 1. Tvorivosť individuálna

*Ludia sa rodia prirodzene kreatívni (tvoriví).*

Už Platón popisoval sociálne potreby kreatívnych ľudí a neskôr mnoho a mnoho umelcov o kreativite hovorilo. V podstate až do medzivojnového obdobia v 20. storočí bola vnímaná ako čosi metafyzické a v úzkom spojení so šialenstvom.

Až v tomto období začala byť skúmaná v interakcii s ďalšími vednými odbormi, predovšetkým v matematike a prírodných vedách. Stále však v sebe niesla predovšetkým estetické konotácie v súvislosti so sebvýjadrením, komunikáciou a otváraním možností.

Až na konci 50. rokov 20. storočia s nástupom Studenej vojny začala byť kreativita vnímaná ako prostriedok akým možno získať výhodu v ekonomickej súťaži. Prenikala do sveta obchodu, analogicky ako prostriedok získania konkurenčnej výhody. Postupne sa začala skúmať najmä v súvislosti s kreatívnym manažmentom a kreatívnym vodcovstvom, kde najpodstatnejším sa stal vzťah medzi kreativitou a produktivitou, efektivitou.

Odvtedy vývoj nášho vnímania kreativity v súčasnom svete pokročil smerom k podstate človeka. Tvorivosť je schopnosťou človeka, jeho koherentnou súčasťou, kam napriek nesmiernemu technickému pokroku stroj nedospel. Je zdrojom našej odlišnosti a výnimočnosti.

„Dnes je trendom v manažmente netlačiť len na výkonnosť človeka, ale zaoberať sa celkovým rozvojom osobnosti, kam skúmanie tvorivosti patrí. Predstavuje prvok duševného zdravia a spokojného bytia.“<sup>1</sup>

Kreativita je prirodzeným základom zmysluplného života. Prejavuje sa v každej aktivite, ktorú robíme, v momente keď máme možnosť vyjadriť svoje nápady. Kreativita je prejavom ducha a veľkým potenciálom ľudí. Predstavuje

---

<sup>1</sup> CROPLEY, A. J.: Definitions of Creativity. In RUNCO, M. A., PRITZKER, S. R.: *Encyclopedia of Creativity*. San Diego: Academic Press. 1999. ISBN 0-12-227076-2. s. 524

schopnosť vytvárať originálne hodnoty v oblasti vedeckej, umeleckej, technologickej, sociálnej, ekonomickej, a ďalších.

Spočíva v hľadaní, prijímaní a vytváraní netradičných postupov, v nových nápadoch, originálnych riešeniach. Jej podstata sa ukrýva viac v poznávaní, než v špecifických schopnostiach.

Tvorivými sa stávame ak sa dokážeme na veci pozrieť z iného uhla pohľadu, ak dokážeme rozšíriť a meniť zameranie svojej pozornosti, ak dokážeme vnímať ďalšie možnosti.

*Kreativita obsahuje odlišnosť od každodennosti, avšak nachádzame ju u každého.<sup>2</sup>*

Téma kreativity zaznamenala istý vývoj silne akcelerovaný poslednou ekonomickou krízou spreď pár rokov. Na začiatku formulovania tvorivosti bola považovaná za istú schopnosť zďaleka nie vlastnú každému človeku. Neskôr ako vlastnosť, ktorú tiež niekto má, iný nie. No napokon, a dnes už v odborných kruhoch celkom pevne, je vnímaná inak, ako postoj k svetu. Tento postoj môže zaujať každý, kto sa preň rozhodne, aj keď toto vnímanie určite neopomína vrodené dispozície a získané skúsenosti človeka.

Kreativita v tomto zmysle sa nazýva primárna tvorivosť.

Kreativita je mimo odbornú obec často vnímaná ako čosi neuchopiteľné a vedecky ťažko skúmateľné. Pretrváva pociťovanie tejto témy ako čohosi mystického, duchovného, daného len umelcom prostredníctvom múz.

V našom špecifickom divadelnom prostredí sa často stretávame so zamieňaním pojmu tvorivosť a talent (psychológovia by sa vyjadrili presnejšie - primárna tvorivosť a zvláštny talent). Prvý pojem predstavuje jadro ľudskej tvorivosti s potenciálom u každého človeka. K umeleckej tvorbe ako určitej

---

<sup>2</sup> FRANKOVÁ, E: *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2011. ISBN 978-80-247-3317-3. s. 47

špecifickej schopnosti sa viaže až druhý pojem.<sup>3</sup> Spomenuté základné terminologické rozlíšenie je kruciálne pre uchopenie tejto témy.

Tvorivosť sa prejavuje v každej aktivite, ktorú robíme, pokiaľ máme schopnosť vyjadriť svoje nápady.

Tvorivými sme ak dokážeme rozšíriť a obmeniť zameranie svojej pozornosti a vnímať ďalšie možnosti.

Tvorivými sa stávame ak sa dokážeme na veci pozrieť z iného uhla pohľadu.<sup>4</sup>

Termíny kreativita a tvorivosť budeme, rovnako ako väčšina autorov, vnímať aj v tejto dizertačnej práci ako synonymá.

Kreativita pozostáva z troch základných komponentov: majstrovstva, schopnosti kreatívneho myslenia a motivácie.

Majstrovstvo je chápané ako znalosť, ako odborne a odborovo relevantná schopnosť, či už po stránke technickej, procedurálnej, alebo intelektuálnej. Schopnosti kreatívneho myslenia určujú, ako flexibilne a imaginatívne ľudia pristupujú k problémom. Motivácia vyjadruje predovšetkým vnútorné nadšenie riešiť problém, pričom vedie k omnoho tvorivejším riešeniam než stimulácia prostredníctvom vonkajších podnetov ako napr. peniaze.<sup>5</sup>

Prirodzenou otázkou po základnej explikácii tvorivosti sa stáva, čo kreatívne je, a čo už nie, keď záber vnímania je tak široký a celá téma terminologicky rozvolnená.

---

<sup>3</sup> HOSPODÁŘOVÁ, I.: *Kreativní management v praxi*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2008. ISBN 978-80-247-1737-1 s. 36n

<sup>4</sup>Tamtiež s. 35

<sup>5</sup> FRANKOVÁ, E: *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2011. ISBN 978-80-247-3317-3. s. 209n

Vieme, že tvorivosť predstavuje veľký potenciál ľudí, avšak jeho miera u jednotlivcov sa líši. Závisí napríklad od genetických dispozícií, výchovy a vzdelávania človeka, prostredia, v ktorom sa pohybuje a tento potenciál je možné počas života rozvíjať, ale aj potláčať.

## 1.1. Kritériá tvorivosti

Základné kritériá tvorivosti podľa ktorých hodnotíme čo kreatívne je a čo nie:<sup>6</sup>

### 1. Originalita.

Predstavuje taký nápad, dielo, ktoré vytvára novú skutočnosť spojením, rozvinutím či úpravou skutočností už existujúcich. Hovorí sa, že všetko tu už bolo. Avšak nové prepojenia, jedinečné pre každú ideu sú kreatívnym počinom. K tejto myšlienke sme vedení aj v rámci doktorandského štúdia na KALD DAMU.

### 2. Správnosť.

Znamená, že výsledné dielo napĺňa vstupné požiadavky. Je nové, ale zároveň vnútorne zodpovedá podstate a zmyslu organizácie, pre ktorú je vytvárané.

### 3. Aplikovateľnosť, užitočnosť, realizovateľnosť.

Originálne a správne dielo musí byť realizovateľné, a to v danom čase a priestore.

### 4. Prínos.

Prínos je poslednou charakteristikou tvorivého počinu. Tento má prispievať k rozvoju danej organizácie, jednotlivých jej členov a tímov, v širšom zmysle k spokojnosti u divákov, či kritiky.

Vzťah medzi týmito kritériami je rovnako dôležitý ako ich prítomnosť. Napríklad originálny inscenačný nápad nemusí spĺňať kritérium realizovateľnosti počas aktuálnej divadelnej sezóny v konkrétnom divadle.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> HOSPODÁŘOVÁ, I.: *Kreativní management v praxi*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2008. s. 40

<sup>7</sup> Tamtiež s. 41n

Prečítala som množstvo materiálov od neurológa Gregoryho Bernsa (a o ňom) a spôsob akým nahliada na túto tému nielen prizmou svojho odboru ma veľmi zaujal. Ozrejmuje, že tvorivosť vzniká vtedy, keď sme schopní hýbať svojimi percepčnými schémami.<sup>8</sup> Klasickou metódou, ktorú opisuje mnoho autorov, manažérov z praxe aj študentov predmetu, ktorý vediem na Katedre produkcie DAMU, je cesta do zahraničia. Nové prostredie, nové zážitky, fyzický aj myšlienkový odstup od každodenného života doma prináša nové podnety na uvažovanie, nové nápady a prirodzene filtruje menej potrebné a zásadné veci z našich životov a upriamuje nás na to podstatné.

Známe sú prípady, keď sa umelec stal slávnym keď prišiel o oko, či pianista o ruku. Zmenil vnímanie sveta okolo seba a po prvotných problémoch dokázal prispôbiť svoje umenie svojim aktuálnym možnostiam a byť pre ostatných výnimočný, nie menejcenný.

---

<sup>8</sup> BERNIS, G.: *Satisfaction. Sensation seeking, novelty and the science of finding true fulfillment*. 1 vyd. 2006. 304 s. ISBN 978-0805081312



## 1.2. Bariéry tvorivosti

Naša tvorivosť je vnútorne mnohokrát obmedzovaná nami samými. Divadelný manažér stojí pred otázkou ako ich pomenovať a odblokovať nielen u seba, ale aj u ľudí, ktorých chce viesť tvorivou cestou. Niektoré z nich si dovoľím pomenovať.

### 1. Logické myslenie

Rodíme sa ako intuitívne bytosti a týmto spôsobom vnímame svet. Naša vnútorná logika nezodpovedá naučeným schémam. Vnímame a konáme tak, ako to v daný moment cítime. Postupne sa však vplyvom predovšetkým vzdelávacieho systému stávame poučenými o tom, že existujú isté vzorce a vzťahy, ktoré je treba dodržiavať, aby sme boli prijatí spoločnosťou. Prílišný dôraz na logické myslenie a mnohokrát až priame potláčanie kreatívnych nápadov, ktoré „rušia“ vyučovací proces, vedú k potlačeniu týchto myšlienok v nás. Mnohokrát len ozvať sa na hodine vedie k postihom aj v oficiálnom hodnotení. Cení sa memorovanie informácií, ideálne aj s faktickými, gramatickými a štylistickými chybami vyučujúceho, to je už však moja osobná skúsenosť, žiaľ, viacnásobná.

Logické myslenie je v poriadku, pokiaľ je dopĺňané aj rozvojom intuitívnych schopností človeka. Zvlášť citlivé sú v tejto otázke deti a mladí ľudia, ktorých mozog sa dynamicky rozvíja. Sama stojím pred otázkou ako v najbližších rokoch zabezpečiť vzdelanie mojej dcéry aby sa neporušil jej ohromný tvorivý potenciál, ktorý nám ukazuje každý deň. Aby nestratila prirodzené sebavedomie. Aby vedela, že informácie sú na to, aby sa používali, posudzovali, prechádzali jej vlastným vnímaním a boli kriticky hodnotené. Aby dokázala prepájať poznatky a vytvárať nové skutočnosti, nebála sa byť originálna...

Známa je teória dvoch hemisfér ľudského mozgu. A pokiaľ tá ľavá, nazývaná aj logická alebo mužská, je silne preferovaná v našom vzdelávacom systéme, tak pravá, intuitívna, ženská, je potlačovaná. Trestuhodne

nevyužívame prepojenia našich hemisfér, ktoré vedú ku skutočnému poznaniu. Vôbec nezaznávam zástoj logického myslenia a jeho rozvíjanie, akurát by sme sa mali vážne zamyslieť nad otázkou, ako venovať pozornosť holistickému poznávaniu a nie fragmentarizácií informácií bez vzájomných súvislostí.

Len na ozrejmenie témy dodávam, že označenie hemisfér ako mužská a ženská vôbec nezodpovedá pohlaviu jednotlivca, ale mužskej či ženskej stránke osobností náš všetkých. Každá z mozgových hemisfér je zameraná na rôzne kognitívne funkcie. Ľavá je nazývaná aj akademická, intelektuálna, a pravá umelecká, kreatívna, intuitívna. Ľavá sa zameriava na analýzu, detaily, slová, čísla, logiku, postupnosti, linearitu. Pravá na syntézu, celostné vnímanie, rytmus, priestorové videnie, dimenziu, predstavivosť, denné snívanie, farby.

Ľavá (mužská): myslí v slovách, analyzuje, dostáva sa od veľkých celkov k detailom, postupuje lineárne, jednu vec po druhej, musí sa na činnosť plne sústrediť, počíta, používa formálnu logiku, robí závery z dát, poznáva zákonitosti, vypracováva pravidlá a má záujem ich dodržiavať, je konzervatívna, zachováva čo sa osvedčilo, pomenúva realitu, klasifikuje veci, zneistie pokiaľ sa niečo nezmesť do malej čistej škatuľky alebo niekto nezodpovedá predstave odvinutej na základe predchádzajúcich skúseností, plánuje čas, je vysoko korektná, nerada experimentuje, má rada kontrolu, nenávidí neistotu a nepredvídateľné riziká, hľadá jednoduché riešenia pre komplexné problémy, hľadá odpovede, nie vždy však dôležité otázky, nemá rada otázky, na ktoré nepozná odpoveď, pracuje presne, detailne, sústredene a s očakávaným výsledkom. Pri priaznivom vývoji sa človek so silne prevládajúcou ľavou hemisférou stáva vynikajúcim špecialistom s hlbokými znalosťami v jednej časti odboru. Napr. vedec, matematik, právnik, diagnostik, účtovník, a pod.

Pravá (ženská): myslí v obrazoch, porovnáva a vytvára analógie, obrazy a modely, speje k syntéze, má prehľad aj keď si niekedy nevie rady s detailmi, myslí globálne, holisticky a multidimenzionálne, pravidlá ju nezaujímajú, porušuje staré pravidlá, stále tvorí a inovuje, koná spontánne a intuitívne, jej logika je nekauzálna – nevychádza z príčin, formálnou logikou je

neuchopiteľná, vníma priestor, vie sa orientovať, zároveň si uvedomuje svoj vnútorný priestor, vníma reč tela, má umelecké sklony, kreslí, tancuje, venuje sa hudbe a športom vyžadujúcim presnú koordináciu tela, má cit pre krásu, rada experimentuje, baví ju skúmanie, aj keď netuší ako to dopadne, miluje riziko, postupuje nelineárne, skokovo, ľuďom s prevažujúcou ľavou hemisférou sa zdá chaotická, jej základom je radosť a zábava, rada skúša nové veci, stará sa o vodcovské myšlienky, nie o detaily. Pri priaznivom vývoji sa človek so silne prevládajúcou pravou hemisférou stáva veľmi tvorivým s rozsiahlym spektrom vedomostí a záujmov, napr. umelec, vedec, spisovateľ, učiteľ, a pod.<sup>9</sup>

Sila alebo slabosť týchto schopností sú nielen vrodené, ale úzko spojené so získanými návykmi a rozvíjaním, tréňovaním, a vôbec, učením ich môžeme výrazne zlepšiť. A práve kombináciou schopností oboch hemisfér môžeme dosiahnuť zvýšenie celkových schopností vo všetkých oblastiach. A naopak zameriavaním sa výlučne na schopnosti viazané na jednu mozgovú hemisféru človek drasticky obmedzuje celkový potenciál svojho mozgu.

U každého človeka však môže prevládať jedna z hemisfér, ktorá priamo ovplyvňuje jeho myslenie a konanie. Vedci prišli na to, že existujú aj ľudia so zmiešanou dominanciou, ktorí sú schopní prirodzenej integrácie týchto dvoch štýlov myslenia. Dokážu lepšie využívať svoje vnútorné zdroje a sú kreatívnejší.<sup>10</sup>

## 2. Negatívne myslenie a negatívne očakávania

Radšej sa do ničoho nepúšťať, aby som nebol sklamaný. Mnoho ľudí vedie svoj vnútorný dialóg ako negatívny. Negatívne formulácie, negatívne hodnotenie samého seba, situácií aj ľudí okolo nás, to všetko nás brzdi na

---

<sup>9</sup> FRANKOVÁ, E: *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2011. ISBN 978-80-247-3317-3. s. 150n

<sup>10</sup> CLAYTON, P., KIMBRELL, J.: Thinking preferences as diagnostic and learning tools for managerial styles and predictor so fauditor success. *Managerial Finance*. 2007. s. 921-934

ceste k tvorivosti a spokojnejšiemu životu. Napríklad jedna dáma z našej rodiny. Svojho času veľmi uznávaná operná ale najmä operetná speváčka, ktorá s prehľadom zvládala aj menšie baletné postavy. Keď jej manžel dostal ponuku do Slovenského národného divadla, ona dostala ponuku ako sólistka Novej scény, v tom čase najvýznamnejšej operetnej scény na Slovensku. Neprijala. Potom prišla ponuka na vyučovanie spevu hercov a bábkohercov na Vysokej škole múzických umení. Opäť neprijala. Keď sa po druhom dieťati vrátila späť do práce, bola to výučba hudobnej výchovy na základnej škole, kde ostala až do dôchodku. Pýtala som sa jej na to. Odpovedala mi, že si predstavovala čo všetko negatívne by sa mohlo stať. Akoby mohla pokaziť študentov herectva, alebo neuspieť na javisku. Jej postoj sa dodnes nezmenil. Keď videla, že sa niekam alebo na niečo teším, vravievala mi, neteš sa a môžeš byť potom príjemne prekvapená. Nepomohol argument, že tým strávi život v netešení sa a len pár pozitívnych okamihoch, kým ja v tešení sa a len momentálnych sklamaniach, za ktorými môžem vidieť opäť niečo pozitívne.

Je to dôležitá otázka z hľadiska manažmentu divadla. Aj keď manažér sám prekoná negatívu v sebe, akým spôsobom ju prekoná v osobnosti človeka, s ktorým má pracovať v tvorivom tíme?

### 3. Strach zo zlyhania

Jednou z najčastejších bariér ľudskej tvorivosti je strach. Strach zo zlyhania. Z neúspechu. Že sa nám ľudia vysmejú. Že sa to skončí tragicky. Niekedy je tento strach tak silný, že nič nového, neistého radšej ani nezačneme, neskúsime to.

### 4. Strach z neurčitosti

Pri tvorbe originálnych vecí, zvlášť ak sme o ne vyslovene požiadani, je náš mozog sužovaný tým, že nevie čo presne má robiť, ako dlho to má trvať a aký výsledok má vlastne očakávať.

Pozorovala som to u svojich študentov. Zadanie semestrálnej práce znelo vždy rovnako: *Vymyslíte stratégiu (spôsob, kroky) akou by ste ako manažér zvýšili kreativitu u seba, svojho tímu a v organizácii, kde pracujete.*

*Vychádzajte z vlastnej skúsenosti, toho čo Vás aktuálne obklopuje. Môže sa jednať o fiktívnu organizáciu alebo o konkrétny projekt, na ktorom pracujete v tíme.*

Mojim úmyslom bolo dostatočne jasne stanoviť obsahový rámec práce, ale zároveň nepotlačiť kreativitu, dovoliť im, aby si vybrali to, čím v súčasnosti žijú. Napriek tomu sa ma na to opakovane pýtali, rozprávali sme sa o téme, postupne sa vyjasňovala, ale napokon som im ju znova musela opakovať a napísať do mailovej komunikácie. Neprekážalo mi to, je to proces, a ich práce skutočne stáli za to.

Vytvárali slovné práce, prezentáciu pomocou planét vo fiktívnej galaxii, originálnu viachlasnú hudobnú skladbu s použitím kľúčových pojmov z témy, vlastnoručne vyrobené kartičky vo forme akéhosi komixu, pracovali s rôznymi farbami v stavebnici lego, atď. Každý jeden dokázal napokon vytvoriť prezentáciu pre nás ostatných, v ktorej odzrkadlil sám seba. Rozhodla som sa nehodnotiť úroveň ich tvorivosti, necítim že mi to prináleží, ani kvalitu prác. Podstatný bol pre mňa ich aktívny záujem, komunikácia, a to, že sa postavili výzve čelom. Aj keď si na začiatku neboli vôbec istí sami sebou...

Navrátiac sa však k téme strachu z neistoty, podľa súčasných poznatkov sa domnievame, že patrí k našej prapodstate, spája nás s ríšou zvierat, jedná sa o hlboko zakorenenú biologickú predispozíciu. Na jednej strane nás chráni, na strane druhej bráni tvorivej aktivite. Odborníci radi upokojiť sa, rozhodnutia nerobiť v prívale tohto strachu a pokúsiť sa doslova preprogramovať svoj mozog. Pretože riziko neúspechu je úzko spojené s možnosťou v niečom uspieť, alebo sa niečo nové naučiť. Z toho plynú príjemné pocity, ktoré nás povzbudia k ďalšej aktivite.

## 5. Naprogramované zákazy z detstva

Nemysli na to, nechod' tadiaľ, neboj sa, toto bude problém... Veci, udalosti, ľudia, všetko, pred čím nás rodičia a blízki ľudia chceli ochraňovať, lebo tam číha nebezpečenstvo, sa nám hlboko vryli do pamäte. Dnes možno žijeme ich obavami, ktoré sme prijali za svoje.

## 6. Návyky

Návyky predstavujú vychodené koľaje, ktorých sa nechceme vzdať. Pokiaľ sme pred niečím, niekým utiekli raz, potom znova a znova, stal sa z toho návyk, ktorým sa v našej mysli chránime pred udalosťami vonkajšieho sveta. Ako po chvíli prestaneme vnímať permanentný hluk, alebo necítíme svoj parfum, tak isto akýkoľvek návyk začneme vnímať ako súčasť samého seba a ťažko k nemu pristupujeme s odstupom a zbavujeme sa ho.

## 7. Potreba kontroly a moci

Tvorivosť nás vrhá mimo vychodené koľaje, nemôžeme ju plne ovládať, pretože jej podstata spočíva v poznávaní a neznámom, nevieme kam nás táto cesta tentokrát zavedie. Pokiaľ máme v sebe zakorenenú potrebu všetko ovládať, celý proces až po výsledok, tvorivými sa žiaľ nestaneme. Tvorivosť plynie z rizika, ktoré musíme byť ochotní prijať a vstúpiť do neznámych vôd.

## 8. Časový stres

Ak sme sa doposiaľ pohybovali v myšlienkach, s ktorými väčšina ľudí aspoň teoreticky súhlasí, tak v tomto bode sa dostávame na tenký ľad. Zakaždým keď som diskutovala túto tému s kolegami, manažérmi v organizáciách, s ktorými na Slovensku spolupracujem, alebo so študentmi na Katedre produkcie DAMU, či s pedagógmi a ďalšími profesionálmi, vždy sa našiel niekto, kto tvrdil, že kreatívne pracuje vyslovene pod stresom. Netvrdím, že je to nemožné. Hovorím však, že tvorivý proces je predovšetkým procesom a ako taký potrebuje čas. Že niektoré fázy tohto procesu facilitujeme termínmi uzávierok veci vôbec uškodiť nemusí, ale proces nie je jednorazová záležitosť. Je na divadelnom manažérovi akým spôsobom tomuto procesu pomôže. Vystaviť však ľudí časovému stresu a očakávať kreatívne riešenia problémov, je samo o sebe nezmyslom.

Každá jedna z týchto bariér sa dá prekonať. Musíme sa naučiť znovu sa pýtať otvorene, priamo a s fantáziou, ako malé deti.

... prečo je to tak?

... mohlo by to byť aj inak?

... je to skutočne jediná možnosť?

Prebúdzajte v sebe hravosť dieťaťa, zvedavosť, ktorá sa nebojí pýtať na čokoľvek, ochotu vyskúšať veci nevyskúšané.

Na prebudenie tvorivosti môžeme použiť mnoho spôsobov. Napríklad starý dobrý brainstorming, ja používam verziu „Brainstorming tempo 30“, ktorá v ideálnom prípade vygeneruje vyše dvadsať nápadov za tridsať sekúnd. To je jeho podstatou. Tým, že zadanie znie: *Píšte čokoľvek Vás napadne k téme xy, čo najviac, ale máte na to len 30 sekúnd*, spoľahlivo odbúra sebahodnotiaci negatívny aspekt, ktorým zvykneme zastaviť myšlienku s tým, že je to predsa nezmysel. Čo by si pomysleli ostatní, keby som im navrhol tento nápad, a pod. Následne v ďalšom kole so študentmi jeden vždy číta svoje nápady a ďalší si zapisujú čo ich napadne v súvislosti s ideami ich spolužiaka, spolužiačky. V treťom kole opäť čítame po jednom svoje nové nápady a vo štvrtom kole sa vykryštalizujú tie, ktoré sú kreatívnemu tímu najbližšie, a s ktorými sa väčšina stotožnila.

Táto metóda je jednou z tých, ktoré zásobujú myseľ fantastickým a nerozumným, kedy môžeme nahradiť negatívny mentálny dialóg pozitívnym preprogramovaním, logiku doplniť o predstavivosť a rozvinúť svoju intuíciu.

Vychodené koľaje svojho vnímania, myslenia a konania môžeme narušovať provokáciou, náhodným vstupom, prepisovaním svojho osobného príbehu, pozitívnou autosugesciou, relaxáciou, odpočinkom, novými podnetmi, umeleckou činnosťou, rozvíjaním svojich zmyslov.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> HOSPODÁŘOVÁ, I.: *Kreativní management v praxi*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2008. ISBN 978-80-247-1737-1. s. 36



*Vernisáže dvoch autorských výstav v Galérii Schemnitz v Banskej Štiavnici v roku 2017, na ktorých som sa manažérsky podieľala.*

Odbúrať bariéry tvorivosti v tíme je však procesom individuálnym, ako zo skupinového, tak z individuálneho hľadiska. Inak prebieha v každom človeku. Prvotným predpokladom je samotné chcenie a potom môžeme pristúpiť k analýze tímového potenciálu a tvorivému potenciálu v organizácii ako celku.



### 1.3. Vlastnosti tvorivých ľudí

Aké vlastnosti, rysy a prístup teda spája tvorivých ľudí?

V čom je to tajomstvo, na základe ktorého ich môžeme identifikovať a pristúpiť tvorivo aj k sebe samým?

Čo máme rozvíjať, aké vlastnosti, aký pohľad na svet, aby sme podporili rozvoj našej tvorivosti?<sup>12</sup>

#### 1. Tolerancia voči dvojznačnosti a zložitosti

Dvojznačné situácie prináša náš život často. Sú to tie chvíle, keď nie je daný rámec, ktorý môžeme použiť, keď chýbajú zrejmé fakty na jasné riešenie. V niekom tieto situácie vzbudzujú napätie, obavy až strach, iní sú voči nim tolerantnejší, dokonca ich vítajú. Tvorivý človek potrebuje viac dvojznačnosti k tomu, aby začal situáciu pociťovať negatívne. Naopak ju považuje za zaujímavú, vzrušujúcu a inšpiratívnu, čím podnecuje svoju schopnosť tvorivo reagovať.

#### 2. Stimulačná sloboda

Ak vymedzené pravidlá nezodpovedajú tvorivým myšlienkam, ľudia obdarení stimulačnou slobodou ich jednoducho obídu, rovnako ako aj vtedy, ak je situácia dvojznačná. Na úroveň stimulačnej slobody u jednotlivcov existuje množstvo testov a zadaní, ja so študentmi používam tento: *Spíšte charakteristiky Vašej osobnosti začínajúce na písmeno M.*

Kreatívni ľudia majú tendenciu prekračovať hranice a obchádzať vymedzené pravidlá. Menej kreatívni ich svedomite dodržiavajú, dokonca prijímajú vlastné dodatočné pokyny. Nízke skóre majú všetky prídavné mená. Vysoké skóre v teste majú ľudia používajúci napr. podstatné mená, nespisovné, hovorové výrazy, spojenia viacerých slov, cudzí jazyk, atď.

Výsledky sa u študentov líšili. Väčšina (za dva ročníky predmet Kreativní manažment v divadle na Katedre produkce AMU absolvovalo 12 študentov z oboch ročníkov magisterského stupňa štúdia) začala práve prídavnými menami, ale keďže mali celkovo 4 minúty, napokon sa dokázali oprostiť od

---

<sup>12</sup> Tamtiež s. 38 - 40

rigidného vnímania a zapojili viac možností. V prípadoch oboch skupín študentov sa vyskytol niekto, kto práve túto otázku začal konzultovať nahlas. Neodpovedala som, len znovu presne zopakovala zadanie. K téme sme sa vrátili hneď potom ako prečítali svoje odpovede a rozobrali aj otázku stimulačnej slobody v tvorivej práci.

### 3. Funkčná sloboda

Opäť jedna z charakteristík, ktorú je možné testovať, otvárať vnímanie, rozvíjať. Je zaujímavé, že väčšina detí s ňou nemá žiaden problém, vysokoškólači už áno. Vidíme, že úroveň vzdelania (v oficiálnom zmysle slova) nemusí vždy znamenať väčšiu tvorivosť, mnohokrát je to práve naopak. Alebo inak povedané, čím vzdelanejší človek tým väčšie riziko rigidného vnímania funkcie vecí. Vzdelanie a kreativita môžu byť v rozpore.

Používam test so zadaním: *Napíšte na čo všetko sa dá použiť volejbalová lopta.* Dá sa použiť akýkoľvek predmet s jasným funkčným zameraním. Test vychádza z premisy, že kreatívni ľudia sa nenechávajú zväzovať účelom, ku ktorému sú veci vyrobené. Opäť za 4 minúty študenti vytvorili svoje zoznamy. Nízke skóre majú nápady spojené s funkčnou strnulosťou: volejbal, nohejbal, vybíjaná, a pod. Vysoké skóre patrí nápadom, ktoré menia pôvodnú funkciu a účel predmetu: rozbitie okna, tvár snehuliaka. Niektoré nápady úplne zrušili pôvodnú funkciu: môžem ho rozrezať a použiť ako črepník na kvetiny, alebo prepichnúť a naplniť vodou na cestu do púšte.

### 4. Flexibilita

Tvorivá osobnosť je otvorená zmenám, priamo ich vyhľadáva u seba ako aj u ostatných ľudí. Má schopnosť zmeny vyvolávať a pružne na ne reaguje.

Využívam napríklad test spontánnej flexibility ako divergentnej produkcie myšlienok. Zadanie znie: *Napíšte všetky možné využitia pre tehlu.* Nízke skóre predstavuje len jedna myšlienková kategória, v tomto prípade spojená so stavbou akéhokoľvek druhu ako dom, komín, škola, kostol... Vysoké skóre majú myšlienково pružné nápady a nápady spojené so schopnosťou premýšľať nad rôznorodým riešením úlohy: zarážka dvier, stanovanie cieľovej línie pri behu, farba na maľovanie keď tehlu rozdrvím, atď. Týmto testom spravidla začínam hneď na prvej hodine a otvárať rozpravu

o divergentnom spôsobe myslenia, ktoré prináša nápady aj vo vzdialených súvislostiach.

Apropo divergentné myslenie. Od päťdesiatych rokov dvadsiateho storočia považované za základ kreatívneho myslenia. Americký psychológ J. P. Guilford týmto pojmom pomenoval proces, v ktorom je intelektuálna sila použitá na nachádzanie podstatného množstva originálnych a nečakaných odpovedí na úplne voľne definované problémy.

Zatiaľ čo v konvergentnom myslení ide podľa neho o tvorbu logických imperatívov, teda o vznik jedinej správnej odpovede, v divergentných myšlienkových procesoch ide o tvorbu logických alternatív, a síce o vznik väčšieho množstva prijateľných odpovedí. Preto je v divergentnom myslení sústredený najvýraznejší tvorivý potenciál.<sup>13</sup>

Smerujúc ku kreativite by sme sa mali viac zameriavať na tréning divergentného spôsobu myslenia, pretože náš vzdelávací systém doslova tlačí na rozvíjanie myslenia konvergentného a tristne obchádza možnosti práce s tvorivosťou. Tam patrí okrem divergentného myslenia aj podpora prokreatívnych postojov, podpora motivácie ku kreatívnemu správaniu a podpora self-image, čo by sme mohli preložiť ako videnie samého seba ako tvorivého človeka.

Ďalšou možnosťou tréningu je laterálne myslenie ako proces využívania informácií na vyvolanie tvorivosti v kontraste s opäť tradične preferovaným vertikálnym myslením. Pri vertikálnom myslení sa pohybujeme vpred postupnými krokmi, z ktorých každý musí byť opodstatnený a správny. Pri myslení laterálnom môžeme v jednotlivých úsekoch robiť chyby, zámerne vyhľadávať irelevantné informácie, pretože používame informácie nie pre se samotné, ale kvôli ich efektu na tvorivý proces. Tento spôsob myslenia skúma

---

<sup>13</sup> GUILFORD, J. P.: Three faces of Intellect. In BARBE, W. B., RENZULI, J. S. *Psychology and Education of the gifted*. New York: Irvington Publishers. 1975. s. 75 - 90

a vytvára predstavy, nič nepovažuje za nedôležité a jeho podstata spočíva v hľadaní otázok a alternatív.<sup>14</sup>

Aj v tomto bode je zrejmé, že náš vzdelávací systém je zameraný na vertikálny spôsob myslenia, čím drasticky obmedzuje kreatívny potenciál ľudí.

#### 5. Ochota riskovať

Tvoriví ľudia sa neboja riskovať. Vytvárajú nápady aj s rizikom, že nebudú aktuálne prijaté. Sú zdravo nekonformní a veria tomu, že neschopnosť rozumne riskovať vedie síce k pocitu bezpečia, ale určite nie k tvorivosti.

#### 6. Preferencia zmätku

Tvorivosť v človeku preferuje zložitost', asymetriu, chaos, ako niečo zaujímavé, hodné pozornosti. Do zmätku vnáša poriadok a do poriadku zmätok.

#### 7. Odklad úspechu

A schopnosť zniesť dlhšiu dobu neuznanie, neprijatie nápadov. S tým úzko súvisí orientácia kreatívnych ľudí na dlhodobé výsledky a schopnosť nekráčať s davom.

#### 8. Odpútanie sa od stereotypu sexuálnej roly

Ženy aj muži prejavujú nižšiu mieru kreativity pokiaľ sa úzko stotožňujú s rolou, ktorá im podľa pohlavia prislúcha. Tvoriví ľudia sú schopní vnímať sami seba v závislosti od situácie, v ktorej sa ocitnú a hľadať podľa toho riešenia, skrátka prepájajú výhody vnímania oboch pohlaví. Kreatívni muži potrebujú viac senzitivity, kreatívne ženy umenie presadiť sa. Tvoriví ľudia sú v uvažovaní androgýnni. Pozitívne je, že do manažmentu prichádza čoraz viac žien, čo mimo iného prispieva k búraní stereotypov ženskej roly a umožňuje aj väčšiu rovnováhu v pracovných tímoch.

#### 9. Vytrvalosť

---

<sup>14</sup> FRANKOVÁ, E: *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2011. ISBN 978-80-247-3317-3. s. 62 - 68

Tvoriví ľudia majú mimoriadny elán a sú schopní dlho a usilovne pracovať na dosahovaní svojich cieľov. Vytrvalosť je však nutná nielen pri kreovaní nápadov, ale aj pri ich rozvíjaní a presadzovaní. Rozbíjanie starých štruktúr predstavuje mnohokrát náročný a zdĺhavý proces.

## 10. Odvaha

Podľa niektorých odborníkov najdôležitejšia vlastnosť, schopnosť, ktorá hovorí, že človek sa nebojí osamelosti a kráčania proti prúdu. Nové myšlienky ohrozujú súčasný stav a tvorivé osobnosti bývajú mnohokrát zosmiešňované najmä menej tvorivými kolegami.

Zažila som to osobne v pôrodnici. V oprávnenom strachu zo slovenského zdravotníctva som navštívila medzinárodnú konferenciu k téme prirodzených pôrodov, ktorá sa konala v Bratislave. Vybrala som si na nej pôrodníka, ktorého som presvedčila ani neviem ako o tom, aby spolu so mnou a mojím mužom priviedol na svet dieťa, ktoré som čakala. Vtedy pôsobil v Banskej Štiavnici, nemala som to ďaleko.

Pri predpôrodných návštevách tejto pôrodnice som si všimla pre mňa nepochopiteľný dešpekt niektorých jeho kolegov voči nemu. Pritom má miernu až bázlivú povahu, otvorenú osobnosť a už v mladom veku je vynikajúci odborník so skvelými referenciami, najmä od žien, ktorým bol pri pôrode. Povedal mi na rovinu, čo pre nás bude môcť urobiť a čo už nie. Dôvodom boli nariadenia pána primára, totálne absurdné. Nebudem písať detaily, len toľko, že počas celého môjho pobytu v pôrodnici bolo „od dverí“ jasné, kto je čím.

