

AKADEMIE MÚZICKÝCH UMĚNÍ V PRAZE

**DIVADELNÍ FAKULTA**

Dramatická umění

Produkce

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Platformy pro spolupráci v živém umění**

*Spolupráce pohledem modelu penta helix*

**BcA. Martina Watzková, DiS.**

Vedoucí práce: MgA. David Mírek, Ph.D

Oponent práce: MgA. David Kašpar

Datum obhajoby: 10. 2. 2022

Přidělovaný akademický titul: MgA.

Praha, 2022

ACADEMY OF PERFORMING ARTS IN PRAGUE

**THEATRE FACULTY**

Dramatic Arts

Arts Management

**MASTER'S THESIS**

**Collaboration platforms in Performing Arts**

*Collaboration in penta helix model*

**BcA. Martina Watzková, DiS.**

Supervisor: MgA. David Mírek, Ph.D

Opponent: MgA. David Kašpar

Thesis Defence: 10. 2. 2022

Assigned degree: MgA.

Prague, 2022

Prohlašuji, že jsem magisterskou práci na téma *Platformy pro spolupráci v živém umění* vypracovala samostatně pod odborným vedením vedoucího práce a s použitím uvedené literatury a pramenů.

Praha, dne .....

.....

Podpis

## **Abstrakt**

Diplomová práce se věnuje platformám pro spolupráci a sdružování v oblasti živého umění a opírá se o následující hypotézu: *V České republice neexistuje jednotná mezisektorová platforma pro spolupráci v živém umění.*

První část nastiňuje jednotlivé fáze uměleckého sdružování v různých formách, od jednotlivce po větší platformy. Druhá kapitola popisuje spolupráci z pohledu teorie managementu a věnuje se přidané hodnotě spolupráce a vztahu se vznikem inovací. Na závěr kapitoly je detailně představen model spolupráce penta helix. Poslední část se věnuje reflexi současného stavu sdružovacích platforem v živém umění, které jsou blíže zkoumány na základě modelu penta helix. Vedle českých platforem je dodán příklad i několika platforem zahraničních. Na základě popsané teorie, užšího zkoumání vybraných platforem a odpovědí dotázaných respondentů bude v závěru hypotéza potvrzena, nebo vyvrácena.

## **Abstract**

The diploma thesis deals with the platforms for collaboration and association in performing arts and works with the following hypothesis: *There is no unified platform for association across the sectors in performing arts.*

The first part defines the phases of artistic collaboration in different forms, from an individual to the bigger platforms. The second part defines collaboration in the theory of management, including its added value of the relationship between collaboration and innovations. This part includes a detailed characterization of the Penta helix model. The last part of the thesis determines the current situation of collaboration platforms in performing arts. The platforms are examined in their activities also as in the covering sectors of the Penta helix model. Based on the theoretical part, closer research of the platforms, and interviews of the association representatives, the hypothesis will be confirmed or disapproved.

# Obsah

<b>Úvod</b> .....	<b>8</b>
<b>Kontext spolupráce v České republice</b> .....	<b>10</b>
<b>Možnosti spolupráce v umění</b> .....	<b>11</b>
Umělec nebo manažer jako jednatel .....	11
Klustry .....	13
Sítě a asociace .....	15
Mezinárodní organizace .....	18
<b>Spolupráce z pohledu managementu</b> .....	<b>20</b>
Spolupráce a inovace .....	20
Vývoj spolupráce .....	23
Model spolupráce penta helix .....	24
Přínosy a rizika spolupráce sektorů .....	26
Prostředí pro vznik spolupráce .....	28
Model penta helix z pohledu umění .....	29
<b>Reflexe současného stavu</b> .....	<b>31</b>
Nová síť .....	31
Zainteresované sektory .....	33
Asociace nezávislých divadel .....	34
Zainteresované sektory .....	35
Asociace profesionálních divadel ČR .....	35
Zainteresované sektory .....	36
Česká asociace festivalů .....	37
Zainteresované sektory .....	37
APPOK – Asociace promotérů a producentů v oblasti kultury .....	38
Zainteresované sektory .....	38
Brněnská asociace klubové hudby .....	39
Zainteresované sektory .....	39
Berlin Music Commission .....	40
Zainteresované sektory .....	42
Promus .....	42
Zainteresované sektory .....	43
Arts Council England .....	44
Zainteresované sektory .....	45
<b>Výsledky</b> .....	<b>46</b>
<b>Závěr</b> .....	<b>49</b>
<b>Zdroje</b> .....	<b>50</b>
<b>Přílohy</b> .....	<b>55</b>

## **Seznam příloh**

Příloha č.1.: Historický kontext spolupráce v Československu

Příloha č. 2.: Emailová komunikace s Jesperem Mardahlem (Managing director platformy *Promus*)

Příloha č. 3.: Interní prezentace aktivit platformy *Promus*

## **Seznam použitého označování a zkratk**

AND – Asociace nezávislých divadel

APPOK – Asociace promotérů a producentů v oblasti kultury

BACH – Brněnská asociace klubové hudby

BMC – Berlin Music Commission

## Úvod

K tématu práce mě dovedla osobní zkušenost produkční dvou různých subjektů – uměleckého kolektivu a hudebního uskupení, kdy restriktce spojené s pandemií omezily kulturní dění nejen v České republice.

Restriktce byly implementovány většinou bez předchozího upozornění, měly mnoho proměnných a výjimek a orientace v nich byla pro všechny náročná. Umělecké asociace předvedly skvělou a rychlou práci, co se týká komunikace zmíněných restriktcí i advokacie živého umění směrem k samosprávě i vládě. S uměleckým kolektivem jsme součástí hned dvou uměleckých asociací věnujících se nezávislému divadlu, s hudebním uskupením jsme součástí hudební asociace. Jako produkční těchto dvou různých subjektů jsem viděla přísun různých informací, z různých asociací a spolků a uvědomila si, že každá z asociací na ministerstvech advokuje stejný záměr – hrát pro publikum. Žánrový rozdíl mezi profesionálním divadlem, nezávislým kolektivem, nebo koncertujícím big bandem je v tomto případě z pohledu produkční práce nepodstatný. V tuto chvíli mi došlo, že na české scéně nejspíš chybí platforma, která by sdružovala a hájila zájmy živého umění obecně a rozhodla jsem se na situaci podívat zblízka ve své diplomové práci.

Restriktce zasáhly dění v kultuře v celé své šíři, nicméně z pohledu produkce vnímám například galerijní prostředí odlišné právě od projektů věnující se živému umění. Z tohoto důvodu je tato práce zaměřena na živé umění.

Kulturní a kreativní instituce, projekty a eventy jsou součástí širokého ekosystému který je ovlivňuje, ale může jim i pomáhat. Není nutné vnímat podobné subjekty jen jako konkurenci, ale jako partnera, který může pomoci. A co spolupráce se subjekty z jiných sektorů, než je ten umělecký? Může i s nimi vzniknout určitá synergie, která můj subjekt udělá silnějším?

Postupů, jak zkoumat spolupráci je mnoho, od řetězení, klastrování, po regionální inovační systémy. Já jsem si k tomuto zkoumání vybrala model spolupráce penta helix, převážně pro jeho široký záběr sektorů a jejich možnou spolupráci. Ve většině postupů je zásadní interakce mezi trojicí akademický – podnikový – veřejný sektor. V modelu penta helix je k této trojici dodán i občanský



a environmentální sektor. Vzhledem k tomu, že jak občanské iniciativy, tak i environmentální otázky v současné době hýbají světem, myslím, že i umělecký sektor by tuto situaci měl reflektovat.

Z rešerše nepřehledného množství platform jsem se rozhodla blíže zkoumat *Novou síť* a *Asociaci nezávislých divadel*, se kterými mám osobní zkušenost se zmíněným uměleckým kolektivem. Dalšími zkoumanými platformami jsou *Asociace profesionálních divadel*, *Česká asociace festivalů* a na umělecké scéně celkem nové asociace *Asociace producentů* a *BACH – Brněnská asociace klubové hudby*, které vznikly v reakci na restriktce, nebo těsně předtím. Zajímalo mě i kontext ze zahraničí, proto jsem pro komparaci vybrala zahraniční asociace *Berlin Music Commission*, dánskou *Promus* a *Arts Council England*.

Při tvorbě diplomové práce jsem navštívila konferenci *Culture Get-Together* organizovanou zmíněnou *Novou sítí*, konferenci *Nouvelle Prague*, na které jsem se potkala se zástupci brněnské asociace *BACH* a v neposlední řadě také konference *ReConnect* v Brně, kde jsem se setkala se zástupci berlínské asociace. Dánskou platformu *Promus* jsem navštívila osobně přímo v Aarhusu. Při rozhovorech jsem se soustředila hlavně na fungování asociací, které sdružují různé subjekty z několika sektorů i žánrů.

## Kontext spolupráce v České republice

*„Umělecké skupiny, okruhy, asociace, sítě, uskupení, partnerství, aliance, koalice kontexty a týmy – to všechno jsou pojmy, jež se nyní linou ovzduším uměleckého světa. V kontextu umění však spolupráce není ničím novým“<sup>1</sup>*

Umění je ve své podstatě na spolupráci postavené. Bez kolaborace několika oborů by ke vzniku uměleckého díla nedošlo. Při divadelním představení dochází ke spolupráci několika uměleckých složek, od scénografa, po herce a produkčního divadla. Stejně tak i externí spolupráce je v živém umění nedílnou součástí mnoha děl. Divadelní soubory spolu koprodukuje představení, galerie spolupracují s divadelními nebo hudebními soubory, podobných příkladů je nepřeborné množství.

Ve 20. století v Československu bylo sdružování podmínkou k provozování umělecké činnosti, viz Příloha č. 1. V současnosti je možnost sdružovat se založena na individuálním rozhodnutí jednotlivce nebo subjektu. Jen v České republice nyní existuje přes padesát asociací nebo sítí věnující se živému umění.<sup>2</sup>

Pojmy související se sdružováním a spoluprací, jako je svoboda umění, projevu, sdružování a podnikání, jsou v souvislosti České republiky i Evropské unie ukotveny i v judikatuře. Svoboda umění není explicitně zmíněna v české ústavě, tento jev upravuje *Listina základních práv EU v Článku 13 - Svoboda umění a věd*: „Umělecká tvorba a vědecké bádání nesmějí být omezovány. Akademická svoboda musí být respektována.“<sup>3</sup>

Stejně je upravena na evropské úrovni i svoboda podnikání.<sup>4</sup> V kontextu české judikatury svobodu projevu a sdružování upravuje přímo *Listina základních práv a svobod České republiky*, a to v Článcích 17 a 20.

---

1 LIND, Maria. Obrat ke spolupráci. Praha: Akademie výtvarných umění v Praze, 2009.

2 Hudební asociace – Adresář – Soundczech [online]. Institut umění – Divadelní ústav, 2020 [cit. 2022-01-01]. Dostupné z: <https://adresar.soundczech.cz/?type=asociace&page=1>  
Divadlo.cz – adresář [online]. Institut umění – Divadelní ústav, 2022 [cit. 2022-01-01]. Dostupné z: <http://adresar.divadlo.cz/adresar/>

3 Listina základních práv EU. In: Úřední věstník Evropské unie, 2012, 2012/C, 326/02.

Dostupné také z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/cs/TXT/?uri=CELEX:12012P/TXT>  
<sup>4</sup> tamtéž

## **Možnosti spolupráce v umění**

Tato diplomová práce se zaměřuje na externí spolupráci, a na různé formy sdružování v umění. Pokud se podíváme na jednotlivé fáze sdružování, od jednotlivce po mezinárodní sdružení, získáme celkem širokou škálu.

## **Umělec nebo manažer jako jednotlivec**

Každá kulturní nebo kreativní práce začíná u jednotlivce, ať už umělce, nebo jakékoliv jiné profese v kultuře, kreativě a umění.

Richard Florida před více než dekádou nazval tyto jednotlivce tzv. kreativní třídou<sup>5</sup>. Jen v USA mezi ně zahrnul přes 40 milionů lidí v USA pracujících v umění, designu a dalších odvětvích dotýkajících se kreativních odvětví. Současnost se ale od jeho, a dalších příbuzných, vyhlídek docela liší. Nadšení kolem kreativity, která je základním kamenem pro kulturní a kreativní ekonomiku, se v uplynulých letech přeměnila vlivem kazualizace a podnikání. Dalším faktorem, který teorii kreativní třídy poněkud komplikuje je fenomén práce vázané na projektový způsob, která stoupá do nebývalého rozsahu.<sup>6</sup>

Přibývá lidí, kteří nejsou zaměstnání na plný úvazek u jednoho zaměstnavatele, ale pracují na několika projektech navazujících na sebe, nebo se dokonce prolínajícími, v průběhu roku. Jedná se o přirozenou součást současného uměleckého oboru, kdy se z těchto kulturních a kreativních pracovníků stávají dodavatelé několika odběratelů, jako je časté v jiných oborech. Tímto odběratelem může být i samotné divadlo, nebo stálá scéna. Samozřejmě jsou i jednotlivci, kteří pracují na stálý úvazek u jednoho zaměstnavatele, ale fenomén projektové práce se ve 21. století vlivem několika faktorů, jako je přístup k podnikání, globalizace i digitalizace, stává častějším. Zároveň se jedná o pracovní odvětví, které je podmíněné vysokoškolským vzděláním a vysokou úrovní dovedností.