Mnohí zamestnanci nám všetkým držali palce, že konečne prišiel niekto, kto chce a vie robiť veci inak a my ako rodina práve toto hľadáme a chceme. Nemocnicu krátko na to zatvorili. Náš lekár už pôsobí v inom meste a bojuje s veternými mlynmi slovenskej zdravotníckej mašinerie, kde človek je tým posledným. Na záver nám povedal, že mnoho jeho kolegov práve preto odchádza do zahraničia. Nie kvôli platom, radi by boli doma, ale kvôli tomu, že tu nemôžu zmeniť škodlivé postupy a priniesť nové riešenia do praxe.

Tvorivosť predstavuje nové vnemy, nové skúsenosti. To čo vytrhne mozog z bežných koľají. Je to celoživotný tréning. Dobrou správou je, že možnosť rozvíjať tvorivosť nie je obmedzená vekom.

Je potrebné prezentovať myšlienky v súlade s aktuálnymi sociálnymi rámcami. Majstrom v tejto téme bol napríklad Steve Jobs. Z prezentácií nových produktov urobil show pre cool mládež, ktorí predstavujú názorových vodcov pre stredné triedy. Aspoň to predpokladal. A vyšlo mu to. Väčšina ľudí sa neznámeho obáva a svet vníma „bežnými očami“. Pre uplatnenie novátorských myšlienok je potrebné nájsť názorových vodcov.

Na Slovensku je dobrým príkladom festival Pohoda. Na počiatku bola myšlienka skupiny priateľov osloviť tých správnych ľudí, zorganizovať koncerty, neskôr prišla na rad tanečná scéna a hneď na to neziskové organizácie a ich témy... A od samého začiatku zvolený prístup k návštevníkom ako ku svojim hosťom.

Festival Pohoda je dnes medzinárodne uznávaným multižánrovým festivalom s najväčšími hviezdami. Ale ono nie o to ide. Ľudia chodia na Pohodu každý rok, a vôbec nezáleží na tom, ktorý umelec tam ktorý rok účinkuje. Zžili sa so značkou, nie s konkrétnym interpretom, čo považujem za najväčší manažérsky úspech organizácie v oblasti umenia.

## 1.4. Vplyv médií na tvorivosť človeka

V téme tvorivosti je dôležité vnímať súčasné pohyby v našom vnímaní sveta. Zvláštny a neustále narastajúci vplyv majú médiá, ktoré menia ľudské vnímanie, uvažovanie, pocity, pamäť, pozornosť, dokonca sny. Naš mozog reaguje na nové skúsenosti zmenou správania. Najväčší zástoj má internet a interaktívne technológie, s ktorými sa dnes stretávajú už malé deti.

Niektorí experti tvrdia, že si vďaka nim dokážeme lepšie organizovať čas a obsah našich životov a uvoľňujeme priestor premýšľaniu nad hlbšími otázkami a problémami. Podľa iných naopak klesla naša schopnosť sústrediť sa na konkrétnu vec a schopnosť tvorivého uvažovania. Všetko máme na dosah v najjednoduchšej a najfarebnejšej forme, menej vytvárame sami. Sme vraj omnoho netrpezlivejší než naši predkovia.

Stále vznikajú nové teórie, mnohé podporené aj praktickým výskumom, mnohé navzájom si odporujúce. Podstatou veci však ostáva, že vplyv médií stále narastá a je relevantnou témou v uvažovaní nad našimi kreatívnymi možnosťami.

Aktuálne sa stotožňujem s myšlienkami, tvrdeniami, fenoménmi:

### 1. Fenomén FOMO

(Fear of missing out, teda strach, že chýbame na nejakej udalosti).

Súvisí najmä z rozmachom sociálnych médií. Stačí sa prihlásiť na Facebook, Instagram alebo iné sociálne siete a vidíme množstvo našich nechcem povedať priateľov, ale určite známych, ako prežívajú svoje farebné životy, bavia sa na párty v meste, užívajú si v ďalekých krajinách, jedia exotické pokrmy... A my sedíme doma s knižkou na gauči alebo upratujeme po deťoch. Sme dostatočne aktívni? Prežívame svoj život naplno? Nemali by sme byť niekde inde? Pociťujeme nepokoj, vlastnú nedostatočnosť až podráždenosť.

### 2. Syndróm falošných vibrácií

Naš mozog sa vplyvom neustáleho kontaktu s mobilným telefónom preprogramoval natoľko, že reálne pociťujeme vibrácie aj keď nám nikto nepíše ani nevolá. Máme stále potrebu sledovať, či nie sme niekým

kontaktovaný. Jedna z mojich študentiek v snahe kontrolovať tento fenomén u seba dokonca používa aplikáciu, ktorá jej v telefóne umožní nastaviť si čas kedy nechce stláčať žiadne tlačidlo, nič kontrolovať. Za odmenu jej rastie počas tohto vymedzeného času stromček. Ak to nevydrží a telefónu sa predčasne dotkne, stromček sa odpáli a zmizne. Sledovala som ako je pre ňu nesmierne ťažké vydržať len dvadsať minút počas obeda a trochu váham nad pozitívnym účinkom tohto prístupu, keďže telefón aj tak neustále sleduje.

### 3. Horšie spíme

Vplyvom televízie, laptopov, tabletov, elektronických čítačiek kníh, atď. sa narušujú naše prirodzené vzorce spánku. Blikajúca obrazovka a najmä modré svetlo vysiela do nášho mozgu signály, že má byť stále aktívny, nemôže si odpočinúť.

### 4. Máme farebnejšie sny

Už existencia farebnej televízie mala vplyv na vnímanie ľudí, ktorí si nepamätajú čierne-biele vysielanie. Súčasní mladí ľudia majú farebné a akčné sny.

### 5. Máme slabšiu pamäť

Pamäť netrénujeme tak ako predtým. Každý fakt je od nás vzdialený maximálne pár kliknutí. Používame kalkulačky, elektronické kalendáre, telefónne čísla a osobné informácie máme tiež v mobile, ako aj GPS a rôzne aplikácie, ktoré nám uľahčujú každodenný život a bez ktorých si ho už nevieme ani predstaviť.

### 6. Znížila sa schopnosť našej koncentrácie

Hlavnú úlohu zohrávajú v súčasnosti sociálne médiá. Nečítame knihy, dokonca ani články online, len si ich pozeráme, preskakujeme, nesústredíme sa na každé slovo. Tento fenomén je zvlášť nebezpečný pre najmladšiu generáciu, ktorá sa možno sústredeniu na jednu vec vôbec nemusí zvládnuť naučiť.

### 7. Máme lepšiu schopnosť sa rozhodovať a lepšie orientačné schopnosti



Tu majú hlavný vplyv strategické počítačové hry, vďaka ktorým vraj dokážeme navyše zvládať aj viac vecí naraz.

#### 8. Strácame kontrolu nad svojím správaním

Tieto isté hry spôsobujú impulzívne správanie a zvyšujú mieru agresivity v skutočnom živote.

#### 9. Sme viac tvoriví...

Končím súčasný vplyv médií pozitívnou správou. Všetci sa dnes môžeme stať umelcami vďaka technológii a mnohí tak aj činíme. Máme k dispozícii množstvo textov, obrázkov, videí, ktoré nás inšpirujú k vytváraniu vlastných diel, ktoré potom my môžeme späťne zdieľať s ostatnými.

Okrem dynamického vývoja technológií a ich presahu do našich životov existujú aj ďalšie viac či menej skryté hybné sily, ktoré nám menia svet pred očami. Na jednej strane túžime po stabilite a bezpečí, na strane druhej vnímame, že na náš život majú priamy vplyv rôzne skupiny ľudí, na ktorých konanie máme minimálny dosah. Politické, ekonomické, náboženské a iné lobby, neviditeľné bratstvá disponujúce ohromným vplyvom vo všetkých oblastiach života, psychologickkej, sociologickej, atď.

Do popredia sa niekedy až extrémne dostáva otázka korektnosti, vyváženosti všetkého druhu. V ostatnom čase napríklad často diskutovaná téma rodovej korektnosti a jej až absurdného dodržiavania najmä v niektorých štátoch USA. Tieto vplyvy menia aj podobu umenia, najmä divadelného, filmového, vizuálneho v celosvetovom meradle.

Dnešný svet je potrebné vnímať v komplexnosti, vrátane fenoménov donedávna neznámych, či nezverejňovaných, ktoré sa najmä prostredníctvom informačných technológií dostávajú v zlomkoch sekundy potenciálne k nám všetkým. Čo bolo kedysi tabu je od nás vzdialené len pár klikov.

Svet sa mení a mení sa aj človek. V ostrom kontraste stojí uzavretosť našej civilizácie v jednotlivých disciplínach a potreba komplexnosti myslenia. Nepomáha tomu ani stále pretrvávajúci systém vzdelávania. Učíme sa informácie, ktoré však v mnohých prípadoch neprechádzajú do roviny

poznatkov a skutočných vedomostí. Tieto je však nutné nielen získať, ale aj prepájať, aby sme boli schopní vnímať a pochopiť základné a globálne problémy, ako aj samých seba. Aby sme mohli byť slobodne tvoriví v kontexte súčasného sveta.

Je potrebná reforma poznania prostredníctvom dôrazu na transdisciplinaritu.

Máme na dosah internacionalizáciu poznania, priamo generovanú informačnými a komunikačnými technológiami, ktorá sa neustále a dynamicky mení a akú si naši predkovia nedokázali ani predstaviť. Potrebujeme sa naučiť ju vnímať a pracovať s informáciami novým spôsobom.

Nevyhnutnou požiadavkou sa stáva akútna zmena v systéme vzdelávania. Disciplinárna roztrieštenosť nie je dostatočná, musíme sa naučiť prepájať poznatky a vytvárať nové skutočnosti. Témy ako globalizácia, médiá, konzumerizmus, vnímanie rodiny, medzigeneračných vzťahov, atď.

V prípade umenia špeciálne vzdelávanie v oblasti prevencie „duševných skratiek“. Je to môj osobný termín, ktorým pomenúvam akékoľvek negatívne správanie, závislosti v rôznych formách od drog až po ponižovanie druhých, ktoré vychádzajú z vnútorného napätia. Najmä v prípade umelcov, od ktorých sa vyžaduje vrcholný fyzický ako aj duševný výkon, a to na pravidelnej báze. Mnohí prepadávajú závislostiam, pretože tieto predstavujú skratky zníženia vnútorného napätia. Na jednej strane časové, na strane druhej sú ľahko dostupné.

Alternatívou, ktorú som vyzorovala u tých, ktorí s napätím úspešne bojujú, je úzky kontakt so samým sebou, nájdenie si času len pre seba, pre svoje myšlienky, častokrát v kontakte s prírodou. Prechádzka lesom, výlet osamote na ryby, rúbanie dreva, manuálna rutinná činnosť buď fyzického alebo duševného charakteru – pohľad na hladinu vody, to všetko predstavuje cestu, ktorá umožňuje nášmu duševnu vysporiadať sa s tlakom na výkon a perfekciu, s názormi druhých na našu prácu, s vlastnými pocitmi. Takto zrelaxovaný človek môže byť opäť slobodne tvorivým.

Z učenia sa by sa mal stať celoživotný proces, ktorý človeka povedie cestou samostatnosti pri konštruovaní vedomostí, kooperatívnosti a zodpovednosti učiaceho sa jedinca, povedie ho k schopnosti pracovať s veľkým

množstvom ľahko dostupných informácií, hierarchizovať ich, kriticky triediť a vytvárať z nich zmysluplné konštrukcie. Pritom zohrávajú zvláštnu úlohu vysoko aktuálne požiadavky výchovy ku kritickému mysleniu.

Prichádzame k potrebe celostnej reformy spôsobu života - to je skutočný problém, ktorý by mal konvergovať zo všetkých ostatných reforiem. Reforma spôsobu života by nás mala viesť k snahe rozvíjať kvalitu života, získavať cit pre estetiku, a to prostredníctvom umenia, ale samozrejme aj vo vzťahu k prírode, vo vzťahu k telu. Vyžaduje tiež kultiváciu schopnosti prehodnotiť naše vzájomné vzťahy, včleniť sa do spoločenstva bez straty autonómie. To je síce téma so všetkou naliehavosťou vznesená už v 70. rokoch minulého storočia ale použiteľná i dnes. Tam sú, podľa mnohých sociológov, kulturológov či psychológov a odborníkov z oblasti pedagogiky semená reformy.

Človek mal v minulosti skúsenosť s jedinou a stabilnou identitou, no dnes sa stáva fragmentárnym. Akoby pozostával z viacerých, niekedy i protirečivých identít.

Fragmentárnosť, strata sociálnej ukotvenosti, dezilúzia a rozpad hodnotového rebríčka vyvolávajú k životu akési, použijúc súčasnú terminológiu, „surfovanie po identitách“. Prechádzame od jednej sociálnej skupiny k inej bez zakotvenia a pestovania stabilnejších väzieb, rezignujeme na stálosť a spolupatričnosť. Avšak prednosťou a veľkou nádejou dnešnej doby predstavuje snaha o znovunastolenie harmónie a stability.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> GAŽOVÁ, V.: *Aktuálne problémy kultúrnej praxe*. Katedra kulturológie Filozofickej fakulty Univerzity Komenského v Bratislave. [online]. [citované 2014-4-21]. Dostupné na: [www.ospkop.cz/index.php/component/phocadownload/category/3-o-nas](http://www.ospkop.cz/index.php/component/phocadownload/category/3-o-nas)

## 2. Kreatívny manažér

Manažér tvorivo prepája jednotlivé nápady so zreteľom na interakciu prvkov vnútri aj mimo organizácie. Zasadzuje dielčí tvorivý nápad do širších súvislostí, posudzuje, hľadá možnosti. Je to tvorivý proces ďalšieho spracovania prvotnej kreativity, ktorá prebieha v dynamickom procese prostredníctvom komunikácie. Konečné rozhodnutie je v kompetencii manažéra, je to výsledok jeho práce. Ale proces akým k rozhodnutiam dospieva sa opiera o komunikáciu s rôznymi ľuďmi v rôznych zložkách organizácie, externými poradcami, partnermi, atď. Je zrejmé, že už výber týchto ľudí obsahuje kreatívny prvok, spôsob akým komunikuje, rovnako.

Komunikácia má najväčší objem v činnostiach manažéra, až 80%. Rozhovory, stretnutia, porady, objasňovanie, presvedčovanie, motivovanie, prikazovanie... osobná, písomná, telefonická forma. Komunikácia v divadle kladie na manažéra zvláštne nároky. Nemôže rozprávať rovnakým jazykom so scénografom ako s účtovníkom, s potenciálnym donorom ako s médiami, s hercami ako s vedúcim techniky, príkladov je mnoho.

Dostávame sa tým priamo k jednému stále aktuálnemu fenoménu, ktorý považujem za nešťastný. Vzdelávaniu tzv. univerzálnych manažérov. Ovládajú teórie manažmentu a ďalších príbuzných oblastí, ako marketing, ekonomika, financie, fundraising (v lepšom prípade) a pod., ale nevedia takmer nič o podstate toho, čo riadia. Je zrejmý veľký rozdiel v riadení supermarketu a v riadení leteckej základne. Ale aj v omnoho bližších oblastiach, v riadení klasického repertoárového ansámblového divadla so stálym pôsobiskom a napríklad v riadení nezávislej skupiny divadelných tvorcov.

„Univerzálni“ manažéri, spomínaným spôsobom vzdelaní odborníci, potom na mocenských pozíciách rozhodujú o veciach, ktorým reálne nerozumejú. Vytvárajú predpisy, dokonca zákony, ktorými sa potom v divadelnej tvorbe a všetkých procesoch s tým súvisiacich musíme riadiť, akokoľvek sú vo svojej podstate nezmyselné a vzdialené skutočným potrebám a situáciám. Týmto spôsobom sú kladené polená pod nohy aj tvorivým

nápadom tým, že sa musíme zaoberať nezmyslami ako aj tým, že nás priamo v tvorivosti obmedzujú.

Vysoké školy sú plné manažérskych odborov, veľmi často riešené „všeobecno-vzdelávacím spôsobom“, len zriedka v úzkej korelácii s konkrétnym oborom, v ktorom budú manažéri pôsobiť. V oblasti manažmentu umenia sa s tým stretávam neustále. Kultúrne inštitúcie riadia buď ekonómovia (niekedy s manažérskym vzdelaním, inokedy bez), alebo umelci (väčšinou aktívne pôsobiaci herci, režiséri, či dramaturgovia). Oboje je nesprávne v tom zmysle, že chýba tá druhá polovica poznatkov a skúseností a ukazuje sa to najmä v komunikácii a nekomunikácii vnútri organizácie.

Nesprávna komunikácia môže byť veľmi zhubná pre celú organizáciu a brániť zdravým procesom v nej. Pokiaľ dokonca komunikácia absentuje, v divadlách to vidíme medzi jednotlivými ľuďmi, ako aj medzi jednotlivými úsekmi...

Spôsobuje to zníženie efektivity práce, vyššiu fluktuáciu zamestnancov a náklady s tým súvisiace (najmä prijímanie a zaúčnanie nových zamestnancov), nespokojnosť ľudí, frustráciu, odklon od poslania organizácie, pocity vylúčenia z tvorivého procesu, ktorého by, v ideálnom prípade, každý jeden zamestnanec a spolupracovník mal byť súčasťou vecne aj pocitovo. To všetko je úlohou manažéra.

Kladiem si však otázky v tom zmysle, do akej hĺbky je nutné predmet poznať? Aký široký a hlboký prehľad o konkrétnom type divadelných aktivít, či všeobecne o umení je žiaduci? Do akých podrobností poznať prácu dramaturga, režiséra, scénografa, kostýmového výtvarníka, svetelného dizajnéra, autora hudby, choreografa, hercov, performerov, tanečníkov, spevákov, muzikantov, osvetľovačov a zvukárov, javiskových majstrov a technikov, garderóby, maskérne...

Vnímam to doposiaľ tak, že táto miera je absolútne individuálna od človeka k človeku, od projektu k projektu, od organizácie k organizácii. V čom som si úplne istá je, že žiadna z týchto rôznorodých oblastí poznania mi zatiaľ neuškodila. Práve naopak, v súvislosti s témou skúmania mi pomáha najviac práve v komunikácii s ľuďmi jednotlivých profesií a zameraní a v získavaní ich nápadov a myšlienok. Následne môžem lepšie celý proces viesť, s hlbším poznaním toho, aký vplyv bude mať moje rozhodnutie na ich prácu.

M. Gladwell hovorí o zvyšovaní odbornosti ako o lepšom porozumení tomu, čo sa deje za zamknutými dverami nášho nevedomia. Dojmy odborníkov sú iné. Keď sa staneme odborníkmi, vypestujeme si náročnejší vkus. A dokážeme spoľahlivo zdôvodniť svoje reakcie. V tom je ten jasne vnímateľný rozdiel aj pre ostatných ľudí. Ak sa ocitneme mimo oblasti svojej odbornosti neznamená to, že naše reakcie budú určite nesprávne. Budú však plytké. Ťažko ich budeme vedieť vysvetliť, obhájiť a ľahko sa necháme zmiast'.<sup>16</sup>

Počas celej praxe v rôznych organizáciách patriacich najmä do verejnej a neziskovej sféry, som silne vnímala diferencovanosť umeleckej a produkčnej časti v organizáciách. Bola som jasne zaradená k druhej skupine a v komunikácii od začiatku marginalizovaná ako niekto, kto nechce pustiť peniaz a umeniu sa nerozumie.

Pristupovala som k tejto situácii ako k faktu s jasným posolstvom výzvy. Postupne som dokazovala, že viem, čo znamená stáť na javisku a niesť tú zodpovednosť, že čiastočne rozumiem aj náročnej práci technického charakteru pri svetlách a zvukovej aparatúre, či stavaní scény, že skrátka okrem produkcie som na vlastnej koži zažila aspoň v jednom prípade každú z profesií a som pripravená sa znovu niečomu naučiť. Často som po maskérke preberala líčenie hercov, ak to bolo nutné, pomáhala pri nasvecovaní scén pred predstavením, stavala scénu, žiadna práca okolo divadla pre mňa nikdy nebola podradná alebo nezaujímavá.

Úctu kolegov som sa snažila budovať na poznaní ich práce, ktorú nikdy nebudem úplne ovládať, ale vždy môžem mať snahu ju do istej miery pochopiť, porozumieť jej.

Zvláštna, výnimočná a najviac inšpiratívna je pre mňa komunikácia s divadelnými dramaturgmi. Odjakživa som k nim tiahla, pretože som mala pocit, že sa najviac spájajú s profesiou divadelného manažéra, že skrátka

---

<sup>16</sup> GLADWELL, M.: *Mžik. Jak myslet bez přemýšlení*. Dokořán. 2005. ISBN 978-80-7363-097-3. s. 162

popisujú tie isté javy inými slovami, že prinášajú do mojej práce to jedinečné, na čom môžem stavať pri „dramaturgii organizácie“, pri tvorbe projektov, aj grantových a že ich rozhľad je tým najcennejším, čo mi divadlo ponúka. Preto presahom dramaturgie a manažmentu venujem celú kapitolu dizertačnej práce.

Už dávno som počula myšlienku o manažérskej trojnožke, na ktorej musí každý manažér sedieť: znalosti, skúsenosti a osobnosť.

Znalosti získavané permanentným štúdiom a dovzdelávaním sa v širokom spektre oblastí, ktorých sa jeho práca dotýka.

Skúsenosti získané praxou, v ktorých prepája teoretické poznatky so skutočnými situáciami, a v ktorých sa učí konať a rozhodovať.

A napokon osobnosť, skutočná, ktorej môžu ľudia dôverovať, vážiť si ho, v niektorých prípadoch dokonca vzhliadať ako k istému vzoru. Podstatou tejto myšlienky je to, že ak chýba jediná nôžka, manažér sa na stoličke neudrží a spadne.

*Význam tvorivosti narastá v dobe, kde jedinou istotou je zmena.*

Manažér, riaditeľ, vedúci pracovník, nik nemá monopol na nápady. Tvorivé myšlienky prichádzajú od rôznych ľudí v organizácii. A kľúčovou úlohou manažéra je vytvárať mechanizmy na ich získanie. Je to základ úspechu (nielen fiškálneho) organizácie, pretože len prostredníctvom reagovania ľudí na zmeny sa môže vytvoriť dlhodobá konkurenčná výhoda.

Prijmime zmenu ako trvalý princíp, hľadanie ako súčasť myslenia, procesualnosť ako prirodzenú podmienku a učenie sa ako životný postoj.

Zmena je čím ďalej tým viac kľúčovým slovom. Faktom. Nevyhnutnosťou. Zamerať sa na zmeny v organizácii bez toho, aby sme sa zamerali na konkrétnych ľudí, je však nezmysel. A najdôležitejším pre manažéra je začať od seba.

*Zmeniť seba znamená zmeniť svet*

...alebo namiesto toho, aby sme sa snažili zmeniť tento svet, zmeňme seba. Hľadaním vlastnej cesty, prostredníctvom ktorej následne ovplyvníme a zmeníme aj svet, určite ten okolo seba.

Každý človek je totiž manažérom svojho života a talentu, hľadačom svojej profesie, v ktorej môže nájsť viac než len peniaze. Aj zmysel, slobodu, šťastie. Len ten, kto je schopný viesť seba, môže viesť aj druhých.

Manažér sa nebojí nekráčať s davom. Zastaviť sa a vnímať svoju intuíciu, vnútorný hlas. Skúma v sebe čo stojí za to rozvíjať a čoho sa naopak treba vzdať. Čo najčastejšie brzdí ľudí v prijatí tohto prístupu sú staré návyky a nedôvera v seba a v ostatných ľudí.

Manažér musí nájsť svoju jedinečnosť. Rovnako ako jedinečnosť, ktorú hľadá v každom projekte, v každej organizácii. Tú nachádza najskôr v sebe samom a potom v ľuďoch, s ktorými spolupracuje. Prechádza náročnou cestou k zdravému sebavedomiu. Tento proces začína sebazpoznaním. Ďalším krokom je sebprijatie toho, kým dnes som, so svojimi silnými aj slabými stránkami. Až potom si môže vybudovať skutočné sebavedomie.

My ľudia predstavujeme skutočný zdroj. Manažér potrebuje neustále harmonizovať svoju dušu a telo, aby zvládal viesť druhých ľudí, potrebuje vnútornú energiu pre svoje zdravie aj preto, aby ostatní uverili, že ich vedie po správnej ceste. Potrebuje vedieť ovládať svoje emócie a prevziať za ne zodpovednosť. Nie okolie je zodpovedné za naše reakcie, tie sú naším rozhodnutím na vonkajšie podnety. Nachádzať kontrolu nad svojím životom nám pomáhajú aj osobné ciele, ktoré nás motivujú a posúvajú ďalej.<sup>17</sup>

Dnes už vieme, že kreativite je možné sa naučiť. Všetci v sebe máme jej zárodok. Je komplexným javom, pri ktorom zvláštnu úlohu zohráva dedičnosť a prostredie primárnej rodiny. Následne vplyv sociálneho prostredia. Rovnako

---

<sup>17</sup> HOSPODÁŘOVÁ, I.: *Kreativní management v praxi*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2008. ISBN: 978-80-247-1737-1. s. 65n



ako je tomu pri vytváraní osobnosti človeka. Manažér musí prelomiť množstvo bariér v sebe aj v ostatných ľuďoch. Tu sú zväčša korene problémov s otvorenosťou voči novým skúsenostiam a zdravej nekonformnosti.

Z prostredia primárnej rodiny a zo školského systému si prinášame negatívne skúsenosti s týmito fenoménmi. Akákoľvek snaha prejaviť sa vlastným názorom, priniesť inú myšlienku, je spravidla nežiaduca. Chyby sa vyhľadávajú a „vinníci“ trestajú. Ako som už spomínala, školský systém prakticky nerozvíja tvorivé schopnosti detí a mladých ľudí. Učíme sa veľa informácií. Ale to ešte neznamená, že máme vedomosti. A ani, že ich vieme využiť. Nik nás neučí ako myslieť. Ako prepájať poznatky. Ako premýšľať komplexne. Robíme chemické experimenty, myšlienkové nie.

Do produktívneho obdobia života potom vchádzajú ľudia, ktorí veria, že ak nič nepovedia, bude to najlepšie. Splynúť s davom.

Manažéri si musia uvedomiť, s kým sa stretávajú. Otvoriť ľudí v komunikácii je jednou z najzložitejších úloh. Poznatky spracovať a vyvodiť správne závery, samozrejme tiež.

*Aký druh inteligencie potrebuje tvorivý manažér?*

Snahy merať inteligenciu manažérov tu boli od samého začiatku formovania tejto profesie po druhej svetovej vojne. Štyridsať rokov sa využívali testy na meranie IQ kým boli spochybnené v zmysle celistvého obrazu uchádzača o manažérsku pozíciu. Ukázali sa ako nedostatočné. Do popredia záujmu sa tak dostal rozmer psychický a vznikli EQ testy emočnej a sociálnej inteligencie. A posledných dvadsať rokov sa už stretávame s pojmami akčná inteligencia AQ a kreatívna inteligencia CQ. Čo to znamená?

Zmeny v spoločnosti prinášajú aj zmeny v požiadavkách na ľudí, ktorí majú druhých viesť.

IQ. Meranie IQ pomáha odhaľovať rozumové a poznávacie predpoklady pre manažérsku prácu. Tento typ inteligencie je určite dôležitým predpokladom, ale sám o sebe na komplexnú osobnosť nestačí.

Mnoho ľudí s vysokým IQ nedokáže riadiť ani samých seba, komunikovať s ostatnými smerom k spoločným cieľom, neveria si, sú nerozhodní. V reálnych situáciách, najmä krízových sa psychicky zrútili a v rozhodovaní ich predbiehajú ľudia s priemerným IQ.

Skúsenosť ukázala, že nie IQ, ale schopnosť riadiť sám seba a viesť druhých je rozhodujúca.

EQ. Práve kvôli týmto skúsenostiam začali vedci skúmať sociálnu, emočnú inteligenciu. Táto zahŕňa schopnosť sebaoznania, sebaaprijatia, riadenia samého seba, empatiu, sociálne cítenie a ovládanie samého seba.

Manažér sa potrebuje realisticky poznať a hodnotiť, rozvíjať svoje prednosti a eliminovať nedostatky, mať sa zdravo rád, vytyčovať si ciele, ktoré ho vedú po jeho osobnej ceste, naučiť sa rozpoznať vznik a priebeh svojho rozčúlenia a včas ho odstrániť, aby sa pred ostatnými dokázal ovládať, prejavovať súcit a empatiu voči ľuďom, ktorých vedie a rozvíjať si svoj osobný štýl vedenia.

Manažér s vysokým EQ dokáže zostavovať tím zo správnych ľudí a správnych tímových rolí, harmonizovať ich a viesť k vysokým výkonom. Vie vyhrávať aj prehrávať, poučí sa z chýb a dokáže vytrvať. Má vysokú vnútornú integritu, jednotu slov a činov a ľudia mu dôverujú.

AQ. Zmeny v spoločnosti priviedli odborníkov k definovaniu nového typu inteligencie, akčnej kompetencii manažéra. Predstavuje schopnosť rozhodovať sa v prostredí neurčitosti a nedostatku relevantných informácií.

Nepotiera sa tým potreba byť chytrý a vedieť to s ľuďmi. Len nové turbulentné prostredie si vyžiadalo nový prístup k téme a žiadanou a skúmanou sa stala schopnosť prijímať rýchle a správne rozhodnutia. Navyše ľudia obdivujú tých, ktorí dokážu rozhodovať a prijímať za rozhodnutia aj zodpovednosť.

CQ. Časovo zatiaľ posledný medzinárodne uznávaný typ inteligencie. Posledné dve dekády ukázali, že najúspešnejší sú tí, ktorí robia veci inak (ako napovedá už slávna kampaň značky Apple pod vedením Steva Jobsa). Ako príčinu úspechu vedci definovali vysokú mieru tvorivosti u vrcholových

manažérov, ktorú prejavujú pri vymýšľaní nových oblastí, do ktorých sa má organizácia pustiť, novej organizačnej štruktúry, pri vedení ľudí, kreatívnom marketingu atď.

Preto sa súčasné kompetencie kreatívneho manažéra sa opierajú najmä o kreatívnu inteligenciu, ktorá získala na mimoriadnej relevancii s príchodom ekonomickej krízy, na základe poznania, že najlepšie výsledky dosahujú organizácie, ktoré sa odlišujú od ostatných a využívajú kreatívny potenciál ľudí.

Tieto požiadavky na manažérov nájdeme v učebniciach manažmentu, manažérskej psychológie, v knihách manažérskych guru, v príručkách pre koučov manažmentu a pod. Donedávna mnoho manažérov tieto poznatky týkajúce sa kreativity a rozvoja kreatívneho potenciálu a kreatívnej inteligencie v podstate ignorovali. Dnes už si mnohí najímajú lektorov a konzultantov, aby im pomohli odstrániť ich mentálne bloky a rozvinúť ich potenciál.

Vzťah kreativity a inteligencie zdá sa najbližšie definuje myšlienka:  
*„Stupeň kreativity závisí na množstve divergencie pri zaobchádzaní s informáciou, ktorú inteligencia robí dosiahnuteľnou.“<sup>18</sup>*

Tvorivosť a inteligencia sú spolupôsobiacimi aspektmi intelektuálnej spôsobilosti človeka. Tvorivosť však nemôžeme pomenovávať výlučne prostredníctvom kognitívnych procesov ako znalosti, myslenie, poznávanie, zapamätávanie si, porozumenie. Zahŕňa totiž aj motiváciu, pocity a osobnostné charakteristiky.

Preto manažér musí byť osobnosťou s prirodzeným rešpektom, nie osobou riešiacou vlastné komplexy z akejkoľvek sféry. Celá tvorivá práca predstavuje interdisciplinárnu integráciu znalostí (vedomostí), skúseností (získaných praxou) a osobnosti manažéra (komplexnej a vyváženej).

---

<sup>18</sup> FRANKOVÁ, E: *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2011. ISBN 978-80-247-3317-3. s. 35

Kreatívny manažér je otvorený, stále sa učí, vyhľadáva a spracúva nové vnemy a skúsenosti, rozvíja sa ako odborník aj ako osobnosť a tvorivé riešenia problémov vníma ako investíciu.

Pretože...

*...tvorivý človek je človek samostatne zmýšľajúci a tým aj menej manipulovateľný.*

Od septembra 2009 do januára 2010 realizovali špecialisti s IBM prieskum medzi 1500 generálnymi riaditeľmi v 33 odboroch a v 60 krajinách sveta (Zdroj: [www.ibm.com/ceostudies2010](http://www.ibm.com/ceostudies2010)) .

Otázka znela: *Aké vlastnosti by mali mať ako hlavní manažéri firmy aby obstáli v najbližších rokoch?*

Výsledok prieskumu prekvapil:

Kreativita	60 %
Integrita	52 %
Globálne myslenie	35 %
Vplyv	30 %
Otvorená myseľ	28 %
Horlivosť, obetovanie sa veci	26 %
Zameranie na udržateľnosť	26 %
Skromnosť, pokora	12 %
Spravodlivosť	12 %

Svetová kríza prebudila manažérov a ako ukázali jednotlivé priemyselné odvetvia, mnohé zaznamenali silný prepád v produkcii. A naopak, kreatívne priemysly boli tými, ktoré neustále vykazovali výrazný rast. Ukázali svoj potenciál a nasledujúce roky priniesli zameranie sa vyspelých ekonomík práve na túto tému. Dnes sme toho svedkami napríklad zo strany Európskej únie smerom k jednotlivým členským štátom. Vzniká množstvo programov na podporu kreatívnych priemyslov.

Vráťme sa však k téme kreatívneho manažéra, ktorý si uvedomil, že tvorivosť má byť jeho najdôležitejšou vlastnosťou, ktorá mu pomôže dívať sa

na svet inými očami a nachádzať neobvyklé riešenia nečakaných problémov a zvrátov v oblasti technológií, ekonomiky, politiky, v celej spoločnosti.

Sme svedkami presunu vplyvu USA, Japonska a Európy v prospech Číny, Indie a Brazílie. Viac ako kedykoľvek predtým sa mení svet, vznikajú a zanikajú nové obory, mení sa celé prostredie, v ktorom sa manažéri majú orientovať, rozširuje sa, stáva sa menej a menej prehľadným a predvídateľným.

Je teda možným riešením zamerať sa na tvorivosť? Ja si myslím, že nevyhnutným. IBM vo vyššie uvedenej štúdii pomenováva fenomén, ktorý nazýva „medzerou nedostatočnosti“.

Táto predstavuje rozdiel medzi momentálnymi schopnosťami manažéra a zložitou udalosťou, ktorá ho obklopuje. Je zaujímavé, že dve tretiny manažérov uviedli medzeru nedostatočnosti okolo 30%, pokým tí najviac úspešní len 6%.

Dnes už nie je výnimkou, že vrcholoví manažéri oslovujú lektorov kreativity pre seba aj pre tím ľudí, ktorých vedú, venujú sa umeniu – maľbe, fotografii, divadlu, hre na hudobný nástroj, točeniu filmov... Pociťujú zlepšenie úrovne svojho kreatívneho myslenia, otvárajú možnosti pravej kreatívnej hemisféry svojho mozgu a podporujú prepojenia s ľavou, logickou s cieľom zlepšenia celkového výkonu svojej mozgovej kapacity.

Úspešné rozhodovanie sa opiera o vyváženú kombináciu vedomého a inštinktívneho myslenia.<sup>19</sup>

### *V čom vidím kreativitu vo svojej manažérskej práci?*

Vychádzajúc z aktuálnych pracovných skúseností, ktoré ma mimo štúdia a práce na Katedre alternatívneho a bábkového divadla a Katedre produkcie na DAMU a mojej rodiny obklopujú, najskôr s dovolením objasním s kým, a v akých aktivitách sa v ostatných rokoch pohybujem. Spolupracujem, okrem

---

<sup>19</sup> GLADWELL, M.: *Mžik. Jak myslet bez přemýšlení*. Dokořán. 2005. ISBN 978-80-7363-097-3. s. 126

iného, s tromi neziskovými organizáciami vytvárajúcimi na Strednom Slovensku umelecké projekty v rôznych typoch umenia.

## 2.1. Organizácie, v ktorých pôsobím ako kreatívna manažérka

### 1. Kultúrne centrum Museum



Známe aj pod názvom Barmuseum v Martine ([barmuseum.eu](http://barmuseum.eu)), ktorého programová dramaturgia sa opiera najmä o špičkové koncerty jazzovej hudby muzikantov z krajín V4 a ich amerických hostí. Mnohokrát uvádzame jediný koncert daného zoskupenia na Slovensku. Centrum funguje už štrnásť rok a za ten čas si vybudovalo takú dôveru u interpretov a manažérov, že okamžite siahajú po oslovení nášho tímu, pokiaľ chcú na Slovensku odohrať koncert.

Vybraní umelci, ktorí sa predstavili v Barmuseu: Mark Whitfield, Pat Mastelotto, Gergo Borlai, Pogie Bell, Bobby Sparks, Zsolt Kaltenecker, Piotr Baron, Adam Kowalewski, Ruggero Robin, Gábor Winand, Nasheet Waits, Jiří Stivín, Daniele Camarda, Dan Bárta, Róbert Balzár trio, Szidi Tobias, AMC trio, Special providence, Pavel Morochovič trio, Purpendicular, Preßburger Klezmer Band, Matúš Jakabčic cz/sk bigband, Martin Valihora trio..