---

<sup>5</sup> Kreativní třídu definuje Florida jako specifickou pracovní třídu. Dělí ji na dvě skupiny, super-kreativní jádro, které zahrnuje vědce, inženýry, univerzitní profesory, básníky, spisovatele, umělce, návrháře, architektky a další profese, jejichž cílem je vytvořit nové formy nebo návrhy, které jsou snadno přenosné a široce uplatnitelné. Druhou skupinou jsou kreativní odborníci (Creative Professional), kteří pracují v oboru vyžadujícím intenzivní znalosti, např. high-tech sector, finanční služby, zdravotnictví nebo management. FLORIDA, Richard. *Cities and the creative class*. New York: Routledge, 2005.

<sup>6</sup> MCROBBIE, Angela. *Be Creative: Making a Living in the New Culture Industries*. Londýn: International Journal of Cultural Policy, 2017.

Ze současných dat věnujícím se zaměstnanosti ve Velké Británii vychází, že lidé pracující v kreativním odvětví mají více než průměrnou šanci, že budou pracovat na bázi freelancerství<sup>7</sup>. Zároveň se zvyšuje poměr práce na zmíněné projektové bázi a data ukazují, že stálé pracovní místo má jen 1 % kreativních pracovníků ve Velké Británii. Současně 58 % z kreativní třídy, jak je nazval Richard Florida, ve Velké Británii bylo během své kariéry donuceno podstoupit neplacenou práci.<sup>8</sup>

I přesto, že se práce v kulturním a kreativním prostředí dostala částečně do rukou jednotlivců a freelancerů, neznamená to, že pracují naprosto odděleně od kulturního prostředí. Naopak s nástupem individualizace je spolupráce stále více zkoumaným tématem. Jakým způsobem freelanceři a podobní individuální pracovníci spolupracují se dá vysledovat na fenoménech co-workingů, blogů a sociálních sítí. Odráží to i výzkum, který v roce 2019 provedla Bandinelli. Z něho vyplývá, že až 60 % freelancerů ve Velké Británii spolupracuje s dalšími „kolegy“, kteří pracují na volné noze. Jedná se převážně o prolínání oborů, kdy například kulturní manažer potřebuje fotografa, či designéra. Zároveň také Bandinelli ve svém výzkumu popisuje, že více jak 80 % freelancerů, kteří si platí své pracovní místo v co-workingové síti *Impact Hub*, zde navázalo různé druhy spolupráce, z čehož necelých 40 % je spolupráce dlouhodobá.<sup>9</sup>

Pokud vyjmemme zmíněnou spolupráci v co-workingových centrech, jsou dalším krokem ve spolupráci umělecké kolektivy nebo kulturní organizace, kde spolu jednotlivci spolupracují v rámci projektů. **Umělecké kolektivy** jsou jednou z forem spolupráce, která je typická pro nezávislou uměleckou scénu. Jedná se o sdružování umělců, které je založeno na projektovém principu – obvykle kolektivy nemají pevně naplánovanou sezonu s uváděním děl v rámci týdnů, ale uvádění je vázané na individuální volný čas jednotlivých umělců. Kolektiv sdružuje několik profesí, kteří pracují i na dalších projektech, viz *Umělec jako jednotlivec*.

---

<sup>7</sup> Freelancer je nezávislý pracovník, odborník. Jedná se o člověka, který není smluvně vázán k zaměstnání, ale pracuje tzv. na volné noze.

<sup>8</sup> HIGGINBOTHAM, Daniel. *Overview of the creative arts sector in the UK* [online]. 20. 2. 2021 [cit. 2021-12-29].

<sup>9</sup> BANDINELLI, Carolina. *The production of subjectivity in neoliberal culture industries: the case of coworking spaces*. The production of subjectivity in neoliberal culture industries: the case of coworking spaces. 2020, 23(1).

Umělecké kolektivy mohou fungovat na neformálním základu, obvykle ale mají formálnější strukturu ve formě menšího managementu, která je pro základní vedení kolektivu nutná. I přes formálnější strukturu se jedná o neformální spolupráci, která je založena na přátelských vztazích. Obvykle fungují nejčastěji jako „soukromé“ neziskové organizace s vícezdrojovým financováním. V kontextu této diplomové práce pod pojem umělecký kolektiv spadají i další divadelní soubory, nebo multižánrové projekty, které nejsou vázány na formální kulturní instituci.

### **Klastry**

Spolupráce nekončí u samotných institucí, nebo subjektů. Příkladem další formy spolupráce jsou klastry. Jedná se o pomyslný prostor, kde dochází k výměně informací, zkušeností a dovedností. Pro fungující klastř je potřeba spolupráce výrobců, vzdělávacích, výzkumných, finančních institucí a jiných soukromých a veřejných organizací, které jsou propojeny vazbami různých typů.<sup>10</sup>

V literatuře můžeme najít mnoho definic, autorem jedné z prvních je Michael E. Porter, který v 90. letech klastry definuje jako „zeměpisnou koncentraci vzájemně propojených firem a institucí v konkrétním oboru.“<sup>11</sup>

Klastř je charakteristický sedmi základními prvky – geografickou blízkostí, specializací, účastníky a jejich kritickým množstvím, současných vztahů konkurence a spolupráce, dlouhodobým charakterem spolupráce a vznikem inovací.<sup>12</sup>

Geografická blízkost je zásadním faktorem při vzniku klastř. Klastry jsou obvykle koncentrovány v jednom nebo několika regionech, zároveň mohou mít i globální rozměr. Umístění klastř v konkrétním regionu může být dáno přítomností specifických přírodních zdrojů, konkrétního podnebí, nebo specializované pracovní síly. Nutno podotknout, že geografická blízkost ve smyslu regionů nemá roce 2021

---

<sup>10</sup> ŽÁKOVÁ, Eva a Pavel BEDNÁŘ. *Mapování kulturních a kreativních průmyslů v ČR*. Praha: Institut umění – Divadelní ústav, 2015.

<sup>11</sup> PORTER, Michael. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press, 1998.

<sup>12</sup> ANDERSSON, Thomas, Serger Sylvia SCHWAAG, Jens SÖRVIK a Emily WISE. *The Cluster Policies Whitebook*. Malmö: International Organisation for Knowledge Economy and Enterprise Development, 2014.

již tak zásadní význam. Přímou fyzickou blízkost nahrazují současné komunikační technologie, které geografické vzdálenosti prakticky stírají. Andersson a další uvádí, že využití technologií by ale nemělo zcela nahradit osobní kontakt mezi členy klastru.<sup>13</sup> Oproti tomu realita celosvětové pandemie naučila společnost překonat tyto negativa a názory na využití technologií v případě propojení členů klastru jsou nyní odlišné.

Klastr tvoří členové zastupující jak soukromý (podniky a firmy), znalostní (vědecké a univerzitní organizace) a veřejný sektor (orgány veřejné zprávy). Tato spolupráce různých sektorů souvisí s rozvojem inovací a zvýšením konkurenceschopnosti, blíže ke spolupráci několika sektorů v kapitole *Spolupráce z pohledu managementu*. Počet členů je libovolný, ale měla by být brána zřetel efektivnost a funkčnost klastru, proto se můžou objevovat doporučení k menšímu počtu členů. Vstup a výstup členů z klastru je volný, na základě rozhodnutí členů samotných.<sup>14</sup>

Smyslem klastru je dosáhnout určitého výstupu, zároveň na základě spolupráce musí vzniknout přidaná hodnota, které by podniky nebyly schopny dosáhnout samostatně bez spolupráce. Při sdružování subjektů v klastru se vyskytují i efekty, které v současném stavu nepřinášejí přímé výhody, ale v dlouhodobém měřítku ovlivňují potenciál firmy.<sup>15</sup>

Vznik klastru závisí na potenciálu daného území, který je dán dostupností výrobních faktorů, výzkumných a vzdělávacích institucí a organizací nacházející se na daném území. Pokud jsou v regionu zastoupené zmíněné složky, dochází k ovlivnění následných navázání dalších potenciálních členů a nových investic do klastru. Klastr může vzniknout popudem přicházejícím ze zdola nahoru, což

---

<sup>13</sup> tamtéž

<sup>14</sup> ŽÁKOVÁ, Eva a Pavel BEDNÁŘ. *Mapování kulturních a kreativních průmyslů v ČR*. Praha: Institut umění – Divadelní ústav, 2015.

<sup>15</sup> MAŤÁTKOVÁ, Kateřina a Jan STEJSKAL. *Znaky regionálních inovačních systémů: Characters of regional innovation systems*. Scientific papers of the University of Pardubice. series D: Faculty of economics and administration. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2011.

znamená vznik přirozeně, na základě tržního vývoje nebo naopak shora dolů, kdy iniciace přichází od veřejných institucí.<sup>16</sup>

Klastrování se objevuje i v kulturních a kreativních odvětví a je v podstatě totožné s klastrováním v jiných oborech. I v kultuře je důležitá spolupráce podniků, vzdělávacích a výzkumných institucí, soukromých a veřejných organizací. Příkladem kulturně kreativního klastru je město Manchester, kde je klastr podporován přímo městem, nebo finské město Jyväskylä. První klastr zaměřený na oblast kulturních a kreativních odvětví v České republice se objevil až v roce 2016 ve Zlíně. Zlínský kreativní klastr vznikl na základě činnosti nezávislé pracovní skupiny *Kreativní Zlín*, kterou založilo Statutární město Zlín. Klastr vznikl na základě výsledků projektu *Mapování kulturních a kreativních průmyslů v České republice*, kdy se ukázalo, že celý Zlínský kraj nese v oblasti kulturně kreativních odvětví velký potenciál. V tomto klastru se setkávají všechny tři zmíněné sektory, vládní, akademický a podnikový. V současné době vznikají další klastrové iniciativy v kulturně kreativních odvětví, a to například v Olomouckém kraji, nebo v Praze.

### **Sítě a asociace**

Další podobou sdružování nebo spolupráce v uměleckém sektoru jsou různé formy asociací a sítí, které sdružují jak subjekty, tak i jednotlivce.

**Sít'** je v podstatě organismus, který spojuje spolupracující jednotlivce, kteří jsou na sobě nezávislí, ale vzájemně se ovlivňují. Hlavním cílem těchto platforem je sdílení zkušeností a kooperace mezi jednotlivými subjekty. „Sociální nebo kulturní síť (network) v moderním smyslu je nehierarchická struktura vzájemně propojených, (ale přitom) nezávislých prvků, jejichž vztahy přirozeně vznikají a zanikají v průběhu, ... Při jednodušším pohledu na věc můžeme říci, že síť je skupina lidí, která dobrovolně spolupracuje na tématu společného zájmu.“<sup>17</sup>

Podobně definuje síť i Cvjetičanin: „Sítě jsou vyjádřením odlišné formy spolupráce ve srovnání s klasickými organizačními systémy. Mají výhody, jež spočívají

---

<sup>16</sup> ANDERSSON, Thomas, Serger Sylvia SCHWAAG, Jens SÖRVIK a Emily WISE. *The Cluster Policies Whitebook*. Malmö: International Organisation for Knowledge Economy and Enterprise Development, 2014.

<sup>17</sup> SULŽENKO, Jiří. *Evropské kulturní sítě: diplomová práce*. Praha: Akademie múzických umění v Praze. Katedra produkce, 2005

v neformálním charakteru kontaktů, flexibilitě rozhodovacího procesu, rychlosti výměn apod.“<sup>18</sup>

Oproti tomu se Markéta Němcová neomezuje jen na nehierarchickou strukturu, jako hlavní charakteristiku. Němcová uvádí dva přístupy k sítím v kulturní sféře. Do prvního přístupu spadá právě nehierarchická otevřená horizontální spolupráce s transnárodní orientací, např. síť IETM. Druhým přístupem je širší, hierarchizovaná a pevně řízená síť poboček, které spojuje ústředí, např. Česká centra.

Definic je mnoho, při bližším porovnání zjistíme, že se shodují na tom, že síť nemá žádné centrální ohnisko, ze kterého vychází. „Ačkoli jsou tedy sítě rozptýlené a decentralizované ve svém způsobu práce, musí splňovat určitou právní strukturu, bod, který je možný identifikovat jako základnu, chceme-li koordinační sekretariát, kde je nezbytné provádět každodenní správu, reagovat na požadavky nových a stávajících členů, šířit informace, organizovat setkání atp.“<sup>19</sup>

Se sítěmi úzce souvisí networking, ke kterému mezi jednotlivci v kulturních sítích dochází. Jedná se o proces nebo způsob chování, který usnadňuje navazování a udržování kontaktů. Podle Anne Boeové je networking „procesem vytváření a spřádání osobních a profesních kontaktů s lidmi s cílem získat 1) osobní doporučení, 2) rady, 3) informace, 4) podporu a 5) energii“.<sup>20</sup>

Networking můžeme chápat jako nástroj pro spolupráci a asociace a sítě jsou místy, kde může k novému networkingu docházet, nebo místy na kterém se již spolupracující subjekty setkávají. K networkingu dochází jak na regionální, tak mezinárodní úrovni. Obecně je důležité, aby sítě vytvářely vhodné prostředí. Fitzgerald uvádí, že prostředí vhodné pro networking musí být naplněno důvěrou, sdílením, tvůrčí činností, transparentností a diverzitou.<sup>21</sup>

---

<sup>18</sup> CVJETIČANIN, Biserka. *Networks: The Evolving Aspects of Culture in the 21st Century*. Záhřeb: UNESCO, 2011.

<sup>19</sup> SAMKOVÁ, Kamila. *Nová síť – případová studie kulturní neziskové organizace v kontextu její transformace*. Diplomová práce. Brno: Masarykova Univerzita, Filozofická fakulta - Ústav hudební vědy, 2012.

<sup>20</sup> BOE, Anne. *Úspěšný networking: zábavné a prosperující obchodní vztahy*. Brno: J. Alman, 2000.

<sup>21</sup> FITZGERALD, Sandy. *Managing Independent Cultural Centres* [online]. [cit. 2021-11-29].



Vedle sítí se můžeme setkat i s pojmem **asociace**. V příručce *Ústavu pro jazyk český* je pojem vymezen jako: „sdužování, sdužení (...) Volné spojení organizací stejného druhu, např. odborových organizací“.<sup>22</sup> Vedle toho vymezuje pojem asociace jako „sdužení osob nebo organizací zaměřené na vytváření podmínek k ochraně a prosazování zájmů svých členů: fotbalová / bankovní asociace, asociace autoškol asociace pro rozvoj podnikání (...)“.<sup>23</sup>

Na těchto definicích lze vidět rozdíl mezi sítěmi a asociacemi především v organizační struktuře a hierarchičnosti. Asociace působí jako něco „oficiálnějšího“, co spojuje spíše organizace než jednotlivé aktéry v kultuře na jakékoliv neformální úrovni. Asociace, jak je známe v českém prostředí, nesplňují definici sítí ve smyslu toho, že jsou „rozptýlené a decentralizované ve svém způsobu práce“, obvykle mají centralizované místo, dá se říct ohnisko, ve kterém se jednotliví aktéři setkávají. Oproti tomu Sulženko asociace zahrnuje do rozdělení sítí na základě strategie a cílů: „Mezinárodní profesní organizace – cílem je reprezentace zájmů svých členů vyšším oficiálním autoritám. Síť jsou důvěryhodným zdrojem pro tyto autority. (Asociace českých filmových klubů, umělecké rady apod.)“<sup>24</sup>

Prvním impulsem pro vznik subjektů občanského sektoru, potažmo právě asociací, bylo zastoupení vyjednávací, nebo mediátorské pozice mezi jednotlivci a celým hospodářským mikrosystémem.<sup>25</sup>

Motivací pro založení jak asociace, tak i sítě je sdužení subjektů, nebo jen zájemců určitého oboru, získávat výhodnější podmínky pro své členy, setkávat se a diskutovat, ale i najít potenciálního partnera pro budoucí projekty.

---

<sup>22</sup> *Internetová jazyková příručka* [online]. 2021 [cit. 2021-11-12]. Dostupné z: <https://prirucka.ujc.cas.cz/>

<sup>23</sup> tamtéž

<sup>24</sup> SULŽENKO, Jiří. *Evropské kulturní síť: diplomová práce*. Praha: Akademie múzických umění v Praze. Katedra produkce, 2005.

<sup>25</sup> SAMKOVÁ, Kamila. *Nová síť – případová studie kulturní neziskové organizace v kontextu její transformace*. Diplomová práce. Brno: Masarykova Univerzita, Filozofická fakulta – Ústav hudební vědy, 2012.

Judith Stanes také zmiňuje, že ne všechny asociace nebo sítě se takto nazývají. V praxi se můžeme setkat s několika synonymy, které svým způsobem naplňují stejnou funkci, jsou jimi například fóra, ligy, komise, společnosti, aliance a další.<sup>26</sup>

Teoretický významový rozdíl mezi asociacemi a sítěmi není pro téma této práce nijak zásadní. Z pohledu jakýchkoliv definic se vždy jedná o platformy, které umožňují spolupráci a vytvářejí pro ni prostor.

Asociace, sítě a klastry jsou jednou z nejvhodnějších forem sdružování na úrovni regionální až celostátní. V evropském prostředí jsou asociace a sítě nejrozšířenější formou platform pro sdružování v umění, jen v České republice jich je v oblasti živého umění přes padesát. Obvykle se zaměřují na konkrétní oblast živého umění, například nezávislé divadlo nebo profesionální symfonické orchestry. Ve svých činnostech se částečně překrývají, advokují svůj zmíněný obor směrem ke státu nebo samosprávě nebo se věnují vzdělávání. Během roku 2020 v průběhu pandemie došlo i k výskytu dalších nových platform, které vznikly z potřeby advokacie oboru, jako je Česká obec hudební, nebo *BACH – Brněnská Asociace Clubové Hudby*, více viz *Reflexe současného stavu*.

### **Mezinárodní organizace**

Spolupráce a sdružování nekončí jen v zemi kde subjekt sídlí, i mimo hranice existují další možnosti spolupráce. Určitou mezinárodní spoluprací obvykle zprostředkovávají i samotné české sítě a asociace formou grantových výzev, či projektů na podporu výjezdů. Zároveň i samotný projekt, instituce, nebo jednotlivec může být součástí mezinárodní organizace.

První z nich vznikaly po druhé světové válce jako organizace na úrovni národních vlád. Na počátku osmdesátých let 20. století byly založeny první evropské sítě, například *International Network for Contemporary Performing Arts (IETM)*<sup>27</sup>, *Trans*

---

<sup>26</sup> STAINES, Judith. Working Groups: Network Solutions for Cultural Cooperation in Europe. European Forum for the Arts & Heritage, 1995.

<sup>27</sup> *IETM* je celosvětová kulturní síť, která sdružuje více jak 500 organizací a jednotlivých osob, kteří se zabývají současným uměním. Věnují se především živému umění, mezioborové umělecké tvorbě a novým médiím.

*Europe Halles* (TEH)<sup>28</sup>, nebo *European Network of Cultural Administration Training Centers* (ENCATC)<sup>29</sup>.

Mezinárodních organizací, asociací nebo sítí, v různých oborech je nepřeborné množství. Markéta Němcová uvádí dva přístupy ke kategorizaci mezinárodních organizací v kultuře. Prvním z nich je nehierarchická otevřená horizontální spolupráce s trans národní orientací, např. zmíněná síť *IETM*. Druhým přístupem je širší, hierarchizovaná a pevně řízená síť poboček, které spojuje ústředí, např. *Česká centra*.<sup>30</sup> Mezinárodní organizace můžeme rozdělit i podle strategie a stanovených cílů:

- Mezinárodní profesní organizace – jejich cílem je reprezentace zájmů svých členů oficiálními autoritám
- Síťové informační základny a instituce – síť poboček, které organizace tvoří pro zastupování svých zájmů na mezinárodní úrovni. Tyto pobočky nejsou sítěmi, jak jsou chápány v předchozí kapitole, ale jen určitými reprezentanty.
- Mezinárodní kulturní projekty
- Evropské kulturní sítě – jejich cílem není žádný konkrétní projekt, ale přítomnost platformy pro setkávání organizací a výměnu kontaktů. Například *IETM*.

České asociace taktéž mohou být součástí evropských či celosvětových platforem. Například český festival se může rozhodnout být součástí asociace festivalů, která nejen, že napomáhá festivalům na území České republiky, ale je dále součástí mezinárodní asociace festivalů. Díky těmto kontaktům asociace, potažmo její členové, získávají informace o nových trendech v oboru, zároveň mají možnost navázat jakýkoli druh spolupráce.

---

<sup>28</sup> *Trans Europe Halles* je evropská síť kulturních center iniciovaná občany a umělci. Poskytuje dynamické fórum pro nápady, zkušenosti a výměnu. Podporuje své členy a jejich komunity.

<sup>29</sup> *ENCATC* reprezentuje, advokuje a promuje kulturní management a kulturní politiku v edukaci, profesionalizuje kulturní sektor k vyšší udržitelnosti a vytváří platformu pro diskuzi a výměnu mezi evropskými státy v oblasti kultury. Projekt je oficiálním partnerem *UNESCO*.

<sup>30</sup> NĚMCOVÁ, Markéta. *Evropské kulturní sítě*. Brno. Diplomová práce na Divadelní fakultě Janáčkovy akademie múzických umění. 2001.

## Spolupráce z pohledu managementu

*Proč vůbec spolupracovat?*

Kulturní a kreativní odvětví by bez spolupráce nemohly fungovat. Kolaborace několika odvětví je jedna ze zásadních podmínek pro vznik většiny uměleckých nebo kreativních děl. Ale co spolupráce mimo umělecké dílo, nebo organizaci? Proč se vyplatí spolupracovat se svými kolegy v odvětví, potažmo se svou konkurencí, popisuje teorie managementu.

### Spolupráce a inovace

Koncept formátů externí spolupráce – sítí, aliancí a asociací, je v posledních letech jedním z hlavních témat managementu inovací<sup>31</sup>, který zkoumá, jakým způsobem jsou firmy schopné reagovat na rychle měnící se trh a požadavky zákazníků. Schopnost firem překročit hranice svých organizací jim pomáhá budovat vztahy s vnějšími hráči, jako jsou dodavatelé, konkurenční firmy ale i univerzity. Budování těchto vztahů je činí mnohem konkurenceschopnější.<sup>32</sup>

Studie zaměřující se na externí spolupráci (například Parida, V.; Westerberg, M.; Frishammar, 2012) se opírají o tři perspektivy. První perspektiva se věnuje vědomostní základně firem (angl. knowledge-based view), to znamená, že firmy díky externí spolupráci nabydou znalosti, které v jejich know-how nefigurují – například specializované technologické znalosti, informace o trhu nebo potřebách zákazníků. A opět, díky rozšíření svého know-how o další znalosti se zvyšuje konkurenceschopnost. Izolovaná firma je odkázaná jen na své know-how, naopak spolupráce pomáhá vytvořit širší vědomostní základnu.“<sup>33</sup>

Druhá perspektiva nahlíží na spolupráci z pohledu financí, konkrétně nákladů a spojených rizik. Externí spolupráce s dalšími firmami v odvětví může přispět ke snížení nákladů a potencionálních rizik, díky společné spolupráci s dodavateli. Třetí

---

<sup>31</sup> Management inovací, nazýván také jako inovativní management, je vědomý a trvalý přístup k řízení inovativních procesů a změn, který vychází ze vzdělávání a nácviku.

<sup>32</sup> ROBSON, Paul J. A. a Robert J. BENNETT. SME growth: The relationship with business advice and external collaboration. Small Business Economics. 2000.

<sup>33</sup> GASSMANN, Oliver, Ellen ENKEL a Henry CHESBROUGH. *The future of open innovation*. R&D Management. 2010.

pohled na externí spolupráci se zajímá o tzv. „organizational learning“<sup>34</sup> v praxi to znamená, že externí spolupráce pomáhá firmám k osvojení dovedností a kompetencí spojenými s novými technologiemi a dalšími inovacemi a trhu.

Ve zmíněných studiích autoři nacházejí vztah mezi externí spoluprací a inovační výkonností firem. Například Robson, P.J.; Bennett, uvádějí, že spolupráce je důležitou formou inovační strategie. „Externí kolaborace je efektivním způsobem, který napomáhá firmám získat potřebné vědomosti a technologie, redukuje náklady, snižuje risk v procesu inovací a podporuje jejich efektivitu, což následně vede k vyššímu výkonu.“<sup>35</sup>

V teoriích managementu se často hovoří o tom, že inovace obecně je nezbytná pro firmy a organizace k osvojení si konkurenceschopnosti na trhu. Smagina a Lidemanis uvádí, že inovace pramení ze spolupráce různých odvětví. To platí i pro kulturní a kreativní odvětví, které je považováno za zdroj potenciálu, který pomáhá celé ekonomice a ovlivňuje sociální a kulturní aspekty životů lidí.<sup>36</sup>

Management inovací spolupráci rozděluje na dvě různé formy: Informal Collaboration Modes (ICMs) – v českém překladu tzv. neformální způsoby kolaborace a Formal Collaboration Modes (FCMs) – formální kolaborace. Neformální způsob kolaborace je způsob spolupráce, který je založen na osobních sítích a známostech než na právně vázané kolaboraci. Tato spolupráce vzniká organicky, ale firmy ji mohou podpořit návštěvou festivalů, konferencí a jiných sociálních aktivit, díky kterým vznikne častá neformální komunikace s jednotlivci v jiných organizacích. Tato neformální forma spolupráce není omezená jen

---

<sup>34</sup> V českém překladu organizační učení. Jedná se o proces tvorby, udržování a přesunu znalostí v organizaci.

<sup>35</sup> „*External collaboration is an effective way to help firms acquire useful knowledge and technologies, reduce the costs and risks in the process of innovation, enhance the efficiency of innovation, and then improve innovation performance.*“

LU, Chang a Bo YU. The Effect of Formal and Informal External Collaboration on Innovation Performance of SMEs: Evidence from China. Sustainability. 2020.

<sup>36</sup> SMAGINA, Anželika a Arturs LINDEMANIS. *What Creative Industries Have to Offer to Business? Creative Partnerships and Mutual Benefits.* World Academy of Science, Engineering and Technology, International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering. 2012, **6**(11)

na sdílení know-how nebo tipů, ale může gradovat do praktických záležitostí, jako je sdílení vybavení a podobně.

K neformální spolupráci v kulturním a kreativním odvětví docházelo i během pandemie v roce 2020. Například *Experimentální prostor NOD* spolupracoval s *Národním pedagogickým institutem* na vzdělávacích videích v rámci tzv. *NODAcademy*. Tato spolupráce vycházela z osobních známostí zaměstnanců divadla.