Ďalej sa venujeme uvádzaniu komorných divadelných predstavení, predovšetkým autorských, a ostatné dve sezóny sa zameriavame ponukou na náročnejšieho diváka aj v divadelnom umení. Je to smerom k publiku ťažšia cesta, ale pri hudbe to kolegom vyšlo a preto veríme, že si dôveru získame aj u divákov divadelných.

Spomeniem aspoň: Nové divadlo Nitra, Med a prach, Divadlo Alexandra Duchnoviča v Prešove, Odivo, Gasparego, Prešovské národné divadlo, Divadlo Líšeň.

Samostatnou kapitolou sú predstavenia pre deti, ktoré začíname uvádzať na pravidelnej báze, projekty pre tínedžerov, ktoré práve otvárame v komunikácii so Súkromným konzervatóriom v Martine a Základnou umeleckou školou. Plánujeme im poskytovať priestor na umelecké rezidencie a na ďalšie projekty, ktoré budú mladí ľudia sami organizovať pre svojich rovesníkov. My vypomôžeme najmä z hľadiska produkčného a administratívneho zázemia.

Rozvíjame aj koncept vzdelávania prostredníctvom umenia pre hudobných a divadelných nadšencov, študentov a poloprofesionálov. Prizývame špičkových umelcov aj z Čiech a Moravy, z divadelníkov spomeniem Hanu Varadzinovú z Farmy v jeskyni, Ridinu Ahmedovú z Hlasohledu, Jana Skovajsa, Kateřinu Šobáňovú z divadla Continuo, atď. A hudobníkov J. P. Bouveta USA, Klaudiusa Kryšpína, Pavla Valdmana, Emila Frátrika, Jiřího Slavíčka, Marcela Buntaja, Martina Valihoru, Martina Vajgla, Michala Bugalu, Akira Jimba, Dalibora Mráza, Róberta Balzara, Viléma Špilku.

Prostredníctvom workshopov prehlbujeme koreláciu medzi potrebami budúcich profesionálnych umelcov a nadšencov umenia a lektormi z radov ostrieľaných umelcov, osobností, ktorých miera poznania a špecifický náhľad na umenie dosiahli úrovne, ktorú by sme radi sprostredkovali ďalej.





Aktuálne pripravujeme šiesty ročník festivalového projektu hudby a divadla zameraný na tvorbu umelcov patriacich k národnostným menšinám žijúcim na Slovensku. Je paradoxné, že sa takýto projekt uskutočňuje v Martine, pretože toto mesto je najslovenskejším mestom Slovenska súdiac podľa percentuálneho podielu obyvateľov hlásiacich sa k slovenskej národnosti.

Nazýva sa aj hlavným mestom Slovákov. Vnímame však práve preto ako nevyhnutné, aby sa neuzatváralo do seba, a aby v ňom nebujneli negatívne predstavy voči ľuďom iných národností, jazyka, ale ani názorov a videnia sveta. To, čo sa stalo pred piatimi rokmi na politickej scéne vo vedľajšom Banskobystrickom kraji, sa už veríme, nebude opakovať. Ak sa k tejto téme môžeme vyjadriť ako organizátori umenia, ak môžeme prispieť k väčšej otvorenosti a tolerancii medzi ľuďmi v meste, potom má naša práca zmysel.

Od leta 2017 prebieha dramaturgicko-režijná príprava prvej inscenácie vo vlastnej produkcii nášho centra v obsadení: Marek Turošík (dramaturgia a režijná spolupráca), Anna Gromanová (pohybová spolupráca), Matej Štesko (hudba), Miroslav Hamar (svetelný dizajn), Adriána Cieślaková (produkcia)

a najmä, účinkuje Mária Šamajová. Naším cieľom je poskytovať priestor a produkčné zázemie profesionálnym umelcom nezávisle od tradičnej prevádzky zriaďovaných inštitúcií s úmyslom slobodne vytvárať progresívne súčasné umenie.

Tím tohto nezávislého kultúrneho centra tvoria štyria ľudia: okrem mňa ešte štatutár občianskeho združenia, produkčný a hudobný dramaturg v jednej osobe, ďalej vedúci techniky, filmár a produkčný v jednej osobe, a práve prijímame nového kolegu, špecialistu na propagáciu.



Kreatívny tím KC Museum, spolupracovníci a americký jazzový hudobník Mark Withfield v roku 2015.

## 2. Galéria súčasného umenia Schemnitz Gallery



Galéria súčasného umenia Schemnitz Gallery v Banskej Štiavnici (schemnitz.sk).

Sme jedinou nezávislou galériou v širšom regióne systematicky a odborne sa venujúcou vzdelávaniu a prezentácii súčasného vizuálneho umenia. Túto organizáciu sme založili pred vyše štyrmi rokmi na princípoch neziskovosti a kvality. Oboch sa stále držíme a vnímame ich ako jedinú možnú cestu našej tvorby.

Za 4 roky pôsobenia galéria realizovala: 18 autorských a 9 kolektívnych výstav (Sadovská, Vasilko, Frešo, Suruvka, Černušák, Kvetan, Šille, Tallová, Bielik, Čorejová, Šakový, Sirka, Adamíková, Demjanovič, Mitríková, Baffi, Mésároš, Mikyšková, Koyšová, Dovičáková...), sériu vzdelávacích programov "Art is Present", prednáškový cyklus "PRESAHY" (Mirza, Geržová, Kukurová, Piaček, Schmidt) + elektronický zborník a audiovizuálne záznamy, česko-slovenský prednáškový cyklus "Kultúrne spoje CZ-SK" (M. Koleček, J. Surůvka, J. David, M. Kupková, F. Kowolowski, P. Kvíčala ...) vrátane elektronických zborníkov a audiovizuálnych záznamov, 18 dokumentárnych filmov k výstavám, prednášky pre stredné školy a projekt "Detské územie" - víkendové workshopy pre rodiny s deťmi.



*Vernisáž autorskej výstavy Michala Černušáka a Mareka Kvetana v Galérii Schemnitz v roku 2017*

Spolupracujeme s renomovanými kurátormi, teoretikmi umenia a pedagógmi (F. Kowolowski, M. Kupková, J. David, M. Koleček, M. Piaček, L. Kukurová, M. Schmidt, J. Čarný, B. Jablonská, O. Mirza, M. Stolárik, J. Geržová, B. Geržová, S. Čúzyová, A. Tamášová, P. Urban, V. Beskid, J. Čarný).

K autorským výstavám vznikajú katalógy v elektronickej forme. Všetky autorské výstavy sú archivované vo forme virtuálnej prehliadky.

Hlavný organizačný tím je 7 členný, celkovo sme viac ako 20 členný otvorený tím spolupracovníkov a dobrovoľníkov.

Galéria Schemnitz sa dlhodobo profiluje ako progresívny priestor mapujúci inovatívne tendencie súčasného (už nielen) slovenského vizuálneho umenia. Vo svojej doterajšej činnosti predstavila takmer všetky najvýraznejšie osobnosti nastupujúcej a strednej umeleckej generácie.



*Autorská výstava Vlasy Žákovéj v Galérii Schemnitz v roku 2017*

Každá samostatná výstava je výsledkom dlhodobej spolupráce medzi umelcom / umelkyňou a galerijným tímom. Odborne sa na nich podieľajú aj kurátori z radov súčasnej mladej aj strednej generácie teoretikov umenia. Výber umelcov je výsledkom mapovania umeleckej scény najmä z hľadiska jej progresívnejších polôh, no stále najmä v intenciách závesného obrazu.

A rovnako každá samostatná výstava je sprevádzaná filmovým dielom: profilom vystavujúceho umelca a virtuálnou prehliadkou s cieľom zachovania diela (za čo výstavu rozhodne považujeme) a potenciálu jeho ďalšieho šírenia smerom k vzdelávacím inštitúciám ako aj k jednotlivým záujemcom.

### 3. Umenie na Hornej



*Festival Mičinský pitvor 2017.*

Občianske združenie Umenie na Hornej je o skupine ľudí pôsobiacej v Klube Hudby a Divadla (HaD) na Hornej 95 v Banskej Bystrici a v Kulturáku na Hornej Mičinej. Sme umelecky, tvorivo a organizačne nezávislý tím okolo organizátorky Zuzany Kohútovej, ktorý bez prerušenia siedmym rokom prináša kvalitné profesionálne umenie, najmä hudobné, divadelné, literárne a výtvarné.

Máme tri hlavné projekty sezóny: Klub HaD, Kulturák na Hornej Mičinej a najmä festivalový projekt Mičinský pitvor ([micinskypitvor.sk](http://micinskypitvor.sk)).

Festival sa programovo opiera o tému Nového cirkusu, ktorá sa dotýka ako u nás v regióne známeho konceptu tradičnej jarmočnej atmosféry, tak vysoko kvalitného, aktuálneho, stále progresívneho, multižánrového umenia,

ktoré sa aj v medzinárodnom meradle stále dynamicky rozvíja, a napokon o komunikačný potenciál voči divákovi s minimom bariér porozumenia.

Z týchto myšlienok sme vychádzali, toto predstavuje dramaturgický základ festivalu. Zároveň nám však nejde o uchovanie žánrovej čistoty Nového cirkusu, alebo o presné definovanie hraníc čo ešte je, a čo už nie je Nový cirkus. Ide nám o hľadanie možných presahov do tejto témy, ktoré nachádzame v tvorbe oslovených umelcov najmä na slovenskej scéne, ale opäť, aj počas 3. ročníka festivalu, na scéne českej.

Účinkujúci, ktorí prijali pozvanie na rok 2018: Teatro Tatro: Stalker, V.O.S.A. Theatre: Barón Prášil, LaPutyka: Airground, Divadlo na vysokej nohe: Kabinet Dr. Van Helsinga, Fekete Seretlek: Kar, Divadlo Actores: The family bangwagon 2, Szidi Tobias, Geišbergovci, Teatro Tatro: Zázračný divadelný automat, Stand up comedy: Szatmary, Hudák, Farkašová, Sedliak, Squarda Sua: Bomberos (Hasiči), Divadlo Continuo: Murgila a Zorila, Teatro Tatro: Červená čiapočka.

Obraz dotvára „výtvorno“ a prítomnosť Fera Liptáka, výnimočného umelca tvoriaceho vlastnou poetikou a jeho diela pre Teatro Tatro.

Festival vnímame ako samostatné a svojbytné dielo, ktoré má samo o sebe umeleckú hodnotu a je neprenositelné do iného priestoru a iného času.

Vytvárame kreatívny priestor nielen pre prezentáciu tvorby, ale aj pre učenie sa novým zručnostiam prostredníctvom komplexného zážitku, aký by podľa nás festivalový projekt mal priniesť.

V priebehu príprav vedieme dobrovoľníkov z radov študentov umenia (Štátne konzervatórium J. L. Bellu v Banskej Bystrici a Akadémia umení) k príprave vlastných produkcií v rámci sprievodného programu.

Projekt vznikol a trvá v spolupráci s obcou Horná Mičiná, ktorej vedenie má aj napriek ťažkej finančnej situácii veľký záujem o kultúrny rozvoj. Na projekte sa aktívne podieľajú aj obyvatelia obce a starosta.

Zámerom festivalového projektu je podporiť komunikáciu prostredníctvom živého umenia s ľuďmi z regiónu, vrátane tých, ktorí inak nereagujú na kultúrnu ponuku, prostredníctvom inovatívnej dramaturgie

celého festivalu prepájaním progresívnych diel divadla a hudby, umenia profesionálnych tvorcov zo Slovenska s českými umelcami, prepájaním interiéru kina, polointeriéru šapitó a vonkajšieho prostredia dediny, existujúcej ponuky umeleckých telies s tvorbou pre daný čas a priestor, vrátane spolupracujúcich študentov umenia.



*Festival Mičinský pitvor 2016. V.O.S.A Theatre v centre Banskej Bystrice.*

V rámci celoročných aktivít organizujeme v Umení na Hornej koncerty (Geišbergovci, Szidi Tobias, Katarína Koščová, Korben Dallas, Maok, Nežež, Dano Špiner...), divadelné predstavenia pre deti, pre dospelých (Teatro Tatro, V.O.S.A Theatre, Túlavé divadlo, Atilla Mokoš a Szidi Tobias, Zuzana Kronerová, Csongor Kassai, Milan Bahúl, Gregor Hološka, František Výrostko...), literárne večery (v spolupráci so študentmi divadelného a filmového umenia Akadémie umení a s Literárnym klubom), stretnutia s umelcami (Fero Lipták, Boris Filan, Marián Geišberg...), vystavujeme diela výtvarníkov (Jana Bialová, Eva Filipová, Juraj Jaroš, Soňa Mrázová), diskutujeme na aktuálne témy, aj v spolupráci s ďalšími neziskovými organizáciami.



V týchto organizáciách pôsobím ako konzultantka v otázke manažmentu umenia, ako programová dramaturgička v oblasti divadla, vzdelávacích a medzižánrových projektov a ako tvorkyňa a pisateľka grantových projektov. Nikde nezastávam funkciu a prácu hlavnej manažérky / manažéra, nikde nie som zodpovedná za produkciu sezóny. Až teraz po troch rokoch produkčne pripravujem dielčí projekt KC Museum – inscenáciu. Rodinná situácia s malým bábätkom mi dovoľovala pracovať s výnimkou pravidelných porád len na diaľku.

To bolo mojím dlhodobým pracovným plánom. Od roku 2013 som začala ustupovať z produkčných aktivít, ktoré som zastávala v organizáciách patriacich do verejnej a neziskovej sféry. Pri úprimnom pohľade na svoje schopnosti a danosti, na to čo ma pracovne naplňa a čo nie, som dospela k názoru, že produkčnou už nechcem byť.

Hľadala som priesečník toho, čo ma baví a čo robiť viem, s tým, čo je pre ľudí, s ktorými si pracovne aj ľudsky rozumiem dôležité, a čo hľadajú.

Našla som práve tieto tri oblasti, ktorým sa posledných päť rokov venujem: konzultantka manažmentu s akcentom na tvorivosť a tvorbu tímov, programová dramaturgia divadiel, vzdelávacích a medzižánrových projektov a tvorkyňa a pisateľka grantových projektov.

Pri hľadaní odpovede na otázku, ktorú som si položila v úvode tejto podkapitoly sa zameriam na tieto praktické skúsenosti.

## 2.2. Aktivity, v ktorých vidím tvorivý potenciál kreatívneho manažéra

Kreativita 1: Komunikácia

Kreativita 2: Rozhodovanie ako proces

Kreativita 2: Výber ľudí do tímov, tvorba tímov

Kreativita 3: Vedenie tímov

Kreativita 4: Programová dramaturgia, rozvoj organizácií po dramaturgickej stránke

Kreativita 5: Tvorba projektov, písanie grantových projektov

Kreativita 1: Komunikácia

Komunikácia zaberá až 80% v činnosti manažéra. Osobná, telefonická, písomná, aj elektronická forma. Počúvanie myšlienok a názorov iných ľudí a objasňovanie tých svojich, presvedčovanie, usmerňovanie. Tvorivá som v spôsobe komunikácie, pri formulácii argumentov, pri spracovávaní podnetov. Iná v komunikácií s ľuďmi jednotlivých profesií umeleckých, technicko-umeleckých, technických, administratívnych, ekonomických, vo vnútornom prostredí organizácie.

Vo vonkajšom prostredí sa pridávajú diváci a potenciálni diváci, donori a potenciálni donori, médiá a potenciálna mediálna spolupráca, ako aj konkurenčné organizácie, s ktorými sa nám prekrýva záber programovej dramaturgie, cieľové skupiny, geografická pôsobnosť, donori, či médiá, ktoré oslovujú, atď. Vnímam ich ako partnerov na komunikáciu, pretože máme spoločné ciele, ktoré radšej naplňam v kooperácii, než konkurenčným bojom.

Konkurenciu si stanovujeme my a snažíme sa programovo dopĺňať, pokiaľ možno nie prekrývať, s úmyslom spoločne vyplňať kultúrnu ponuku v danom meste a regióne.

Kreativita 2: Rozhodovanie ako proces

Rozhodovací proces obsahuje kreatívny prvok, pretože je nutný výber z viacerých variant, ktoré tak isto vznikajú v tvorivom procese.

Snažím sa robiť veci jedinečne, inak, nekopírovať čo robí niekto iný bez väzby na naše poslanie, zámery a ciele.

Často sa však inšpirujem od kolegov aj mimo organizácií, s ktorými spolupracujem. Zdrojom sú mi osobné návštevy ich kultúrnych centier, divadiel, galérií, či klubov a jednotlivých podujatí. Osobná komunikácia s manažérmi a dramaturgmi, s ich divákmi, spolupracovníkmi. Telefonujeme si navzájom, informujeme sa o možnosti spoločných projektov, či novinkách v legislatíve, dotačných možnostiach, atď.

Ďalším významným zdrojom je internet pokiaľ sa nemôžem osobne zúčastniť. Môžem sledovať ich činnosť na sociálnych sieťach, internetových stránkach, vo fórach, kritické recenzie, a pod. Slovenský Fond na podporu umenia zverejňuje anotácie a rozpočty všetkých grantových projektov, podporených aj nepodporených. Je to významný zdroj podkladov pre rozhodovanie o zmenách v programovej dramaturgii, rozpočtoch, či štýle tvorby projektov.

Kreativita 2: Výber ľudí do tímov, tvorba tímov

Kreativita 3: Vedenie tímov

(tieto dva body rozoberiem v nasledujúcej kapitole venovanej kreativite tímu)

Na tomto mieste len stručne. V zmysle postupných krokov, ktorými prechádza organizačný proces ako funkcia manažmentu, je zrejmé, že je potrebné presne identifikovať aktivity, ktoré musí organizácia vykonávať, aby pokryla svoju činnosť.

Následne je nutné tieto aktivity rozdeliť do logických celkov a potom im priradiť človeka, ktorý bude za tento balík činností zodpovedný a zároveň bude mať právomoc v tejto oblasti konať. Napríklad: dramaturgia, financie, technické zabezpečenie, produkcia a pod. Líšiť sa môžu tieto osoby, a často je tomu tak, od projektu k projektu. Avšak táto otázka musí byť vopred odkomunikovaná a činnosti personálne vykryté.

A práve v tom bol v organizáciách, s ktorými som v minulosti spolupracovala, ako aj v tých, s ktorými spolupracujem dodnes, veľký problém. V rámci konzultačnej manažérskej činnosti som si vzala na zodpovednosť všetky potrebné činnosti pomenovať (v tesnom napojení na aktuálnu ako aj plánovanú budúcu programovú dramaturgiu organizácie), objasniť kolegom čo obsahujú a prerozdeliť ich medzi členov tímu. Niektoré špecializované činnosti ako napr. finančné vyúčtovania grantov alebo verejné obstarávanie ostali nepokryté. Rada som siahla do svojich kontaktov na

špecialistov v týchto oblastiach a prijali sme ich do širšieho okruhu spolupracovníkov.

Mojím úmyslom nie je učiť sa všetko. To nie je mojou úlohou zavalit sa rôznorodou prácou a snažiť sa stať vo všetkých činnostiach dokonale znalá. Ako manažérka ich však musím vedieť zabezpečiť. Následne môžem rozhodnúť podľa toho, ako v danej chvíli najlepšie viem.

Kreativita 4: Programová dramaturgia, rozvoj organizácií po dramaturgickej stránke

Presahy dramaturgie a manažmentu sú pre mňa ako kreatívnu manažérku tak podstatné, že im venujem samostatnú kapitolu. Na tomto mieste popíšem kreativitu, ktorú vnímam keď sa venujem programovej dramaturgii.

Považujem ju za to najdôležitejšie čo organizácia ponúka, za reálne vyjadrenie jej poslania, za bázu, ktorou komunikuje so svojimi cieľovými skupinami. Bez koherentnej, jasne definovanej a správne odkomunikovanej dramaturgie by organizácia nemohla naplňať svoju činnosť a potenciál.

Každý rok stojím pred otázkou čo bolo správne a čo nie, čo by sa dalo vylepšiť. Evaluácia predchádzajúcich projektov je veľmi dôležitá a tak isto tvorivá činnosť.

Môže vzniknúť rozkol medzi tým, čo si organizácia myslí, že ponúka a aké kultúrne potreby ľudí naplňa a ich reakciou na túto ponuku. Často sa stáva, že organizácie sú rozčarované z toho, aké kvalitné projekty vytvárajú, ale diváci, médiá, donori, na to reagujú vlažne. Kde je teda problém?

Kreatívny manažér by mal byť zvedavým lídrom, ktorý príde na koreň problému a pomenuje, čo by sa malo zmeniť. V komunikácii zistí, že časť ľudí vidí problém v propagácii (väčšina), iní vidia nezaujímavosť podujatia pre nich osobne, ďalší to zatiaľ nestihli, atď.

Je veľký rozdiel v tom o niečom vedieť a v tom niekam naozaj prísť, aj keď tá v zátvorke spomínaná väčšina si to nepripustí. To je moja skúsenosť. Ako však aj teórie znalá manažérka umenia viem, že napríklad AIDA pyramída to definuje veľmi trefne. Od najspodnejšieho stupienka, ktorým je *attention* získanie pozornosti, prechádza k *interest* vzbudenie záujmu, ďalej k *desire* túžbe vec vidieť, zažiť až k *action* teda kúpe vstupenky a účasti na podujatí. Je to pyramída, pretože počet ľudí, ktorý sa o podujatí vďaka propagácii

dozvedia, je ďaleko väčší ako ten, u ktorého to vzbudí záujem, a opäť menej ľudí zareaguje túžbou zažiť a najmenej skutočne na podujatie dorazí.

Nie je to výhovorka, aby sme podujatia nepropagovali, práve naopak, je to výzva, aby sme ich propagovali správne, a síce cielene. Takým spôsobom a smerom k tým, u ktorých vidíme potenciál, že sa dostanú až na vrchol pyramídy, a to opakovane. Stanú sa divákmi, účastníkmi našich projektov.

#### Kreativita 5: Tvorba projektov, písanie grantových projektov

Možno to niektorým umeleckým tvorcom bude rezať uši, ale ja vnímam každú grantovú žiadosť, ktorú píšem ako umelecký počin. Trochu nadnesene povedané, ale nech každý čitateľ tejto práce posúdi sám. Začínam klasicky načítaním všetkých informácií, ktoré donor zverejní. Metodické pokyny, štruktúra podpornej činnosti, elektronický systém, oprávnené a neoprávnené výdavky... Z komunikácie s tímom v organizácii viem, aký typ projektu idem písať a čo pre nás znamená. Komu ho ideme adresovať a čo je jeho náplňou. Ale čo v prípade napr. projektu inscenačného alebo festivalového? Vieme, že ideme začať z vlastnou produkciou, ale všetko ostatné je v rukách inscenačného tímu, dramaturga festivalu. Spoločne s dramaturgom teda otvárame témy a možnosti do dramaturgickej koncepcie projektu. Ako pisateľka grantu mám už dva zdroje. Tvorivý tím organizácie zastúpený hlavným manažérom a tvorivý tím inscenácie či iného projektu zastúpený dramaturgom, prípadne režisérom. Do hry vstupuje tretie hľadisko. Donor a jeho koncepcia podpory, priority na dané obdobie a pod. Z týchto informácií vytváram základnú dramaturgickú linku projektu, ideálne v súčinnosti so všetkými tromi stranami, hľadám a popisujem presahy. Vytváram grantový koncept. Rozpracúvam detaily. Zladujem s rozpočtom. Posielam všetkým, ktorých sa to týka grant na korektúru. Zpracúvam zmeny. Dokončujem. Posielam manažérovi / manažérke.

Kreatívne typy manažérov:

...majú myšlienky a plány, ktoré zdieľajú s ľuďmi, ktorých vedú

...obracajú sa na ľudí, ktorých vedú, aby prispievali k riešeniu problémov

...rozpoznávajú nové myšlienky a podporujú ich

...podnecujú diskusie a prezentácie rôznych uhlov pohľadu

...osobné a emocionálne konflikty sa pokúšajú urovnávať  
...umožňujú riskovanie a tolerujú omyly  
...vyhýbajú sa ovládaniu druhých a byrokracii  
...majú tendenciu brániť svoje územie pre formalistickými útokmi  
prichádzajúcimi z administratívnych úsekov.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> FRANKOVÁ, E: *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2011. ISBN 978-80-247-3317-3. s. 208

## 2.3. Manažér ako umelec

V histórii divadla sa postupne vymedzovali jednotlivé profesie tak, ako ich poznáme dnes. Nie je to tak dávno, čo k hercom pristúpil režisér a začal organizovať ich prácu na javisku. Nebol prijatý s otvorenou náručou všetkými. Naopak, svoje miesto musel určitý čas hľadať a zdôvodňovať. Vymedziť sa voči dovtedajšiemu systému. Nemám dôvod pochybovať o tom, že práve v tejto etape sa nachádza divadelný manažment. Manažér vstupuje ako tvorivý prvok, ako súčasť tvorivého kolektívu, ako samotný tvorca. Rovnako ako režisér, tak aj on sa potrebuje presadiť a získať vnímanie ako umelec. S prácou ako tvorivým aktom. Mimojaviskovým, ale napriek tomu umeleckým. Za túto myšlienku ďakujem pravidelným rozhovorom s pánom doc. Jánom Dvořákom.

Divadlo má moc vplývať na myslenie a vnímanie ľudí. Má moc odkrývať nepoznané, rozbíjať vžitú postoje, vytvoriť nové interakcie a spôsobiť prehodnotenie predstáv, zážitkov, možno až hodnôt ľudí. Divadlo má moc priniesť nové poznanie.

Viem, že hovoriť o manažmente ako o kreatívnom umení nekorešponduje s tradičným náhľadom na umenie. Záleží však od toho, ako umenie vnímame. Ak znamená práve tvorivosť, kreativitu v prístupe, hľadanie metód tvorby, schopnosť byť originálny a dávať svojim ideám a nápadom reálnu podobu, tak potom umením môže byť rovnako obraz, pieseň, inscenácia, film,... ako aj manažment divadla. Umenie divadelného manažmentu spočíva vo vedení organizácie a ľudí tak, aby bola úspešná, nielen fiškálne, ale aj umelecky.

Pohľad na manažéra ako na umelca podporuje napríklad aj dnešné umenie účasti, v zahraničnej literatúre pomenované ako participačné umenie, ktoré je postavené na interakcii všetkých zložiek inscenácie, performancie, inštalácie... so zvláštnym zreteľom na divácku účasť. Táto môže mať množstvo podôb, napríklad interakcia diváka s objektom, ktorým môže byť aj človek, herec, performer, alebo priestor, ktorým má divák prejsť, kolektívna

performancia odohrávajúca sa okolo neho, čím sa stáva jej súčasťou, atď. Podstatou tejto tvorivej aktivity je fakt, že všetko nie je možné naplánovať a naskúšať, pretože tvorivý proces vychádza z konkrétneho konania na danom mieste, v danom čase a za účasti prítomných ľudí. A manažér sa stáva tvorivým elementom v tomto procese.

V priebehu doktorandského štúdia som sa pýtala divadelných manažérov, či sa cítia pri svojej práci ako umelci. Niektorí mi povedali, že áno. Iní odpovedali, že sa nevnímajú priamo ako umelci, ale že z hľadiska kreativity, ktorú sme rozoberali ako tému, sú tvorivou súčasťou celého procesu.

Tvorivý divadelný manažér je svojbytným umelcom. Vytvára štruktúru činnosti svojej, tímovej, aj celej organizácie rovnako ako dramaturg vytvára štruktúru inscenačnému dielu, či ako herec štruktúru, partitúru počas prípravy javiskovej postavy, ako scénograf pri tvorbe návrhov... Vymýšľa, skúša, mení, rozhoduje sa, vytvára mimojaviskový tvar inscenácie, festivalu, akéhokoľvek umeleckého projektu, aj celej organizácie.



## 2.4. Odpovede študentov 1. a 2. ročníka magisterského stupňa štúdia Katedry produkcie DAMU

Pri vedení hodín Kreativného manažmentu v divadle pre 1. a 2. ročník magisterského stupňa štúdia Katedry produkcie na DAMU opakovane používam nasledujúcu tvorivú úlohu.

*Vymyslite akými najrôznejšími podnetmi možno motivovať vysoko kreatívneho pracovníka aby uplatnil svoj potenciál.*

Pre zaujímavosť pridávam na záver tejto kapitoly niektoré ich odpovede, (bez uvedenia autora):

Poskytnúť mu výzvu z oblasti, ktorá ho baví

Identifikovať jeho prínos

Oceniť jeho výnimočnosť

Umožniť mu kariérny rast

Poskytnúť mu adekvátne zdroje na prácu

Ukázať dôveru, ktorú do neho vkladáme

Vytvoriť variabilné pracovné prostredie pre rôzne typy ľudí

Spoznať toho človeka na osobnej úrovni

Požiadať ho o pomoc namiesto priameho úkolovania

Rozprávať sa s ním o rôznych témach

Nechať ho odychovať

Umožniť mu zažívať rôzne zážitky, umelecké, športové, cestovateľské...

Umožniť mu získavať inšpiráciu osobnými návštevami v zahraničí

Dovoliť mu pohybovať sa pri premýšľaní

Dopriať mu čas, ktorý potrebuje na riešenie pracovnej úlohy

Staráť sa o vzťahy v skupine, príjemné prostredie a atmosféru v tíme

Zodpovedne manažovať schôdze

Efektívne vyhodnocovať jeho aj tímovú prácu

Podporovať mimopracovné aktivity – spoločné akcie

Podporovať jeho ďalšie vzdelávanie

Prijímať mladých stážistov s čerstvým pohľadom, čím získa odstup aj nový elán

Zadeliť úlohu mimo obvyklú prácu (napr. pre produkčného stať sa asistentom scénoграфа)

Dopĺňať vybavenie podľa jeho potrieb a túžob

Nechať ho vyskúšať si viesť tím

Aktívne ho počúvať

Byť voľným v jeho vedení, kontrolovať výstupy, nie proces

Umožniť mu flexibilitnú pracovnú dobu, aj miesto práce

Oceňovať jeho prácu

Izolovať ho od podnetov, ktoré ho rozptyľujú, ak to potrebuje

Dať mu vysokú mzdu

Túto úlohu zadávam na konci hlavného bloku výučby, kde už majú dostatočný prehľad o téme a informačný základ na odpovede.

Zároveň týchto dvanásť mladých ľudí bolo v čase kontaktu s predmetom Kreativne možnosti manažmentu divadla v istej fáze pracovného života. Boli členmi tvorivých tímov, väčšinou v divadlách a kultúrnych centrách. Už teda mali konkrétne skúsenosti, ale len zopár z nich malo skúsenosť s vedením tímu.

No ako členovia si dokázali predstaviť, ako by prácu kreatívneho manažéra chceli robiť. Ich myšlienky považujem za veľmi podnetné.

### 3. Kreativita tímu

*Svet sa mení, zmeniť sa musí aj myseľ.*

Kreatívny pohľad priťahuje určitý typ ľudí. Mnohí autori sa ich pokúsili definovať. Známý je termín P. F. Druckera *znalostní pracovníci*, o ktorých píšem v kapitole venovanej kreatívnej organizácii, alebo teória Generácie X a Generácie Y.

V teórii Generácie X a Generácie Y autori nie sú jednotní v pomenovaní míľnika, roku narodenia, ktorý je hraničný, a v ktorom sa Generácia X mení na generáciu Y. Väčšina autorov sa však pohybuje okolo polovice osemdesiatych rokov 20.storočia. Ako ročník 1984 ma táto téma zaujala už dávnejšie. Podľa tejto teórie ľudia narodení skôr majú tendenciu v pracovnom živote obetovať svoje úsilie a čas, aj na úkor voľného času, svojich záujmov, rodiny...

Naproti tomu ľudia Generácie Y sa chcú prácou a v práci (aj) baviť. To, čo považujú za kruciálne je zmysel ich práce, sloboda a majstrovstvo. Zmysel ako základná podmienka úsilia, sloboda, ktorú chcú cítiť a majstrovstvo, ktoré chcú dosiahnuť.

Určite nie možné takto generalizovať a vnímať túto teóriu ako absolútnu pravdu. Keď sa však zamyslíme, niečo pravdy na tom bude. Svet sa mení, to vieme. Rýchlejšie ako stačíme sledovať. Prečo by sme mali veriť, že súčasná mladá generácia bude život vnímať tak, ako súčasná stredná generácia. Nikdy tomu tak nebolo. Dnes tým menej.

Generácia Y túži po zmysle svojho života. Má požiadavku tvorivosti ako základného kameňa. Finančné zabezpečenie ako atribút spokojnosti už nestačí. Nielen zamestnanie, ale vôbec profesia na celý život sa stáva minulosťou. Vidíme celospoločenský pohyb smerom k nezávislosti na nikom a na ničom a s tým sa musíme v krajinách, ktoré nazývame vyspelé, ale lepšie povedané, ekonomicky najsilnejšie, vyrovnáť. Čoraz viac ľudí pracuje na rôznych projektoch, pracovné aktivity prerozdeľuje do rôznych tímov v rôznych organizáciách.

Majstrovstvo je tým, čo chceme dosiahnuť v tom, čo robíme, keď už vidíme zmysel. Zmysel je základom, majstrovstvo je nástrojom aj cieľom a pocit slobody je nevyhnutnosťou.

Generácia X: 60te a 70te roky 20 storočia.

- Lojálni a konzervatívni, stabilní, pracovití
- Neváhajú venovať celý kariérny život jednej organizácii
- V súčasnosti na vedúcich pozíciách
- Podľa generácie Y sú byrokratickí, hierarchistickí a neustále pracujúci

Generácia Y: od 80tych rokov do prelomu milénia.

- za kruciálne považujú zmysel ich práce, pocit slobody a snahu dosiahnuť majstrovstvo
- vysoké nároky na neustály rozvoj seba samého
- túžia meniť zaužívané pravidlá a nefixovať sa na jedno pracovné miesto, identifikujú sa na základe svojej profesie
- vzbudzuje v nich odpor, ak sa dostáva do popredia moc, a nie vedomosti
- túžia sa zabávať
- majú požiadavku tvorivosti ako základného kameňa, doposiaľ najviac kreatívna generácia
- podľa generácie X sú tvrdohlaví, nelojálni, prelietaví a nevedia tvrdo pracovať

Najdôležitejším prínosom týchto konceptov sú špecifické črty kreatívnych ľudí, ktoré popisujú.

Je to vedomie kreatívnych ľudí, že organizácia a manažment sa týka ľudských bytostí, ich znalostí, schopností a vzťahov.

Za najdôležitejšie považujú zmysel práce, pocit slobody a kontinuálny rozvoj seba samého.

Majú na seba vysoké nároky a radi sa učia nové veci. Tvorivosť a zábava je prirodzenou súčasťou ich pohľadu na život.

Identifikujú sa so svojou profesiou, nie s pracovným miestom. Neváhajú meniť stereotypné pravidlá. Moc v nich vzbudzuje odpor v prípade, že za ňou nestoja vedomosti a skutočná osobnosť.

Ich motivácia vychádza z pracovnej hrdosti, odbornosti a dosiahnutých výsledkov.

Očakávajú adekvátne ohodnotenie svojej práce, finančné aj nefinančné, hoci peniaze pre nich nezohrávajú kľúčovú úlohu. Tou je v prvom rade poznanie. A budovanie svojho mena.

Všetky tieto špecifické črty pociťujem aj na sebe a sú pre mňa nevyhnutnosťou. Na základe nich sa rozhodujem akú prácu budem vykonávať komu a čomu venujem svoju životnú energiu pretože verím, že tak ako zamestnávateľ dáva zamestnancovi odmenu za jeho prácu, tak dáva zamestnanec zamestnávateľovi svoje úsilie a čas.

Kreatívni ľudia sú si vedomí obidvoch misiek na váhe a rovnováhy, ktorú z tohto hľadiska vyhládávajú. Majú na výber, a vedia to.

S týmto prístupom som sa stretla ako u svojich kolegov, tak u študentov, ktorým som viedla predmet *Kreatívne možnosti manažmentu divadla*.

Vedúci pracovníci, manažéri, všetci tí čo vedú tímy kreatívnych pracovníkov, by si mali uvedomiť s kým majú tú česť. Dnes počúvam kritiku na súčasnú mladú generáciu, ktorá vstupuje do pracovného života, v zmysle, že nevedia ostať pri jednej práci, u jedného zamestnávateľa, nevedia si „udržať“ prácu, že v skutočnosti vlastne nepracujú. Mnohí z nich však pracujú veľmi tvrdo a cielene na plnení si svojich predstáv. Keď nenájdu správne podmienky u zamestnávateľa na plný pracovný úväzok, volia skrátenú formu úväzku, či iný typ zmluvy, ktorý im umožní pracovať na tom, na čom skutočne chcú a v čom chcú rozvíjať svoj potenciál.



*Detské územia 2016. Vzdelávací projekt Galérie Schemnitz určený deťom. Stretávajú sa na ňom s najlepšimi výtvarníkmi a výtvarnými pedagógmi, ktorí nezabudli byť deťmi.*

Súkromný a neziskový sektor reflektuje tieto zmeny a prispôsobuje sa. Horšie je to so sektorom verejným. Tam sú stále na kľúčových pozíciách vedúci pracovníci, ktorí radšej sledujú či zamestnanec o ôsmej ráno sedí v kancelárii, než to, aké má výsledky v práci. To je škoda.