„Budování vztahů na základě neformální externí spolupráce zvyšuje příležitosti menších podniků k bližšímu kontaktu a komunikaci s jejich partnery. Pravidelný kontakt a dialog mezi zaměstnanci různých firem, vede ke sdílení pocitů a zkušeností. Tyto takzvané tiché vědomosti mají vyšší pravděpodobnost se přeměnit ve sdílené koncepty, které mohou následně firmy implementovat.“<sup>37</sup>

Naopak formální kolaborace je založena na spolupráci, která je podložena smluvně, nebo jinými oficiálními způsoby. Většinou se jedná o smluvní spolupráci mezi firmou či organizací a jejich dodavateli, partnery, investory nebo licencemi. V praxi se často stává, že z neformální kolaborace vzniklé organicky, se stane kolaborace formální podpisem smlouvy, nebo vstupem do asociace.

Spolupráce je podstatnou součástí kulturních a kreativních odvětví. Umění jako tanec, divadlo film, nebo i odvětví jako architektura, nebo nahrávací průmysl jsou na spolupráci založeny. Jedná se ale především o spolupráci v interních inscenačních nebo projektových týmech, kdy dochází ke kooperaci několika profesí. Externí spolupráce je většinou zastoupena členstvím v různých asociacích. Nicméně i v kultuře a umění lze z externí spolupráce vytěžit, příkladem mohou být různé formy koprodukce, při které dochází k rozdělení vloženého kapitálu, sdílení rizik, ale i přirozenému sdílení interních know-how. Vedle toho Sri Sundari vnímá

---

<sup>37</sup> “The building of informal external collaboration relationships enhances the opportunities for SMEs to contact and communicate closely with their partners. Through the frequent contact and dialogue among individuals of different firms, people can share their feelings and experiences through face-to-face contacts, and tacit knowledge is more likely to be converted into shared terms and concepts, and then obtained by other firms.”

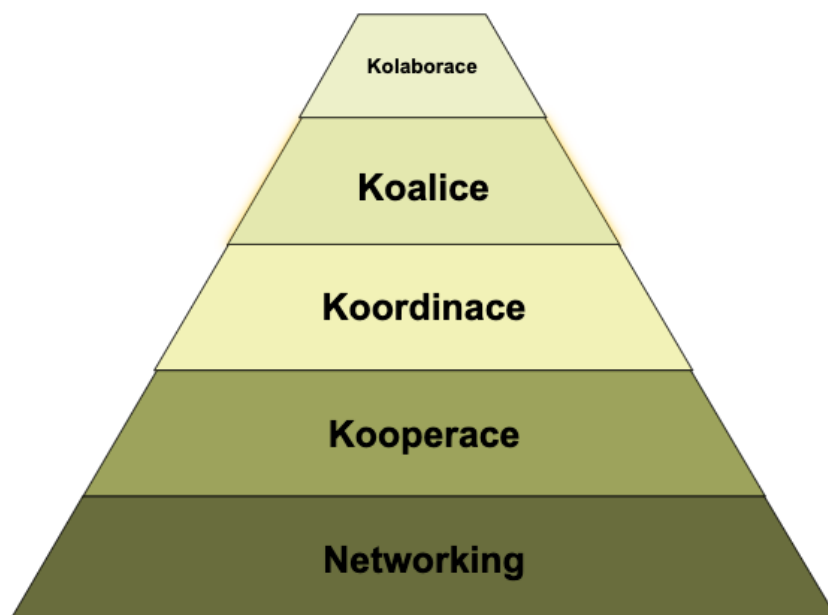
LU, Chang a Bo YU. The Effect of Formal and Informal External Collaboration on Innovation Performance of SMEs: Evidence from China. Sustainability. 2020.

inovace jako jednu z malého výčtu možností pro záchranu a přežití kreativní ekonomiky do budoucna.<sup>38</sup>

Benefity externí spolupráce hodnotí i Lucero, která dále rozšiřuje myšlenku Enrique Menzibala. Podle nich kulturně kreativní subjekty můžou díky externí spolupráci budovat svou komunitu a zároveň rozšiřovat svá umělecká témata. Lucero uvádí, že například při členství subjektu v asociaci nebo síti se k němu dostávají už informace přefiltrované a díky výběru asociace, i témata užitečnější.<sup>39</sup>

### **Vývoj spolupráce**

Jak bylo uvedeno v předchozí kapitole, ke spolupráci může dojít jak formální, tak neformální cestou. Vývoj spolupráce mezi subjekty popsala v roce 2010 Susan Royce. Podle ní spolupráce začíná networkingem a postupně se vyvíjí v kolaboraci:



Obrázek č. 1: Pět fází spolupráce podle Susan Royce<sup>40</sup>

V networkingové fázi jsou vztahy definované volně, jednotlivé subjekty mají jen povědomí o vzájemné existenci, a všechna svá rozhodnutí řeší nezávisle. V další

---

<sup>38</sup> SUNDARI, Sri. The Influence of Penta Helix Model on Organizational Innovativeness and Product Innovation Performance at Creative Economy Supporting Jember District Tourism Destination. 2021.

<sup>39</sup> LUCERO, Catrina. *Next Generation Network Evaluation*. Innovations for Scaling Impact and Keystone Accountability, 2010.

<sup>40</sup> ROYCE, Susan. Five levels of collaboration. 2010.

fázi – kooperaci, dojde k výměně konkrétních informací, jednotlivé role zúčastněných jsou definovány a komunikace se stává formálnější. Ve fázi koordinace dochází ke sdílení informací a zdrojů a některé rozhodovací procesy jsou sdílené. Koalice je dalším stupněm spolupráce, ve kterém vzniká organismus dvou nebo několika subjektů, kteří sdílejí jak nápady, tak zdroje a všichni představitelé subjektů mají stejné právo při rozhodování. Při finální fázi, kolaboraci, jsou všichni zúčastnění součástí jednoho systému a ve většině procesů musí dojít ke konsensu.<sup>41</sup>

Příležitostí pro podobný vývoj Royce shledává v různých platformách, které spojují nezávislé subjekty a potenciální spolupráci umožňují. V evropském prostředí jsou jimi například sítě nebo asociace.<sup>42</sup>

### **Model spolupráce penta helix**

Jedním z praktických příkladů přidaných hodnot spolupráce je model spolupráce, někdy též označován jako model inovací, penta helix. Model popisuje interakci konkrétních sektorů, díky které dochází k podpoře ekonomického a sociálního vývoje. Model penta helix vychází z modelu triple helix, který představil v roce 1997 Etzkowitz a Loet Leydesdorff a obsahoval akademický, podnikový a veřejný sektor. K modelu inovací obsahující pouze tři sektory bylo vznešeno mnoho kritických názorů, především proto, že model opomíjí další rozhodující faktory. Došlo tedy k modifikaci modelu na quadruple helix, který připojuje sektor informační a kulturní veřejnosti, také označován jako občanský sektor. K další modifikaci došlo doplněním environmentálního sektoru, který obsahuje právě model penta helix. V tomto případě se jedná o spolupráci sektoru akademického, podnikového, veřejného, občanského a environmentálního. V literatuře lze najít několik označení tohoto posledního sektoru, nejčastěji se jedná tzv. „social entrepreneurs“, kteří vyvíjejí, sponzorují a implementují řešení v otázkách sociálních, kulturních nebo environmentálních. V této diplomové práci bude na model penta helix nahlíženo v této formě.

I přes modifikaci modelu a postupné dodání dalších sektorů, se model vždy opírá o trojici: univerzitní – podnikový – veřejný sektor. Tato trojice je také základním

---

<sup>41</sup> tamtéž

<sup>42</sup> tamtéž



principem spolupráce v kulturních a kreativních klastrech, viz kapitola *Možnosti spolupráce v umění*.



Obrázek č. 2: Model spolupráce penta helix<sup>43</sup>

Model penta helix popisuje spolupráci zmíněných sektorů a poskytuje doporučení pro zlepšení situace v určité oblasti. Koncept je založen na formování partnerství, které jsou silně založené na výzkumné a inovační spolupráci. Zároveň vychází z tvorby inovací na základě vzájemné spolupráce, tedy ne nikoli na oddělené vytváření jednotlivými aktéry modelu.<sup>44</sup>

V modelu penta helix je spolupráce nejdůležitější veličinou. Nejedná se pouze o konstatování přítomnosti sektorů, ale pro výsledky je důležitá synergie všech zúčastněných. Akademický sektor povzbuzuje vznik a vývoj vědeckých otázek, ostatní sektory neustále stimuluje novými podněty ke zkoumání. Vedle toho veřejný sektor hraje důležitou roli ve formální a finanční podpoře systému pro vznik inovací – provádí investice do výzkumu, podporuje vědomostní základnu a podporuje inovace skrze možnosti networkingu. Nevládní a neziskové instituce a občanský sektor jsou v modelu zahrnuti jako aktivní účastníci, kteří ovlivňují sociální a ekonomickou součást modelu. Tato spolupráce je podmíněna vzájemnou spoluprací a pokud jeden ze článků modelu nefunguje, nedochází k inovaci. Musí docházet ke vzájemnému podněcování a ovlivňování. Každý spolupracující

---

<sup>43</sup> Vlastní zpracování.

<sup>44</sup> BLAŽEK, Jiří a David UHLÍŘ. *Teorie regionálního rozvoje: nástin, kritika, implikace*. Vydání třetí, přepracované a doplněné. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2020.

subjekt do spolupráce přináší hodnotu ze své oblasti, ve které nejvíce vyniká a přijímá takovéto hodnoty od jiného subjektu. Vzniká zde též přidaná hodnota v podobě synergického efektu. Zároveň je ve spolupráci jednotlivých sektorů důležité rovnocenné postavení partnerů. Podmínkou je vyvážená kooperace mezi zapojenými subjekty, kdy si jsou jednotliví aktéři rovni a mají stejnou důležitost.<sup>45</sup>

„V souvislosti s přítomností univerzit, spolupráce mezi sektory v modelu penta helix podporuje růst a vývoj startupových projektů a odnoží firem právě z iniciativy akademického a občanského sektoru. I přesto, že je v modelu několik zainteresovaných subjektů, nejsou empiricky validovány odděleně.“<sup>46</sup>

V modelu jsou znalosti přelévány z jednoho sektoru do druhého, dochází tak k aktivnímu přenosu výsledků výzkumu a vývoje do praxe. Spolupráce, ke které v rámci helixu dochází, se rozumí spolupráce subjektů, která je vzájemně prospěšná v dlouhodobém časovém horizontu, při nejmenším pro všechny zainteresované subjekty.

### **Přínosy a rizika spolupráce sektorů**

Klady spolupráce jednotlivých sektorů postavené na modelu inovací penta helix vychází z teorie spolupráce a inovací uvedených v předchozí kapitole. Mezi subjekty nastává přesun znalostí a technologií a dochází ke vzniku inovací, přičemž se zvyšuje konkurenceschopnost, ekonomická výkonnost a snižují se náklady. Subjekty v podnikovém sektoru získávají úspory při výrobě, vývoji i vstupu na trh – konkrétně je největší výhodou blízkost partnerů a následné snížení nákladů na dopravu. Mezi zainteresovanými sektory se podporuje sdílené učení. Zásadní přínos akademickému sektoru přinese partnerství v podobě zvýšení rozsahu a kvality výstupů, které vytváří. Vysoká škola má šanci lépe orientovat své aktivity týkající se vědecko-výzkumné oblasti. Jedná se o vzdělávací činnost, kdy škola

---

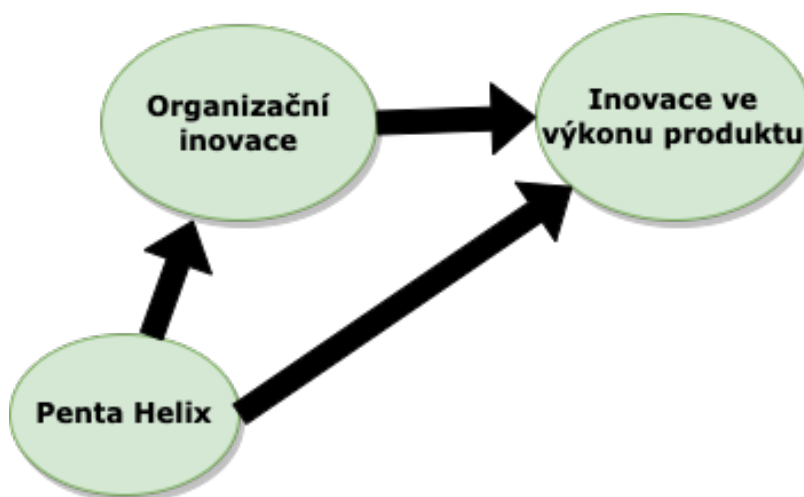
<sup>45</sup> TETŘEVOVÁ, Liběna. *Veřejný a podnikatelský sektor*. 2. vyd. Praha]: Professional Publishing, 2011.

<sup>46</sup> „In relation to entrepreneurial universities, collaboration among penta helix stakeholders is believed to encourage the growth and development of startups and spinoff companies from universities as well as small medium enterprises and public cooperatives. Yet there are several versions of Penta Helix stakeholders but none of them are validated empirically.“

SUDIANA, K., SULE, E. T., SOEMARYANI, I.: *The development and validation of the Penta Helix construct*. Business: Theory and Practice, 21(1). 2020.

předává výsledky své výzkumné činnosti přímo do podnikání a vidí reálné využití svých závěrů. Partnerství zároveň přispívá školám k vytvoření dodatečných příjmů či zlepšení infrastruktury. V neposlední řadě konkrétní vysoká škola, ale i další zapojené sektory, disponují větší vyjednávací silou vůči veřejným institucím a dalším externím subjektům.<sup>47</sup>

Další přínos lze sledovat i u samotného produktu, který je středobodem konkrétního subjektu. Sundari při svém výzkumu v roce 2021 zkoumal vliv modelu spolupráce penta helix na inovace firmy jako takové a inovaci konkrétního produktu firmy. Z jeho výzkumu vyplývá, že dochází k organizační inovaci, například ke zdokonalení organizačních procesů a snížení nákladů. Skrze tyto organizační inovace dochází i k inovaci ve výkonu produktu, viz schéma obrázek č.3.



Obrázek č 3: Vliv modelu inovací na inovaci organizace a produktu<sup>48</sup>

Spolupráce s sebou samozřejmě nese i určitá rizika. Navázáním spolupráce dochází ke zvýšení rizika zneužití informací nebo know-how některého z partnerů. Zároveň se jednotliví partneři do určité míry vzdávají své samostatnosti v rozhodování. Riziko se skrývá i v pokřivení trhu, ke kterému může dojít.<sup>49</sup>

---

<sup>47</sup> CAVALLINI, Simona. *Using the quadruple helix approach to accelerate the transfer of research and innovation results to regional growth* [online]. Committee of the Regions, 2016 [cit. 2021-11-30]. Dostupné z: <https://data.europa.eu/doi/10.2863/0082>

<sup>48</sup> SUNDARI, Sri. *The Influence of Penta Helix Model on Organizational Innovativeness and Product Innovation Performance at Creative Economy Supporting Jember District Tourism Destination*. 2021.

<sup>49</sup> TETŘEVOVÁ, Liběna. *Veřejný a podnikatelský sektor*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011

## **Prostředí pro vznik spolupráce**

Pro formování této formy synergické spolupráce jsou v praxi nutné tři kroky – předpoklad prostředí inovací, znalostí a konsenzu. Na počátku potenciální spolupráce je znalostní prostředí, které zahrnuje generování, šíření a využívání znalostí jednotlivými aktéry modelu. Znalostní prostředí je zaměřené na podporu posílení produkce znalostí a koncentraci vědecko-výzkumných aktivit směřující k vytvoření lepšího prostředí pro inovace. Druhé prostředí v podobě konsenzu reprezentuje vláda a nevládní organizace, které vyjednávají o zdrojích určených pro znalostní oblast. Jejich hlavním úkolem je aktivní tvorba potenciálu prostřednictvím definice pravidel a předpisů, podpora výzkumných a inovačních programů a politik, posílení kontinuální komunikace a zapojení aktérů z jiných sfér do celého procesu. V tomto prostředí dochází k setkávání lidí z různých institucí a k předávání zkušeností a tipů. Jedná se o pomyslný prostor modelu penta helix, který spojuje jednotlivé aktéry, a ve kterém je snaha vytvářet nové myšlenky a strategie. Posledním krokem pro formování modelu je inovační prostor, který tvoří znalostní infrastrukturu, sloužící k podpoře inovací, a to prostřednictvím vědeckých a technologických parků, podnikových inkubátorů, inovačních center nebo agentur poskytující poradenství.

„Záměrem inovačního prostoru je rozvíjet zdroje, které usnadní komercializaci znalostí, přičemž se inovační prostor snaží dosáhnout cílů stanovených v předchozích krocích.“<sup>50</sup>

V potenciální implementaci modelu se objevuje řada překážek. Výraznou bariérou pro vznik spolupráce je pomyslná zeď mezi akademickým a podnikovým, nebo soukromým sektorem. Tyto sféry pracují na základě jiných hodnot a kritérií pro výběr svých zaměstnanců a jiného časového horizontu práce. Další překážkou může být i omezená mobilita jak podnikových, tak akademických pracovníků. Například v případě akademických pracovníků dochází k přesunu pracovníků z vysokých škol do soukromé sféry, opačný směr není tak častým jevem.<sup>51</sup>

---

<sup>50</sup> CAVALLINI, Simona. *Using the quadruple helix approach to accelerate the transfer of research and innovation results to regional growth* [online]. Committee of the Regions, 2016 [cit. 2021-11-30]. Dostupné z: <https://data.europa.eu/doi/10.2863/0082>

<sup>51</sup> BLAŽEK, Jiří a David UHLÍŘ. *Teorie regionálního rozvoje: nástin, kritika, implikace*. Vydání třetí, přepracované a doplněné. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2020

K těmto bariérám podle Cavallini dochází následkem nedostatku vzájemné informovanosti jednotlivých sektorů.<sup>52</sup>

### **Model penta helix z pohledu umění**

V souvislosti této diplomové práce je model penta helix přenesený na umělecké prostředí. V tomto prostředí a v kontextu České republiky je definice jednotlivých subjektů poněkud složitější, vzhledem k nejasnému členění jednotlivých sektorů v živém umění. I přesto, že v uměleckém systému najdeme subjekty fungující na komerční bázi, například některá divadla, i projekty obecného sdružení, jako jsou zapsané spolky, generují určitý zisk, který dále investují do svého poslání. Z pohledu modelu penta helix v umění je potřeba oprostít se od obecného paradigmatu rozdělující umění na komerční a nekomerční. V případě obchodní činnosti se jedná o všechny subjekty, které se v umění pohybují. Podnikovou složku modelu vedle divadel zastávají jak kulturně kreativní odvětví, tak i podniky mimo umění obecně, se kterým mohou kulturní instituce a projekty navazovat spolupráci.

Problém může nastat u definice akademického sektoru, protože většina kulturních subjektů v živém umění plní vedle umělecké i funkci vzdělávací. Akademický sektor v modelu penta helix zastává funkci výzkumnou, kdy svými výsledky výzkumné práce dále podněcuje ostatní sektory. Z tohoto plyne, že akademický sektor v modelu penta helix v této diplomové práci zastávají pouze univerzitní instituce.

Také pozice státní správy a ministerstva je při definici sektoru problematická. Bezesporu lze tyto subjekty vnímat jako představitele veřejného sektoru, zároveň mohou plnit funkci vzdělávací a v mnoha případech jsou i samotným zřizovatelem kulturních institucí.

Environmentální sektor v živém umění představuje stanovení environmentálních cílů směrem k šetrnosti k životnímu prostředí a zavedení určitých kroků. Další možnou interpretací významu tohoto sektoru může být snaha subjektu obohacovat

---

<sup>52</sup> CAVALLINI, Simona. *Using the quadruple helix approach to accelerate the transfer of research and innovation results to regional growth* [online]. Committee of the Regions, 2016 [cit. 2021-11-30]. Dostupné z: <https://data.europa.eu/doi/10.2863/0082>

prostředí pro lepší životy lidí. V kontextu této diplomové práce bude sektor definován ve významu ochrany životního prostředí.

Pro model penta helix v kontextu sdružovacích platforem v této diplomové práci jsou jednotlivé subjekty definovány následovně:

Akademický sektor – univerzity, jak umělecké, tak i jiného zaměření.

Podnikový sektor – divadla, kulturní a kreativní odvětví, umělecké instituce, obecně podniky.

Veřejný sektor – státní správa, samospráva a ministerstva.

Občanský sektor – neziskové subjekty v umění, nezávislé instituce, spolky, sítě, asociace.

Environmentální sektor – entrepreneurs, environmentální skupiny, nebo stanovení environmentálního cíle v organizaci.

## Reflexe současného stavu

Následující kapitola bude blíže zkoumat současnou situaci sdružování v živém umění v České republice a aplikovat poznatky z teoretické části práce. Na zmíněnou současnou situaci bude nahlíženo skrze benchmarking aktivních platforem v živém umění, které sdružování a spolupráci umožňují. Těchto platforem je v kontextu živého umění v České republice velké množství, od asociace věnující se profesionálním divadlům, po asociaci sdružující zvukaře nebo kulturní manažery, na následujících stranách bude popsán jen výčet.

Na jednotlivé platformy bude nahlíženo nejen z pohledu jejich činnosti, ale i z pohledu zainteresovaných sektorů, jak bylo uvedeno v kapitole věnující se modelu inovací penta helix. Vzhledem k tomu, že model pojímá různé sektory a činnosti v konkrétní oblasti, v tomto případě živém umění, bude výčet doplněn o platformy mimo divadelní prostředí.

Vedle českého kontextu bude uveden i příklad tří platforem ze zahraničí – *Berlin Music Commission*, *Promus* a *Arts Council England*. V případě prvních dvou se jedná o platformy, které vznikly iniciativou zdola, od samotných aktérů v konkrétním žánru, podobně jako v případě uvedených českých platforem. Naopak *Arts Council England* je příkladem platformy, která vznikla na národní úrovni. Výběr platforem proběhl na základě jejich specializace. Jak v českém, tak zahraničním kontextu se jedná o platformy, které jsou ve svém oboru jedny z nejčinnějších.

### Nová síť

*Nová síť* je organizace, která podporuje živé umění a kulturu. Václav Veber charakterizuje projekt jako „distribuční síť pro cirkulaci nezávislých divadelních projektů po České republice.“<sup>53</sup>

Aktivity *Nové sítě* se dají rozdělit do několika okruhů – organizační, informační, vzdělávací a kulturně-advokační. V rámci organizační činnosti pořádá platforma od roku 2020 konferenci s názvem *Culture Get-Together*, která se tematicky

---

<sup>53</sup> VEBER, Václav. *Příběh pantomimy*. Praha: Akademie múzických umění, Hudební fakulta, katedra nonverbálního a komediálního divadla, 2006.

zaměřuje na spolupráci v kultuře. Posláním konference je zprostředkovat setkání zástupců nezávislých scénických umění (zastřešující organizace divadla, tance, nového cirkusu) a představitelů měst, krajů a státní správy. Na konferenci tak vzniká komunikační kanál mezi zmíněnými aktéry kulturní scény, platforma se snaží odbourávat vzájemné bariéry a přibližovat všechny zúčastněné strany. Vedle konference organizuje *Nová síť* festival *Malá Inventura*, který nabízí přehlídku vybraných představení domovských scén v Praze, nezávislých etablovaných i nadějných mladých umělců. Zároveň je festival místem pro mezinárodní networking a navazování nových spoluprací. Každý rok festival otevírá otevřenou výzvu, kam se může přihlásit jakýkoliv projekt nezávislé divadelní scény. Součástí festivalu jsou i ozvěny v regionálních městech.

*Nová síť* svou informační činnost nazývá *Arts Servis*. Sami uvádí, že se snaží zaplnit nedostatky v komunikaci samosprávě a státní správě s uměleckou obcí. „Považujeme za zásadní, aby se důležité informace dostávaly k zástupcům oborových organizací i jednotlivcům včas.“<sup>54</sup> Mimo informační servis vykonává i konzultační činnost, která je zaměřená na celou škálu problematiky kulturního managementu. Žádost o konzultaci může podat každý, kdo je členem *Nové sítě*, jedná se například o konzultaci v oblasti fundraisingu, jako jsou praktické rady před podáváním žádostí do grantových programů. Ve rámci vzdělávací činnosti je nejaktivnějším projektem *Art Gate Behind the scenes*, který vzdělává kulturní manažery, především ty na regionální úrovni, v technických základech (světlo, zvuk, video stage management).<sup>55</sup>

Dalším okruhem práce *Nové sítě* je kulturní advokacie. „Součástí činnosti kanceláře je setrvalý zájem o problematiku kultury v České republice, obhajobu nástrojů, mediace mezi jednotlivci a samosprávami, obhajoba oboru, jednání ve prospěch potřeb oboru (...).“<sup>56</sup> *Nová síť* také aktivně vytváří spolupráci mezi regiony, Prahou i zahraničím, a to formou zprostředkování výjezdů umělců, předáváním know-how, mediací mezi nezřizovanou a zřizovanou kulturou a samosprávou. Od roku 2004

---

<sup>54</sup> Rozhovor s Adrianou Světlíkovou, ředitelkou *Nové sítě* [2021-11-2]

<sup>55</sup> *Nová síť* takto reaguje na současnou situaci v České republice, kde chybí systematické praktické vzdělávání v technických dovednostech základního stupně, bez nutnosti studia na akademické půdě.

<sup>56</sup> *Nová síť: O Nové síti* [online]. [cit. 2021-12-28]. Dostupné z: <https://www.novasit.cz/>



jsou správcem tzv. *Českého kulturního networku*, která sdružuje přes dvacet organizací napříč celou Českou republikou.

Aktivita *Nové sítě* nejsou omezené jen pro členy, snaží se pomáhat celému kulturnímu spektru v České republice, členové platformy mají výhody právě v konzultacích, informacích a dalších nástrojích. *Nová síť* je právně zapsaným spolkem. Předsedkyní spolku je k prosinci 2021 Adriana Světlíková, která je zároveň ředitelkou platformy.

### **Zainteresované sektory**

*Nová síť* se věnuje oboru nezávislého živého umění, tento žánr napomáhá rozvíjet, vzdělávat a věnuje se jeho advokacii. V této platformě je tedy hojně zastoupen sektor občanský a podnikový, a to různými nezávislými divadly, projekty a spolky.

Zastoupení akademického sektoru v *Nové síti* chybí. Ředitelka platformy uvedla, že „Spolupráci s akademickým sektorem na výzkumu jsme zatím nijak neiniciovali. Rozhodli jsme se raději prakticky podporovat přímo absolventy divadelních oborů.“<sup>57</sup> Zmiňuje tím projekt s názvem *Nová krev*, ve kterém nabízí prezentaci děl na festivalu *Malá inventura* v Praze i v regionech. Jedná se jen o zprostředkování nových příležitostí studentům. Přímá spolupráce akademického s dalšími sektory a podpora výzkumu, jak byla popsána v teoretické části, na této platformě chybí.