V zmysle teórie o generácii X a generácii Y si len ťažko tieto dve skupiny navzájom porozumejú. „Kamenné divadlá“, alebo lepšie povedané divadlá ansámblové, repertoárové, so stálym pôsobiskom sú stále výkladnou skriňou tohto fenoménu pretkávajúceho verejnú správu. Nie vždy je to o veku človeka.

Vždy tu boli ľudia, ktorí svojou tvorivosťou, pohľadom na život a na veci okolo seba vyčnievali z davu, ktorí chceli robiť veci inak.

Súčasná situácia na trhu, aj tom divadelnom na Slovensku a v Českej republike nikdy nebola priaznivejšia. Vznikajú (organizačne a tvorivo)

nezávislé kultúrne centrá už aj v malých mestách a na periférii, kreatívne klastre prepájajúce rôzne sektory nielen oblasti umenia, start-upy...

Divadelné zoskupenia pracujú bez stálej scény, ale vďaka týmto priestorom nachádzajú miesta na uvádzanie svojich inscenačných, vzdelávacích, festivalových a iných projektov.

Kreatívni ľudia spolu komunikujú, vytvárajú spoločné projekty, prepájajú sa na medzinárodnej úrovni, vytvárajú otvorené spoločenstvá.

Podpora v oblasti umenia a kultúry plynúca z verejných zdrojov sa tomu zvoľna prispôsobuje, aj keď k dokonalosti má ďaleko.

Skrátka nikdy nebol priaznivejší čas na umeleckú a produkčnú tvorbu na nezávislej báze. Cesta je to ťažká, najmä z hľadiska dlhodobej finančnej neistoty, ale mnohí na ňu vykročia už za stredoškolských čias. Zlom nastáva v období keď prichádza rodina, času je zrazu menej a finančné nároky rastú. No predstava upísať sa v nejakom „stálom“ zamestnaní na osem hodín denne už neprichádza do úvahy pre tvorivé osobnosti zvyknuté na voľnosť v rozhodovaní sa o tom, akú prácu budú vykonávať, v akom čase, na akom mieste.

Nechcem však tvrdiť, že v kamenných divadlách nepracujú tvoriví ľudia, nájdeme ich rovnako tam, na vysokých, stredných aj základných umeleckých školách, v divadelných a iných vedeckých ústavoch na oddeleniach venujúcim sa výskumu v oblasti umenia, atď. Akurát sa musia vyrovnávať s ďaleko väčšou administratívnou záťažou a väčšinou striktnejšou formou riadenia, organizácie práce, spravidla formálnejšími vzťahmi aj organizačnou štruktúrou.

Viesť kreatívnych ľudí znamená ponechať im veľkú mieru samostatnosti a zodpovednosti. Oni vynikajú v sebariadení. Kontrolovanie nech sa týka výsledkov ich práce a nie cesty akou k nim prišli, alebo času, ktorý nad úlohou strávili. Sami si vyberajú prácu, ktorej venujú energiu. Preto je dôležité poznať ich sny a predstavy, pracovať spoločne na ich kariére. Vnímať ich ako partnerov a osobnosti s potenciálom rastu. Mám rada myšlienku Davida Ogilvyho, ktorá hovorí, že ak stretneš človeka, ktorý je lepší než ty, udrž ho. A ak je to potrebné, zaplať mu viac ako platíš sebe.

V ideálnom prípade by všetci členovia tímu mali odpovedať na nasledujúce otázky kladne:

- ...viem, čo mám v práci robiť? Čo sa odo mňa očakáva?
- ...pochválil ma niekto za posledný týždeň?
- ...zaujímam manažéra, alebo niekoho z tímu ako človek?
- ...mám v práci niekoho, kto mi dodáva energiu k ďalšiemu sebarozvoju?
- ...berú moje nápady v práci vážne?
- ...poznám poslanie organizácie a naplňa ma pocitom, že moja práca je dôležitá?
- ...robia ostatní členovia tímu svoju prácu kvalitne?
- ...mám v práci najlepšieho priateľa?
- ...hovoril so mnou niekto za ostatný polrok o mojom pokroku?
- ...mám v práci možnosť učiť sa a rásť?<sup>21</sup>

Motivácia človeka znalostného by sa mala opierať viac o jeho silné stránky a ich vylepšovanie, než o prekonávanie stránok slabých. Rozvoj každého člena kreatívneho tímu by mal byť riešený individuálne s ohľadom na jeho talent a schopnosti. A pokiaľ možno sa vyhýbať nepremysleným krokom ako napríklad povýšiť vynikajúceho odborníka do manažérskej funkcie v organizácii, pre ktorú nemá predpoklady, ako to vidáme v mnohých divadlách.

Akým spôsobom však zistiť, či daný človek má predispozície na konkrétne pracovnú úlohu a plánovanú zmenu pracovného zaradenia?

...opýtajme sa ho priamo, v čom sa cíti dobre a čo mu naopak prináša menej radosti.

...opýtajme sa ho na záujmy a spôsob akým trávi čas mimo prácu, čo ho baví?

...opýtajme sa ho, čo v ňom vyvoláva nadšenie a o čom sníva.

...a celú dobu ho aktívne počúvajte a pozorujte.

Manažéri veľakrát konajú bez toho, aby sa vôbec opýtali ľudí, ktorých vedú, po čom skutočne túžia a čo ich naplňa. Z nejakého dôvodu si veria, že

---

<sup>21</sup> MLÁDKOVÁ, L.: *Management znalostních pracovníků*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-013-3. s. 27



to vedieť, že človeka poznajú. A urobia chybné rozhodnutie, ktoré, v krajnom prípade, môže viesť až k jeho odchodu.

Pri vedení kreatívnych tímov musíme byť veľmi pozorní k osobným preferenciám ľudí a nájsť v sebe pokoru priznať si, že nikdy nebudeme poznať celý rozmer ich osobnosti, ale neprestaneme sa o to pokúšať.

No ako spoznať človeka, do ktorého stojí za to investovať? Inštinktívne aj vedome. Pretože je ambiciózny. Pracuje viac než je nevyhnutné a prácu si užíva. Má neortodoxné a inovatívne myslenie a príťažlivú osobnosť. A najmä, rešpektuje a vyhľadáva tvorivosť aj u ostatných ľudí.

Kolektívy sú však zmiešané. Nemožno očakávať, že aj pri tvorbe vlastnej organizácie, zoskupenia ľudí, ktoré vznikne prirodzeným (tvorivým) dialógom, sa manažér dokáže úplne vyhnúť iným typom osobností. Nie každý má otvorené tvorivé myslenie. Mnohí naň rezignovali, alebo naopak zatiaľ im nik ani počas vzdelávacieho ani počas pracovného procesu neumožnil byť tvorivými. Skôr naopak, toto myslenie potláčali. Títo ľudia ho potom pociťujú ako nesprávne, dokonca škodlivé, odpútavajúce pozornosť od „skutočných“ problémov, ktoré treba riešiť logickým a priamym myslením. O potenciáli synergie divergentného a konvergentného myslenia (v kreatívnom manažmente tvorivosti a inovácií) ani neuvažujú.

V týchto momentoch je potrebné bojovať s bariérami tvorivosti. Tými sú predovšetkým logické myslenie, inak tak silne preferované, ktoré bráni uvoľneniu intuície. Ďalej strach zo zlyhania, človeku vlastný, ktorý môžeme nabúrať atmosférou neformálnosti, nie v zmysle anarchie, ale uvoľnenia formálnych vzťahov. Mnohí ľudia majú v sebe zakorenenú negatívu ako obranný mechanizmus v zmysle, radšej očakávať sklamanie a byť príjemne prekvapení ako naopak.

Pokiaľ fungujeme v systéme, ktorý nestimuluje našu kreativitu, po určitom čase upadáme do vychodených koľají, prispôbujeme sa skupine. Čím dlhšie táto situácia trvá, tým väčšia šanca je, že sa zmení na postoj, tým ťažšie sa spätne otvárame a vnímame vlastné nápady a podnety od ostatných. Aj tak nič nezmením, načo sa snažiť... To bráni voľnému hľadaniu ciest, ako

dosiahnuť ciele. Ďalšími bariérami sú potreba moci, kontroly, zákazy naprogramované z primárnej rodiny alebo jednoducho časový stres.

Identifikovať, pomenúvať a odstraňovať bariéry tvorivosti v tíme sa pokúšam už desaťročie. Sú veľmi individuálne u jednotlivých osobností ako aj v jednotlivých tímoch. Prísť až na koreň problému niekedy vôbec nie je jednoduché.

Mojou základnou metódou je vymýšľanie rôznych ciest, ktorými sa dá vykročiť a komunikácia v zmysle, že my sme tvorcami, my si vyberáme aké myšlienky prinesieme a uskutočníme, vyberáme si spolupracovníkov interných aj externých, dokonca aj donorov.

Snažím sa ísť cestou inšpirácie a pozitívneho prístupu, cestou otvorenosti voči zmenám a neustálym vylepšeniam, inováciám, aby nás práca predovšetkým tešila a bavila.

Pokiaľ tvorivý tím ustrnie v nejakom bode a členovia nevedia ako ďalej, napríklad nedokážu v danej chvíli reagovať na vonkajšie zmeny (vo SWOT analýze by sme ich pomenovali ako príležitosti a hrozby), hľadám akým spôsobom na ne zareagovať, čo zmeniť vnútri tímu, aké nové schopnosti tím potrebuje, či pomôže príchod nového špecialistu, aby sme dokázali hrozbu obísť a naopak sa sústrediť na príležitosti, ktoré neustále prichádzajú.

Tímy sú rôzne ako ľudia v nich. Dynamika z hľadiska tvorivosti je v každom tíme iná. Kým pre jednu skupinu ľudí predstavuje výzvu až v tom zmysle, že si nedokážu predstaviť čo všetko by bolo možné uskutočniť, v druhom si predstavujú až priveľmi, majú veľkolepé plány a nevidia, že im „tečie do topánok“, pretože je okamžite potrebné dokončiť realizácie existujúcich projektov. Nevidia postupné kroky, iba bombastické a v tejto chvíli nereálne predstavy. Je to pre mňa výzva.

V každom tíme robím z hľadiska profesijného zástoja podobnú prácu, ale zároveň je všade úplne iná. Kým jeden tím smerujem k väčšej otvorenosti voči podnetom, k divergentnému mysleniu, v druhom tíme pôsobím ako tvrdá realizátorka, aby sa veci mohli aj uskutočniť. Zároveň sledujem, či sú všetky kľúčové činnosti v téme vykryté a či sa prostredie nezmenilo na kolektívnu zodpovednosť za nejakú aktivitu. To by znamenalo len jedno. Že to nebude

fungovať a čoskoro sa nám to vráti ako bumerang. A môže to byť ktorákoľvek, aj najmenšia aktivita (komunikácia s konkrétnym účinkujúcim, príprava faktúry, zazmluvnenie partnera, úprava výstupov ku grantovému projektu v elektronickom systéme donora...), a problém, ktorý vôbec nemusel vzniknúť je na svete.

Baví ma rôzna dynamika tímov, rôzni ľudia so svojimi predstavami a názormi, s rôznym stupňom otvorenosti voči tvorivému prístupu. Každá nová pracovná skupina je výzvou. Pre mňa najviac v tom, že som zodpovedná za ich osobný rozvoj v tíme a za to, aby ich práca skutočne aj bavila a mohli sme sa spoločne tešiť z výsledkov.

Pri vedení ľudí v tíme zameranom na tvorivosť podľa dnešného stavu poznania vieme, že mnohí ľudia v skupinách uprednostňujú len svoju prítomnosť a prácu prenechávajú ostatným. Inštinktívne opakujú názory druhých, prispôsobujú sa a nevnímajú svoju vlastnú pozíciu v skupine.

Metódou ako otvoriť jednotlivých členov smerom k vyjadreniu myšlienok a nápadov, názorov a uhlov pohľadu je prijať jemnejší postoj k vedeniu skupiny, ku kreativite a k učeniu sa.

Pokiaľ som do tímu priniesla napr. pár mentálnych cvičení zameraných na divergentné či laterálne myslenie, alebo otvorila voľnú rozpravu na určitú tému, ktorá ponúkala možnosť otvorenej komunikácie bez nátlaku v zmysle musíme toto a teraz, lebo už včera bolo neskoro, podarilo sa mi ľudí vytrhnúť z každodenných problémov, rovnako ako z uvažovania nad každodennými pracovnými povinnosťami. Prinieslo to nové nápady a nový vietor, tím sa stal prirodzene otvorenejší a uvažovali sme v širších súvislostiach, dlhodobejšom horizonte. Premýšľali o vylepšení celkovej programovej dramaturgie v organizácii, o nových spoluprákach v národnom aj medzinárodnom meradle, o nových projektoch...

Čo však urobiť, keď je situácia presne opačná? Jeden člen tímu, síce vyznávajúcim otvorené neformálne vzťahy, ale predsa len šéf a majiteľ, je natoľko kreatívny, že je schopný vymýšľať nové nápady, prinášať nové myšlienky a vytvárať nové projekty na počkanie. Každý deň. Aj tri hodiny bez prestávky. Je schopný vnoriť ostatných do svojich veľkolepých plánov,

nadšene rozprávať a silne motivovať ľudí. Avšak druhou stranou mince je jeho neochota zaoberať sa čímkoľvek iným, najmä nie realizáciou. Vstúpila som do tohto tímu v momente, keď bol druhý člen tímu, formálne poverený manažér organizácie, už natoľko demotivovaný z faktu, že celý proces končí len pri plánoch, že jeho pracovná morálka bola silne oslabená a uvažoval o odchode.

Pôvodne ma oslovili s tým, že hľadajú fundraisera. Avšak, presne ako u ďalších organizácií, s ktorými som začala spolupracovať po roku 2011 keď som odišla zo stáleho zamestnania, aj oni potrebovali v prvom rade manažéra.

Vytvoriť tím, stanoviť priority, dramaturgický plán a ďalšie plány na nasledujúce obdobie a až potom osloviť možných donorov a požiadať ich o dotáciu. V danom zložení a atmosfére v organizácii by ani nebolo možné akýkoľvek projekt uskutočniť a prefinancovať ho z verejných zdrojov.

Oslovila som teda tri bývalé kolegyně a kamarátky, navzájom povahovo kompatibilné, a samozrejme odbornosťou vykrývajúce nutné činnosti na chod organizácie (najmä programovú dramaturgiu, produkciu a financie).

Začali sme byť úspešnejší vo formulácií projektov, ako aj v ich produkčnom a finančnom zabezpečení. Pôvodný manažér už nechcel byť súčasťou tímu, necítil sa na to a našiel sa v inom povolání. No problém pretrvával. Tím sa stretával len občas a každodenná starostlivosť o chod organizácie opäť stála na jednom človeku, novej manažérke. Šéf sa snažil pomáhať každý deň, avšak opäť aj s niekoľkohodinovými monológmi na tému veľkých plánov bez väzby na následnú realizáciu. Bolo to obdobie konca môjho tehotenstva a začiatku materstva keď som sa sústredila na rodinu a len občas telefonicky podporila manažérku. Pochopila som keď sa rozhodla odísť a sama som jej sprostredkovala novú prácu keď sa mi naskytna príležitosť. Je tam úspešná dodnes a intenzívne sa venuje aj umeleckej činnosti ako divadelná režisérka.

Problém s manažovaním organizácie napokon vyriešil sám majiteľ, pretože k nám priviedol novú manažérku, dámu z korporátnej sféry, ktorá si potrebovala odpočinúť od tlaku vlastnému tomuto typu organizácií a zároveň disponovala dostatočnou schopnosťou pomenúvať veci správnym menom, presadiť sa a mala ťah na bránu. Ani ona to nemala jednoduché a dodnes ani nemá. Ale už som mala väčšiu možnosť ju morálne, pracovne aj argumentačne podporiť a zatlačiť na zmeny v tímovej dynamike. Zatiaľ to vyšlo. Zlepšili sa aj vzťahy v skupine a máme pocit spoločného postupu vpred. Prestali sa strácať

informácie, každý už vie, čo má robiť a kto je za čo zodpovedný, manažérka organizuje realizáciu projektov a šéf ju už nezaťažuje niekoľkohodinovými monológmi.

Ja mu nebránim snívať a premýšľať nad novými podnetmi avšak následne väzbím na realizáciu a prípravu plánov a už sa nezaobráme vzdialenými snami v hodinových rozhovoroch cez telefón, ale najmä krátkodobými a strednodobými plánmi na realizáciu.

Podklady na projekty, grantové projekty samotné, ich kontrola a korekcie, aj vyúčtovania a vyhodnotenia prebiehajú v časovom predstihu aj napriek tomu, že niektorý člen tímu môže mať tendenciu pracovať na poslednú chvíľu. Nesmie to však zasahovať do fungovania celej skupiny, treba sa s tým vysporiadať.

V tejto organizácii bola pre mňa kreatívna organizácia procesov ťažkým orieškom a podarilo sa nám to všetkým spoločne. Vytvorili sme tím, ktorý je schopný rozvíjať činnosť už aj v dlhodobom horizonte a posúvať organizáciu, tím, a verím, že aj samých seba, ďalej.

V istom bode, keď už som nevedela akým spôsobom argumentovať aby som bola správne pochopená, som priniesla na poradu Belbinov test tímových rolí. Neprekvapilo ma, že v prípade mojich kolegyň, tých, ktoré boli mojimi kamarátkami ako aj tých, ktoré sa nimi stali až v práci pre túto organizáciu, sme mali veľmi podobné výsledky. Každé vyšli jedna až tri prirodzene dominantné roly a ďalšie silné roly boli vzájomne kompatibilné tak, že by sme boli schopné po stránke skladby potrebných rolí v tíme, uchopiť procesy v organizácii.

Pri majiteľovi galérie, ktorý je našim priateľom, blízkym a prajným človekom, som najskôr ostala prekvapená. Čakala som vysokú prvú rolu, inovátora prichádzajúceho s priehrštím nápadov, ktoré nutne potrebujeme na rozvoj, avšak vzdialeného realizácii. Jemu však vyšlo všetko. Všetky funkcie ako silné, ale žiadna najsilnejšia, prirodzená. Ako jeden človek môže tiahnuť k všetkým funkciám a chcieť robiť všetko? No on takým naozaj je. So mnou chcel tvoriť projekty, s kurátorom pripravovať výstavy, s kolegyňou vzdelávacie projekty, starať sa o propagáciu... Dokonca filmový dramaturg, ktorý sa venuje filmovým portrétom autorov, sa mi posťažoval, že mu vážne zasahuje do filmového scenára dokumentárnej série, ktorú majú spolu produkovať.

Mnohostrannosť je obdivuhodná vlastnosť a žiaden tvorivý človek nie je jednorozmerný, má množstvo záujmov, vyhľadáva podnety, komunikuje.

Problém nastáva až vtedy, keď tým bráni tímovej práci a rozvoju organizácie, po čom na druhej strane úprimne túži. Každý máme svoje obmedzenia a hranice, a manažér musí porozumieť tvorbe tímov a práci v nich. Potrebuje vedieť definovať problém, nájsť, pomenovať a prísť s riešením.

Zistila som, že je veľký rozdiel v tom, čo si v tíme myslia, že potrebujú a tým, čo potrebujú v skutočnosti. Všetky organizácie pôsobiace v umení ma zatiaľ oslovili s tým, že ich problém je len nedostatok financií. U každej z tých, s ktorými som sa rozhodla spolupracovať, sa mi ukázalo, že je to inak. Situácia je ďaleko komplexnejšia. Kým v jednej som viac tvorkyňa a inovátorka, v inej zastávam rolu koordinátorky. A v ďalšej som viac špecialistkou a poradkyňou.

Zmena a dynamika rôznych tímov je to, čo ma prirodzene zaujíma a provokuje v uvažovaní. Prináša mi to nové nápady a pocit naplnenia, čo sa týka pracovných aktivít. Všetci kolegovia sú mojimi priateľmi a dôverujem im, aj keď s niektorými sa stretávam aj mimo pracovných aktivít, kým s inými nie.

Naučili ma, že naozaj všetko je proces. Nemôžem byť netrpezlivá, všetko chce svoj čas, postupnosť krokov. Aj pár odbočiek, ktoré prichádzajú s tvorivými nápadiami a riskovaním (ľudia v tíme čo odídu, projekty čo sa napokon neuskutočnia, myšlienky čo ostanú len povedané, atď.).

Ďalšími spôsobmi a metódami, ktorými môžeme povzbudiť tvorivé myslenie v skupine, a ktoré mi pomáhajú aj v mojej práci, môžu byť...

## 3.1. Metódy na povzbudenie tvorivého myslenia v skupine

### 1. Pracovné prostredie

Kancelárie by mali podporovať situačnú spoluprácu, ako v kaviarni, ktorá nabáda k uvoľnenej komunikácii, a zároveň by mali umožniť človeku zmiznúť do súkromných priestorov pokiaľ potrebuje premýšľať a pracovať o samote. Každému sa pracuje efektívnejšie inak. Niektorí počúvajú pri práci najradšej rozhlas, iní to rušia, iritujú, potrebujú absolútne ticho. Niektorí majú rád spoločnosť iných ľudí, iní utekajú a chcú pracovať sám. Kreatívne tímy sú špecifické v tom, že ich členovia sú najefektívnejší, keď si môžu čo najviac voľne kombinovať obidve možnosti.

### 2. Out-of-the-box thinking

Metóda náhľadu na riešenú vec z iného uhla pohľadu (ako dieťa, boháč, inovátor, divák, mediálny partner, donor, dobrodruh, upratovačka, atď.). Možností je veľa.

Často používam v divadelnom manažmente známy náhľad prizmou diváka, ktorý vstupuje do divadelného priestoru. Spôsob akým sa o divadle / predstavení / festivale a pod. dozvie, akým spôsobom s ním tím komunikuje telefonicky, mailom, prostredníctvom webovej stránky, sociálnych sietí, tlačných materiálov najmä prostredníctvom bulletinu a plagátu, článkov v médiách... A potom ako fyzicky prichádza k priestoru. Dokáže ho ľahko nájsť? Ak nie a opýta sa človeka z daného mesta na ulici, bude mu vedieť poradiť? Poznajú nás ľudia ako miesto, poznajú nás ako ľudí? Ako vyzerá a pôsobí budova divadla na návštevníkov a potenciálnych divákov? Vchádza do priestoru. Víta ho prívetivá tvár? Vie kam má ísť bez toho, aby to musel sám dodatočne zisťovať? Je zrejmé, kde sa nachádza vstup, pokladňa, šatne, divadelná sála, kaviareň, toalety? Ako na neho pôsobí vnútorný priestor divadla? Farby, materiály, svetlo. Má divadlo k dispozícii všetko čo divák očakáva? Cíti sa pohodlne? Sú sedadlá v sále pohodlné? Dostatočne široké, mäkké, s postačujúcim priestorom na nohy a eleváciou, aby každý divák videl

bez prekrytia celú scénu? Iné nároky samozrejme má spĺňať a divák očakáva v budove opery a iné v divadelnom klube či nezávislom kultúrnom centre.

Tento pohľad prináša vnímanie, ktoré sa stráca pri každodennej práci v organizačnom tíme, a ktoré je pritom rovnako potrebné ako pohľad samotných tvorcov.

Možno ho ďalej tvarovať. Minule sme v tíme kultúrneho centra riešili kolísavú návštevnosť detských predstavení a hľadali možnosti stabilizácie diváckej základne. Okrem zisťovania aktuálnych možností pre rodičov s malými deťmi v meste sme sa zamysleli nad ich uhlom pohľadu v našom priestore. Prispela som pohľadom matky malej dcéry a postupne pomenovávala veci, od dostupnosti toaliet, cez neprítomnosť prebaľovacieho pultu, detského kútika s hračkami a detského sortimentu v kaviarni až po potrebu zvýšenia vykurovania v sále a dodania znížených lavičiek pre deti dopredu pred stoličky. Nemôžeme konkurovať detským centráram so špecializovanými priestormi, ale môžeme urobiť pár krokov, pokiaľ sa napokon rozhodneme pripravovať program pre deti a rodičov na pravidelnej báze.

### 3. Čas strávený v plynutí

V 21. storočí je stále viac a viac profesií založených na tvorivosti, sústredení a hlbokkej koncentrácii. Pojem „plynutie“, alebo v angličtine „flow“, definoval psychológ Mihaly Csikszentmihalyi. Vyjadruje stav úplnej koncentrácie, kedy sme úplne ponorení do našej činnosti, nič iného sa nám nezdá dôležité.

Je to stav radosti, tvorivosti a absolútneho zaujatia životom. Nepociťujeme ani základné ľudské potreby, hlad, smäd, a vnímanie seba samého sa rozplýva do celého okolia.

Súhlasím s týmto psychológom v tom, že život naplnený radosťou a tvorivosťou je individuálnym tvorivým dielom každého človeka. Nie je možné postupovať podľa nejakej príručky a očakávať zaručený úspech. Je však možné sa aj vďaka múdrosti iných posunúť o krok ďalej v poznávaní vlastnej cesty.

Pre dosiahnutie stavu plynutia potrebujeme optimalizovať stav svojho vnútorného prežívania usporiadaním nášho vedomia tak, že svoju psychickú



energiu a pozornosť investujeme do realistických cieľov. Môžeme sa tak rozvinúť na komplexnejšiu, šťastnejšiu a tvorivejšiu bytosť. Ak plynule rozširujeme svoje schopnosti, stávame sa stále výnimočnejším človekom.

Z uvedeného vyplýva, že pocit plynutia ľudia popisujú ako stav, kedy je ich vedomie harmonicky usporiadané a želajú si dosiahnuť daný cieľ pre cieľ samotný.<sup>22</sup>

Ľudia, ktorí do istej miery ovládli zážitok plynutia získali moc nad svojím životom. Prežívajú intenzívny život plný nových zážitkov, celý život sa učia a majú silné vzťahové väzby so svojim okolím. Nachádzajú radosť prakticky vo všetkom, čo robia, aj keď ľudia okolo nich danú činnosť môžu vnímať ako nezaujímavú, rutinnú, či naopak príliš zložitú. Sotvakedy sa nudia a dokážu sa vysporiadať so všetkými situáciami, ktoré im život prinesie.<sup>23</sup>

Prepojenie stavu plynutia a tvorivosti je zrejmé. Keď si uvedomíme, pri ktorých činnostiach sme najtvorivejší, prideme na to, že je to práve v stave plynutia. Hudba, tanec, horolezectvo, plavba po mori, šachy... Tieto činnosti napomáhajú optimálnemu prežívaniu. Majú pravidlá, ktoré si vyžadujú, aby sme nadobudli isté schopnosti, stanovujú nám ciele, poskytujú spätnú väzbu a umožňujú nám kontrolu procesov. Zároveň uľahčujú aj koncentráciu a mieru zaujatia tým, že odlišujú príslušnú aktivitu čo najviac od reality, ktorou žijeme mimo týchto aktivít. Napríklad pri tanci si páry obliekajú iné oblečenie a volia inú úpravu zovňajšku ako bežne, majú bundy vo farbách tanečných klubov, čím sa dočasne odlišujú od obyčajných smrteľníkov. Dokým trvá súťaž, všetci sa správajú mimo bežných pravidiel v živote, tanečníci, porotcovia, aj diváci. Všetci žijú realitou hry.<sup>24</sup>

Tieto aktivity nám poskytujú pocit, že niečo objavujeme, tvorivý pocit prenášajúci nás do novej reality.

---

<sup>22</sup> CSIKSZENTMIHALYI, M.: *Flow. O šťastí a smyslu života*. 2.vyd. Praha: Portál s.r.o., 2015. ISBN 978-80-262-0918-8. s. 9-17

<sup>23</sup> Tamtiež. s. 21

<sup>24</sup> CSIKSZENTMIHALYI, M.: *Flow. O šťastí a smyslu života*. 2.vyd. Praha: Portál s.r.o., 2015. ISBN 978-80-262-0918-8. s. 92

Čo sa týka vzťahu stavu plynutia a práce, tajomstvo sa pravdepodobne ukrýva v prepojení práce a zábavy, voľného času. Ľudia pociťujúci denne stav plynutia často nerozlišujú medzi tým, či aktuálne pracujú, alebo robia iné, voľnočasové aktivity. Práca ich vďaka plynutiu nabíja takou energiou, že mnohokrát jej prerušenie odpočinkom doma, alebo vykonávaním inej aktivity považujú za stratu času.

Prácu si slobodne vyberajú, baví ich a naplňuje.

Pred časom som videla v Českej televízii diskusiu, v ktorej okrem iného rozoberali tému šťastia a bohatstva. Ktorýsi z diskutujúcich poznamenal, že bohatstvo sa nemeria v počte peňazí na bankovom účte, ale v tom, či by sme prácu, ktorú vykonávame teraz, robili aj vtedy, keby sme v lotérii vyhrali obrovské množstvo peňazí. Ak je odpoveď áno, potom bez ohľadu na aktuálne finančné bohatstvo rastieme ako bytosti a prácu sme si vybrali správne. Ak nám prináša radosť, potom smerujeme k pocitu životnej komplexnosti.

Nanešťastie je ale väčšina z nás neustále vyrušovaná a rozptyľovaná telefónmi, kolegami, mailmi, stretnutiami, ktoré nám bránia sa sústrediť a dosahovať stavu plynutia. Tieto vyrušenia dramaticky predlžujú čas nutný na dokončenie úloh a teda aj náklady. Štúdie ukazujú, že nám trvá až 15 minút vrátiť sa po vyrušení naspäť do stavu plynutia. Programátori, ktorí pracujú v hornom kvantile (tzn. s minimom vyrušení) sú niekoľkonásobne produktívnejší, než tí, ktorí v takom prostredí nepracujú. Ideálne by znalostní pracovníci mali tráviť 30% až 50% pracovného času bez vyrušovania. Obávam sa, že pokiaľ by sme si začali aspoň približne merať koľko času strávime v plynutí zistíme, že sa ideálnym percentám ani nepribližujeme.

Akými vonkajšími spôsobmi možno podporiť stav plynutia v práci častejšie? Môžeme si napr. dohodnúť jeden deň v týždni bez pracovných stretnutí alebo označiť si pracovisko vo chvíľach keď sa potrebujeme nerušene koncentrovať na prácu.

#### 4. Pohyb medzi obavami a nudou

Ľudia si ľahko spomínajú na momenty vo svojich životoch kedy čelili výzvam. Prvá jazda na bicykli, začiatky riadenia automobilu, skok padákom, alebo „len“ prezentácia pred publikom. Vnárajú sa do pamäte, pretože sme museli prekonať svoj strach a zvládli sme to. Časom sa z niektorých z nich stane rutina a my hľadáme ďalšie výzvy, náročnejšie úlohy.

Tak isto to vnímame v práci. Pracovné úlohy musia byť dostatočnou výzvou, ale nie tak zložitou, aby nás úplne odradila, pretože vtedy strácame záujem. Na druhej strane nemôže byť úplne jednoduchá, pretože nás nebude baviť a začneme sa nudiť. V konečnom dôsledku opäť stratíme záujem.

Potrebuje sa pohybovať medzi týmito dvomi pólmi, aby sme cítili motiváciu a mohli zapojiť svoju tvorivosť.

Preto je dôležité počas vzájomných pravidelných rozhovorov s kolegami, ľuďmi v tímoch zisťovať, ako si na tejto ose vedú, ako sa vidia oni sami.

Napovedia aj sekundárne signály v správaní ľudí, ktorých vedieme: Chodí niekto do práce neskôr a odchádza skoro? Možno sa v práci nudí. Reaguje na malé komplikácie podráždene alebo trpí celkovou frustráciou? Možno si na seba naložil príliš veľa práce alebo mu manažér dáva príliš zložité úlohy, ktoré nedokáže plniť.

V roku 2012 som krátko pracovala v Mestskej kultúrnej organizácii v Banskej Bystrici. Nastúpila som dva mesiace po prijatí novej riaditeľky, z ktorej sa za ten čas stala obávaná osoba, príliš náročná manažérka. Teda aspoň tak ju vnímali ostatní zamestnanci a báli sa jej. Nedokázala ich nijakým spôsobom priviesť k inému spôsobu myslenia, k tvorivému prístupu, alebo len k prostej zmene zavedených pravidiel. Prišla zo súkromnej sféry, dlhodobo je majiteľkou úspešnej produkčnej agentúry na umeleckej scéne. Vie robiť všetko, manažovať, produkovať, byť produkčnou, prispieť do dramaturgického plánu, skrátka urobiť projekt na kľúč, či viesť divadelné zoskupenie.

Toto isté očakávala od svojich zamestnancov. Rozumela som jej. A nepoznajúc v danom momente do hĺbky situáciu a vzťahy, som reagovala na prvej porade na jej otázku smerujúcu k programovej náplni celosviatočného programu počas Vianoc vlastnými nápadmi, od základnej dramaturgickej linky až po oslovenie možných interpretov a výber a úpravu prostredia v meste.

Nebola som pochopená. Mala som pocit, že rozprávam iným jazykom, ktorému nik okrem riaditeľky nerozumie. Ostala som po porade u nej v kancelárii a veľmi chápavo mi povedala, že presne s týmto bojuje už dva mesiace. S nulovou tvorivosťou.

Zamestnanci dokážu len opakovať desaťročia zavedené postupy a každá zmena v nich vzbudzuje hrôzu. Aj ona. Už chodievala pravidelne iba za mnou do kancelárie a kládla mi opakovane otázku, čo by som na jej mieste urobila inak. Musela som priznať, že nič. Že so všetkým vnútorne súhlasím a mrzí ma, že to nemá dosah na ľudí. Že sú už v systéme asi príliš dlho, väčšina až okolo tridsať rokov na tej istej pracovnej pozícii v tej istej organizácii, a ich úspechom je prežiť. Všetkých primátorov, ktorí im tam pomenia rôznych riaditeľov. Oni ostávajú. Vedia, že nerobia všetko stopercentne, že sa to dá aj lepšie, a že sú tu lepší než oni, ale prosto idú ďalej.

A skutočne nerobili všetko zle. Organizácia práce bola zastaraná a akútne tam absentoval programový dramaturg, ale po produkčnej stránke fungovali ako hodinky. Síce pomaly, ale isto. A mohli sa na seba navzájom spoľahnúť. Každý mal svoje miesto a svoje úlohy.

Jedná sa o klasický príklad pseudozmien vo verejnom sektore nielen v oblasti kultúry. Získajú výborného manažéra, ale nevytvoria mu podmienky na to, aby skutočne mohol vytvoriť úspešnú kreatívnu organizáciu. Trvajú na tom, že tam ostanú tí istí zamestnanci, že musí zabezpečiť ten istý program, že mu nealokujú žiadne dodatočné zdroje na proces zmien, naopak, ešte znížia celkový rozpočet, oklieštia možnosť samostatne rozhodovať, zavalia ho administratívnou prácou, takže nakoniec viac vykazuje čo robí, než to skutočne robí, musí rôznym členom rôznych komisií na dlhých pracovných stretnutiach vysvetľovať a obhajovať svoju činnosť, atď. A organizácia si ďalej ide samospádom.

Osobne som sa pokúšala z pozície kolegyne nájsť partnera na rozhovor keď sme dostali za úlohu vytvoriť dramaturgiu istého eventu pre mesto a kolegyňa ku mne doletela, že to síce dostali na stôl oni, ale mám im hneď pomôcť, pretože zajtra ráno to majú prezentovať na porade s riaditeľkou. Rada som išla a ostala aj po pracovnej dobe. Vymýšľala som, volala svojim kreatívnym kontaktom s touto tvorivou úlohou, kombinovala možné scenáre a zároveň objasňovala čo robím svojim kolegom a motivovala ich, aby aj oni prispeli do tohto procesu. Neprispeli. Až napokon keď som dala dohromady

kostru jedna kolegyňa víťazoslávne vykričkla: Zavoláme speváčku XY! Výborne. Okrem toho, že nielen podľa mňa, ale podľa väčšiny odbornej verejnosti tá dáma nevie spievať a popularitu si udržiava dobrými vzťahmi s bulvárnymi novinármi, pre ktorých pravidelne zabezpečuje šťavnaté príspevky, ťažko povedať články, tak som celú prácu robila vo vzťahu k tímu úplne zbytočne.

V tejto organizácii som ostala len tri mesiace. Hlavným dôvodom bola práve veľmi vzdialená šanca na skutočnú zmenu a tvorivú prácu v tíme. Druhým dôvodom bol môj vnútorný pocit, že táto loď sa potápa a na tomto mieste nechcem stráviť svoj čas, tomuto tímu a tejto organizácii nechcem venovať svoju životnú energiu. Až posledným dôvodom boli financie.

Zaujímavosťou je, že pani riaditeľka odišla za niekoľko mesiacov tiež a organizácia sa organizačne aj právne transformovala na súčasť oddelenia pre cestovný ruch a kultúru na Mestskom úrade, takže stratili právnu subjektivitu. Pôvodný tím pracuje v nezmenenom zložení dodnes a s vtedajšou pani riaditeľkou sme ostali v priateľskom vzťahu a pomáhame si v práci, aj keď každá pracujeme v iných tímoch.