Platforma se úspěšně věnuje advokacii oboru směrem k samosprávě a ministerstvu. Skrze pracovní a poradní skupiny definuje problémy oboru nezávislého divadla a dále je komunikuje směrem k ministerstvu<sup>58</sup>. Jedná se o předávání informací a potřeb nezávislého divadla veřejnému sektoru. Přímé zastoupení sektoru uvnitř platformy, jako například u zahraničních platform popsaných níže, chybí.

Podnikový sektor je součástí platformy, zároveň se *Nová síť* tuto spolupráci snaží dál rozvíjet. „Usilujeme o propojení kultury a podnikového prostředí. Založili jsme

---

<sup>57</sup> Rozhovor s Adrianou Světlíkovou, ředitelkou *Nové sítě* [2021-11-2]

<sup>58</sup> Tato iniciativa probíhala například v době nařízení vlády v době pandemie v roce 2020, které zastavily veškeré divadelní aktivity.

projekt *Energie nové sítě*, ve kterém propojujeme členy sítě s potenciálními podnikateli, kteří mají zájem o podporu kultury.“

*Nová síť* se věnuje environmentálním otázkám v divadle. Tyto aktivity můžeme vidět v jednotlivých seminářích, které pro své členy pořádá. *Nová síť* je zaměřena na nezávislou scénu, která je z velké většiny zastoupena nezávislými spolky s vícezdrojovým financováním. Mezi členy platformy není ani jedno komerční divadlo v České republice, což vychází ze samotného poslání.

### **Asociace nezávislých divadel**

Další platformou v České republice věnující se nezávislému divadlu je *Asociace nezávislých divadel*. Jedná se o „otevřené sdružení divadelních subjektů, produkčních domů i jednotlivých tvůrců, působících v oblasti divadel nezřizovaných veřejnou správou napříč celou republikou.“<sup>59</sup>

Asociace vznikla v roce 2016 přímo z iniciativy aktérů nezávislého divadla a z potřeby založit platformu, která by formovala otázky nezávislého divadla všech žánrů. Hlavní snahou bylo spojit nezávislou divadelní scénu a prosazovat jedinečnost tohoto žánru. Cílem asociace je poskytovat zázemí pro sběr dat a jejich analýzu, výměnu informací a zkušeností mezi divadly, působit na jednotlivé články veřejné správy v oblasti legislativy a kulturních politik. Jednou z hlavních přidaných hodnot být členem této asociace je právě zastoupení v případě advokacie směrem k veřejnému sektoru.

Členem asociace se může stát jakákoliv fyzická nebo právnická osoba, podmínkou je působení v oblasti profesionálního nezávislého divadla a souhlas se stanovami. „Člen musí souhlasit se stanovami, aktivně působit v oboru nebo oboru napomáhat, a to způsobem vyjadřujícím kvalitu svých aktivit, svou činností tak přispívat k naplňování podmínek rozvoje této oblasti v České republice.“<sup>60</sup>

Mezi aktivity asociace patří především zastoupení a advokacie nezávislého umění směrem k veřejné správě. Členové asociace jsou aktivně účastni na jednáních veřejné správy i samosprávy, například v současné době při tvorbě strategie vůči

---

<sup>59</sup> *Asociace nezávislých divadel ČR* [online]. 2021 [cit. 2021-11-22]. Dostupné z: <https://www.andcr.cz/>

<sup>60</sup> tamtéž

nestátním neziskovým organizacím na Úřadě vlády. Asociace sleduje aktuální dění v kultuře v České republice a aktivně se vyjadřuje k aktuálním tématům. Obvykle formou otevřených dopisů, či veřejného vyjádření podpory či nesouhlasu k určitým rozhodnutím v České republice. Jedná se tedy o platformu, která hájí zájmy nezávislého divadla, stojí za tímto žánrem a formuluje jednotná stanoviska vůči rozhodnutí veřejné správy směrem k nezávislému divadlu. Velmi zásadní byla aktivita asociace v době pandemie v roce 2020 a následných opatřeních, které divadlo zasáhly. Jednalo se nejen o aktivitu směrem ke státu a jeho rozhodnutím, ale i směrem vně asociace, kdy svým členům předávaly informace v jednotné formě.

### **Zainteresované sektory**

*Asociace nezávislých divadel* spojuje nezávislá profesionální divadla z celé České republiky, sektor občanský a podnikový je tedy zapojen v platformě přímo a ve velkém rozsahu. Zapojení dalších sektorů je buď částečné, nebo se bohužel nedá dohledat. Stejně jako v případě *Nové sítě*, asociace velmi aktivně komunikuje s veřejným sektorem, ale nejedná se o přímou spolupráci, ve smyslu představitel veřejného sektoru přímo v asociaci. Členové asociace se zúčastní rozhodujících procesů na vládní úrovni, jedná se o nepřímou spolupráci.

Akademický sektor může být částečně zastoupen například skupinou *Just Monkeys* věnující se hereckým kurzům, zároveň asociace pomáhá svými aktivitami studentům. Opět se nejedná o přímou spolupráci ve smyslu výzkumu a přítomnosti akademického sektoru přímo v rozhodovacích orgánech. Stejně jako u *Nové sítě* je zapojení komerčního divadla zcela vynecháno, i zde to vychází ze samotného poslání asociace, která byla založena na základě propojení jednoho žánru, a to nezávislého divadla.

### **Asociace profesionálních divadel ČR**

Členy předchozích asociací jsou nezávislé divadelní projekty a soubory. Vedle nezávislých divadel tvoří páteř českého divadelního systému i divadla profesionální. Tato profesionální souborová divadla veřejné služby sdružuje *Asociace profesionálních divadel České republiky*. Vznikla v roce 2008 a „napomáhá vzájemné spolupráci mezi divadly, zasazuje se o vytváření příznivých

podmínek pro divadelní tvorbu a zastupuje divadla v komunikaci s orgány veřejné správy.“<sup>61</sup>

Mezi hlavní aktivity asociace patří komunikace se státní správou, která zahrnuje společné konzultace statutárních zástupců a poskytování informací z činnosti jednotlivých divadel. Členové asociace si mohou vyměňovat zkušenosti z jednání s orgány státní správy a samosprávy a následně tvořit návrhy na společný postup statutárních zástupců divadel při jednání s těmito orgány státní.

Asociace zastupuje divadla na venek, v minulosti pomocí kampaní, například *Pomozte svému divadlu* v roce 2012, která upozorňovala na nefunkční systém financování divadel a navrhla proměnu a optimalizaci financování regionálních divadel. Od jara 2020 se asociace vyjadřuje i k situaci kolem opatření proti šíření koronaviru a snaží se řešit následky, které z této situace vyplývají, v rámci kampaně *Zvedáme opony*.

Asociace je oproti předchozím platformám především organizací zaměstnavatelů v oblasti profesionálních divadel a specializuje se právě na práva zaměstnavatelů. Je členem Unie zaměstnavatelských svazů a členem PEARLE (Performing Arts Employers Association League Europe).

### **Zainteresované sektory**

*Asociace profesionálních divadel* se stejně jako předchozí platformy věnuje jednomu konkrétnímu oboru a sektoru, v tomto případě profesionálním divadlům. Sektor občanský a podnikový je tedy obdobně jako u předchozích platform zastoupen. Vedle toho akademický, veřejný a environmentální sektor je v asociaci vynechán. Stejně jako u *Asociace nezávislých divadel*, tak i tato platforma sdružující profesionální divadla, tvoří určitý komunikační kanál mezi divadly a státní správou a ministerstvem, nicméně zástupně sektoru není přímým aktérem asociace. Stejně tak environmentální sektor nelze v asociaci dohledat.

---

<sup>61</sup> APD | *Pomoz svému divadlu* [online]. Asociace profesionálních divadel České republiky, 2020 [cit. 2021-12-15]. Dostupné z: <https://www.pomozsvemudivadlu.cz/asociace-profesionalnich-divadel>

## **Česká asociace festivalů**

V kontextu České republiky je možné se sdružovat nejen z pozice souboru nebo profesionálního či nezávislého divadla, ale i jako projekt, potažmo festival. Právě festivaly živého umění napříč žánry spojuje *Česká asociace festivalů*. Na rozdíl od předchozích asociací, které se specializují na určitý žánr nebo specifickou divadelní instituci, *Česká asociace festivalů* sdružuje festivaly v živém umění napříč žánry, jako je klasická hudba, alternativní hudba, jazz, world music, opera, tanec a nový cirkus.

Aktivity asociace jsou víceméně stejné jako u předchozích platform, hlavní činností je především advokacie. Hlavním posláním je sjednotit zásadní požadavky vůči vládě a prosazovat potřebné dílčí legislativní, systémové a ekonomické změny. Mezi další cíle asociace patří „prezentace a tvorba hodnotných kulturních projektů“<sup>62</sup>. Na rozdíl například od Nové sítě se nespécializují na vzdělávání oboru a veřejnosti, ale hlavní činností je výměna informací mezi členy, vzájemná podpora a tvorba společných propagačních a uměleckých aktivit.

Vedle *České asociace festivalů* existuje v České republice i *Asociace hudebních festivalů*. Jejich záběr je víceméně stejný – festivaly živého umění. *Česká asociace festivalů* vznikla v roce 2015 odchodem několika aktérů z *Asociace hudebních festivalů* a založením asociace vlastní. Z toho vyplývá, že v současné době existují v České republice hned dvě platformy, které sice svým vnitřním fungováním mezi aktéry mohou fungovat odlišně, ale co se týká advokacie směrem k veřejnosti a státní správě, obhajují stejné zájmy stejného oboru.

## **Zainteresované sektory**

*Česká asociace festivalů* se na rozdíl od předchozích platform neomezuje žánrem, součástí platformy jsou hudební festivaly od bluesu po klasickou hudbu a jazz, po taneční festivaly. Občanský a podnikový sektor je zastoupen skrze jednotlivé festivaly, součástí jsou i produkční firmy jako například *Rachot Productions*. Vedle toho akademický a environmentální sektor nelze v platformě dohledat skrze žádné jejich aktivity. „V našich aktivitách se soustředíme hlavně na zájmy a činnosti

---

<sup>62</sup> *Česká asociace festivalů: O Asociaci* [online]. 2021 [cit. 2021-12-22]. Dostupné z: <http://czaf.cz/>

našich členů, hudebních festivalů. S univerzitami spolupracují jednotlivé festivaly podle svého uvážení.“ uvedl v rozhovoru viceprezident asociace.<sup>63</sup>

### **APPOK – Asociace promotérů a producentů v oblasti kultury**

Platformy pro sdružování a spolupráci se samozřejmě netýkají jen uměleckých projektů a divadel. Příkladem platformy, ve které se sdružují jednotlivci v umění je *Asociace promotérů a producentů v oblasti kultury*. Při vzniku této diplomové práce je asociace jedním z nováčků mezi platformami, vznikla totiž na jaře 2021 v reakci na vládní restrikce dopadající na obor kultury při pandemii.

Mezi členy asociace je široká škála profesí z různých žánrů v živém umění, od promotérů, zvukařů, produkčních, až po lektory volnočasových aktivit. Aktivity platformy nejsou zatím tak široké, jako u předchozích asociací, platforma je aktivní teprve několik měsíců. Platforma se prozatím soustředí na svůj hlavní cíl, čímž je advokacie oboru. „Naším cílem je plnohodnotně zastupovat zájmy všech subjektů spolupracujících v oblasti kultury, zábavy a volnočasových aktivit, jejichž potřeby jsou dlouhodobě přehlíženy nejen v návaznosti na krizová opatření vlády ČR v souvislosti s bojem proti šíření nemoci COVID-19.“<sup>64</sup>

### **Zainteresované sektory**

I přes prozatím krátkou přítomnost na scéně platforma spojuje aktéry hned z několika sektorů. Mezi členy můžeme najít zástupce občanského sektoru, a to jednotlivé umělecké projekty a instituce i jednotlivce. Podnikový sektor je zastoupen hned několika členy, například agenturou *D Smack productions*, ale i dalšími zvukaři, techniky nebo producenty. Podnikový sektor je oproti předchozím platformám zastoupen i představiteli kulturně-kreativního odvětví obecně, od půjčoven technického vybavení po ticketingové společnosti a hudební vydavatele.

Zastoupení akademického sektoru je opět jen částečné skrze osoby věnující se vzdělávání v živém umění. Nejedná se o zastoupení akademického sektoru, který by svými výsledky výzkumu podporoval další rozvoj. Environmentální sektor

---

<sup>63</sup> Rozhovor s Davidem Dittrichem, viceprezidentem České asociace festivalů [2021-12-7]

<sup>64</sup> *APPOK: O asociaci promotérů a producentů* [online]. 2020 [cit. 2021-12-28]. Dostupné z: [appok.cz](http://appok.cz)

je zastoupený v jednom z cílů platformy, který popisuje podporu environmentálního přesahu živé produkce.

### **Brněnská asociace klubové hudby**

Jednou z dalších nově vzniklých platform v České republice je i *BACH – Brněnská asociace klubové hudby*. Platforma nevznikla přímo v návaznosti na pandemii a s ní spojené opatření, ale o několik měsíců dříve, v říjnu 2019. Hlavním cílem asociace je vzájemná podpora spolupráce brněnských klubů a propagování společných cílů, mezi které patří například společná propagace a sdílení programu. Členové asociace mezi sebou sdílí své programy, navzájem jednají o výběru interpretů, pomáhají si sdílením technického vybavení, i zaměstnanců – například zvukařů.

V platformě BACH tedy dochází k přímé interakci jednotlivých aktérů hudebních klubů v Brně. Vedle této přímé spolupráce mezi členy, je dalším cílem advokacie hudebních klubů na zastupitelstvu města Brna. Jednou ze snah je například přijatelná regulace hluku v Brně, asociace se inspirovala v jiných evropských městech, kdy je hluk regulován, ale nejedná se o zásadní zásah do aktivit klubů.

### **Zainteresované sektory**

Součástí platformy jsou především produkční skupiny, které provozují kluby v Brně, jedná se tedy o zastoupení občanského i podnikového sektoru. Produkční skupiny se vedle provozu klub věnují i technologickému vybavení a vydávání hudebních nosičů. Veřejný sektor, stejně jak o předchozích platformách, není zastoupen, ale pouze s ním asociace vede dialog. „Ideální by bylo, kdyby podobná instituce byla nějakým způsobem zřizována přímo městem. Iniciovali jsme vznik podobné platformy na úrovni města, ale neúspěšně, proto jsme se rozhodli si asociaci založit sami, abychom při komunikaci požadavků k městu měli větší kredibilitu.“<sup>65</sup> Environmentální sektor prozatím také není zastoupen, nicméně představitel asociace v rozhovoru uvedl, že je environmentální přesah hudebních klubů v Brně je jedním z plánovaných cílů asociace do budoucna.

---

<sup>65</sup> Rozhovor s Ondřejem Bačkou zastupující klub Fléda v asociaci. [2021-11-9]

## **Berlin Music Commission**

*Berlin Music Commission* je síť zastřešující hudební průmysl v Berlíně, která byla založená v roce 2007. Sami své aktivity popisují jako „*The Music business network of Berlin*“. BMC podporuje a reprezentuje firmy a představitele celé škály hudebního průmyslu v Berlíně – od živé produkce, přes nahrávací průmysl, po hudební technologie, vzdělání a media. Nejedná se tedy o sdružování aktérů z jednoho odvětví, ale BMC propojuje v jedné asociaci kulturní i kreativní odvětví.

Tato síť je „*business based*“ – spojuje labely, manažery, ale i malé kluby nebo nahrávací společnosti a všechny aktéry hudebního průmyslu v Berlíně. Hlavním rozdílem od českých asociací nebo podobných sítí je, že součástí BMC jsou i tři berlínské univerzity. Samozřejmě se nejedná o přímé aktéry hudebního odvětví v Berlíně, Tim Jappien z BMC při rozhovoru uvedl, že vzdělávání vnímají jako součást hudebního ekosystému, které se podílí na výchově nových účastníků tohoto odvětví.<sup>66</sup>

*Berlin Music Commission* zastřešuje různé formy hudebního průmyslu v Berlíně, proto jsou součástí BMC i další expertní skupiny zaměřující se například na event industry (*Expert-Group Event Industry*), která zastřešuje majitele kulturních center i klubů skrz různé hudební žánry. Kluby jsou součástí přímo Berlin Music Commission a spolupracují se všemi členy, konkrétně problematice klubů se věnuje zmíněná expertní skupina.

BMC se stejně jako české asociace aktivně zapojuje do advokacie hudebního průmyslu v Berlíně – například v roce 2021 se tato asociace založila o to, že kluby zaměřující se na techno hudební scénu se staly kulturními institucemi<sup>67</sup>. K další advokacii došlo i během pandemie koronaviru a následných opatřeních, které zastavily kulturní život v Berlíně. Nejednalo se o přímou finanční pomoc ze strany BMC, asociace pomáhala vyjednávat s politickými stranami a municipalitami a informovala o možných dotacích zprostředkovanými třetími stranami.

---

<sup>66</sup> Rozhovor s Timem Jappienem, manažerem Berlin Music Commission. [2021-0-13]

<sup>67</sup> Berlin clubs have been declared cultural institutions. *We Rave You* [online]. 2021, 7. 5. 2021 [cit. 2021-11-03]. Dostupné z: <https://weraveyou.com/2021/05/berlin-clubs-are-officially-recognized-as-cultural-institutions/>



*Berlin Music Commission* posiluje pozici berlínského hudebního odvětví a jeho zájmy obecně i na státní a mezinárodní úrovni. Představenstvo BMC je součástí několika větších komisí a asociací, jako je *Landesmusikrat Berlin*<sup>68</sup>, *BV Pop*<sup>69</sup>, *Society for Music Industry and Music Culture Research*<sup>70</sup> nebo *Creative Germany*. V Čechách poněkud neobvyklé je i to, že asociace, která sdružuje hudební odvětví v Berlíně je součástí výzkumné společnosti věnující se hudebnímu průmyslu. BMC funguje jako spojka mezi *Society for Music Industry and Music Culture Research* a aktéry hudebního odvětví, univerzitami, které budoucí aktéry vzdělávají a zkoumají hudební průmysl v Berlíně.

Berlin Music Commission organizuje workshopy a cestovní dotační programy (jedná se o jedinou cestu, jakým způsobem BMC zprostředkovává členům finanční prostředky). Mimo další projekty, při kterých platforma zprostředkovává vzdělávací workshopy a další specializace, organizuje i jednu z největších berlínských konferencí věnující se hudebnímu průmyslu.

Platforma organizuje i měsíční aktivity, jako je networkingová akce *Centre of excellence for the Music Industry*. Velmi důležitou součástí členství asociace je možnost konzultací, které jsou otevřeny na základě osobní domluvy a každý člen má možnost zdarma konzultovat jakékoliv téma týkající se hudebního businessu.

---

<sup>68</sup> Landesmusikrat Berlin je regionální hudební rada spolkové republiky Berlín. Jako zastřešující organizace zastupuje zájmy institucí a sdružení, která formují berlínský hudební život a která se účastní Státní hudební rady. Hlavní rolí je informační pro berlínský Senát a strany berlínské Sněmovny reprezentantů. Ve svých vlastních projektech se podílí na utváření hudebního života v Berlíně.

<sup>69</sup> Spolková asociace populární hudby (BV Pop) je sdružením lidí, společností, iniciativ a organizací, které se lokálně, regionálně nebo celostátně zabývají propagací populární hudby a popkultury v celém Německu.

<sup>70</sup> Společnost pro výzkum hudebního průmyslu a hudební kultury zkoumá současné i historické jevy v oblasti hudebního průmyslu a hudební kultury a interdisciplinárně přispívá k výzkumu. GMM je platforma pro výměnu a propojování vědy a praxe, stejně jako mladých talentů a zkušených odborníků. Zvláštní důraz společnost klade na podporu mladých vědců. GMM se zaměřuje na kritickou klasifikaci inovativních vývojů a pozic. Cílem GMM je stát se jednou z ústředních společností na rozhraní mezi hudebním průmyslem, hudební kulturou a výzkumem.

## **Zainteresované sektory**

*Berlin Music Commission* se věnuje hudebnímu průmyslu v Berlíně a okolí. Při bližším zkoumání zjistíme, že na rozdíl od českých zmíněných asociací zahrnuje většinu sektorů uvedených v modelu penta helix. Součástí BMC jsou tři univerzity – *Music Academy Berlin*, *Landesmusikakademie Berlin* a *Berlin School of Popular Arts*. Akademie nejsou jediným zastoupením univerzitního sektoru, součástí je i několik institutů a platforem pořádající kurzy v hudebním odvětví. Mimo vyhledávání příležitostí pro studenty *Berlin Music Commission* zahrnuje akademický sektor, jako představitele výzkumu do svých rozhodování a strategických plánů.

Součástí platformy jsou jak komerční instituce typu hudebních klubů, ale i nezávislé prostory věnující se živému umění. Zastoupen je i podnikový sektor formou hudebního průmyslu, včetně několika vydavatelství a výrobců hudebních nosičů. Platforma si klade za cíl vést dialog právě mezi průmyslovým odvětvím a uměleckou scénou.

Zastoupení veřejného sektoru je nepřímou formou, kdy členové platformy jsou zároveň součástí poradních orgánů na podporu a rozhodování v hudebním průmyslu. Jedná se o podobnou situaci jako u *Asociace nezávislých divadel*, kdy zapojení veřejného sektoru probíhá formou zprostředkování dialogu skrze vlastní představitele platformy.

Environmentální sektor je v platformě zastoupen. A to jak vlastní aktivitou platformy, kdy sami iniciují fungování environmentálního oddělení, které edukuje a pomáhá k ekologickému přístupu v hudebním odvětví v Berlíně. Zároveň jsou součástí správní rady environmentálních enterpretours, jedná se tedy o zastoupení sektoru přímo v orgánech družstva.

## **Promus**

*Promus* je platforma pro sdružování hudebních profesionálů v Aarhusu. Byla založena v roce 2011 neziskovou nadací *Produktionscenteret pro Rytmsk Musik*.<sup>71</sup> Jedná se o komunitní a networkingové centrum jak pro hudebníky, tak pro širší

---

<sup>71</sup>V českém překladu Produkční centrum pro hudbu.

hudební průmysl v Aarhusu. „We see ourselves as the bridge between the established music business and the new emerging talent – not only in Aarhus, but throughout the country“.<sup>72</sup>

Hlavním posláním platformy je vytvořit prostor pro setkávání a sdílení informací ve městě Aarhus, usnadnit cestu hudebního odvětví ve městě a propojit komerční a nezávislou scénu. Tento přínos prakticky podporují skrz mentorskou, konzultační a networkovou činnost.

*Promus* pořádá pravidelné dlouhodobé kurzy a krátkodobé semináře pro hudební scénu v Aarhusu, věnující se od crowdfundingu po praktickou část tvorby hudby. Mimo tyto kurzy a semináře platforma vlastní několik co-workingových prostor, ať už zkušeben, nebo plně vybavenými kanceláři, včetně zvukového vybavení, které svým členům zprostředkovávají ke krátkodobému i dlouhodobému vyžití.

Networkingové aktivity pořádají jak na místní úrovni, kdy se jedná o propojování samotných muzikantů ve městě, ale i na regionální a podnikové úrovni, kdy propojují hudební představitele s komerčními podniky v hudebním odvětví a také na oficiální nebo vládní úrovni. Mimo jejich samotnou aktivitu při advokacii hudebního žánru na samosprávné a veřejné úrovni, také propojují aktéry hudební scény se zastupiteli nebo samotnými ministerstvy. Jedním z hmatatelných příkladů networkingu a spolupráce sektorů v Aarhusu je akce s názvem *Music City Aarhus 2022*, jehož je *Promus* iniciátorem. Jedná se o akci, která propojuje většinu aarhuských venues, promotérů, manažerů a kapel a po celý rok 2022 budou pod jednou hlavičkou pořádat koncerty ve městě. Jedná se o přímou spolupráci nezávislých kapel s podnikovým sektorem v hudbě.

### **Zainteresované sektory**

*Promus* přímo ve svém poslání směřuje k propojování několika sektorů. Součástí platformy je akademie *Royal Academy of Music Aarhus*, která je jednou z největších hudebních akademií v zemi, a *Aarhus University*, ze které s platformou spolupracuje katedra věnující se managementu. *Promus* propojuje

---

<sup>72</sup> *Promus* [online]. Produktionscenteret for Rytmsk Musik i Århus [cit. 2021-12-03]. Dostupné z: <http://www.promus.dk/>

studenty s hudebním odvětvím „tam, kam univerzitní prostor nedosáhne“.<sup>73</sup> Zároveň je univerzita tahounem, co se týká inovací v hudebním průmyslu.<sup>74</sup> *Promus* aktivně přejímá výsledky výzkumů z univerzit a dále je expeduje do praxe.

Vedle akademického sektoru, můžeme vidět zastoupení občanského a podnikového sektoru. Součástí platformy jsou komerční scény v Aarhusu, jednotlivá venues, nebo manažeři či booking agenti. Přímým aktérem jsou hudební vydavatelství, kteří v platformě spolupracují s univerzitou, nebo jednotlivými muzikanty a manažery. Součástí platformy jsou firmy mimo umělecký žánr, kteří umění taktéž podporují.

Veřejný sektor je v platformě zastoupen konkrétními zastupiteli města, kteří jsou členy umělecké rady na radnici. Zástupci města a jeho kulturního dění tedy nerozhodují jen odděleně, ale jsou přímými aktéry bezprostředně v platformě *Promus*.

Environmentální sektor je zastoupen jak zastupiteli činnými v radě pro ekologii, tak i samotným oddělením *Promusu*, které se stará o udržitelný rozvoj hudebního žánru v Aarhusu. Činí tak skrze semináře a mentoring místním venues a festivalům, tak i přímou fyzickou pomocí. V platformě *Promus* jsou zastoupeny všechny zmíněné sektory, zároveň platforma zprostředkovává přímý dialog mezi nimi, výsledkem je již zmíněná akce *Music City Aarhus 2022*.

## **Arts Council England**

*Arts Council England* je organizace, která vznikla v roce 1994, oddělením platformy *Arts Council of Great Britain* do třech nezávislých platform věnujícím se Anglii, Walesu, Skotsku a později i Irsku. *Arts Council* je národní organizace, ale jedná se o nezávislý a nepolitický subjekt, který primárně hospodaří s veřejnoprávními prostředky. Mezi další činnosti patří výzkumná a inovační a poradenská činnost pro umění.

Hlavní činnost, a to podpora umění skrze rozdělování finančních zdrojů, probíhá především formou vypsaných grantů. Zároveň pod *Arts Council* patří i tzv.