## 5. Miera užitočnosti pracovného stretnutia

Väčšina pracovných stretnutí, na ktoré sme pozývaní, nie je až taká dôležitá a efektívna ako by sme si priali. Zároveň nás oberá o čas, ktorý by sme mohli stráviť samotnou prácou. A stojí nemalé financie, čo si organizátor nie vždy uvedomuje. V prípade stáleho zamestnania má každý pozvaný člen pracovného stretnutia svoju hodinovú mzdu, za ktorú je platený. Pokiaľ ten čas strávi schôdzovaním, zamestnávateľ prichádza o peniaze.

Dobrou metódou ako tomu predísť je zavedenie hlasovania o užitočnosti stretnutia na konci každého z nich. Či bola potrebná a dostatočne efektívna. Napríklad na škále od 1 do 10 bodov a pridať aspoň jeden návrh ako pracovné stretnutie nabudúce urobiť lepším. V dôsledku tejto metódy dochádza k výraznému skracovaniu dĺžky stretnutí a efektivita prudko rastie.

Táto metóda na začiatku indikuje myšlienku zvýšenia efektívnosti pracovnej skupiny. Ale pri dôslednejšom pohľade napovie, že zvyšuje aj tvorivosť tímovej práce.

Je dôležité, aby sa každý vyjadril pokiaľ verí, že má relevantnú myšlienku, aby bolo všetko dohodnuté všetkým zrejmé, aby sa eliminovali

neefektívne a unavujúce prejavy niektorých členov tímu, aby sa dodržal časový horizont, ktorý je pre väčšinu ľudí únosný (mám skúsenosť, že je to max 45 minút keď je človek schopný plnej koncentrácie na inšpiratívne podnety a názory).

Zvláštny význam má úvodná kontrola splnených úloh z minulého pracovného stretnutia a posuny v tímových aktivitách smerom k realizácii projektov. Pokiaľ táto súčasť stretnutia absentuje, je veľmi možné, že celá porada bude neužitočná. Všetci sa možno inšpirujú, ale takmer nijako sa nezlepší činnosť tímu. Je potrebné nájsť rovnováhu a vopred si stretnutie s kolegami naplánovať nielen časovo, ale aj vecne. A pokiaľ od nich očakávame isté informácie, musia byť o tom vopred upovedomení.

Jedine s užitočnými a vedenými poradami môžeme aj kreatívne pracovať, pretože máme možnosť zdieľať svoje nápady, komunikovať ich a získavať nové, ako aj vedieť odkiaľ kam postupujeme ako skupina ľudí, kde sa momentálne nachádzame, čím prispievajú jednotliví členovia, aká je koho pozícia v tíme a čo sa bude diať na ceste k úspechu.

## 6. Týždenná miera učenia

Predstavuje čas vyhradený špeciálne na učenie sa v tíme. Obsahovať môže čokoľvek čo posilní tvorivosť. Napríklad kreatívne cvičenia na divergentné myslenie, na abstraktné myslenie, na flexibilné uvažovanie, spoločné venovanie sa nejakej umeleckej činnosti, obľúbená je maľba, fotografia, divadlo, alebo tímové hry rôzneho druhu, atď. Podstatou je venovanie času špeciálne na proces učenia sa tomu, ako sa spoločne učiť. Nie riešeni konkrétnych pracovných problémov. V zásade sa však stretávame s tým, že všetci sa chcú zlepšovať, ale nik si na to nevyhradí čas. To je najväčšou prekážkou tejto metódy.

Čas na zlepšovanie je investíciou, ktorá sa veľmi skoro vráti, bez tejto investície je čokoľvek zlepšovať ťažké. Nemožno začať niečo tvoriť a byť efektívnejším pokiaľ si nenájdeme čas sa zastaviť a pozrieť na to, ako to robím teraz, zanalyzovať čo robím zbytočne, kde plytvám energiou, časom a ďalšími zdrojmi organizácie, alebo sa naučiť niečo nové.

Moja osobná skúsenosť z pracovného života tomu presne zodpovedá. Zažila som aj sama viedla týždenné porady s ambíciou vytvoriť aj priestor pre učenie sa, avšak so zanedbateľným úspechom. Pozitívne hodnotím aspoň týždenný interval, zdá sa mi ako veľmi správny na posúvanie tímu vpred.

Skutočný proces učenia sa na týždennej báze som zažila len na vysokých umeleckých školách na predmetoch venovaných divadelnej prevádzke a príprave festivalového projektu, ako študentka bakalárskeho a magisterského stupňa divadelného manažmentu na Vysokej škole múzických umení v Bratislave, ako manažérka divadla a umeleckých projektov na Akadémii umení v Banskej Bystrici, a napokon v dvojtýždňových intervaloch ako doktorandka na doktorských seminároch Katedry alternatívneho a bábkového divadla DAMU v Prahe.

## 7. Pozitívna spätná väzba

Pozitívna spätná väzba v miere 5:1. Päť pozitívnych informácií k jednej negatívnej. Považujem to za základnú metódu posilňovania sebavedomia u členov tímu. A často si to pripomínam. Koľkokrát vidíme, čo všetko sme mohli urobiť lepšie, čo ešte urobiť treba, kam smerujeme a ako byť lepšími. To všetko je v poriadku. Ale súčasťou komunikácie by malo byť rovnako aj pomenovanie vecí, ktoré sa podarili a poďakovanie za túto prácu, ocenenie ľudí a ich snaženia. Je to dôležité pre každý vzťah, nielen pracovný, ale aj partnerský v každom zmysle tohto slova, vzťahy s rodinou, najmä s partnerom, deťmi a rodičmi.

U niektorých zvlášť kreatívnych individualít musím byť obzvlášť citlivá v prístupe. Aj keby som povedala sto pozitívnych vecí a len jediné negatívnu, nielenže si to na dlhé roky zapamätajú, ale zapamätajú si výlučne len to jediné negatívno.

Je potrebné riešiť aj neúspechy a pomenúvať príčiny, ale vec sa dá povedať mnohými spôsobmi. Môžeme však študovať desiatky príručiek o pozitívnom myslení, ale pokiaľ to presvedčenie skutočne nepôjde z nášho vnútra, ľudia nám neuveria a efekt bude presne opačný.

*Iné možné motivátori kreatívnych tímov:*

Spokojnosť ľudí v tíme, úroveň ich motivácie, spokojnosť divákov a obyvateľov mesta či spádovej oblasti, partnerov organizácie, odborných ohlasov a kritiky.

Inšpirácie, stretávanie sa, sieťovanie zvané networking. Spoznávanie nových ľudí z oboru, nových priestorov, iných projektov dodáva jednotlivým členom tímu novú energiu a inšpirácie, z ktorých sa dá čerpať veľmi dlho. Osobné kontakty uľahčujú ďalšiu spoluprácu a spoločné pôsobenie v národnom aj medzinárodnom meradle.

Tento proces ponúka aj možnosť porovnávania jednotlivých tímov, organizácií, od programovej náplne, cez úroveň napr. javiskových tvorcov, marketingovej komunikácie a stratégie získavania zdrojov (ľudských, finančných, materiálových aj informačných) až po fyzický priestor, v ktorom organizácia pôsobí.

Spoločné organizovanie podujatí mimo pracovnú náplň. Napríklad dobrovoľnícke aktivity pre komunitu, ktoré umožnia uvoľniť sa a byť tvorivými aj ľuďom, ktorí inak tvorivú prácu v organizácii nezastávajú. Utužia tím a posilnia vieru v to, čo organizácia prináša a prečo existuje. Týmto akciám je nutné venovať rovnakú pozornosť, váhu, čas a priestor, ako akýmkoľvek iným aktivitám organizácie.

Uvedomenie si nástrah dnešnej doby spojených najmä s technologickým vývojom smerom k človeku. Sedavý spôsob života, život pred obrazovkou počítača, strata medziľudskej komunikácie. Voľný čas už nie je definovaný ako predtým. Stále nám chodia emaily, ktoré riešime, volajú ľudia, ktorí nemôžu počkať, píšeme a čítame informácie na sociálnych sieťach. Pre tímovú tvorivosť je však nezastupiteľná úloha otvorenej komunikácie z očí do očí.

Môžeme vypnúť prístroje a rozprávať sa. Stále máme možnosti fyzického neelektronického zobrazenia poznámok napr. cez farebné fixky a papier. Mnoho ľudí citlivo reaguje na farby. Na priamu komunikáciu. Na pohľad.



Niektoré organizácie sledujú koľko času zamestnanec trávi v práci. Pokiaľ je to viac ako je čas vyhradený na jeho prácu a to dlhodobo, zisťujú príčinu. Workoholizmus je našťastie už prekonaná a málo oceňovaná vlastnosť. Je zrejmé, že neprináša pozitívne výsledky ani v zmysle efektivity práce, ani v zmysle tvorivosti.

Organizácie sa snažia prísť na príčinu problému u každého človeka, ktorého sa to týka a riešiť situáciu. Je to preto, lebo má príliš veľa práce, berie na seba aj úlohy iných členov tímu, alebo si nevie dostatočne zorganizovať svoje pracovné úlohy a čas? Manažéri sa snažia odhaliť koreň problému a pomôcť.

Zároveň aktívne podporujú mimopracovné aktivity ľudí v tíme, pretože vedia, že práve tie im dávajú priestor na potrebný odpočinok aj nové inšpirácie, ktoré potom prinášajú do práce a zlepšujú vnútornú kreativitu a dynamiku tímov.

Prichádzajú napr. s nápadom zamestnať osobu, ktorá sa stará výlučne o členov organizácie, až na súkromnej úrovni. Komunikuje s členmi jednotlivo, zisťuje čo ich v živote baví a motivuje a čo naopak prináša prekážky.

Najmä so zvyšovaním počtu aktivít v organizácii a tým aj vyššieho pracovného vyťaženia môže dochádzať k negatívnym vplyvom ako únava, prepracovanosť, strata osobných kontaktov v rodine a smerom k priateľom, odklon od záujmov a koníčkov, ktoré nás naplňujú v inom význame, než pracovné aktivity, za ktoré sme honorovaní.

Následne môže dôjsť k úplnej strate zamestnanca, ktorý si uvedomí, že nie je šťastný, že v živote hľadá niečo úplne iné. A to predstavuje najväčšiu stratu, finančnú aj nefinančnú, pre organizáciu.

Títo manažéri sú preto zodpovední za spokojnosť ľudí v tíme. Stmelujú tímy. Organizujú špeciálne akcie na prepájanie ľudí v skupinách aj v celej organizácii, vymýšľajú hry, ktorými spestrujú ich pracovnú činnosť a pod.

Majstrov tohto remesla nájdeme napr. v spoločnosti Google. Prinášajú svojim zamestnancom okrem príjmov aj vyžitie v rámci voľného času, okrem iného reštaurácie, herne, kultúrne podujatia rôzneho druhu, zážitkové podujatia, priestor pre ich rodiny atď. s úmyslom udržať ľudí v práci aj mimo pracovný čas s vedomím, že kreatívnym je tím nie za kancelárskym stolom, ale v neformálnom prostredí s nutnosťou osobných kontaktov.

Niečo podobné môžeme pozorovať v nezávislých kultúrnych centrách ako v Čechách tak na Slovensku. Menej už v tradičných divadlách, repertoárových ansámblových s trvalým pôsobiskom. Je to kreatívny priestor stále čakajúci na využitie.

## 4. Kreatívna organizácia

*Kultúra poskytuje súradnice dovoľujúce aktérom  
prisúdiť zmysel svetu, v ktorom žijú a v ktorom konajú.  
Opisuje, klasifikuje, odkrýva, spája a dáva veciam systém.*

*Philippe d'Iribarne*

Za najdôležitejší zdroj organizácie považujú kreatívni manažéri ľudí. Tí su hodní najvyššej miery investovania. Poznáme štyri zdroje organizácií: finančné, materiálové, informačné a ľudské. Spomedzi nich sú najdôležitejšie práve ľudské zdroje, pretože len ony uvádzajú do pohybu ostatné tri zdroje, len ony vytvárajú skutočnú hodnotu celej organizácie a dlhodobú konkurenčnú výhodu. Žiaľ ešte aj dnes sa stretávame s názormi, že ľudia sú nákladom a že ich možno ľahko vymeniť. Kreatívnych znalostných pracovníkov však len obtiažne a s vysokými dodatočnými nákladmi.

Pokiaľ mám svoje pracovné úsilie venovať nejakej organizácii, tak okrem osobných preferencií a vzťahov sa dívam, rovnako ako mnohí iní, na fluktuáciu zamestnancov na danej pracovnej pozícii. Už som tak odmietla pár pracovných ponúk. Zistila som si aj ďalšie informácie a tie mi potvrdili tú pôvodnú, že pokiaľ si organizácia nevie udržať divadelného manažéra, či manažéra umenia, a to opakovane a v relatívne krátkych intervaloch, nie je problém v konkrétnom zamestnancovi, ale vo vedení organizácie, ktorá nevytvára podmienky na jeho prácu.

Každý manažér a každá organizácia, ktorá nedokáže z ľudí vytiahnuť a využiť ich myšlienky a nápady, škodí sama sebe.

V poslednej dobe si viac uvedomujeme ekonomický význam tvorivosti. Je dôležitá predovšetkým v zložitých, nejednoznačných situáciách, ktorých je dnešný svet plný. Je dôležitá aj v situáciách keď prevláda rutina, k čomu v organizáciách so stálymi zamestnancami prirodzene dochádza.

Každý pokrok je výsledkom tvorivej aktivity. Svet sa nestáva jednoduchším, naopak čoraz komplexnejším, a preto sa zo všetkých strán ozývajú hlasy žiadajúce tvorivosť. A inovácie. Dve v súčasnosti mimoriadne populárne slová. Mnohokrát deklarované vo verbálnom prejave, v riadiacej činnosti už menej. Primného organizácií vedú manažéri s tendenciou len pokračovať v nastavenom systéme a veriť v zotrvačnosť.

Pritom už Albert Einstein povedal: „je šialenstvom neustále a opakovane robiť tie isté veci a očakávať odlišné výsledky“. Povedal tiež, že informácie nie sú znalosti. Existujú organizácie, ktoré zbierajú, analyzujú a prezentujú informácie – popisujú a plánujú, a sú organizácie rozvíjajúce znalosti – sústredia sa na projekty a svoju schopnosť ich úspešne realizovať. A ku komu sa pôjdete dať ostriať? K holičovi, ktorý si číta o najnovších trendoch, alebo k tomu, čo ovláda perfektne svoje remeslo?

*Kreatívna produkcia vyžaduje hlbokú znalosť, avšak taktiež oslobodenie od obmedzovania touto znalosťou.*<sup>25</sup>

Pojem znalosti môžeme identifikovať pomocou pojmov dáta a informácie.

Za dáta považujeme všetko, čo môžeme zaznamenať našimi zmyslami, cítiť, vidieť, ochutnať, počuť, dotknúť sa. Predstavujú objektívne fakty, bývajú dobre štruktúrované a sú viazané na technológiu.

Informácie sú dáta, ktorým ich používateľ pri interpretácii priradil dôležitosť a význam. Teda dáta, ktoré majú určitý vzťah k jeho potrebám a požiadavkám. Sú to relevantné dáta obsahujúce účel predstavujúce určitý typ správy alebo príbehu. Je to práve používateľ, ktorý rozhoduje, či sa dáta premenia na informácie. Informácie sú rozširované pomocou tvrdých technologických a mäkkých ľudských sietí.

Znalosti predstavujú dynamické systémy zahŕňajúce interakcie medzi skúsenosťami, schopnosťami, faktami, vzťahmi, hodnotami, myšlienkovými

---

<sup>25</sup> FRANKOVÁ, E: *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2011. ISBN 978-80-247-3317-3. s. 47

procesmi a významom. Sú to teda informácie plus naše skúsenosti, intuícia, osobné predstavy, mentálne modely.

Pritom znalosti majú dve dimenzie, explicitnú a tacitnú.

Explicitnú dimenziu znalostí možno vyjadriť pomocou dát, formálnym a systematickým jazykom. Môžeme ich vysloviť, napísať, nakresliť, znázorniť, môžeme ich skladovať a prenášať. Jedná sa de facto o informácie.

Tacitná dimenzia znalostí je z pohľadu kreatívneho manažmentu v divadle najzaujímavejšia. Vytvára interakciu explicitnej dimenzie a skúseností, schopností, intuície, osobných predstáv, mentálnych modelov, atď. jednotlivca, alebo aj skupiny ľudí. Je zviazaná s činnosťou, nápadmi, postupmi, ideami, hodnotami a emóciami konkrétneho človeka. Je veľmi ťažké ju vyjadriť, popísať a zdieľať. Má vysoko osobný charakter a človek, ktorý je jej nositeľom, nemusí o jej existencii ani tušiť.<sup>26</sup>

Avšak práve tacitné znalosti sú tým najcennejším na znalostných pracovníkoch. Sú to ich vlastné často používané spoje medzi neurónmi, ktoré im umožňujú rýchlo a správne reagovať na meniace sa prostredie a vykonávať praktické činnosti.

Preto v kreatívnych organizáciách vedia, že...

...tacitné znalosti majú pre organizáciu najvyšší význam.

...tacitné znalosti sú majetkom ľudí, nie organizácie.

...tacitné znalosti nemožno s ľuďmi vypáčiť násilím.

...musia vytvoriť znalostným pracovníkom prostredie, v ktorom môžu svoje tacitné znalosti vytvárať a zdieľať.

...niektorí znalostní pracovníci považujú svoje tacitné znalosti za konkurenčnú výhodu a nemusia byť ochotní ich zdieľať s ostatnými.

Problémom teoretických materiálov k téme manažmentu je ich zastaranosť. Väčšina z nich metód čo popisujú fungovala na konci minulého

---

<sup>26</sup> MLÁDKOVÁ, L.: *Management znalostních pracovníků*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-013-3 s. 11n

tisícročia vo veľkých amerických firmách. Ešte dnes podľa toho postupujú mnohé školy vedúce budúcich manažérov, ktorí prichádzajú do pracovného života s týmito informáciami. A ono to nefunguje. Pretože väčšina z nich končí siahodlhý výklad záverečnou metódou situačného prístupu, do ktorej sa dá ukryť všetko, a koniec.

Pokiaľ všetci máme tie isté informácie, budeme všetko robiť takmer rovnako. Budeme dobrými žiakmi pani učiteľky, ale organizáciu to povedie akurát k šedému priemeru. Ak sa pokúsime svojou ponukou osloviť široké masy, budeme mať nudný produkt, nič výnimočné. V škole nás výnimočnosť, nápady a svoj názor priviedli k pokarhaniu a zníženej známke za správanie, ale v kreatívnej organizácii je to práve to, čo nás odlišuje od ostatných a spraví výnimočnými.

Napriek tomu vidíme v našej práci toľko zbytočností. Administratíva plná zbytočných výkazov o práci, dokumentov, formulárov, správ. Zložité pravidlá, smernice a štandardy. Študujeme ich, a snažíme sa vyhovieť, ale máme pocit, že pomaly viac vykazujeme, než skutočne robíme. Zaznamenávať procesy, kroky a riešenia je určite pozitívna vec, ale treba sa zamyslieť kde končí ich užitočnosť a začína nezmyselná byrokracia.

Z mnohých tvorivých ľudí schopných nachádzať nové riešenia urobila byrokracia v ich práci úradníkov vypisujúcich formuláre.

Úplne stačia krátke správy o činnosti, nie je potrebné vypisovať, tlačiť, zakladať siahodlhé maily. Krátka správa má okrem úspory času pre čitateľa ešte jednu nespornú výhodu. Vyžaduje si veľmi precíznu formuláciu myšlienok. Už Winston Churchill povedal, že príprava na dvojminútový prejav mu zaberie tri týždne práce, na tridsaťminútový sa pripravuje týždeň, a pokiaľ má rozprávať hodinu, je pripravený okamžite. Je medzi nami množstvo ľudí, ktorí sú pripravený okamžite. Obzvlášť u vedúcich pracovníkov a manažérov je to nepríjemná situácia.

Úlohou manažéra je vytvoriť systém fungovania organizácie tak, aby vyhovoval jej aktuálnym možnostiam. Taký, kde budú jasne vymedzené kompetencie a zodpovednosti jednotlivých ľudí, o ktorý sa budú môcť oprieť,

ale zároveň im ponechá čo najväčšiu možnú mieru slobody a vlastnej participácie.

Jasne vymedziť a odkomunikovať kompetencie a zodpovednosti v organizácii je častou príčinou problémov. Niektorí ľudia si aj dnes myslia, že kolektívna zodpovednosť funguje, že ľudia sa dovtípiť čo majú na mysli, že postačí keď si budeme vychádzať v ústrety. Najväčšou tragédiou je, ak týmto názorom trpí hlavný manažér, alebo skôr trpia jeho podriadení.

Zažila som túto situáciu niekoľkokrát a pritom videla, že by stačilo málo. Porozumenie tomu, že ľudia majú právo veciam rozumieť, pokiaľ majú na nich participovať svojou prácou, a majú právo na najlepšie podmienky aké je im organizácia v danej chvíli schopná zabezpečiť. Nejasnosť v procesoch, uprednostňovanie istých ľudí na úkor druhých, nejasný systém slovného aj finančného ohodnotenia zamestnancov nie na základe ich pracovných výkonov, nasadenia, tvorivosti a invencie.

To všetko nevyhnutne spôsobuje odliv kreatívnej pracovnej sily a v konečnom dôsledku neúspech organizácie. Pokiaľ je to organizácia patriaca do verejnej správy, potom môže po mnoho rokov zahladzovať skutočnosť a po politickej linke byť „úspešnou“, no výsledky v dlhodobom horizonte, medzinárodnom meradle a pod. jasne ukazujú kde je skutočnosť.

Predpoklady, za ktorých bude kreatívna organizácia správne fungovať po komunikačnej stránke sú najmä:<sup>27</sup>

- ...všetci poznajú ciele a poslanie organizácie
- ...každý vie, čo sa od neho očakáva
- ...existujú jednoznačné, všetkým známe a dodržiavané pravidlá hry
- ...všetci poznajú postoje kreatívnych manažérov v aktuálnych záležitostiach
- ...každý má dostatok relevantných informácií pre svoju prácu
- ...kreatívni manažéri vedia, aké zmeny a v akom poradí budú podporovať

---

<sup>27</sup> HOSPODÁŘOVÁ, I.: *Kreativní management v praxi*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2008. ISBN 978-80-247-1737-1. s. 69

- ...kreatívni manažéri poznajú predpoklady ľudí, ktorých vedú
- ...kreatívni manažéri podporujú najmä neformálne pracovné vzťahy
- ...aktivity sú dobre organizované a koordinované
- ...pozitívne postoje a správanie je odmeňované
- ...existuje systém pravidelných spätných väzieb na všetkých stupňoch organizačnej štruktúry

V rámci komunikácie chcem na tomto mieste zdôrazniť, že kreatívny manažér nesmie nikdy podať kritickú informáciu s tým, že zaútočí na pocit vlastnej hodnoty druhého človeka.

Napríklad výrok *Peter, čo si to zase spravil? Ty nevieš, že tomuto režisérovi sa informácie posielajú vždy týždeň vopred mailom?* ... môžeme nahradiť výrokom *Chápem, že je to niekedy zložité zapamätať si pravidlá komunikácie so všetkými našimi umelcami. Myslíš, že by ti pomohlo keby sme si ich spoločne napísali a vyvesili v kancelárii pre všetkých?*

Ponecháme tím Petrovi pocit vlastnej hodnoty a podporíme aj jeho dôležitosť pre ostatných kolegov, keďže upozornil na niečo, čo sa následne vylepší aj jeho zásluhou. Tým, ktorí majú tieto znalosti pevne v tacitnej dimenzii to bude pripadať zbytočné, ale tým, ktorí sa v tom stále neorientujú tento krok veľmi pomôže.

Vždy je nevyhnutné rešpektovať pocit vlastnej hodnoty druhých ľudí, inak nebudú vnímať obsah toho, čo im hovoríme.

Až pri premyslenej komunikačnej stratégii dovnútra organizácie môžeme vytvárať účinný systém fungovania.

System je procesuálna záležitosť. Jeho tvorba nikdy nekončí, stále je čo meniť a vylepšovať. Ľudia však majú v sebe zakorenený prirodzený strach, je to biologická dispozícia človeka, strach z neúspechu, z neistoty, z výsmechu, z odmietnutia, strach vystúpiť z radu, nabúrať systém. Neurológ G. Berns hovorí o aktivácii amygdaly v situáciách keď zaujímame postoj odlišný od postoja skupiny. Tento proces sa nazýva trápenie z nezávislosti.<sup>28</sup> Rovnako

---

<sup>28</sup> Cain, S: Samota je kľúčom k úspechu. 11.09.2012. Dostupné na: <http://emergencecz.wordpress.com/2012/09/11/susan-cain-samota-je-klicem-k-uspechu/>. 19.01.2014. 14:11



ako manažér, tím ľudí, tak aj celá organizácia musí implementovať mechanizmy na odstránenie týchto strachov a neistôt. Ľudia potrebujú pociťovať istotu a stabilitu. Spoločnú cestu vpred. Za tento pocit je kreatívny manažér priamo zodpovedný.

Divadlo vnímam tiež ako systém. Organizačný, inscenačný, projektový, atď. Pri tvorbe inscenácie je kľúčovou štruktúra, kompozícia dejov a významov. Nie je pritom podstatná len zložka ako text, svetlo, kostým, hudba, atď., ale ich súhra, ktorá vytvára významové útvary podávajúce súhrnnú viacvrstvovú informáciu, divadelný znak. Len premyslené usporiadanie týchto znakov má apelatívny potenciál, zámer a poslanie, ktoré prinášame divákovi. Podobný spôsob vytvárania štruktúry nachádzame v divadelnom manažmente, postavený na znalosti jednotlivých komponentov a schopnosti ich interakcie, len zdroj sa líši.

V divadelnom umení pretrváva silný vplyv inštitucionalizácie na ľudí a na náš pohľad na divadelné profesie. Striktná špecializácia je daná už od vzdelávacieho systému (nielen) vysokých umeleckých škôl. Navyše vnímam veľký nepomer medzi tým, čo školy učia, akým spôsobom a v akom rozsahu a praxou, čo skutočne inštitúcie ako divadlá, kultúrne centrá a pod. požadujú. Väčšinou sa jedná len o produkčné činnosti a oklieštený marketing, lepšie povedané odbyt hotových projektov, na ktorých príprave nemá manažér možnosť participovať, resp. určite nie kreatívnym spôsobom a svojím pohľadom na problematiku.

Možnosti interakcie sú otvorené vnútri medzi tzv. umeleckými profesiami a vnútri medzi administratívnou zložkou, navzájom sú si však silne odcudzené. Manažér vstupuje medzi tieto dve zložky. Stále novo znejúca profesia divadelného manažéra v našich končinách kontrastuje so starým systémom, spoločenským konsenzom a nedávnou históriou daným pohľadom.

Ale ako dlho tento systém trvá? V bývalom Československu sa systém objavil pred menej ako storočím. Spoločenský vývoj smerujúci k špecializácii

v priebehu 20. storočia zabudol na prirodzenú interakciu človeka a holistický prístup. Vo všetkých oblastiach.

V medicíne dnes riešime liekmi konkrétny následok namiesto hľadania príčiny, ktorá môže spočívať niekde úplne inde. Zabúdame nielen na celkové prepojenie jednotlivých komponentov tela ale aj na jednotu fyzického tela a psychiky a ich vzájomné pôsobenie.

Mojou ďalšou profesiou je vedenie hodín jógy. Ľudia, ktorí ku mne prichádzajú, sa po prvýkrát stretávajú s komplexným pohľadom na cvičenie. Spočiatku si myslia, že ide o to dostať telo do krkolomných pozícií, a že to v zásade nedokážu. Tak sa prišli len ponahať. Sú veľmi prekvapení keď im ukážem, že nejde o momentálnu kondíciu tela, ale o prepojenie hlbokého dychu s pozíciou tela, takej, akú im v tejto chvíli ich telesná schránka dovolí. A že pre každého existujú pozície, ktoré dokáže urobiť. Už ich môže len vylepšovať, prichádzať na nové, rozvíjať telesnú aj duševnú stránku svojej osobnosti a ešte si to aj užívať. Že nemá hľadiť na druhého, pretože on nie je ním. Že sa nemá porovnávať s nikým, dokonca ani sám so sebou, ale rešpektovať čo práve dnes, práve v tejto chvíli, sám dokáže. Že je úplne jedno ako sa počas hodiny dokázal zapliesť, pretože keď vyjde z dverí do šatne, dôležitým ostáva len to, čo pre seba urobil, čo objavil. Že ho prestane bolieť telo, že s ním nemusí bojovať, pretože keď s ním bude zaobchádzať správne, prestane mu oponovať. Už nebude poznať bolesť pohybového aparátu, spozná meditáciu, ktorá prináša uvoľnenie a pokoj od stresových situácií, upraví sa aj hmotnosť, úplne prirodzene bez nutnosti „zázračných“ tabletiiek, nápojov, prístrojov. Že podstata živého tela a mysle je úplne prostá. Že náš psychofyzický aparát odráža len to, ako sa k sebe správame a že my sami sme najdôležitejší. Že sa nemusíme nikomu ospravedlňovať a cítiť sa previnilo, že venujeme čas len sami sebe. Že to prináša veľa pozitív. Strácajú sa neduhy, pojedanie liekov, návštevy lekárov a práceneschopnosti, únava, stres. Niežeby sa okolie zmenilo, ale vplyv na nás je už odlišný. Inak prijímame svet. Mení sa vedomie, že nejde o to, čo sa deje okolo nás, ale o to, akým spôsobom na to reagujeme.



Človek je bytosť prirodzene interaktívna. Oslabenie v jednej časti má za následok poškodenie celého systému. Prichádzajú mi na um otázky. Je široký pohľad a vnímanie súvislostí tak zložitý? Namáhavý? Alebo nežiaduce, pretože by sme odhalili niečo, čo by ohrozilo systém spoločnosti? Je schopnosť interakcie a jej rozvíjanie pre spoločnosť vlastne zhubné?

Špecializácia sa ukázala ako užitočná. Ale do akej miery? Kde je hranica keď začína škodiť a brániť interakcii a možnostiam komunikácie?

Ak som počas pôsobenia vo viacerých kultúrnych a vzdelávacích inštitúciách patriacich do verejnej správy narážala na apatiu, odmietanie, stereotyp a nechúť ľudí hľadať nové cesty a tvoriť, tak som proti tomu bojovala vlastným nasadením a novými myšlienkami. Vo výsledku som dokázala napomôcť zmene k lepšiemu, nielen po kvantitatívnej ale aj po kvalitatívnej stránke. Nie však v každej organizácii, nie však v každom človeku. Ako rozhodujúce sa vo väčšine prípadov ukázalo obdobie, počas ktorého bol človek súčasťou systému. Akoby po určitom čase prestal vzdorovať a zaradil sa do davu. Nie je prekvapením, že ľudia, ktorí boli nastavení k zmene viac, boli mladí, a v systéme pôsobiaci len krátko.

Preto som sa rozhodla pôsobiť najmä v organizáciách patriacich do neziskového sektora, kde vedie cesta v mnohých smeroch ťažšia a menej „istá“, ale zato viac otvorená tvorivosti a zavádzaniu inovatívnych prístupov a zmenám. Nebránim sa verejnému sektoru, ako dokazuje moje pôsobenie na DAMU, ale výlučne na vopred dohodnuté pracovné aktivity, na externej báze, a v interakcii s tvorivými ľuďmi, ktorých som tu stretla, pedagógov, študentov aj zamestnancov s chuťou robiť veci inak, uvažovať nad novými podnetmi a byť otvorení k zmenám a zároveň ochotní riešiť neštandardné situácie.

## 4.1. Metódy na vytvorenie kreatívnej organizácie

### 1. Vytvoriť podmienky pre učenie sa

V súčasnosti sa veľa autorov a odborníkov zamýšľa nad úlohou učiacej sa organizácie v manažmente ľudských zdrojov. Táto stručná polemika vychádza z niekoľkých zaujímavých pohľadov a prístupov k učiacej sa organizácii.

Peter Senge, ktorého považujeme za autora modelu učiacej sa organizácie vo svojej knihe *The Fifth Discipline* o tejto organizácii hovorí že ide o miesto, kde: „ľudia priebežne rozširujú svoju schopnosť dosahovať výsledky, ktoré si želajú, kde sú podporované nové a tvorivé spôsoby myslenia, kde je vytvorený priestor pre kolektívnu inšpiráciu, a kde sa ľudia priebežne učia tomu ako sa spoločne učiť“.<sup>29</sup>

V tejto súvislosti je potrebné pochopiť, že organizácie sa učia prostredníctvom jednotlivcov, ktorí sa učia. To, že sa jednotlivci učia, ešte nie je zárukou organizačného učenia. Avšak bez učiacich sa jednotlivcov nemôže k žiadnemu organizačnému učeniu dôjsť.

Ak hovoríme o riadení znalostí na úrovni organizácie, mali by sme rozoznávať organizačné učenie a učiacu sa organizáciu. Pri organizačnom učení sa v podstate snažíme vytvoriť také prostredie, ktoré je pre učenie priaznivé, pričom manažment sa snaží pracovníkov motivovať k učeniu. Problematika učiacej sa organizácie sa zameriava na podstatu učenia, čiže ide o aplikáciu princípov a vytváranie takých systémov riadenia, ktoré považujú produkciu a vzdelávanie za jeden celok. Hlavným cieľom učiacej sa organizácie je vytvárať také systémy, ktoré by podporovali jednotlivca, aby sa pri svojej práci učil.

U Druckera môžeme nazeranie na učiacu sa organizáciu vymedziť v úzkom vzťahu s existenciou znalostných pracovníkov. Drucker bol vždy presvedčený o tom, že manažment sa týka ľudských bytostí, že firmu tvoria

---

<sup>29</sup> SENGE, P. 2007. *Páta disciplína, teórie a praxe učíci se organizace*. Praha: Management Press, 2007. 436 s. ISBN 978-80-7261-162-1.

ľudia, hlavne ich znalosti, schopnosti a vzťahy. Ešte pred nástupom internetu P. F. Drucker predpovedal nástup iného typu pracovníkov, ktorí budú motivovaní tzv. pracovnou hrdosťou, dosiahnutými výsledkami a odbornosťou.

Drucker začal hovoriť o pojme znalostný pracovník, ktorého základnou úlohou je výklad a sprostredkovanie skutočností a riešenie problémov, čo si vyžaduje väčšie využitie mozgu ako svalov.

Znalostní pracovníci očakávajú, že budú za svoju prácu dobre odmenení, ale trvajú na väčšej miere samostatnosti, sebariadení a uznání. Tento nový typ pracovníka vyžaduje taktiež odlišný typ riadenia. Vyjadrujeme tu určitý odlišný vzťah medzi efektívnosťou (effectiveness) a výkonnosťou (efficiency). V prípade manuálnej práce je pre riadenie kľúčová výkonnosť – čiže schopnosť dosahovať výsledky. V prípade znalostného pracovníka je to efektívnosť, čiže schopnosť dosahovať správne výsledky. Znalostný pracovník sa rozhoduje, akú prácu bude vykonávať.<sup>30</sup>

Miklošík definuje učiacu sa organizáciu v nadväznosti na inovácie nasledovne: S rastúcim počtom nových systémov a verzií existujúcich systémov prichádzajú výzvy pre organizácie efektívne vyberať medzi riešeniami, kriticky posúdiť vhodné alternatívy a následne mať schopnosť čo možno najefektívnejšie sa adaptovať na nové riešenie po všetkých – procesno-organizačnej, tímovej, dátovej stránke. Inovačné procesy sú v moderných organizáciách súčasťou systémov učiacej sa organizácie, ktorá si vyžaduje zabezpečenie kontinuálnych inovačných procesov, nie ad-hoc jednorázových adaptácii nových riešení.<sup>31</sup>

Kreativita predstavuje zdroj nových myšlienok a návrhov zmien, inovácie sú synonymom pre ich realizáciu. Teda uskutočnenie zmien v praxi,

---

<sup>30</sup> DRUCKER, P. 2000. *Výzvy managementu pro 21. století*. Praha: Management Press, 2000. 180 s. ISBN 80-7261-021-X.

<sup>31</sup> MIKLOŠÍK, A. 2009. *Procesy pri inováciách marketingového informačného systému a jeho subsystémov vo firme*. In: *Inovácie marketingových a obchodných činností (2) : vedecký monografický zborník*. -Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2009. ISBN 978-80-225-2771-2. s. 65

konečný efekt kreatívnej činnosti. Sú neoddeliteľnou súčasťou témy tvorivosti. Pre kreativitu je kľúčovým schopnosť divergentného myslenia, pre inovácie konvergentného. Kreatívny proces identifikuje problém a vytvára možnosti a návrhy riešenia, proces zavádzania inovácii potom vyberá vhodné riešenie a realizuje cielené, nové a užitočné zmeny.<sup>32</sup>

Tvorivosť a inovácie predstavujú dve strany tej istej mince. Z pohľadu učiacej sa organizácie sa tento proces zakladá na tých istých princípoch.

Ak by sme sa snažili analyzovať pojem učiacia sa organizácia, mohli by sme vyvodiť nasledovné závery, nazvime ich *špecifiká učiacej sa organizácie*:

- osobný manažment človeka a vysoká miera motivácie,
- zameranie sa organizácie na permanentné vzdelávanie,
- dôraz na prepojenia s efektívnosťou,
- využívanie získaných znalostí z procesu vzdelávania,
- praktická aplikácia výsledkov do procesu zavádzania inovácií.

Jednou z metód je už spomínaná stanovená týždenná miera učenia sa – v praxi sa totiž často chcú všetci zlepšovať, ale nik si na to nevyhradí čas. Je zodpovednosťou organizácie, aby tomuto procesu prikladala dostatočnú váhu a priestor.

Najtvorivejšie organizácie podporujú vzdelávanie, tréningy, súťaže, briefing, koučovanie, sebvzdelávanie a pod.

Tvorivý človek očakáva od svojho povolania pocit zmyslu toho, do čoho vkladá svoju životnú energiu a čas, pocit slobody a dosiahnutie majstrovstva, ku ktorému v danom obore smeruje. To sú najdôležitejšie atribúty na základe ktorých sa tvoriví pracovníci rozhodujú, pre akú prácu sa rozhodnú. Pretože vedia, že majú na výber. Ak nepríde interné zamestnanie, prácu si sami vytvoria. Vedia, že je to v ich rukách.

## 2. Orientovať sa na vzťahy a skupinu

---

<sup>32</sup> MIKULÁŠTÍK, M.: Tvorivosť a inovácie v práci manažera. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2016-6

Zvláštnu váhu v tomto bode má priestor, v ktorom ľudia pracujú a vytvárajú vzťahy. Cieľom kreatívnej organizácie by malo byť poskytovanie priestoru ako pre nerušenú samotu, tak pre kolektívnu tvorbu. Všetci sme individuality a kreativitu v nás vzbudzujú rôzne podnety.

Niekomu viac vyhovuje práca v súkromí a v tichu, iný uprednostní skupinu ľudí, ruch a vravu. Možnosť kombinácie rôznych pracovných aktivít a rôznych prostredí, v ktorých sa odohrávajú, by mala byť v maximálnej možnej miere na kreatívnom jednotlivcovi.

Popri magisterskom štúdiu na Vysokej škole múzických umení Bratislave som pracovala v Slovenskom národnom divadle. Ako asistentka manažérky činohry, aj ako hosťujúca herečka v jednej inscenácii. Priamo som zažila prechod zo starej budovy do novej na nábreží Dunaja, v novej priemyselnej zóne. Táto budova, zamestnancami nazvaná Biely slon, sa začala stavať už v roku 1984. Trvalo „len“ dvadsaťdva rokov kým ju dostavali. Zaujímavé bolo, že som tento nielen materiálový, ale aj duševný prechod prežila zvlášť so zamestnancami činohry najmä z oddelení produkcie, marketingu a dramaturgie, a zvlášť s hereckým súborom. S inscenáciou Čapkovho R.U.R sme slávnostne otvárali veľkú sálu činohry SND.

Všetci boli jednotní v tom, že do Bieleho slona ísť nechcú, nik koho som stretla, sa netešil. Mali obavy. Tie prehýbalo sťahovanie do nie celkom pripravených priestorov. Niektoré veci boli pripravené krásne, pri iných som si pomyslela, či pán architekt bol niekedy v divadle, alebo kde nastala chyba. Mnohé veci, pôvodne myslené dobre a funkčné, sa pod vplyvom rokov kedy stavba stála, stali nepoužiteľnými. Do toho si pridajme časový stres z prebiehajúcej sezóny a blížiacich sa premiér vo všetkých troch sálach a troch súboroch. Vládla nervozita a nechúť. A slabá viera, že je možné všetko včas stihnúť a pripraviť. Napokon sa to, ako to už v divadle býva, tesne ale predsalen stihlo.

Večer premiéry bol nabitý ľuďmi aj emóciami, osobne som si to veľmi užila. Tešila som sa, že ma pán režisér vybral odohrať premiéru, pretože ostatné dámy v alternáciách boli na rozdiel odo mňa študujúce herečky. Po premiére a všeobecnej úľave sa situácia postupne upokojovala a ľudia sa dostávali do bežných koľají. Síce nových, ale postupne zabehnutých.



Prišla však zvláštna zmena. Ľudia sa odcudzili. Na začiatku nám všetkým vyvolávalo úsmev na tvári ako sa podchvíľou ktosi stratil a zúfalý telefonoval, že netuší kde vlastne je, a ako sa odtiaľ má dostať. Až kým sa to nestalo takmer každému z nás. Vystríhali nás, že najdôležitejšou mnemotechnickou pomôckou je farba koberca na chodbách, ktorá sa líši podľa poschodí. Líšilo sa aj číslovanie vo výťahoch a nájst schody bolo umenie. Trafíť zo šatne do skúšobne Višňový sad, alebo z produkcie na marketing, či len zújsť z veľkej činohry do bufetu na obed, bola orientačná výzva. A trvalo to dlho, aj keď sa už človek naučil kadiaľ má ísť. Nebol to ten kompaktný priestor Divadla P. O. Hviezdoslava, kde boli všetci blízko seba, ani Malá scéna SND, kde boli všetky kancelárie, šatne aj technický personál ešte bližšie k sebe. Fyzická vzdialenosť sa ukázala ako určujúca pre vzdialenosť duševnú. Oddelenia prestávali komunikovať priamo, rozšírila sa ešte viac šuškania a ľudia sa cítili osamelí. Akým spôsobom, a či sa im to počas nasledujúcich rokov podarilo vyriešiť, už z vlastnej skúsenosti neviem. Mám správy v tom zmysle, že si na to prosto zvykli.

Do tohto bodu zaraďujem aj niektoré z metód viažuce sa k vedeniu kreatívnych tímov popísané v predchádzajúcej kapitole:

Čas strávený v plynutí. Plynutie je stav kedy sme úplne ponorení do našej činnosti, nevnímame hlad, smäd, vnímanie samého seba sa rozplýva do celého okolia. Tento stav mysle zvyšuje okrem kreativity aj pocit šťastia.

A pozitívna spätná väzba v miere 5:1 (pozitívne interakcie voči negatívnym). Je to samozrejme ideál, ale stojí za to zamyslieť sa, akú odozvu dávame partnerom. Je to len negativita a kritika, alebo aj pochvala a povzbudenie?

### 3. Vnímať zmeny ako kontinuálny fenomén a hľadanie ako trvalý prístup

Život je zmena, čo ukazuje aj predchádzajúci príklad zo Slovenského národného divadla. Bolo vtedy možné túto zmenu spojenú so sťahovaním všetkých zložiek (okrem umelecko-dekoračných dielní) zvládnuť lepšie? S použitím väčšej miery tvorivosti? Ak áno, ako? Ako prispôbovať svoje štruktúry, procesy, operácie a spôsob myslenia?

### *Zmena potrebuje jasnú víziu*

Vízie udávajú smer, ktorým sa má zmena uberať. Ak vízia chýba, pôjdu ľudia všetkými možnými smermi. Len pre jasne definované predstavy dokážeme strhnúť ostatných.

### *Zahrnúť čo najväčšiu časť pracovníkov a čo najskôr už do prípravy zmeny*

Ide o starý, osvedčený princíp "z obetí urobiť spolutvorcov". Keď sa ľudia môžu do procesu premeny zapojiť, vedia doňho vložiť svoje nápady, zlepšenia a poznatky a tým ho podstatným spôsobom urýchlia a zlepšia. Majú navyše príležitosť zaujať stanovisko k "novému", zžijú sa s ním a nebudú ho blokovať alebo sabotovať v neskorších etapách.

Dobрым spôsobom, ako pracovníkov do procesu premeny zapojiť, sú rôzne podujatia pre veľké skupiny. Na takýchto podujatiach môžeme pracovníkov integrovať do procesu, informovať ich o jeho priebehu a vyzbierať od nich cenné postrehy.

### *Proces premeny musí prebiehať zhora nadol*

Ak premena nemá podporu manažmentu, vôbec s ňou netreba začínať. Vedenie organizácie musí v každom prípade plne stáť za premenami, musí ich podporovať, komunikovať a ísť príkladom. Inak ostane pri formálnej zmene, od ktorej sa skôr či neskôr odskočí a veci pôjdu po starom. A pokiaľ manažment sleduje rozdielne ciele, roztriešti sa tvorivý tím a jednotlivé skupinky budú nezriedka ťahať za opačný koniec povrazu.

### *Len efektívny kreatívny manažment zmeny prináša ľuďom úžitok*

Meníme len vtedy, keď si od toho sľubujeme úžitok, alebo keď sa snažíme odvrátiť hrozbu. Schodnou cestou je ukázať ľuďom prednosti zmeny a jasne ich komunikovať. O čo väčší úžitok prinesie ľuďom zmena, o to motivovanejšie sa do nej pustia.

Je zrejmé, že nátlak ako nástroj motivácie nedokáže vyvolať žiadne nadšenie pre zmenu.

### *Od začiatku podrobne informovať všetkých ľudí*

Skoré a dôkladné informácie sú dôležitým základom pre všetky zmeny. Len takto totiž dokážeme minimalizovať obavy a zákulisné klebety. Nejedno

odpor voči premene vznikol následkom nedostatočných informácií - o tom, čo sa bude diať, ktorých ľudí to postihne a ktorých nie, ako budú zmeny prebiehať a čo nastane, keď skončia...

Informujme ľudí aj o čiastkových výsledkoch procesu premeny a o každom viditeľnom úspechu. Bude ich to motivovať vydržať až do konca.

#### *Vytvoriť individuálne riešenia pre tých, ktorých zmeny postihnú*

Pri každej organizačnej zmene sú víťazi a porazení. V priebehu zmien totiž prichádza k presunu moci a kompetencie. Pre porazených v takomto prípade treba vymyslieť individuálne riešenia, v niektorých prípadoch bude treba siahnuť aj po tvrdých opatreniach.

#### *Zmena si vyžaduje pravidelnú reflexiu*

Kto sa nestará o dom, riskuje že mu strecha spadne na hlavu. Kto nereflektuje proces premeny, riskuje jeho uviaznutie na mŕtvom bode.

Každý proces premeny sprevádzajú neistoty, nepredvídateľnosť, odpor a pochybnosti. Len pravidelné obdobia reflexie a zisťovanie, kam sme sa až s procesom dostali, nás udržia na správnej ceste.

#### *Kreatívny manažment zmeny potrebuje plánovanie a štruktúru*

Len precízne plánovanie a jasná projektová štruktúra dokážu doviest proces väčšej premeny k úspechu.

Pre veľké zmeny je potrebné vytvoriť samostatnú architektúru, v ktorej sa koordinujú jednotlivé opatrenia, kontrola a práca projektových skupín. Okrem plánovania je potrebná aj ochota otvorene sa zaoberať novým vývojom situácie.

#### *Komunikovať čo najskôr prvé viditeľné úspechy*

Každý projekt premeny si vyžaduje priaznivé a nápomocné prostredie. Prvé kroky by nemali byť príliš veľké. Prvé úspechy motivujú ľudí v organizácii a odzbroja protivníkov zmeny. Možno povedať, že malé úspechy vedú k veľkým úspechom.

#### 4. Pomenovať podstatu a vysporiadať sa s tlakom na zložitost'

Teda umenie vybrať podstatu a zbaviť sa zbytočného.

Urobiť krásnu sochu je prosté. Stačí odstrániť všetok prebytočný mramor. Aj v jóge sa učíme, že ide predovšetkým o zbavovanie sa nečistôt v tele a na duši. Hlbokým dychom vylučujeme všetky napätia, rozpúšťame bloky. Až očistení môžeme využívať skutočnú kapacitu tela a mysle, dokážeme sa upokojiť a telo nás púšťa do pozícií ako keď sme boli malé deti, voľne sa pohybuje, voľne dýchame. Múdry človek vie, čo je v živote podstatné a čo nie. Že nemôžeme zmeniť svoje okolie, ale môžeme zmeniť seba a tým dokážeme zmeniť aj isté veci, situácie, reakcie ľudí v našom okolí. Že sa máme venovať a rozvíjať to, čo nás skutočne baví a smerovať k majstrovstvu. Sme všetci hľadačmi svojho talentu aj svojej profesie. V istom bode tejto cesty nám začne byť odmenou nielen honorár za našu prácu, ale aj pocit uvoľnenia, šťastia, slobody a pokoja.

Zložitosť nám zneprehľadňuje život. Odkláňa nás od podstatného, toho čo má skutočnú hodnotu, toho, do čoho máme vložiť svoju životnú energiu. Práve napísané nie je v rozpore s holistickým prístupom k životu človeka, ako by sa možno niekomu mohlo na prvé čítanie javiť, práve naopak. Tento prístup dopĺňa.

Aj dnes v období globalizácie, nadbytku a hyperkonkurencie existujú jednoduché inovatívne princípy smerujúce k vytvoreniu konkurenčnej výhody a výnimočnosti organizácie. Len ich nájsť, definovať a uskutočniť.

Sme obklopení zložitou, dennodenne. Máme doma prístroje so zložitými návodmi na použitie v rozsahu minimálne bakalárskej práce. Človek ani nemá silu to všetko študovať. To, že niečomu skutočne do hĺbky rozumieme, sme v danej veci odborníkmi, nám pomáha vyznať sa v zložitosti napríklad všetkej techniky, ktorá nás obklopuje. Ale kto z nás je odborníkom na všetky technologické vymoženosti počítačov, mobilných telefónov, televíznych prijímačov, domácich spotrebičov, atď.? Počula som, že 95% ľudí nevyužíva 90% kapacity a funkcií svojich mobilných telefónov. Sú tak komplexné že im málokto skutočne rozumie a tak si nevytvárame ani potrebu po týchto službách. Alebo napríklad bankový sektor. Všetky druhy zmlúv s informáciami pod čiarou a rôznymi dodatkami. Kto im skutočne rozumie?

Aj v umeleckých organizáciách sa musíme vyrovnáť s obrovským množstvom rôznych zákonov, nariadení, vyhlášok, smerníc týkajúcich sa účtovníctva, grantovej činnosti, správy majetku, bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci, právnej agende, autorskej činnosti, atď.

Všetky tieto pokyny pre nás pripravujú odborníci, akurát my sa v nich nedokážeme vyznať. Raz sa ma jedna pani predavačka v obchode so šatstvom, kde som sa pýtala s dcérkou na jeden produkt s výčitkou opýtala, či som nečítala ich smernice, veď ich predsa majú na webovej stránke. Odpovedala som jej, že vzhľadom k tomu, že som pracujúca maminka malého bábätka, tak som si na to, s dovolením, nevyhradila čas. Že už to, že som dorazila osobne si vyžiadalo logistický zásah do rodinného rozvrhu. Mohla som sa jej ešte spýtať, či ona má preštudované manuály k svojmu autu, práčke, mobilu, televízoru, kávovaru, vysávaču, kozmetickým a odevným firmám kde nakupuje.

Nie je možné sa vo všetkom vyznať. V práci sme omnoho efektívnejší ak odstránime veci čo nás rozptyľujú a dokážeme sa sústrediť. V tom prípade môžeme využiť svoju tvorivosť, keď vieme kam smeruje.

Požadovanú jednoduchosť môžeme pomenovať dvomi krokmi:

1. Rozpoznať podstatu
2. Eliminovať zvyšok

A ostane nám podstata, z ktorou môžeme ďalej pracovať.

V organizáciách existujú tri základné oblasti, kde je tento proces veľmi efektívny:

Produkty. Koľkokrát sa stretávame s ambíciou príliš širokého záberu a nepremyslenej štruktúry projektov, inscenácií, festivalov, workshopov a dielní, vzdelávacích projektov, konferencií, atď. V manažmente často používané Paretovo pravidlo, že 20% produktov vytvára 80% zisku a zvyšných 80% len veľkú zložitost' a náklady, je možné implementovať do divadelných organizácií a to nielen z hľadiska zisku fiškálneho. Napr. bližší pohľad na dramaturgiu projektov odhalí tento problém.

Organizácia procesov. Hierarchia, byrokracia, plytvanie a duplicita. Nejasné rozdelenie povinností a kompetencií. Zložité procesy a mnoho rozhraní medzi nimi. Slabá komunikácia medzi ľuďmi jednotlivých oddelení, ktoré pracujú menej efektívne, požiadavky sa strácajú, predlžuje sa celý proces riešenia problémov. Pridajme k tomu rôzne jazyky rôznych profesií, účtovníka, technického personálu, pracovníkov umelecko-dekoračných dielní, scénografa, režiséra, umeleckého šéfa, vrátnika, atď. Alebo z iného súdka: byrokratických formulárov, nariadení, zákonov, či neefektívnych porad...

Manažment. Nedôvera, alibizmus, kontroly, audity, zložitá a nejasná komunikácia.

Čo sa týka tlaku na zložitost', ten je stále výraznejší. V posledných rokoch dochádza k zmenám, ktoré ovplyvňujú zvyšovanie zložitosti v živote organizácií. Napríklad:

Masová kustomizácia. Teda požiadavka produktu podľa požiadaviek jednotlivca za cenu štandardného. V divadle to pociťujeme rovnako, potrebujeme vzbudiť pocit výnimočnosti u diváka. Individuálneho prístupu. Usporadúvame špeciálne akcie, či akcie na mieru, a to bez výrazného zásahu do cenotvorby.

Sieťovanie. Dnes už absolútna nevyhnutnosť nielen po stránke rozvíjania umeleckého potenciálu, či kontaktov, ale napríklad aj pri získavaní zdrojov od zahraničných, či medzinárodných donorov, výmeny know-how. Existujú rôzne stupne a možnosti prepojenia organizácií, jedná sa rovnako o dynamický a zložitý proces viazaný na všetky zdroje v organizácii. Vznikajú nové a nové platformy na riadenie týchto sietí.

Diváci stále viac nakupujú cez internet a organizácie musia pružne reagovať na toto spotrebiteľské správanie a preferencie. Nik už nechce čakať v rade pri pokladni.

Relokalizácia. Trend, ktorý požaduje lokálnu výrobu aj spotrebu. Patria sem projekty zamerané na regionálnu tvorbu, na rôzne skupiny ľudí v danom regióne, meste, štvrti... Napr. ekologické divadlo, projekty typu Ľudia ľuďom.

Kľúčom k riešeniu ako sa vysporiadať s aktuálnymi tendenciami trhu (umenia) je dobre poznať diváka a potenciálneho diváka a zároveň držať podstatu a poslanie organizácie.

Steve Jobs sa kedysi vyjadril v zmysle, že človek netuší čo chce, kým mu to v Apple nevyrobia. Drasticky znížil rozsah ponúkaných produktov. Zistil, že aj tak sa v nich prekrývajú rôzne parametre a zákazník sa v produktoch a ich užívateľských vlastnostiach stráca. Začal vyrábať len pár, doslova dva typy notebookov - MacBook Air a MacBook Pro, jasne ich pomenoval a odčlenil. V oboch triedach si človek môže vybrať veľkosť obrazovky, pamäť, rýchlosť a veľkosť disku.

Pre tých, ktorí nie sú zameraní na technológie môžeme použiť aj príklad z reštaurácie. Odborníci na gastronómiu pochopili, že úspešné reštaurácie uprednostňujú v menu menšie množstvo veľmi kvalitných jedál, chuťovo prepracovaných a z kvalitných surovín, namiesto podnikov pochybnej kvality, kde nájdeme desiatky podozrivých „tajomstiev šéfkuchára“ s prapodivnými názvami aj obsahom.

Jednou z Jobsových silných motivácií bolo vybudovať dlhodobo fungujúcu firmu. Vo svojich dvanástich rokoch kedy bol na prvej brigáde v spoločnosti Hewlett-Packard, sa naučil, že správne vedená firma môže vytvárať ďaleko viac inovácií ako akokoľvek talentovaný jedinec. „Zistil som, že najlepšou inováciou je v mnohých prípadoch samotná firma a spôsob akým je organizovaná. Celý priebeh toho, ako vytvárame organizáciu nejakej spoločnosti, je fascinujúci. Rozhodnutie, čo nerobiť, je rovnako dôležité ako rozhodnutie, čo robiť. To platí o firmách rovnako ako o výrobkoch.“<sup>33</sup> Jednou z najväčších Jobsových výhod bolo, že vedel, na čo sa sústrediť.

---

<sup>33</sup> ISSACSON, W.: *Steve Jobs*. Elektronická kniha, 2011, česky. ISBN 978-80-725-2352-8, s. 106

Od chvíle, čo Jobs vo svojej prvej applovskej brožúre vyhlásil, že „najväčšou dokonalosťou je jednoduchosť“, sa vždy usiloval o jednoduchosť, ktorá by sa vyrovnávala s možnými nástrahami, ale nepopierala by ich. „Je to tvrdá drina,“ prehlásil, „urobiť niečo jednoduchého, skutočne pochopiť všetky výzvy a potenciálne problémy a vymyslieť elegantné riešenie.“<sup>34</sup>

## 5. Zosúladiť myšlienky s aktuálnymi sociálnymi rámcami

*„Mnoho obrazoborcov je tak mimo, že si neuvedomujú, že väčšina ľudí vníma veci bežnými očami a bojí sa neznámeho. Pokiaľ chcete osloviť masy, musíte svoje myšlienky prezentovať v súlade s existujúcimi sociálnymi rámcami“*

*Neurológ a profesor psychiatrie Gregory Berns*

*Kreativita vyžaduje odchyliť sa od sociálnych noriem, avšak robiť to takým spôsobom, ktorý spoločnosť toleruje.*<sup>35</sup>

Kreativita nie je len javom psychologickým, ale aj socio-kultúrnym. Sociálne, kultúrne, ekonomické, politické a ďalšie faktory majú priamy vplyv na kreativitu, pretože je javom komplexným. Systémový náhľad na divadelnú tvorbu si vyžaduje holistický prístup k téme, vždy v interakcii s prostredím, v ktorom jav existuje. Pri posudzovaní kreatívneho produktu sa nejedná len o jeho vlastných kvalitách, ale aj na prijatí, či neprijatí referenčnou skupinou (divákmi, kritikmi, umeleckou obcou, a pod.) Kreativita je produktom sociálnych systémov, ktoré hodnotia kreativitu jednotlivca, či skupiny ľudí.

Csikszentmihalyi vypracoval systémový model kreatívneho procesu, v ktorom tvorivosť postavil do centra a priamej interakcie medzi tvorivým jedincom, oborom pôsobnosti (kultúrny aspekt) a poľom hodnotiteľov (sociálny aspekt). Obor pôsobnosti stotožňuje s myšlienkou, že všetko nové má zmysel

---

<sup>34</sup> Tamtiež s. 108

<sup>35</sup> FRANKOVÁ, E: *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2011. ISBN 978-80-247-3317-3. s. 47



jedine vo vzťahu k už poznanému a tvorivosť prináša zmenu v obore v danom čase. Pole hodnotiteľov je o skupine ľudí, ktorá je pre prijatie kreatívneho produktu rozhodujúca.<sup>36</sup>

Steve Jobs neoslovoval priamo stredné triedy, ale naopak „cool mládež“ ako názorových vodcov, ktorých štýl stredné triedy následne preberajú.

Jobs v známej kampani „Think different“ (Myslite inak) pre značku Apple formuloval kľúčovú myšlienku koncepcie, v ktorej nejde o užívateľské vlastnosti, ale o kreativitu ľudí:

„Iba pre šialencov. Stratencov. Rebelov. Problémových. Nesprávnych ľudí na nesprávnom mieste. Pre tých, čo vidia veci inak. Pre tých, čo nemajú radi pravidlá. A nemajú žiaden rešpekt voči status quo. Môžete ich citovať, nesúhlasiť s nimi, oslavovať ich alebo ich ohovárať. Len jednu vec nemôžete, ignorovať ich. Pretože práve oni menia svet. Postrkujú ľudskú rasu dopredu. Aj keď sa na nich niekto môže dívať ako na šialencov, my vidíme ich génia. Pretože ľudia, ktorí sú natoľko šialení, aby si mysleli, že môžu zmeniť svet... sú tými, ktorí konajú.“<sup>37</sup>

Jobs bol toho názoru, že Apple je jednou z veľkých svetových značiek, že patrí k piatim najlepším z pohľadu úspešnej práce s emóciami ľudí. Toto bolo potrebné všetkým pripomenúť. To, čím sa od ostatných líšia. Zamestnancom, spolupracovníkom, aj zákazníkom a potenciálnym zákazníkom.

Preto vytvorili kampaň zameranú na samotnú značku, nie na súbor reklamných spotov zameraných na jednotlivé výrobky.

---

<sup>36</sup>CSIKSZENTMIHALYI, M.: Implications of a systems perspective for the study of creativity. In STERNBERG, R. J.: Handbook of creativity. Cambridge: Cambridge University Press. 2008. ISBN 978-0-521-57604-8. s. 313-335

<sup>37</sup> ISSACSON, W.: *Steve Jobs*. Elektronická kniha, 2011, česky. ISBN 978-80-725-2352-8, s. 105

Tento prístup vnímam ako najúčinnjší aj pre kultúrne stánky, divadlá, kultúrne a umelecké centrá s vlastnou dramaturgiou pre danú spádovú oblasť.

Častokrát vidíme, že niektorú organizáciu aj s neziskovej sféry prevalcoval produkt. Nik nemá emocionálne spojenie s organizáciou, ale len s konkrétnym produktom – najmä konkrétnou inscenáciou, či festivalom. Nabádam manažérov týchto organizácií uvažovať v dlhodobejšom horizonte a neplávať na úspechu konkrétneho produktu, ale využiť ho v prospech vybudovania vzťahu ľudí k značke ako takej, k danému priestoru, ktorý prináša a môže priniesť množstvo kvalitných projektov, k ľuďom, ktorí v ňom pracujú a majú svoje nápady a myšlienky ako by sa dali veci urobiť lepšie, čo zmeniť.

V Applei si naplánovali, že nebudú oslavovať to, čo dokážu ich počítače, ale to, čo s ich počítačmi dokážu šikovní a tvoriví ľudia. Nešlo o rýchlosť procesoru ani o výkon pamäte, ale o kreativitu.

Zacielili pozornosť dovnútra smerom k svojim zamestnancom, ktorí v predchádzajúcom období už zabudli, kým v spoločnosti sú a čo môžu dokázať. Jobs im to pripomenul a ukázal, že oni sú hrdinovia, ktorí svet posúvajú vpred.

Pri svojom slávnom prejave, ktorým prezentoval novú kampaň použil nemenej slávne slová „Myslite inak“, ktorými kampaň pomenoval. Bola to geniálna myšlienka aktuálna dodnes. Vedel, že jeho organizácia je o ľuďoch, ktorých myšlienky sa nedajú zaškatulkovať, a ktorí chcú používať počítače k tomu, aby zmenili svet.

Túto myšlienku rada používam pri komunikácii s kolegami aj s ostatnými manažérmi. Mnohokrát si ani neuvedomujeme, že sa snažíme komunikovať so všetkými ľuďmi okolo organizácie, zbierať informácie a podnety z okolia, zaoberať sa všetkým možným, až zabúdame na nás samotných a svojich spolupracovníkov. Myšlienkami, všímavosťou, aj finančným ohodnotením.

Musíme predsa zaplatiť tohto konkrétneho herca, osloviť a získať špeciálne tohto režiséra, mediálneho partnera či nového donora, robíme aj nemožné a my sami vrátane kolegov ostávame na okraji záujmu nás všetkých, na čele s manažérom.

Ako ľudia, ktorí majú za úlohu viesť druhých ľudí nesmieme zabúdať na starostlivosť o nich, na hľadanie spôsobov akými podporiť ich vedomie vlastnej hodnoty ako ľudí, ako odborníkov, a napokon aj ako našich kolegov. Poukázať na ich prínos pre organizáciu, umožniť im využívať svoje schopnosti a vyjadrovať nápady. To je práca a zodpovednosť manažéra v kreatívnej organizácii.

Jobs bol schopný priviesť ľudí k tomu, aby sa sami vymedzili ako asociálni, kreatívni a inovatívni rebeli – len podľa toho, aký počítač používajú.

Ľudia sa môžu identifikovať na základe emócie s čímkoľvek - s teniskou, autom, mobilom rovnako ako s festivalom, inscenáciou, súborom, divadlom, priestorom.

## 6. Tolerovať neúspechy, pomenovávať ich a chápať ako nutnú súčasť kreatívnych procesov v organizácii

Chyby a omyly sú často dôležitejšie než úspechy. Predstavujú odbočky z našej cesty, ktoré sa ukázali ako slepé uličky. Keď sme napokon zvolili inú cestu, prečo sú tieto odbočky dôležité?

Pretože znamenajú, že skúšame nové veci. Že v organizácii dokážeme riskovať. Že vieme ako postupovať vpred a nebojíme sa zmien.

Chyby majú význam vtedy, keď im porozumieme, vysledujeme všetky body, pre ktoré sme neuspeli, a pomenujeme si ich príčiny. A poučíme sa z nich.

Omyly sa niekedy reťazia. A až po určitom čase sa ukáže skutočnosť. Keď som odchádzala z verejného sektora vedela som, že s rozhodnutím ísť na voľnú nohu prichádza ťažký rok testovania nových projektov, nových tímových

spoluprác, nových organizácií. Zakladanie, skúšanie, chybovanie, opúšťanie, alebo naopak zotrvanie a práca na zmenách. Duševne aj finančne ťažké obdobie.

Jedným z prvých kolegov bol istý mladý manažér, ktorý ma prizval k svojim projektom. Súhlasila som. Keď som o ňom komunikovala s ďalšími ľuďmi z branže, tí čo ho poznali, ma varovali. V tej chvíli som však nemala čo stratiť, ich názor som len vzala na vedomie.

Verila som veciam, o ktorých mi rozprával. Každý máme svoj pohľad na veci, ale nepredpokladám u človeka vedomé klamstvá. Prirodzene dôverujem, kým sa nepresvedčím o opaku. Veľmi skoro po tom, ako som pripravila textovú časť žiadosti o dotáciu na celoročný projekt organizácie, ktorej bol štatutárom, mi začali niektoré informácie nesedieť. Napriek tomu, že sme boli dohodnutí na istých podmienkach, vyhováral sa. Napokon som stratila trpezlivosť a vzájomným konsenzom sme spoluprácu ukončili.

Deň na to mi telefonoval jeho kolega, ktorého mi predtým popisoval viackrát, vždy v negatívnych konotáciách s tým, že je len krčmárom, ktorý manažment umenia robiť nevie, s tým, že aj on sa rozišiel s dotyčným človekom, a či by som neprišla k nim na stretnutie.

Čakali ma dvaja veľmi milí ľudia, s ktorými som si okamžite rozumela, profesijne aj pocitovo. Ten krčmár bol výborným hudobným dramaturgom a poctivým administrátorom občianskeho združenia, toho, ktoré tam v skutočnosti pôsobilo. A druhý talentovaný filmový tvorca. A začali sme sa rozprávať. Dozvedela som sa, čo všetko spomínaný manažér urobil za tie roky im, kto v skutočnosti viedol kultúrne centrum a akým spôsobom tento manažér postupoval v komunikácii s kolegami a spolupracovníkmi.

Snažila som sa udržať si odstup kým som si niektoré z informácií neprevertila. Boli pravdivé. Klamal ich roky, mňa len tri mesiace a prišla som len o jediný grant, ktorý, ako sme sa neskôr dozvedeli, použil v plnej výške na naše podujatia, ktoré vôbec neorganizoval. Zvesil plagáty, stiahol informácie z webovej stránky a sfaľšoval zmluvy a faktúry. Tak oklamal aj donora. Nám samozrejme nedal ani euro.

Takéto ponaučenia sú niekedy veľmi drahé, ale berieme si z nich skúsenosť do budúcnosti. Keď sa negatívne momenty reťazia, možno sa nejedná o prechodné zlyhanie, ktoré môžeme v organizácii riešiť, ale o pochybenie v danom človeku.

Veľmi si s kolegami vážime vzájomnú spoluprácu a máme k sebe úplnú dôveru. Riešime vecne a tvorivo aj odlišné názory a prípadné nezhody medzi nami. A už je to tak šiestym rokom.

Chyby sa môžu objaviť v rôznych oblastiach, nielen v ľudskej. Časté sú "omyly" v programovej dramaturgii organizácie, ktorá môže pôsobiť duplicitne voči podobne alebo dokonca rovnako zameranej organizácii v danom meste, regióne, alebo neosloví cieľové skupiny, na ktoré bol projekt, či celá organizácia zamerané. V tomto bode by som sa zamyslela nad prepojením programovej dramaturgie organizácie a spôsobu komunikácie, ak chceme marketingovej komunikácie, voči tým, ktorým má byť určená.

Možností kde pochybiť je tak mnoho, že v ich výpočte nevidím zmysel. Skôr v akcentovaní toho, že sú nesmierne dôležité na tvorivej ceste kreatívnej organizácie a tvoria koherentnú súčasť celého procesu.

Procesuálny prístup by mal ísť ruka v ruke s uvedomovaním si relatívnosti poznatkov. Systém nás naučil, že otázka má len jednu správnu odpoveď a robiť chyby je znakom nevedomosti. Tvorivá organizácia vie, že bez chýb nedokážeme priniesť nové myšlienky, tvoriť a žijeme v rutine.

Vynikajúce organizácie pracujú skvele predovšetkým v základných prístupoch, na úrovni uvedomovania si, že:

- ...technické a technologické vymoženosti nenahrádzajú myslenie
- ...intelekt neprevažuje nad múdrosťou
- ...analýza nebráni činnosti
- ...dôraz treba klásť na kvalitu
- ...zamerať sa treba na divákov
- ...ľuďom v organizácii je potrebné naslúchať a správať sa k nim ako k dospelým
- ...svojim inovatívnym šampiónom ponechať voľnú ruku
- ...tolerovať istú mieru chaosu v dôsledku experimentovania
- ...treba byť vytrvalí
- ...kľúčom k úspechu v zložitom svete je udržať jednoduchosť.

Na základe týchto zistení identifikovali bádatelia osem atribútov, ktoré spĺňajú tie najkreatívnejšie a vôbec, najúspešnejšie organizácie:

1. Zaujatie pre činnosť. Organizácia preferuje akciu a experimentálny prístup.
2. Orientácia na cieľové skupiny. Udržiavanie blízkeho kontaktu s ich potrebami a prianiami.
3. Vnútoraná autonómia a podnikavosť. V organizácii pracujú kreatívni vodcovia a inovátori, aktívne je podporovaná tvorivosť, povzbudzovaná odvaha k riskovaniu, podporované experimenty a tolerované isté množstvo chýb.
4. Oceňovanie zamestnancov. V každom zamestnancovi, na všetkých úrovniach v organizačnej štruktúre organizácia vidí tvorivý potenciál a považuje ich aj za zdroj kvality a zvyšovania produktivity, preukazujúc im úctu a vďaku.
5. Dôraz na základné hodnoty v organizácii. Manažéri ostávajú v priamom kontakte s ostatnými pracovníkmi a pravidelne s nimi komunikujú o hodnotách, ktoré v organizácii najviac oceňujú.
6. Práca v známej oblasti. Organizácia sa zameriava na oblasť, ktorú pozná a aj napriek rozvoju aktivít neopúšťa podstatu.
7. Jednoduchá organizačná štruktúra. Základné formy a systémy organizácie sú jednoduché a prehľadné. Vrcholový manažment má relatívne málo členov.
8. Voľné a zároveň pevné vedenie. Organizácia súčasne centralizovaná aj decentralizovaná. Teda z väčšej časti právomoci a zodpovednosti presúva na jednotlivé tímy, ale úroveň základných hodnôt si ponecháva plne centralizovanú.

Niektorí autori formulujú ešte päť kľúčových znakov kreatívnej organizácie:

- ...viditeľný záväzok a angažovanosť kreatívnych manažérov
- ...prostredie podporujúce tímovú prácu, tvorivosť a inovácie
- ...tolerancia voči neúspechu vyvažujúca ochotu brať na seba riziko
- ...otvorená a konštruktívna komunikácia

...pružná organizačná štruktúra.<sup>38</sup>

Organizácia sa pri tomto uhle pohľadu zameriava na úspech a vedomie úspechu nielen finančného, ale aj menej kvantitatívne merateľného. Tvorivý manažér môže veci ovplyvniť, ale výsledky sa ukážu až v dlhšom časovom horizonte. Podstatné je, že organizácia je pripravená a schopná inovovať, aplikovať nové postupy, meniť sa a prispôsobovať a prepojiť kreatívnu tvorbu vo vnútri a zavádzanie inovácií navonok.

---

<sup>38</sup> FRANKOVÁ, E: *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2011. ISBN 978-80-247-3317-3. s. 180n

## 5. Manažment a dramaturgia

Voľba vytvoriť túto kapitolu a pomenovať kreatívne možnosti prepojenia oblastí divadelného manažmentu a divadelnej dramaturgie vznikla úplne prirodzene mojou dlhoročnou komunikáciou s divadelnými dramaturgmi, s ktorými cítim svoju prácu ako najbližšie spätú. V dopracovaní tejto témy premostenia ma ubezpečilo aj zameranie doktorandského štúdia na KALD DAMU požadujúce interakciu jednotlivých komponentov, v mojom prípade javiskových aj mimojaviskových tvorivých procesov.



## 5.1. Manažment

Manažment predstavuje komplexný systém umožňujúci proces riadenia organizácie založený na plánovaní, organizovaní, kontrolovaní a práce s ľuďmi (vedenie ľudí a riadenie ľudských zdrojov). Spomínané funkcie tvoria jadro manažmentu a práce manažéra vo všeobecnosti. V každom type organizácie a na rôznych stupňoch riadenia však vnímam rôznu mieru ich využívania.

Niektoré manažérske pozície sú orientované viac na organizovanie, iné na kontrolovanie a pre ďalšie je najpodstatnejším prvkom vedenie ľudí. Ale prax ukázala, že manažér v práci využíva všetky manažérske funkcie a musí ich teda ovládať a prepájať.

Kultúrne organizácie môžu patriť do verejného sektora (pod štátnu správu alebo samosprávu), do súkromného sektora, ale aj do neziskového sektora. Dnes už vieme, že aplikácia metód a postupov manažmentu je možná a prospešná vo všetkých typoch organizácií, teda aj divadiel rôznych typov, kultúrnych a umeleckých centier a pod.

Teória manažmentu charakterizuje manažment ako sústavu princípov, metód, techník a postupov, ktoré používajú manažéri pri výkone svojej profesie, ako univerzálnu teóriu riadenia organizácií v podmienkach trhového hospodárstva, ako dosahovanie cieľov organizácie prostredníctvom druhých ľudí. Jediným skutočným výsledkom práce manažéra, ktorý prináleží iba jemu, je rozhodnutie. Ostatné výsledky smerujúce k naplneniu cieľov organizácie, ktoré síce stanovuje, alebo prinajmenšom prispieva k ich artikulácii, sú výsledkom práce ľudí, s ktorými spolupracuje. Tých, ktorých organizuje, koordinuje, plánuje, kontroluje, motivuje a riadi v podmienkach trhového hospodárstva.

Do tohto prostredia sme vstúpili na začiatku deväťdesiatych rokov a napriek určitej nepopierateľnej snahe verejnej, súkromnej aj neziskovej sféry sa divadlám dodnes nepodarilo sa s touto situáciou plne zžiť a v podmienkach turbulentného a ťažko predvídateľného trhového prostredia

adekvátne a včas reagovať využívaním príležitostí, ktoré ponúka a vyvarovaním sa hroziab, ktoré, celkom prirodzene, so sebou prináša.

Manažment môžeme tiež vnímať teoreticky ako vednú disciplínu, prakticky ako činnosť a/alebo skupinu ľudí, manažérov v organizácii, a napokon ako umenie (byť úspešný). Metódy a postupy divadelného manažmentu sa dostali aj na pôdu vysokých umeleckých škôl, či už ako súčasť výučby alebo ako samostatný študijný odbor. Téma sa stále dynamicky rozvíja, absolventi pôsobia v praxi najmä v divadlách alebo iných organizáciách pôsobiacich v oblasti kultúry, alebo v neziskovom sektore. Spolupôsobenie teórie a praxe vytvára prostredie pre empirický výskum, ktorého výsledky sa teoreticky spracúvajú, zatiaľ predovšetkým na akademickej pôde.

Pre doplnenie explikácie pojmu manažment uvádzam aj možnosť tento pojem odvodiť jednoducho na základe prostého prekladu z anglického jazyka. Potom sloveso "to manage" znamená viesť, riadiť, zvládnuť, ovládnuť, dokázať, vedieť si rady, uspieť, dobre hospodáriť, a pod. čo súvisí z vyššie uvedenými funkciami manažmentu.

Rozvoj manažmentu kultúry priniesol poznatok, že kultúra nie je "luxusom", či určitou "nadstavbou", ale aj dôležitým ekonomickým faktorom, ktorý priamo vplýva na úroveň (ekonomickej) vyspelosti krajiny. Vieme dnes aj to, že kultúra si vyžaduje určitý formálny rámec, praktickú aplikáciu teoretických poznatkov, aby mohla byť úspešná a obstáť v čoraz silnejšom konkurenčnom prostredí.<sup>39</sup>

Je potrebné si uvedomiť, že konkurenciu dnes už netvoria len iné kultúrne organizácie v meste a regióne (dnes sa navyše skracujú aj geografické vzdialenosti z dôvodu väčšej ochoty ľudí cestovať), ale aj ponuka športových aktivít, televízie a internetu a prostredie digitálnych technológií. Čo

---

<sup>39</sup> DVOŘÁK, J.: *Malý slovník manažmentu divadla*. 1. vyd. Praha: Pražská scéna, 2005. ISBN 80-86102-49-1. s. 145

sa týka divadelnej činnosti, tak produkovaniu a uvádzaniu divadelných predstavení sa nevenujú len tzv. kamenné divadlá a inštitúcie ako Kultúrne centrá, či osvetové strediská, ale aj množstvo iných súkromných, či neziskových organizácií, ktoré realizujú aj rôzne medzižánrové projekty, workshopy a eventy.

Manažment divadla sa opiera o podstatu kreatívneho manažmentu. Pretože v „tvorivej“ inštitúcii má svoje špecifiká najmä pokiaľ ide o možnú mieru plánovateľnosti (nielen) výsledkov a štandardizáciu postupov. Skrátka, každý nový projekt, či už hovoríme o inscenácii, festivale, umelecko-vzdelávacích projektoch, umelecko-vedeckých konferenciách, atď., si vyžaduje kreatívny postup riešenia. Formalizácia postupov je dôležitá, aby nevznikol chaos, ale vedomie, že tvorivý proces si vyžaduje tvorivé riešenia a „odolnosť“ voči zmenám, je pre oblasť živého umenia nevyhnutnosťou.

Úlohu kreatívneho manažmentu popisuje aj Miloslav Klíma. Dramaturgia musí stále klásť otázky tak, aby sa u jednotlivých komponentov objavovali zámery a ciele v konkrétnych situačných súvislostiach. To si vyžaduje aj integráciu komponentu produkčného, alebo ak chceme manažérskeho. Aj tento podiel na celku musí byť tvorbou. O „úžasné“ nápady nebýva v divadle spravidla núdza, ale kde ich realizovať, za čo ich uskutočniť, ako proces zorganizovať a zavŕšiť dielo kontaktom s divákmi, to všetko a mnoho ďalšieho je úlohou pre kreatívnych manažérov.<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> KLÍMA, M.: *O dramaturgii*. 1.vyd. Praha: Pražská scéna. Nakladatelství AMU, 2016. ISBN: 978-80-86102-98-6 (Pražská scéna). ISBN 978-80-7331-396-8 (Nakladatelství AMU). s. 59



*Festival Mičinský pitvor 2017.*

Divadelný manažment vnímam ako kreatívnu aplikáciu manažérskych postupov, ktorý vychádza zo schopnosti a sily kreovať nové nápady a myšlienky, skúšať rôzne spôsoby vyjadrenia, opierať sa o inovatívnosť.

Divadelný manažment predstavuje proces a zároveň aj spôsob myslenia. Len vtedy sa manažment stáva aj umením a manažér jednou z určujúcich osobností pre tvorbu, alebo dokonca priamo spolutvorcom.

Jan Dvořák potvrdzuje zmysel a cieľ kreatívneho divadelného manažmentu: "(...) hľadanie kreatívnych prvkov v riadiacej práci divadelnej sféry, tvorivých možností v manažérskej činnosti v kultúre a umení."<sup>41</sup>

Manažér nie je len človekom, ktorý sa stará o produkčné zabezpečenie projektu. Je často iniciátorom, vedúcou osobnosťou a napokon aj zárukou, že aj jeho vkus prejaví pri výbere účastníkov podujatia a ich diel, sa bude divákovi páčiť. Spoluvytvára profil a tradíciu organizácie či podujatia a za úspech či neúspech nesie priamu zodpovednosť.

---

<sup>41</sup> DVOŘÁK, J.: *Malý slovník manažmentu divadla*. 1. vyd. Praha: Pražská scéna, 2005. ISBN 80-86102-49-1 s. 125

Práve divadelný manažér, ktorý dostane príležitosť skutočne a plnohodnotne vykonávať svoju prácu, by mohol pomôcť mnohým organizáciám z ťažkostí, v ktorých sa topia, napr. nedostatok divákov, nedostatok, alebo slabá stabilita finančných zdrojov a klesajúca kvalita tvorby.

Na druhej strane vnímam ako potrebné znovu podotknúť, že rovnako osobnosť divadelného manažéra musí spĺňať určité kritériá kvality, či sa to týka jeho osobnej a sociálnej zrelosti, praktických skúseností, a samozrejme teoretických vedomostí z oblasti kultúry, predovšetkým všeobecného prehľadu v umeleckej tvorbe ako takej.

Teda mal by mať vysokú úroveň sociálnej zrelosti, odbornej zdatnosti a praktickej zručnosti. To sú tri piliere manažéra v akejkoľvek oblasti pôsobenia, kultúru a umenie nevynímajúc. Sociálna zrelosť sa viaže k jeho osobnosti, vlastnostiam akými sú schopnosť viesť ľudí, precíznosť, múdrosť, lojalnosť, inteligencia, flexibilita, schopnosť správne (sa) rozhodnúť aj v podmienkach neistoty, čestnosť, atď. Odborná zdatnosť hovorí o jeho vzdelaní. V oblasti divadelného manažmentu a produkcie by to malo byť analogicky vzdelanie v obidvoch oblastiach, ako v divadelnom umení, tak v zákonitostiach a procesoch manažmentu.

Mnoho poznatkov z podnikového manažmentu sa úspešne uplatňuje aj v umeleckej sfére. Nie je ich ale možné preniesť tvrdo bez prispôbenia podmienkam divadelného prostredia, ktoré má svoje osobitosti. Preto je osvojenie poznatkov z obidvoch sfér pre manažéra tak dôležité. A praktická zručnosť sa nedá naučiť, prichádza až po uplatnení sa v divadle, kultúrnej inštitúcii, alebo organizácii pôsobiacej v oblasti kultúry, a predovšetkým pri samostatnom riadení projektov.

Vo väčšine súčasných českých a slovenských divadiel repertoárových, ansámblových, so stálym pôsobiskom (nazývané aj kamenné) zatiaľ nie je bežnou praxou, aby bol manažér pevnou súčasťou vedenia a mal vplyv na kľúčové rozhodnutia v rôznych oblastiach (umeleckej, organizačnej, personálnej, atď.).

Tieto oblasti sú samozrejme stopercentne prepojené a rozhodnutie v jednej oblasti má za následok vlnu reakcií v ostatných oblastiach v inštitúcii.

Pokiaľ má divadelný manažér len reagovať na rozhodnutie niekoho iného bez toho, aby prispel svojimi vedomosťami a skúsenosťami (úlohou manažéra divadla je o. i. aj mapovanie vnútorného a vonkajšieho prostredia organizácie, tzn. že má k dispozícii široké spektrum vedomostí o aktuálnom vývoji organizácie aj trhu), vedenie organizácie sa ochudobňuje o dôležité informácie, o podklady pre kľúčové rozhodnutia.

Rozhodnutia by následne mali vychádzať z diskurzu medzi vedením organizácie, napríklad riaditeľom divadla, umeleckým riaditeľom, príp. vedúcim dramaturgom,... a divadelným manažérom. V slovenských divadlách spomínaného typu často existuje len oddelenie produkcie, ktoré plní v prvom rade úlohu určitého servisu, ktoré prijíma a musí reagovať na rozhodnutia vedenia a jeho činnosť sa bohužiaľ obmedzuje predovšetkým na administratívne a produkčné (nie manažérske!) zabezpečenie tvorby a reprízovania inscenácií a prevádzku divadla.

Manažment, ani divadelný manažment, nepatria medzi exaktné vedy a o tom, či vôbec patria medzi vedné disciplíny, rovnako nepanuje názorová zhoda. Ak ako manažér uskutočním rozhodnutie A (rozhodnutie je jediným priamym výsledkom práce manažéra), neznamená to zákonite výsledok B. Manažment, ani ekonómia, nie sú „všeliakom“ problémom spoločnosti. Analogicky divadelný manažment voči divadlu ako takému. Predstavuje však určitú, podľa môjho názoru veľmi užitočnú, bázu informácií, a odlišný spôsob vnímania, ktorý v správnej interakcii s ostatnými zložkami umenia môže viesť k želaným výsledkom.

Od pani prof. Pilátovej som počula myšlienku:

*„19. storočie bolo storočím herca.*

*20. storočie bolo storočím režiséra.*

*21. storočie je storočím kreatívneho manažéra.“*

## 5.2. Dramaturgia

Dramaturgiu chápeme ako divadelnú disciplínu, ktorá zaujíma k divadelným aktivitám holistický prístup. Vníma dielo, či jeho prípravu, z viacerých uhlov pohľadu.

V prvom rade hľadá vhodné inšpiračné zdroje (nielen textové) pre divadelnú tvorbu, pre ktorú určuje konkrétne poslanie, ktoré by mala napĺňať. Zároveň túto tvorbu zasadzuje do vývojových súvislostí a okolností a reflektuje ju. Nazerá na proces tvorby zvonku aj zvnútra. Rovnako ako réžia, s ktorou je najužšie zviazaná, sa venuje organizácii všetkých javiskových zložiek (nielen textovej, čo predstavuje tradičný pohľad na problematiku), do uceleného tvaru, ktorý vyúsťuje do inscenačného diela.

Dramaturgia si vyžaduje samostatnú a výsostnú kreativitu. Spolu s ostatnými hľadá a zaraďuje jednotlivé podnety a nápady do súvislostí a celkovej kompozície s vedomím toho, že v tomto procese neustále nasledujú nové stimuly a možnosti. Kreatívne riešenie problémov predstavuje nevyhnutnú podmienku spoločnej tvorby všetkých komponentov.<sup>42</sup>

Treba si ale tiež uvedomiť, že v divadelnej praxi sa vždy stretávame s konkrétnymi ľuďmi, ktorí sa venujú dramaturgii. Nie všetci však zastávajú pozíciu dramaturga divadla. Niekedy je to silná režijná osobnosť, ktorá na svoj obraz obráti smerovanie divadla, prípadne výtvarník, ktorý svojou výraznou prácou určí smer celej interpretácii a inscenovaniu diela.

Rovnako ale dramaturg často nepracuje len s dramaturgickou zložkou inscenácie, či nepripravuje len dramaturgický plán sezóny.

Dramaturgia počíta s mnohotvárnosťou sveta a snaží sa ju vo svojej činnosti pochopiť, využiť a popísať. Divadelná dramaturgia sa zároveň rovnako ako ostatné umelecké disciplíny prioritne venuje možnostiam vyjadrenia sa

---

<sup>42</sup> KLÍMA, M.: *O dramaturgii*. 1.vyd. Praha: Pražská scéna. Nakladatelství AMU, 2016. ISBN: 978-80-86102-98-6 (Pražská scéna). ISBN 978-80-7331-396-8 (Nakladatelství AMU) s. 49

k spoločenským a individuálnym ľudským problémom, zároveň ale vytvára okolitým divadelným disciplinám priestor na ich vlastnú prácu.

Podľa Bořivoja Srba sa dá predmet dramaturgie popísať pomocou troch viac-menej na sebe nezávislých činností. Týmito tromi oblasťami, či piliermi sú<sup>43</sup>:

- 1: autorsky pôvodná dramaturgická tvorba,
- 2: praktická divadelná tvorivá činnosť smerujúca k vytvoreniu programovej bázy divadelných aktivít prostredníctvom výberu repertoáru a dramaturgicko – režijnej prípravy inscenačného stvárnenia divadelného projektu,
- 3: divadelná kritická a hodnotiacia činnosť, kritická reflexia

Srba ďalej tvrdí: „Dnes sa oproti iným odborom identifikuje dramaturgia najpresvedčivejšie ako symbióza všetkých troch uvedených činností.“

Pole záujmov, ktorými sa divadelná dramaturgia zaoberá je teda viac než široké a pestré. Každý, kto sa ňou zaoberá musí byť vzdelaný v množstve oblastí ľudského poznania a neustále počas celého profesijného života v spresňovaní a rozširovaní poznatkov kontinuálne pokračovať. Divadelný dramaturg by mal byť všestranne vzdelanou, no zároveň špecificky talentovanou osobnosťou, ktorá spolu s režisérom vytvára riadiacu dvojicu v pracovnom procese pri vytváraní inscenácie umeleckej stránky projektov a spolu s vedením organizácie (kam patrí aj manažér) je zodpovedný za celkový chod organizácie.

Pre potreby tejto dizertačnej práce použijem z definície pilierov dramaturgie len jeden a to v poradí druhý. Analýza práve tejto oblasti divadelnej dramaturgie umožní skúmať možné prepojenia s oblasťou divadelného manažmentu. Predpokladom je, že množstvo prvkov ich práce je totožných, či aspoň veľmi podobných.

---

<sup>43</sup> KLÍMA, M.: Dramaturgie jako komponent divadelného díla - Varianta pro divadelní aktivity v netradičním prostoru. [online]. [citované 2012-4-20]. Dostupné na: [http://www.adaptabilita.cz/?page\\_id=627](http://www.adaptabilita.cz/?page_id=627). s. 38



Tento Srbov bod, ktorý vlastne predstavuje praktickú tvorivú činnosť spojenú priamo s prípravou inscenácií a vytvoreníu programovej bázy, si dovoľujem ďalej rozčleniť a špecifikovať nasledovne:

2: praktická tvorivá činnosť:

### 1. Veľká dramaturgia – dramaturgia organizácie

Dramaturgia tu v prvom rade definuje a vyslovuje filozofiu a poslanie organizácie, ktoré určujú jeho tvár, charakter a obsah činnosti. Patrí sem práca na celkovom chode organizácie, ktoré určuje správny výber tvorivého tímu a spôsobu tvorivej práce na konkrétnych inscenáciách (a ďalších projektoch) ako aj samotný výber a iniciácia týchto projektov, najčastejšie artikulovaný ako dramaturgický plán.

### 2. Dramaturgia konkrétneho projektu (napr. inscenácie)

Predstavuje prácu na konkrétnej inscenácii, či inom projekte – hľadanie a upresňovanie – úvahy a námety, rozhodnutie o ňom, jeho príprava, realizácia – skúšky, reprízovanie a ich reflexia<sup>44</sup>.

Na stručnú identifikáciu vývoja dramaturgie uvediem príklad: od polovice 20. storočia sa miesto dramaturga v inscenačnom tíme, vytvorenom projektovým spôsobom, mení. Tento posun by sa dal nazvať ako cesta od dramaturgie titulov k dramaturgii tém<sup>45</sup>. Táto cesta ju postupne emancipovala. Z dramaturgie, ktorá bola chápaná ako pomocná, čisto podporná disciplína, sa stala jednou z ústredných pozícií pri tvorbe inscenácií.

Praktické úlohy tejto novej „verzie“ divadelnej dramaturgie predstavujú otváranie podôb a zdrojov použiteľných literárnych i neliterárnych textových inšpirácií: dramatizácia noviel, románov, poviedok atď. až k neliterárnym zdrojom, montáže textov jedného autora, či kompilácia autorov viacerých – pod hlavičkou tematického svorníku.

---

<sup>44</sup> KLÍMA, M.: Dramaturgie jako komponent divadelného díla - Varianta pro divadelní aktivity v netradičném prostoru. [online]. [citované 2012-4-20].

Dostupné na: [http://www.adaptabilita.cz/?page\\_id=627](http://www.adaptabilita.cz/?page_id=627) s. 40

<sup>45</sup> Tamtiež s. 37

Dramaturg tu už nie je len strojom na analýzy a dodávateľom a vyhľadávačom dramatických textov, ale predovšetkým aktívnou súčasťou tvorivého tímu a kreatívnym umelcom.<sup>46</sup> Ťažisko dramaturgie sa dnes čoraz viac prenáša z teoretickej činnosti na činnosť praktickú, inscenačnú a autorskú.

Divadelná dramaturgia predstavuje stálu zložku divadla zosobnenú v ideálnom prípade dramaturgom, stálym zamestnancom organizácie, pretože vytvára umelecký profil divadla na koncepcnej úrovni. Miroslav Plešák sa k tejto téme vyjadruje: „Som hlboko presvedčený, že práve v dnešnej dobe, kedy je štruktúra divadelných súborov tak rozvolnená a kedy režiséri sú mnohokrát iba externistami, môže byť práve dramaturgia zosobnená dramaturgom, nositeľom kontinuity a duchovným ťažiskom tvorby.“<sup>47</sup>

Každá inštitúcia stojí pred úlohou definovania seba samej, pomenovania žiadaných výsledkov a cesty k nim, neustálej sebareflexie. V každej z takýchto inštitúcií je potrebná dramaturgia – myšlienkové a ideové vedenie, organizácia ku konkrétnemu myšlienkovému, zážitkovému výsledku, no nie všade sa chápe ako samostatná a potrebná činnosť.

Aj keď je divadelné dielo výsledkom spolupráce rôzne početného tímu tvorcov za účasti mnohých komponentov a ich zložiek, povaha ich kreatívnej podstaty prirodzene odkazuje k výsostnej individuálnosti. Znamená to, že cesty za osobitosťou každého z účastníkov tvorivého procesu sú značne rôzne a veľmi individuálne. Akýkoľvek na prvý pohľad úplne presný popis úspešnej, či uznávanej cesty nemôže byť univerzálnym návodom smerujúcim k napodobňovaniu. Dramaturg má byť zárukou, že ostane v rovine

---

<sup>46</sup> Tamtiež s. 39

<sup>47</sup> <http://hybris.cz/2010/11/dramaturgie-na-odstrel/>, („Som hlboko presvedčený, že práve v dnešnej dobe, keď je štruktúra divadelných súborov tak uvoľnená a keď režiséri sú mnohokrát len externistami, môže byť práve dramaturgia zosobnená dramaturgom nositeľom kontinuity a duchovným ťažiskom tvorby“), preklad A.C.

inšpiračného zdroja a výzvy k vlastnému hľadaniu pre tvorcov. Môže poskytovať súbor poznatkov, bázu ideí, ale ako celok musí dielo ostať originálom, tvorivým aktom v prípade, že sa jedná o skutočnú tvorbu a nie o repetíciu toho, čo už dosiahnuté bolo.<sup>48</sup>

---

<sup>48</sup> KLÍMA, M.: *O dramaturgii*. 1.vyd. Praha: Pražská scéna. Nakladatelství AMU, 2016. 233 s. ISBN: 978-80-86102-98-6 (Pražská scéna). ISBN 978-80-7331-396-8 (Nakladatelství AMU). s. 39

### 5.3. Manažér a dramaturg

Na najbližších stránkach budem uvažovať o spoločných prvkoch divadelnej dramaturgie a divadelného manažmentu a práce manažéra a dramaturga v divadle v širokom zmysle slova.

Podľa môjho hlbokého presvedčenia je nutné čoraz viac tieto umelecko-vedné disciplíny prepájať, keďže ich úzka spolupráca môže v dnešnej dobe úspešne navigovať divadelnú skupinu, či inštitúciu v prostredí trhového hospodárstva a jeho nesmierne bohatej ponuky.

Osoba divadelného manažéra zatiaľ nie je na Slovensku bežnou súčasťou tímu riadiaceho proces divadelnej tvorby a vlastný chod divadla. Táto pozícia v divadlách nie je zaužívaná, a už vôbec nie v priamom a úzkom prepojení na divadelnú dramaturgiu.

Vo svojej vlastnej manažérskej praxi som sa stretla s úzkou spoluprácou s niekoľkými divadelnými profesiami. Medzi nimi boli práve divadelní dramaturgovia tými, s ktorými bola práca manažéra spätá najviac, dostávala a poskytovala najväčšie množstvo podnetov a živo naplňala tvorivé prostredie.

Esenciálna podobnosť oblastí dramaturgie a manažmentu, ktorú budem ďalej popisovať, nie je náhodnou. Obe akoby vyrastali z jedného koreňa do dvoch rozličných vetiev. Dramaturgia aj manažment (a v tomto zmysle aj réžia) sa zaoberajú organizáciou nutne súvisiacou s umeleckou tvorbou.

Ak napr. v divadle pri tvorbe inscenácií platí pravidlo synergie, a teda že (zjednodušene povedané) dobrá režijno-dramaturgická koncepcia, dobrí herci, dobré kostýmy a scéna s dobrou hudbou vytvorí inscenáciu, ktorá nie je len sumou týchto kvalít, ale niekoľkonásobne ich prevyšuje. Rovnako to platí v oblasti, o ktorej píšem. Kvalitná a zmyslom odôvodnená dramaturgia organizácie a kvalitný a správne použitý manažment môžu spoločne vytvoriť pre riadiace a programovacie prostredie v tejto organizácii podmienky ďaleko presahujúce možnosti oboch disciplín osve.

*Manažment, či manažér?*

## *Dramaturg, či dramaturgia?*

Dramaturgia a dramaturg nie sú pojmy rovnaké, i keď nutne spojené. Je potrebné si uvedomiť, že dramaturgiu v divadle nemusí vykonávať len dramaturg. Je to zrejmé už len pre samotný fakt, že jeho inštitucionalizácia prebehla relatívne nedávno, pričom divadlo ako fenomén ľudskej činnosti je podstatne staršie. Dramaturgia bola vždy neoddeliteľnou súčasťou divadelnej tvorby, avšak nebola chápaná ako samostatná.

Dramaturg nebol a nie je ani dnes v divadle jediným, ktorý v rámci divadelnej tvorby zabezpečuje riešenie dramaturgických otázok spojených s tvorbou. Každý, kto rozhoduje o poslaní divadla, vytvára ho a realizuje, každý, kto volí nové tituly a stará sa o repertoár, každý, kto sa zaoberá významovou zložkou, zmyslom a jednotou inscenácie, či jej časti (aj hereckým výstupom či etudou ako jej menšou jednotkou), reflexiou činnosti divadla, atď., sa zaoberá dramaturgiou.

Otázky dramaturgie celkom prirodzene pri výkone svojho povolania rieši aj režisér v oblasti mikro-dramaturgie režijných situácií, tzv. režijnej dramaturgie, či herec pri svojej samostatnej hereckej práci. Etuda, či monológ bez zmyslu, organizácie a náhľadu na celkový inscenačný tvar, by bol samoučelným a neslúžil by inscenácii.

Dramaturgia je oblasť činnosti, ktorú realizuje viacero konkrétnych ľudí a povolaní. Ústredná osoba, ktorá by mala sústreďovať, a zároveň inšpirovať tieto snaženia, by mal byť práve dramaturg.

Podobný fenomén môžeme pozorovať aj z opačnej strany: dramaturg sa nie vždy v divadle zaoberá len dramaturgiou. V našom prostredí často zastáva funkciu, ktorá osciluje medzi produkčným, asistentom riaditeľa (prípadne riaditeľom) a samotným dramaturgom. V rokoch pred nežnou revolúciou bol často dokonca asistentom, či len doprovodom režiséra.

O teórii manažmentu sa popísalo už množstvo stránok, všetci autori sa zhodujú v niekoľkých bodoch: manažment je riadiaci proces, smeruje k dosiahnutiu cieľov organizácie a je vykonávaný prostredníctvom práce druhých ľudí. Čiže manažér riadi, rozhoduje, koordinuje, informuje, pozoruje, podniká, alokuje zdroje, vyjednáva, rokuje, rieši spory, vedie ľudí a vystupuje

ako reprezentant organizácie.

Vidíme, že viaceré z týchto rolí manažmentu nie sú vlastné len divadelnému manažérovi. Počas tvorivého procesu tieto roly zastáva aj režisér a dramaturg. Úlohy a otázky manažmentu nerieši len manažér. Vedenie ľudí, ktoré je vlastné režisérovi a dramaturgovi je funkciou manažmentu: dosahovanie cieľov organizácie je prácou nielen divadelného manažéra a riadiaci proces v organizácii opäť nemá na starosti len on.

A naopak, divadelný manažér sa často nezaobrá len podstatou manažérskej činnosti, ale rieši aj dramaturgiu (najmä projektovú dramaturgiu - vo význame skladby a zmyslu projektu). Táto interakcia a prelínanie je prirodzené, súvisí s povahou divadelnej tvorby a jej organizácie na vyššej úrovni.

Podstatný rozdiel medzi oblasťou činnosti a osobou poverenou jej koordinovaním (nie zosobnením povinnosti za celú jej realizáciu) je dôležité si uvedomiť pri nasledujúcich bodoch. Preto na ďalších stránkach budem písať viac o dramaturgii, než o dramaturgoch a o manažmente skôr ako o manažéroch.

## 1. Procesuálnosť činnosti

Ako charakteristickú vlastnosť prepájajúcu manažment s dramaturgiou vnímam v prvom rade princíp procesuálnosti oboch disciplín.

Jednou z najzákladnejších úloh dramaturgie je dnes v divadlách príprava dramaturgického plánu sezóny, prípadne sezón viacerých. To v sebe zahŕňa jednak sumu projektov a inscenácií, ktoré sa budú v divadle v najbližších mesiacoch (a rokoch) realizovať, kto ich bude realizovať a s akým základným umeleckým (ideovým, estetickým) a spoločenským dopadom sa počíta, to všetko s ohľadom na históriu samotného divadla.

Z nutnosti procesuálnosti tvorby a prípravy projektov v takomto dlhodobom zmysle vyplýva aj procesuálnosť jednotlivých inscenácií, ktoré si vyžadujú dlhodobú dramaturgickú prípravu – napr. výber textu zo stoviek možných, štúdium dostupných materiálov, úpravy textu.

Tieto čiastkové úlohy sú spolu zviazané a ovplyvňujú sa navzájom. Vo všetkých aspektoch procesualnosti musí dramaturgia vždy a prirodzene počítať s divákom – pre neho sa v divadle tvorí, pre neho tvorí aj dramaturg. „Pritom sa i metóda prípravy stala na výsosť procesualnou, kontinuálnou cestou k finálnemu tvaru realizovanému často v aktívnom kontakte s divákmi.“<sup>49</sup>

Rovnako manažment je predovšetkým procesom a nie jednoduchou činnosťou. Podobne ako dramaturgia, manažment môže a mal by iniciovať projekty divadla a ovplyvňovať ich charakter už v zárodku.

Nezaujíma ho pri tom len umelecká stránka inscenácie, ale najmä stratégia rozvoja divadla - na aké projekty by sa malo divadlo zamerať s ohľadom na ponuku a dopyt na trhu, aby čo najviac využilo svoje zdroje, obhájilo svoju pozíciu a naplnilo svoje poslanie.

Keď ho chápeme takto, manažment predstavuje „...dynamický proces, v ktorom sa manažéri v podmienkach neustále sa meniaceho prostredia snažia prostredníctvom ľudského potenciálu organizácie dosahovať jej ciele pri hospodárnom a účinnom využívaní obmedzených zdrojov.“<sup>50</sup>

Táto definícia podľa môjho názoru najlepšie vystihuje podstatu a zmysel manažmentu. Sú v nej obsiahnuté najdôležitejšie aspekty celej problematiky.

Manažment je dynamickým procesom, čiže napriek potrebe plánovať je mu vlastná aj schopnosť pružne reagovať na zmeny prostredníctvom stálej spätnej väzby. Tento proces nemá stanovený začiatok a koniec, prebieha neustále a reflektuje nielen organizáciu samotnú, ale aj zmeny v externom prostredí. Uvedomuje si jeho dynamiku a neočakáva, že veci naplánované ostanú nezmenené.

## 2. Dramaturgia a manažment ako druh myslenia v systémoch

---

<sup>49</sup> KLÍMA, M.: Dramaturgie jako komponent divadelného díla - Varianta pro divadelní aktivity v netradičním prostoru. [online]. [citované 2012-4-20]. Dostupné na: [http://www.adaptabilita.cz/?page\\_id=627](http://www.adaptabilita.cz/?page_id=627), s. 38

<sup>50</sup> PAPULA, J.: *Strategický manažment. Výzva pre manažérov*. Bratislava: ELITA, 1993. 160 s. ISBN 80-85323-41-9. s. 14

Divadlo je druhom umenia, ktoré sa vyjadruje vo výrazových znakoch. Nie je v ňom podstatná len zložka ako text, svetlo, kostým, hudba, atď., ale ich súhra, ktorá vytvára významové útvary podávajúce súhrnnú viacvrstvovú informáciu – divadelný znak. „Cieľom je poskytnúť divadlom vysielaný kód divákovi tak, aby ho pochopil a akceptoval.“<sup>51</sup>

Dramaturgia inscenácie sa zaoberá správnym, premysleným usporiadaním takýchto znakov, ktoré má schopnosť vypovedať a potenciál na diváka apelatívne pôsobiť. Apelatívnosťou tu rozumieme vedomé a cielečné priznanie sa k tomu, že máme zámer a poslanie, ktoré chceme realizovať.

Štruktúra a kompozícia dejov a významov sú základné kamene dramaturgie inscenácie. Ich úlohou je zmysluplne a systematicky rozfragmentovať a usporiadať uchopenie príbehu, témy, či odkazu. Bez správne zvolenej a vytvorenej štruktúry a kompozície len ťažko vznikne dobrá divadelná inscenácia.

Rovnako tvorba dramaturgie divadla ako celku vyžaduje systematické uvažovanie. Hrací plán divadla a to, aké premiéry divadlo vytvorí počas roka musia zapadať do systému uvádzania inscenácií v divadle tak, aby sa napíňal dramaturgický plán, ktorý v najvyššej možnej praktickej podobe reprezentuje ideové a umelecké smerovanie divadla.

Tak ako dramaturgia prispieva do oblasti riadenia a tvorby divadla v širšom zmysle (tvorba dramaturgického plánu, konceptov festivalov a ideového, či umeleckého smerovania) prostriedkami umeleckými, manažment samostatne tvorí a dopĺňa myšlienky dramaturgie za pomoci svojich znalostí a skúseností v oblasti využitia zdrojov organizácie vo vzťahu k externému prostrediu divadla.

Systémové myslenie v manažmente súvisí s rovnakou znalosťou komponentov a schopnosťou ich prepojenia a zosumarizovania, ako je tomu aj

---

<sup>51</sup> KLÍMA, M.: Dramaturgie jako komponent divadelného díla - Varianta pro divadelní aktivity v netradičním prostoru. [online]. [citované 2012-4-20]. Dostupné na: [http://www.adaptabilita.cz/?page\\_id=627](http://www.adaptabilita.cz/?page_id=627). s. 40



u dramaturgie. Týmito komponentami sú ale zdroje organizácie, ktoré je potrebné čo najlepšie využiť, aby bolo naplnené jej poslanie a vízia.

Vytvorenie systému, plánovania, organizovania, kontrolovania a práce s ľuďmi tvorí základ pre vytvorenie a implementáciu celkovej stratégie.

Divadelný manažment pri tom uplatňuje princípy: princíp myslenia v čase, princíp myslenia vo variantoch, princíp interdisciplinárneho myslenia, princíp tvorivého myslenia, princíp permanentnosti, princíp syntézy exaktného a intuitívneho myslenia, princíp orientácie na špičkové výsledky a princíp vedomia práce s rizikom.<sup>52</sup> Je viac než zřejmé, že všetky tieto princípy sú vlastné aj pre činnosť dramaturgie, či už pri práci na konkrétnej inscenácii, alebo pri riadení divadla.

Procesuálnosť ako aj systémové myslenie priamo súvisia s témou programovania v divadle.

Programácia, či programovanie predstavuje stále nové poňatie dramaturgie v širšom zmysle slova. Ponúka a vyžaduje viac než len znalosti o dramatických formách. Autor vytvoreného programu je čímsi viac než len literárnym poradcom (ako tradičný kabinetný dramaturg), ktorý navrhuje a odporúča tituly na uvedenie v konkrétnom divadle v spolupráci s inscenačným tímom a vedením organizácie. Každá organizácia sa dnes venuje programovej stratégii, „kamenné divadlá“, festivaly, ako aj nezávislé kultúrne centrá. Súčasťou tohto procesu je nielen vytvorenie programovej bázy v časovej postupnosti, ale aj jej ukotvenie do súladu so zámermi, cieľmi a preferenciami danej organizácie.<sup>53</sup>

Pozícia spomínaného autora je veľmi podstatná, pretože spoluvytvára charakter a tvár divadla, ktorou komunikuje. Vytvára celkový „produkt“. Táto práca zahŕňa ako umeleckú, tak mimoumeleckú sféru. A pokiaľ túto pozíciu

---

<sup>52</sup> SOUČEK, Z. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. 1. vyd. Praha: PROFESSIONAL PUBLISHING, 2003. ISBN 80-86419-47-9. s. 11

<sup>53</sup> DVOŘÁK, J.: *Malý slovník manažmentu divadla*. 1. vyd. Praha: Pražská scéna, 2005. ISBN 80-86102-49-1. s. 217 - 218

dramaturg nedokáže naplniť, je častokrát vytesňovaný z interného pomeru v danej organizácii, čo platí vo všetkých troch sektoroch - verejnom, súkromnom, aj neziskovom.<sup>54</sup>

Táto práca je pre umeleckú organizáciu natoľko kľúčová, že jej absencia má za následok kvalitatívny aj kvantitatívny pokles vo všetkých oblastiach a nechúť túto otázku koncepčne riešiť môže mať vážne následky.

Tomu zodpovedá aj moja osobná skúsenosť. V samosprávnom kultúrnom centre, kde som kedysi pracovala, sme sa snažili riešiť túto tému prostredníctvom práce externého dramaturga na projektovej úrovni, avšak jeho absencia v celkovom programovaní v organizácii sa ukázala ako jeden z kľúčových elementov jej neúspechu, napriek tomu, že som na vyriešenie tejto otázky intenzívne tlačila. Moje aktuálne pôsobenie v umeleckých organizáciách tiež veľmi úzko súvisí s touto „veľkou dramaturgiou“. Preberám na seba prácu a zodpovednosť programového dramaturga organizácie a riešim to komunikáciou smerom dovnútra k jednotlivým členom tímu, ako aj smerom von, k mojim dlhoročným priateľom, profesionálnym dramaturgom. Veľmi dobre poznám vnútorné prostredie organizácií, ich možnosti ako personálne, tak priestorové, technické, komunikačné... aj ich programové preferencie. S týmito poznatkami sa obraciam na týchto konzultantov – dramaturgov, s prosbou o radu pri jednotlivých projektoch. Tento model externej spolupráce mi umožňuje získať viacero pohľadov na danú problematiku a konkrétny projekt (celosezónny program s jednotlivými dramaturgickými líniami, festivalový či vzdelávací projekt), ale zároveň si odo mňa ako manažérky vyžaduje nové znalosti, schopnosť posúdenia odporúčaných diel a umelcov, aj keď som ich priamo nevidela, nezažila.

Nerada by som vystupovala kategoricky v tom zmysle, že vyššie uvedená metóda vysporiadania sa s umeleckým programovaním organizácie predstavuje jedinú alebo najlepšiu možnosť. To by odporovalo podstate náhľadu na umenie a manažment, na ktorom som vystavala túto dizertačnú prácu. Predstavujem len jednu z možností, ktorá sa mi osvedčila pokiaľ

---

<sup>54</sup> KLÍMA, M.: *O dramaturgii*. 1.vyd. Praha: Pražská scéna. Nakladatelství AMU, 2016. ISBN: 978-80-86102-98-6 (Pražská scéna). ISBN 978-80-7331-396-8 (Nakladatelství AMU) s. 220 - 221

nemám možnosť internej spolupráce s dramaturgom. Vtedy musím otázku programovania vziať na seba, so všetkou zodpovednosťou a vážnosťou, ktorú v sebe nesie.

### 3. Ambivalentnosť dramaturgie a manažmentu

Obe profesie vyžadujú priam schizofrenickú schopnosť byť súčasne vonku aj vnútri procesu. Divadelný dramaturg má úlohu byť v priebehu skúšobného procesu prvým divákom inscenácie, ktorú navštívi vo vopred dohodnutých etapách tvorivého procesu. Režisér inscenácie, často naplno zabratý do inscenácie, úplne prirodzene čiastočne stratí hodnotiaci odstup na vlastnú prácu.

Dramaturg má byť tým, kto ho upozorní na neželané odchýlky od koncepcie, ktorú spolu pripravili a zhodnotí doterajší postup, navrhne zmeny a zlepšenia.

Musí sa teda vyjadrovať k problémom, ktoré podrobne rieši, čo možno najviac nezainteresovaným pohľadom. Je režisérovým rovnocenným partnerom v dialógu o vznikajúcom diele, plne znalým problémov inscenačnej tvorby, plní aj akúsi „dozornú“ funkciu.

Podobne by mal byť divadelný manažér zainteresovaný v procese, ale zároveň si udržiavať určitý odstup, aby mohol kontrolovať, či sa prostredníctvom konkrétneho projektu naozaj napĺňa poslanie inštitúcie, ktoré bolo dohodnuté a či sa dodržiava plán: plán inscenácie, dramaturgický, hrací plán, ale aj plán čerpania financií, dodávky materiálov, atď.

Byť zainteresovaný znamená pre manažéra organizačne riadiť priebeh projektu: vyriešiť, koľko financií je potrebných na projekt, aké ľudské zdroje sú potrebné na jeho uskutočnenie, aký materiál a v akom množstve musí byť dodaný pre potreby scénografie, či sú k dispozícii materiálové zdroje, zároveň plánuje všetky skúšky (svetelné, kostýmové, technické, generálne) tak, aby bolo zabezpečené všetko potrebné. Čiže manažér prepája všetky organizačné zložky inštitúcie tak, aby na javisku mohol prebiehať tvorivý proces.

Vo vzťahu k vonkajšiemu prostrediu manažér komunikuje s médiami, donormi a publikom prostredníctvom vyvíjania komunikačnej stratégie. Zabezpečuje propagáciu projektu.

Dramaturgia je práca, ktorá vyžaduje od človeka, ktorý ju praktizuje určitú dávku rozpoltenosti, ktorá je schopná prepájať celkom odlišné impulzy a poznatky. Profesia dramaturgie vyžaduje hlboké znalosti z rôznych oblastí vedenia, ale aj schopnosť zaraďovať ich do súvislostí.

V prvom rade sú to dejiny divadla – znalosť historických trendov a špecifík divadelnej tvorby v minulosti, v nadväznosti na ktoré dnes chceme tvoriť. Minimálne rovnako podstatná je dôkladná znalosť dramatických diel svetových a domácich dramatikov. Ich podrobné preštudovanie a analýza predchádzajúca inscenovaniu je chlebom dramaturgie. Zároveň je žiadaná aj komunikácia so súčasnými spisovateľmi a ich stimulácia k písaniu textov pre divadlo. Dnes je dramaturgia rovnako zodpovedná aj za zber potenciálne inscenovateľných impulzov z oblastí prozaickej, básnickej tvorby, ako aj informačných a odborných textov. Rovnako ju dnes zaujímajú aj diela výtvarné, hudobné, tanečné, filmové, či folklórne, ich dejiny a teórie, ktoré pretvára do podoby použiteľnej v inscenačnom procese.

Dramaturgia dlhodobo a cielene študuje a uplatňuje poznatky z palety rozličných ďalších humanitných odborov: a to najmä histórie, psychológie, sociológie, politológie a filozofie.

Dramaturgia vytvára podmienky umožňujúce realizáciu umeleckého výkonu divadelnej réžie a herectva, scénografie, ktoré zároveň nebránia uplatneniu vlastnej kreativity. Túto platformu, základ pre tvorbu divadla, vytvára prostredníctvom definovania žiadaného charakteru iniciovaných projektov a ich špecifík, úpravou textov, voľbou tvorivého tímu.

Bez dôslednej znalosti charakteru, požiadaviek a ambícií týchto disciplín, ako aj konkrétnych ľudí, ktorí ich vykonávajú, by dramaturgia pri príprave projektu, či inscenácie neuspela.

Ambivalencia práce divadelného manažéra nie je nepodobná. Divadelný manažment prepája hlboké znalosti z oblasti teórie a praxe manažmentu, tak aj z oblasti divadla a tvorby. Oblasť teórie manažmentu je pre manažéra kľúčová, pretože sa snaží uplatňovať metódy a postupy, ktoré už boli objavené, aj keď nie vždy priamo v oblasti umenia, či priamo divadla. Preto tieto znalosti prispôbuje špecifickým podmienkam. Nemenej dôležitou

súčasťou je teória divadla a jeho dejiny. Manažér musí mať prehľad v oblasti svetovej a domácej dramatickej spisby.

Teoretický vklad slúži na prepojenie do praxe, kedy je divadelný manažér schopný komunikovať ako s umeleckým úsekom (dramaturg, režisér, umelecký šéf, herec, scénograf, kostýmový výtvarník, hudobník, atď.), s umelecko-technickým úsekom (osvetľovač, zvukár, javiskový majster, pracovníci umelecko-dekoračných dielní, atď.), tak aj s ekonomicko-administratívnym úsekom (ekonóm, účtovník, právnik, atď.). Dôležité sú samozrejme aj znalosti z iných humanitných vied: najmä psychológie a jej techník, sociológie a ekonómie ako vedy.

Manažér musí byť v jednotlivých oblastiach vzdelaný natoľko, aby bol pre ostatných divadelníkov, nedivadelných manažérov a ekonómov, ale aj ďalších partnerov organizácie (diváci, donori, médiá) rovnocenným partnerom v komunikácii a v samotnom pracovnom a tvorivom procese. Aj pre množstvo požiadaviek na pracovnú náplň divadelného manažéra sa táto disciplína stále rozvíja.

#### 4. Ľudia a vytváranie prostredia

Manažment už dávno pozná princíp učiacej sa organizácie, ktorá využíva ľudský potenciál svojich zamestnancov, ich nápady, myšlienky a uvedomuje si, že sú najdôležitejším zdrojom organizácie.

Organizácia, ktorá nedokáže získať tieto informácie od svojich zamestnancov, nebude úspešná. Preto organizácie vyvíjajú cielené stratégie ako ich získať a následne využiť. Tento zdroj informácií im poskytuje skutočnú dlhodobú konkurenčnú výhodu. Za najväčší „majetok“ svojej spoločnosti považujú myšlienky a nápady svojich zamestnancov.

Vo väčšine organizácií sú žiaľ ľudia stále vnímaní ako náklad, či výdavok a nie ako ich najcennejší zdroj. V skutočnosti tou hybnou silou, ktorá aktivizuje ďalšie zdroje organizácie sú ľudia a preto sú hodní investovania. Organizácia potrebuje byť schopná ich získať a využívať tak, aby boli dosahované jej ciele.

Najdôležitejším materiálom, s ktorým pracuje divadelná dramaturgia sú

jednoznačne ľudia a ich schopnosti. Jej úlohou je objavovať a podporovať potenciál hercov, scénografov, režisérov a iných divadelných umelcov, prostredníctvom iných materiálov, napr. textu.

Má iniciovať projekty, v ktorých majú ostatní členovia inscenačného tímu možnosť realizovať sa takým spôsobom, aby naplnili umelecké kritéria konkrétneho divadla, neustrnuli, umelecky sa rozvíjali a podali čo najlepší výkon.

Dramaturg má tradične úlohu akéhosi diplomata divadla. Rieši vzniknuté konflikty (najčastejšie je to medzi režisérom a hercami) takým spôsobom, aby čo najmenej utrpeli zainteresované strany, ale zároveň najviac získala práve inscenácia (divadlo). Častým javom je dramaturg pôsobiaci ako akýsi poradca v rôznorodých oblastiach divadelnej problematiky, u ktorého hľadajú herci, či iní pomocnú ruku a povzbudenie. Dramaturgia plní jednoznačne integračnú úlohu prostredia, kde sa tvorí divadlo.

Spoločným špecifikom oboch spomínaných profesií je fakt, že okrem samotného výkonu činnosti vlastnej práce, vytvárajú pre ostatných divadelných tvorcov prostredie vhodné na plnohodnotné uplatnenie sa – podobne ako režisér vo vzťahu k hercom. Ich úlohou je neustále motivovať ľudí, riešiť prípadné konflikty a vytvárať prostredie pre vzájomnú spoluprácu.

## 5. Reflexia a kontrola

Nezanedbateľným príspevkom činnosti dramaturgie k fungujúcemu a úspešnému chodu divadla je neustála reflexia jeho činnosti. Počet, umelecká úroveň a umelecký, ako aj divácky úspech jeho projektov je predmetom záujmu tejto stránky činnosti dramaturgie. Čo najobjektívnejšiu reflexiu je potrebné analyzovať, určiť príčiny neúspechov a dôvody úspechov a definovať si s ohľadom na poslanie divadla to, čo je potrebné v jeho činnosti podporiť, čo doplniť a čomu sa vyhnúť.

Na reflexii spočívajú ďalšie rozhodnutia vedenia divadla ohľadom budúcnosti divadla. Práve ona umožní vedeniu nahliadnúť na problémy z určitého odstupu a zaujať k nim postoj. Reflexia sa takto stáva tvorivým činom, ktorý priamo a výrazne ovplyvňuje úspech divadla.

Divadelný manažment rovnako reflektuje aktivity a procesy v organizácii a reaguje na ne. Tento proces je zároveň jednou z funkcií manažmentu a nazýva sa kontrolovanie, kontrola. Predstavuje neustále prebiehajúci proces, ktorý hľadá odchýlky od plánovaného a želaného stavu. Tieto odchýlky nachádza, skúma a analyzuje. Upozorňuje na zistené rozdiely a hľadá možnosti riešenia.

Kontrola nie je len aktom následným po ukončení umeleckého diela (divadelnej sezóny, festivalu, premiéry inscenácie, workshopu, atď.), naopak, je neustálym procesom, v ktorom môžeme rozlíšiť tri fázy: kontrola predbežná, priebežná a následná.

Je dôležité si opäť uvedomiť procesuálnosť manažmentu, kam reflexia, spätná väzba a kontrola rozhodne patrí.

## 6. Predchádzanie ustrnutiu a stagnácii

Obe profesie majú v divadle najväčší zástož pri celkovom neustále reflektovanom napredovaní, ktoré sa programovo snaží predchádzať ustrnutiu a stagnácii.

Dramaturgia, tak ako všetky oblasti divadelnej činnosti, je založená na neustálom hľadaní a znovuoverovaní. Je povinná inšpirovať a napomáhať pohybu v divadelnej tvorbe, brániacemu ustrnutiu v stagnácii.<sup>55</sup>

Okrem umeleckej vízie je pre organizáciu podstatná psychológia, teórie riadenia, princípy PR, produkcia, atď. Dramaturgia môže prispieť k zdravému tvorivému tímu tiež tým, že neustále prináša podnety, nové námety, možnosti a otvára pred spolupracovníkmi možné cesty a varianty. Najhoršie pre akúkoľvek tvorbu je vznik a pretrvávanie stereotypov. Na ne je dramaturgia

---

<sup>55</sup> KLÍMA, M.: Dramaturgie jako komponent divadelného díla - Varianta pro divadelní aktivity v netradičním prostoru. [online]. [citované 2012-4-20]. Dostupné na: [http://www.adaptabilita.cz/?page\\_id=627](http://www.adaptabilita.cz/?page_id=627). s. 46

povinná vždy upozorňovať.<sup>56</sup>

Dramaturgia sa stará o umelecký profil organizácie. Pomocou nástrojov, akými sú dramaturgický plán, či voľba umeleckého súboru divadla, prípadne voľba inscenačného tímu (ak v konkrétnom divadle spadá pod právomoc pracovníka zodpovedného za dramaturgiu). Ich výberom a voľbou v čase sa vytvárajú potenciálne možnosti, s ktorými dramaturgia podľa svojej vízie o organizácii ďalej pracuje: samotný proces nie je nepodobný inscenačnej tvorbe, kde takto pracuje režisér s hercami a vytvárajú z potenciálne dostupných tém a materiálov jedno konkrétne dielo.

Dramaturgia musí prostredníctvom neustálej reflexie organizácie z hľadiska umeleckej úrovne a smerovania určiť, upozorniť a spolu s ostatnými riadiacimi zložkami organizácie aj rozhodnúť o potrebných zmenách v prípade neželaného odchýlenia sa od poslania divadla, či jeho ustrnutia na mŕtvom bode, kedy sa umelecká výpoveď už len opakuje, no nenadväzuje na seba v novom tvorivom akte.

Môžeme tu teda právom hovoriť o umeleckom programovaní divadla. To isté platí aj v prípade dramaturgie festivalu, kedy je dramaturgia zodpovedná za špecifikovanie témy, ideí a obsahu festivalu. Umelecké riadenie divadelného festivalu a divadelnej inštitúcie vyzerajú z hľadiska dramaturgie v podstate veľmi podobne. Líšia sa len v rozsahu a časovom rozpätí trvania života takéhoto dramaturgického diela.

Manažment sa podobne stará o umelecko – organizačný profil organizácie.

Divadelný manažér musí dokonale poznať vnútorné prostredie organizácie, v ktorej pracuje, jej silné a slabé stránky. Musí analyzovať a skúmať organizáciu z hľadiska jej zdrojov, uvedomovať si potenciál ľudí, materiálové zabezpečenie, finančné zdravie organizácie, následne sa s týmito poznatkami otáča k vonkajšiemu prostrediu organizácie, skúma a analyzuje

---

<sup>56</sup> KLÍMA, M.: *O dramaturgii*. 1.vyd. Praha: Pražská scéna. Nakladatelství AMU, 2016. ISBN: 978-80-86102-98-6 (Pražská scéna). ISBN 978-80-7331-396-8 (Nakladatelství AMU). s. 60



trh v jeho celej šírke a nachádza v ňom príležitosti, ktoré môže jeho organizácia využiť pre svoj prospech a hrozby, ktoré by organizáciu mohli v budúcnosti ohroziť, prípadne viesť k jej zániku.

Mapovanie trhu sa opiera o výskum trhu, alebo aspoň o prieskum trhu – ich rozdiel je predovšetkým v rozsahu, pričom obidva môžu byť kvalitatívne, či kvantitatívne, vo väčšine prípadov je ideálna ich kombinácia. Oba sa začínajú zberom informácií, ktoré môžu byť primárneho, či sekundárneho charakteru. Primárne dáta pochádzajú analogicky z primárneho zdroja, získame ich vlastnou činnosťou, sekundárne dáta už pred nami zhromaždil, publikoval niekto iný. Informácie, ktorých sa výskum/prieskum týka, rozlišujeme ako interné, či externé. Interné sú získané zvnútra organizácie, externé z vonkajšieho prostredia.

Údaje zistené z výskumu/prieskumu trhu slúžia ako báza údajov pre manažérske rozhodnutia predovšetkým strategického charakteru. Opísané činnosti predstavujú kontinuálny proces v práci manažéra, ktorým umožňuje organizácii napredovať, reagovať na aktuálne možnosti a učiť sa.

## 7. Zdieľanie najnevďačnejšej úlohy v tíme

Miroslav Rutte píše v knihe *20 kázáni o divadle* o nevďačnej úlohe dramaturga. Vychádza z predpokladu, že na svete sú povolania, ktoré prinášajú česť a tie, ktoré vynášajú peniaze. Dramaturgia nepatrí ani do jednej skupiny.

Stáva sa neoblíbenou bytosťou, pretože kritici ho považujú zodpovedného za nedostatok dobrých hier, ktoré neboli napísané, herci za nedostatok rolí a pokiaľ niečo v divadle neklape, je to spravidla práve dramaturg, kto za to môže. Pokiaľ všetko klape, nie je to jeho zásluhou. Pokiaľ sa vydarí hra, ktorú objavil a vypiplal, bývajú pochválení ostatní. Ak prepadne, aj keď sa na javisko dostala napriek jeho vôli, čítame hneď o neschopnosti dramaturgie.

Jedni od neho požadujú zábavu, ďalší umenie a tretí, spravidla nadriadení, tučný výnos. Na troch stoličkách sa sedieť nedá, ani na dvoch, takže je vždy vinný.

Napriek tomu divadlo miluje a najviac spomedzi všetkých dbá

o kolektívnu spoluprácu.<sup>57</sup>

Nechcem sa s názorom pána Rutteho prieť, nevidím význam v porovnávaní toho, ktorá profesia je viac zaznávaná. A vidím na práci dramaturgov, že má pravdu. Len prispejem pohľadom divadelného manažéra, ktorý je stále vo väčšine divadiel, či verejných, súkromných, alebo neziskových, len prostriedkom, cez ktorý je nutné poslať vytvorené dielo k divákovi. Umelecká zložka sa pritom trasie, aby dielo svojou nevedomosťou nepoškodil, najmä pri marketingovej komunikácii. Spravidla dostáva na stôl hotový produkt, s ktorým sa už nedá vnútorne hýbať. A jeho úlohou je predáť. Nemá sa zaujímať o vznik diela, o jeho proces tvorby, tam nemá právo zasahovať. Čo by aj do tvorivého javiskového procesu tak mohol priniesť? A skôr? Do predjaviskovej prípravy pri tvorbe režijno-dramaturgickej koncepcie? Len veľmi zriedka je prizývaný a dotazovaný ako daný projekt vidí.

Pokiaľ je hra úspešná, je to vďaka umeleckej zložke, pokiaľ prepadne, je to preto, že bola zle propagovaná. Zároveň všetci v divadle vedia ako sa robí produkcia. To je fenomén, s ktorým sa stretávam stále, a neprestáva ma udivovať.

Kreatívny manažment v divadlách je mnohokrát ešte aj dnes vnímaný najmä umeleckými pracovníkmi ako niečo, čo umenie svojím spôsobom dehonestuje a nerozumie tvorivej práci. Jediná tvorivosť, ktorú si vedia predstaviť, je spravidla tá javisková. Prácu manažéra zužujú najmä na oblasť financií.

Má to priamy dosah na dramaturgiu, ktorá potom prichádza o svoju svojbytnosť v prípade, že je nútená sa prispôbovať tlaku diváka, ktorého vkus v organizácii môže zastupovať práve nekreatívny a nedivadelný manažér.

Dynamické turbulentné trhové prostredie, v ktorom dnes žijeme a tvoríme, si vyžaduje iný prístup všetkých zložiek v organizácii, od umeleckej,

---

<sup>57</sup> KLÍMA, M.: *O dramaturgii*. 1.vyd. Praha: Pražská scéna. Nakladatelství AMU, 2016. ISBN: 978-80-86102-98-6 (Pražská scéna). ISBN 978-80-7331-396-8 (Nakladatelství AMU) s. 43

cez administratívno-ekonomickú až po technickú zložku. „Trhový úspech“ organizácie vždy neznamená, a nemal by znamenať, automatické prispôsobenie sa vkusu väčšinového publika, s čím súhlasí ako dramaturg, tak divadelný manažér. Práve naopak, umenie a kultúra podporovaná z verejných zdrojov by mala ponúkať umeleckú a ideovú alternatívu produkciám zo súkromného sektora s dôrazom na výnimočnosť a vysokú umeleckú úroveň. Čím zároveň nechcem popierať výnimočné tvorivé inscenačné počiny divadiel právne patriacich do súkromného sektora, len zdôrazniť nutnú pozíciu divadiel ostatných právnych foriem, ktoré sú podporované z verejných zdrojov.

Analýza styčných bodov v práci dramaturga a manažéra v divadle a pri príprave umeleckých a umelecko-vzdelávacích projektov ukazuje, že obidve profesie vytvárajú základ tvorivej aj organizačnej práce v umeleckej organizácii. Ich činnosť je prirodzene prepojená. Mnohokrát nahliadajú na tú istú úlohu z rôznych uhlov pohľadu a rovnaké procesy len pomenávajú odlišnými pojmami.

## 6. Záver

V dizertačnej práci rozoberám nadobudnuté poznatky z odborov manažmentu, kreativity, kreatívneho manažmentu a divadelnej dramaturgie.

Metódou teoretickej aplikácie najmä na oblasť divadla poukazujem na ich použiteľnosť a užitočnosť pre divadlá v akejkolvek právnej forme, pre nezávislé kultúrne centrá, ktoré sa sami venujú divadelnej tvorbe a produkcii, a aj pre ostatné organizácie venujúce sa iným druhom umenia.

Počas výskumu som nenarazila na prekážku, pre ktorú by metódy a postupy otvárania tvorivého myslenia u jednotlivcov, jeho stabilizácie v tímovej práci a v organizácii ako celku, nemohli byť aplikovateľné na takto široké spektrum umeleckých organizácií.

Zvláštny význam nadobudlo pre mňa prepojenie kreatívneho manažmentu na programovú divadelnú dramaturgiu, ktorej som sa aj vďaka výskumu k dizertačnej práci začala venovať.

Najväčší prínos tejto dizertačnej práce vidím v tom, že zatiaľ existuje len veľmi málo dostupnej tuzemskej, myslím tým českej a slovenskej, literatúry k téme kreatívneho manažmentu v divadle. Verím, že nájdením nových prepojení na iné oblasti zdanlivo nesúvisiace s kmeňovou témou, dostatočne prispievam k ďalšej diskusii o tvorivých možnostiach manažmentu divadla. Nadväzujúce oblasti záujmu ku mne „prichádzali“ postupne v momentoch, keď som si potrebovala zodpovedať otázky a porozumieť novým situáciám a javom.

Výsledkom dizertačnej práce je potvrdenie úvodnej hypotézy. Vo všetkých popisovaných organizáciách, ktoré sa rozhodli spolu so mnou aplikovať metódy na povzbudenie kreatívneho myslenia v skupine a vytvorenie kreatívnej organizácie, sme zaznamenali zvýšenie úspešnosti z pohľadu tvorivého aj realizačného procesu, rozšírili sme množstvo a zvýšili kvalitu projektov a iných súvisiacich výstupov ako filmové portréty, trailery, propagačné materiály a pod., zvýšili počet aj úroveň motivácie interných

členov tímov a spolupracovníkov, zvýšili počet divákov a návštevníkov, celkovo, nie parciálne na každé podujatie, zvýšili úroveň finančnej stability najmä z verejných zdrojov určených na podporu umenia a kultúry, a napokon získali nových mediálnych partnerov, hlavne lokálnych, a u existujúcich sme zvýšili záujem o naše aktivity.

Verím, že som dokázala, že tvorivý prístup v manažmente divadla je témou, o ktorú sa možno oprieť pri praktickej manažérskej činnosti a že práve tu tkvie budúcnosť vedenia organizácií.

## Zoznam bibliografických odkazov

*Achieving great art for everyone. A strategic frame work for thearts.* 2010. Arts Council England. Vyd. Arts Council England. Ed. John Knell. 47 s. ISBN 978-0-7287-1493-9

BANAJI S., BURN A., BUCKINGHAM D.: *The rhetorics of creativity: a literature review.* 2nd edition. 2010. 2. Vyd. Creativity, Culture and Education. 83 s. ISBN 978-1-907264-02-3.

BERNS, G.: *Satisfaction. Sensation seeking, novelty and the science of finding true fulfillment.* 1 vyd. 2006. 304 s. ISBN 978-0805081312

BING, R.: *5000 večeru v opeře.* 2.vyd. Praha: Supraphon, 1988. 327 s. 09/21. 02-008-88.

BRAUN, K.: *Divadelní prostor.*1. vyd. Praha: Divadelní fakulta Akademie múzických umění v Praze, 2001. 268 s. ISBN 80-85883-73-2

CAIN, S: Samota je klíčem k úspěchu. 11.09.2012. Dostupné na: <http://emergencecz.wordpress.com/2012/09/11/susan-cain-samota-je-klicem-k-uspechu/>. 19.01.2014. 14:11

CÍSAŘ, J.: *Základy dramaturgie.* I. Situace. 2. doplněné vyd. Praha: Divadelní fakulta Akademie múzických umění v Praze, 1999. 139 s. ISBN 80-85883-49-X

CLAYTON, P., KIMBRELL, J.: Thinking preferences as diagnostic and learning tools for managerial styles and predictors of auditor success. *Managerial Finance.* 2007. p. 921-934

CHONG, D.: *Arts Management.* 1.vyd. London: Routledge, 2002. 156 s. ISBN 0-415-23682-7

*Creating Space*. For artist in the theatre. 2004. Arts Council England. Vyd. Arts Council England. 20 s. ISBN 0-7287-1030-7

CROPLEY, A. J.: Definitions of Creativity. In RUNCO, M. A., PRITZKER, S. R.: *Encyclopedia of Creativity*. San Diego: Academic Press. 1999. p. 511-524. ISBN 0-12-227076-2

CSIKSZENTMIHALYI, M.: *Flow. O štěstí a smyslu života*. 2.vyd. Praha: Portál s.r.o., 2015. 325 s. ISBN 978-80-262-0918-8

CSIKSZENTMIHALYI, M.: Implications of a systems perspective for the study of creativity. In STERNBERG, R. J.: *Handbook of creativity*. Cambridge: Cambridge University Press. 2008. p. 313-335. ISBN 978-0-521-57604-8

CSIKSZENTMIHALYI, M.: Society, culture and person: a system view of creativity. In: STERNBERG, R. J. (Ed.): *The nature of creativity, Contemporary psychological perspectives*. Cambridge 1989.

*Culture&Creativity Green Paper*. Arts Council of England Response. Vyd. Arts Council England. 2001. 28 s.

*Culture and Creativity in 2007*. 2007. Department for Culture, Media and Sport. Vyd. Department for Culture, Media and Sport, UK. 33 s.

DRUCKER, P. 2000. *Výzvy managementu pro 21. století*. Praha: Management Press, 2000. 180 s. ISBN 80-7261-021-X.

DRUCKER, P. F. 2007. *The practice of management. reviseded*. Oxford : Elsevier Butterworth-Heinemann, 2007. 355 s. The classic Drucker collection. ISBN 978-0-7506-8504-7.

DVOŘÁK, J.: *alt. divadlo. Slovník českého alternativního divadla*. 1. vyd. Praha: Pražská scéna, 2000. 253 s. ISBN 80-86102-13-0

DVOŘÁK, J.: *Kreativní manažment pro divadlo aneb O divadle jinak*. 1. vyd. Praha: Pražská scéna, 2004. 337 s. ISBN 80-86102-53-X

DVOŘÁK, J.: *Malý slovník manažmentu divadla*. 1. vyd. Praha: Pražská scéna, 2005. 312 s. ISBN 80-86102-49-1

DVOŘÁK, J.: *Management divadla – Antologie textu*. Čítanka k tématu realizace divadla v českých zemích. 1. vyd. Praha: Pražská scéna, 2004. 196 s. ISBN 80-86102-50-5

EDERSHEIM, E.H. 2008. *Management podle Druckera*. Praha: Management Press, 2008. 239 s. ISBN 978-80-7261-181-2.

FRANKOVÁ, E: *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2011. 256 s. ISBN 978-80-247-3317-3.

GAŽOVÁ, V.: *Aktuálne problémy kultúrnej praxe*. Katedra kulturológie Filozofickej fakulty Univerzity Komenského v Bratislave. [online]. [citované 2014-4-21]. Dostupné na: [www.ospkop.cz/index.php/component/phocadownload/category/3-o-nas](http://www.ospkop.cz/index.php/component/phocadownload/category/3-o-nas)

GLADWELL, M.: *Mžik. Jak myslet bez přemýšlení*. Dokořán. 2005. 235 s. ISBN 978-80-7363-097-3

GREGORINI, B.: *Realizace dramaturgického plánu v divadle*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1990. 66 s.

GUILFORD, J. P.: Three faces of Intellect. In BARBE, W. B., RENZULI, J. S. *Psychology and Education of the gifted*. New York: Irvington Publishers. 1975.

HAGOORT, G.: *Umělecký management v podnikatelském stylu*, 1.vyd. Praha: KANT, 2009. 301 s. ISBN 978-80-7437-008-3



HOŘÍNEK, Z.: *Úvod do praktické dramaturgie*. Brno: Janáčkova akademie múzických umění v Brně, 2009. 122.

HOSPODÁŘOVÁ, I.: *Kreativní management v praxi*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2008.136 s. ISBN 978-80-247-1737-1

ISSACSON, W.: *Steve Jobs*. Elektronická kniha, 2011, česky, 696 s. ISBN 978-80-725-2352-8

JURČOVÁ, M.: Čo vieme a nevieme o tvorivej osobnosti? In: Potašová, A. (Ed.): *Inteligencia a osobnosť*. Bratislava: ÚEPs SAV 2001, s. 118-127.

JURČOVÁ, M.: Psychológia tvorivosti - rozširovanie brehov. In: Sarmány Schuller, I. (Ed.): *Psychológia na rózcestí*. Bratislava: Stimul 2002a.

KAISER, M. M.: *Strategické plánování v umění: Praktický průvodce*. 1.vyd. Praha: Institut umění – Divadelní ústav v Praze. 2009. 146 s. ISBN 978-80-7008-236-2

KLÍMA, M. a kol: *Divadlo a interakce II*. 1.vyd. Praha: Pražská scéna, 2007. 252 s. ISBN 978-80-86102-63-4

KLÍMA, M. a kol: *Divadlo a interakce III*. 1.vyd. Praha: Pražská scéna, 2008. 255 s. ISBN 978-80-86102-66-5

KLÍMA, M. a kol: *Divadlo a interakce IV*. 1.vyd. Praha: Pražská scéna, 2010. 302 s. ISBN 978-80-86102-70-2

KLÍMA, M. a kol: *Divadlo a interakce V*. 1.vyd. Praha: Pražská scéna, 2011. 234 s. ISBN 978-80-86102-73-3

KLÍMA, M. a kol: *Divadlo a interakce VI*. 1.vyd. Praha: Pražská scéna, 2012. 314 s. ISBN 978-80-86102-75-7

KLÍMA, M. a kol: *Divadlo a interakce VII.* 1.vyd. Praha: Pražská scéna, 2013. 251 s. ISBN 978-80-86102-80-1

KLÍMA, M.: *Dramaturgie jako komponent divadelného díla - Varianta pro divadelní aktivity v netradičním prostoru.* [online]. [citované 2012-4-20]. Dostupné na: [http://www.adaptabilita.cz/?page\\_id=627](http://www.adaptabilita.cz/?page_id=627)

KLÍMA, M. a kol.: *Studio Beseda.* 1.vyd. Praha: Pražská scéna, 2013. 248 s. ISBN 978-80-86102-79-5

KLÍMA, M.: *O dramaturgii.* 1.vyd. Praha: Pražská scéna. Nakladatelství AMU, 2016. 233 s. ISBN: 978-80-86102-98-6 (Pražská scéna). ISBN 978-80-7331-396-8 (Nakladatelství AMU)

LIDSTONE, G., ULÍČIANSKA, Z.: *Kultúrny manažment.* 1. vyd. Bratislava: VŠMU, 2000. 258 s. ISBN 80-85182-66-1

MATARASSO F.: *Use or Ornament? The Social Impact of Participation in the Art.* 1997. 1. vyd. Comedia, The Round, Bournes Green, Stroud, Glos GL6 7NL. 111 s. ISBN 1-873667-57-4

MIKLOŠÍK, A. 2009. *Procesy pri inováciách marketingového informačného systému a jeho subsystémov vo firme.* In: *Inovácie marketingových a obchodných činností (2) : vedecký monografický zborník.* -Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2009. ISBN 978-80-225-2771-2.

MIKULÁŠTÍK, M.: *Tvořivost a inovace v práci manažera.* 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2016-6

MLÁDKOVÁ, L.: *Management znalostních pracovníku.* 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. 132 s. ISBN 978-80-7400-013-3

NEKOLNÝ, B.: *Divadlo a kreativní sektor.* 1.vyd. Praha: Akademie múzických umění v Praze, 2013. 110 s. ISBN 978-80-7331-292-3

PAPULA, J.: *Strategický manažment. Výzva pre manažérov*. Bratislava: ELITA, 1993. 160 s. ISBN 80-85323-41-9.

PETROWSKI, M. J.: Creativity research: implications for teaching, learning and thinking. *Reference Services Review*. 2000. p. 304-312

REAY D.: *Education and Cultural Capital: The Implications of Changing Trends in Education Policies*. 2004. Vyd. Taylor&Francis Ltd. s. 73 – 86. ISSN 0954-8963.

SEDLÁK, M.: *Základy manažmentu*. Bratislava: IURA EDITION, 2009. 310 s. ISBN 978-80781-93-4.

SENGE, P. 2007. *Páta disciplína, teórie a praxe učíci se organizace*. Praha: Management Press, 2007. 436 s. ISBN 978-80-7261-162-1.

SEKOVÁ, M.: *Ludské zdroje v neziskových organizáciách*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2007. 118 s. ISBN 978-80-8083-372-5

SŁAWIŃSKA, I.: 2002. *Divadlo v současném myšlení*. Praha: Nakladatelství Studia Ypsilon, 2002. 480 s. ISBN 80-902482-6-8

SOUČEK, Z. A KOL.: *Strategické riadenie*. SNTL/Alfa, Praha 1986.

SOUČEK, Z. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. 1. vyd. Praha: PROFESSIONAL PUBLISHING, 2003. 213 s. ISBN 80-86419-47-9.

VÁCHA, S.: *Získať ľudí pre podnik znamená dať im víziu*. Moderní řízení, č.11, 1994.

Diplomové a dizertačné práce:

HAVELKA, J.: *Zmrazit čerstvé ovoce*. Praha, 2011. Dizertačná práca na Divadelnej Fakulte Akadémie muzických umení v Prahe na Katedre alternatívneho a bábkového divadla. Vedúci dizertačnej práce Schmid, Jan a Etlík, Jaroslav.

SULŽENKO, J.: *Marketing divadla*. Praha, 2011. Dizertačná práca na Divadelnej Fakulte Akadémie muzických umení v Prahe na Katedre alternatívneho a bábkového divadla. Vedúci dizertačnej práce Dvořák, Jan.

ŠTOURAČ, P.: *Hledání místa pro divadlo*. Praha, 2011. Dizertačná práca na Divadelnej Fakulte Akadémie muzických umení v Prahe na Katedre alternatívneho a bábkového divadla. Vedúci dizertačnej práce Vedral, Jan.

TUROŠÍK, M.: *Dramaturgické aspekty vývoja divadelného jazyka v západnej kultúre*. Praha, 2013. Diplomová práca na Divadelnej Fakulte Akadémie muzických umení v Prahe na Katedre alternatívneho a bábkového divadla. Vedúci dizertačnej práce Klíma, Miloslav.