---

<sup>73</sup> Emailová komunikace s Jesperem Mardahlem [6. 12. 2021]

<sup>74</sup> tamtéž

„pravidelně podporované organizace“, kterým pomáhá i nefinančním charakterem. Finanční zdroje organizace, které následně rozdělují plynou především ze státní loterie. *Arts Council* je svým způsobem prodlouženou rukou státu, který organizaci předává zodpovědnost za alokaci financí.

Mimo činnost finanční podpory *Arts Council* pořádá i své vlastní akce. Zároveň se velmi aktivně věnuje vzdělávání, a to jak samotnému uměleckému vzdělávání ve školách a jako zefektivnění, tak podporou vzdělávacích programů v samotných uměleckých institucích. Organizace sama iniciuje vzdělávání uměleckých a kulturních institucí skrze své semináře a publikace.

### **Zainteresované sektory**

Pokud se zaměříme na *Arts Council* jako na platformu pro sdružování v živém umění a na jednotlivé sektory, které se na této platformě mohou potkávat, zjistíme, že se jedná o širokou škálu. Komerční i nezávislé živé umění je zastoupeno hojně jednotlivými institucemi.

Akademický sektor je činný v platformě částečně formou spolupracujících univerzit a vzdělávacích aktivit v divadlech. I přesto, že se jedná o nepolitickou platformu, můžeme najít zastoupení veřejného sektoru, který pomáhá svou poradní činností pro členy *Arts Council*.

Přítomnost environmentálního sektoru nelze konstatovat. Všechny zmíněné sektory jsou v *Arts Council England* zastoupeny, ale příležitosti pro jejich spolupráci jsou diskutabilní. Většina sektorů má možnost se setkat na jednotlivých akcích *Arts Councilu*, ale nelze najít příklady situací, kdy by docházelo k přímé spolupráci sektorů, jako u předchozích platformách.

## Výsledky

Na základě bližšího zkoumání platforem spolupráce je vidět, že zastoupení jednotlivých sektorů, zmíněných v modelu penta helix, není pro rozvoj oboru v českých platformách dostatečný.

Mezi popsányými českými a zahraničními platformami je v zastoupení sektorů hned několik rozdílů. Ani jedna z popsanych českých platforem nespolupracuje s univerzitami jako s bezprostředním partnerem v oboru. Univerzitní přesah vnímají ve zprostředkování příležitostí českým studentům a absolventům. Tuto situaci reflektují odpovědi zástupců platforem, například *Nová síť* uvádí: „Spolupráci s akademickým sektorem na výzkumu jsme zatím nijak neiniciovali, neměli jsme příležitost. Rozhodli jsme se raději prakticky podporovat přímo absolventy divadelních oborů.“<sup>75</sup>

Dalším rozdílem je zastoupení podnikového sektoru. České platformy zahrnují pouze divadelní nebo hudebními projekty, spolupráce s kulturně-kreativními odvětvími, nebo se soukromým sektorem ve většině platformách chybí. Oproti tomu jak berlínská, tak aarhuská platforma zprostředkovává interakci mezi živým uměním a soukromým sektorem ve městě, což vede k dalšímu podnikovému potenciálu.

Například *Asociace nezávislých divadel*, nebo *Nová síť* má v zapojení zmíněných sektorů příležitost. Obě asociace spojují hojně aktéry občanského podnikového a sektoru, jsou aktivními účastníky ve veřejném sektoru. Rozšíření zastoupení těchto sektorů a přímá spolupráce s univerzitami, by mohla, na základě zmíněné teorie, vést k dalším pozitivním výsledkům – širší zapojení podnikového a akademického sektoru a jejich následná interakce v platformě povede k inovacím v oboru. Přímé zapojení veřejného sektoru k jednoduššímu dialogu mezi veřejným sektorem a představiteli živého umění.

V případě platformy *BACH*, se členové snažili iniciovat vznik na úrovni města, po neúspěšných pokusech došli k rozhodnutí založit platformu vlastní. Vzniklá spolupráce konkurenčních klubů v Brně vedla k pozitivním výsledkům, například

---

<sup>75</sup> Rozhovor s Adrianou Světlíkovou, ředitelkou Nové sítě [2021-11-2]

k rozumné regulaci hluku v Brně. Díky propojení podnikového a občanského sektoru došlo k efektivnějšímu dramaturgickému plánu klubů. Platforma sice nezahrnuje akademický sektor, ale jednotliví členové si pomáhají v praktických ohledech, jak v dramaturgii, nebo vybavení, dochází tak ke vzájemné synergii.

Vybrané zahraniční platformy, *Berlin Music Commission* a dánská *Promus*, zastupují všechny zmíněné sektory modelu penta helix. Akademický sektor přímým zapojením v platformě podněcuje svým výzkumem nové otázky a příležitosti v oboru k řešení. Zastoupení veřejného sektoru přímo v platformě, v případě Berlína jen částečné, přináší výsledky na úrovni samosprávních rozhodnutí, které pomáhají živému umění v Berlíně a v Aarhusu. *Arts Council England* sice zmíněné sektory ve své platformě sdružuje, ale nelze najít žádné příklady jejich interakce.

	<b>akademický</b>	<b>podnikový</b>	<b>veřejný</b>	<b>občanský</b>	<b>environmentální</b>
<b>Nová síť</b>	ne	ano	ne	ano	ano
<b>Asociace nezávislých divadel</b>	ne	ano	ne	ano	ne
<b>Asociace profesionálních divadel</b>	ne	ano	ne	ano	?
<b>Česká asociace festivalů</b>	ne	ano	ne	ano	?
<b>APPOK</b>	ne	ano	ne	ano	ano
<b>BACH</b>	ne	ano	ne	ano	ano, v budoucnu
<b>Berlin Music Commission</b>	ano	ano	částečně	ano	ano
<b>Promus Aarhus</b>	ano	ano	ano	ano	ano
<b>Arts Council UK</b>	částečně	ano	částečně	ano	?

**Tabulka č. 1 Zastoupení sektorů v platformách**

Popsaná teorie a bližší zkoumání českých platform potvrzuje stanovenou hypotézu diplomové práce: *V České republice neexistuje jednotná mezisektorová platforma pro spolupráci v živém umění.*

České platformy se věnují konkrétnímu oboru nebo uměleckému žánru, ale jak vychází z popisu jejich činnosti, ve svých aktivitách se víceméně prolínají. Každá z asociací si jako jeden ze svých hlavních cílů klade komunikaci s veřejným sektorem a advokacii oboru. Otázkou je, jak moc se jedná o odlišné subjekty ve svém fungování a v rozdílných potřebách při komunikaci s veřejným sektorem. Z pohledu sdružování a obhajoby zájmů je žánrový rozdíl mezi nezávislým a profesionálním divadlem, potažmo živou hudbou, nedůležitý. Příkladem můžou být platformy v Berlíně a Aarhusu, které advokují potřeby jak nezávislých, tak profesionálních institucí věnujících se různým žánrům. Obě zmíněné platformy vnímají spolupráci rozdílných sektorů jako katalyzátor inovací, což odráží i jejich praktické výsledky v oboru. I přesto, že jsou platformy prostorem k setkávání a dialogu mezi sektory, nijak tímto neovlivňují, ani nesnižují přínos žánru, který obhajují. Jsou příkladem, že naopak díky tomuto mezisektorovému dialogu dochází ke vzniku širších příležitostí pro konkrétní žánr.

Tento trend se dá sledovat i v dalších platformách pro spolupráci v umění v České republice, které v této práci nebyly popsány. Pokud se zaměříme na další, i v oboru mimo divadelním, vidíme podobné zastoupení sektorů v platformách. Příkladem může být *Ochranný svaz autorský*, *Sdružení výkonných umělců*, *Sdružení umělců klasiky* nebo *Herecká asociace*. Všechny platformy jsou velmi aktivní, co se týká svého zaměřeného žánru, svým způsobem se ale v aktivitách velmi prolínají.



## Závěr

Stanovená hypotéza v úvodu práce byla na základě teorie a reflexe současného stavu potvrzená. Činnost zmíněných českých platforem je nepochybně široká a svým oborům se všechny platformy věnují s velkou oddaností a snahou. Jejich pozice je v současném uměleckém sektoru bezesporu nezbytná, ať už svou prací pro konkrétní žánr, jeho rozvojem a vzděláváním, ale také v nezbytné advokacii umění. Tato diplomová práce nehodnotí ani nijak nenabádá k restrukturalizaci zmíněných platforem, jejich výčet je jen konstatováním stavu v České republice. Během pandemie se v České republice, z důvodu potřeby advokacie oboru, objevilo několik nových platforem v umění. Tato situace ukázala, že v České republice chybí jednotná platforma sdružující celé živé umění. Zmíněné nové asociace by se mohly ve své práci spojit a vytvořit jednotnou platformu pro živé umění. Pokud by platformy dále pracovaly odděleně, můžou spolupráci sektorů do svého fungování aplikovat, což povede k jejich silnější pozici.

Při rešerši platforem v českém kontextu se objevuje trend chybějící spolupráce a dialogu mezi sektory a žánry obecně. Chápu, že forma platforem založených na úzké vazbě jednoho sektoru vznikla z potřeby dialogu ve svém konkrétním odvětví. Spojit se za „to své“ a komunikovat jen svůj obor. Zároveň odstranění pomyslné zdi mezi komerčním a nekomerčním uměním, mezi hudbou a divadlem, vede k nepochybným výhodám.

Model penta helix je příkladem této aplikace spolupráce odlišných sektorů, ze kterého vycházejí praktické výsledky. Dokazují to popsané zahraniční platformy *Promus* a *Berlin Music Commission*. Zastupitele měst jsou aktivními účastníky přímo v platformě, tím je implementování veřejných rozhodnutí efektivnější, a díky spolupráci občanského a podnikového sektoru dochází ke vzniku nových ekonomických potenciálů. Propojením sektorů a jejich následné spolupráci přímo v platformě by české asociace a sítě mohly získat další kredibilitu v případě advokacie umění.

## Zdroje

### Literatura

ANDERSSON, Thomas, Serger Sylvia SCHWAAG, Jens SÖRVIK a Emily WISE. *The Cluster Policies Whitebook*. Malmö: International Organisation for Knowledge Economy and Enterprise Development, 2014.

BANDINELLI, Carolina. The production of subjectivity in neoliberal culture industries: the case of coworking spaces. *The production of subjectivity in neoliberal culture industries: the case of coworking spaces*. 2020, **23**(1).

BLAŽEK, Jiří a David UHLÍŘ. *Teorie regionálního rozvoje: nástin, kritika, implikace*. Vydání třetí, přepracované a doplněné. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2020. ISBN 978-80-246-4566-7.

BOE, Anne. *Úspěšný networking: zábavné a prosperující obchodní vztahy*. Brno: J. Alman, 2000. Cesta k úspěchu. ISBN 80-86135-10-1.

CAVALLINI, Simona. *Using the quadruple helix approach to accelerate the transfer of research and innovation results to regional growth* [online]. Committee of the Regions, 2016 [cit. 2021-11-30]. Dostupné z: <https://data.europa.eu/doi/10.2863/0082>

CVJETIČANIN, Biserka. *Networks: The Evolving Aspects of Culture in the 21st Century*. Záhřeb: UNESCO, 2011.

FITZERALD, Sandy. *Managing Independent Cultural Centres* [online]. [cit. 2021-12-29]. Dostupné z: [http://www.artfactories.net/IMG/pdf/Managing\\_Independent\\_Cultural\\_Centres.pdf](http://www.artfactories.net/IMG/pdf/Managing_Independent_Cultural_Centres.pdf)

FLORIDA, Richard. *Cities and the creativite class*. New York: Routledge, 2005.

GASSMANN, Oliver, Ellen ENKEL a Henry CHESBROUGH. The future of open innovation. *R&D Management*. 2010.

HIGGINBOTHAM, Daniel. *Overview of the creative arts sector in the UK* [online]. 20. 2. 2021 [cit. 2021-12-29]. Dostupné z: [http://www.prospects.ac.uk/creative\\_arts\\_design\\_sector\\_overview.htm](http://www.prospects.ac.uk/creative_arts_design_sector_overview.htm).)

LIND, Maria. *Obrat ke spolupráci*. Praha: Akademie výtvarných umění v Praze, 2009.

LUCERO, Catrina. *Next Generation Network Evaluation*. Innovations for Scaling Impact and Keystone Accountability, 2010.

LU, Chang a Bo YU. The Effect of Formal and Informal External Collaboration on Innovation Performance of SMEs: Evidence from China. *Sustainability*. 2020.

MACHOVEC, Martin, Pavel NAVRÁTIL a František STÁREK, ed. *"Hnědá kniha" o procesech s českým undergroundem*. Praha: Ústav pro studium totalitních režimů, 2012. ISBN 978-80-87211-74-8.

MAŤÁTKOVÁ, Kateřina a Jan STEJSKAL. Znaky regionálních inovačních systémů: Characters of regional innovation systems. *Scientific papers of the University of Pardubice. series D: Faculty of economics and administration*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2011, **16**(22), 134-142. ISSN 1211-555X.

MCROBBIE, Angela. *Be Creative: Making a Living in the New Culture Industries*. Londýn: International Journal of Cultural Policy, 2017.

NĚMCOVÁ, Markéta. *Evropské kulturní síť*. Brno, 2001. Diplomová práce. Divadelní fakulta Janáčkovy akademie múzických umění.

PORTER, Michael. *The Competitive Advantage of Nations*. 1998. New York: Free Press.

ROBSON, Paul J. A. a Robert J. BENNETT. SME growth: The relationship with business advice and external collaboration. *Small Business Economics*. 2000.

ROYCE, Susan. *Five levels of collaboration*. 2010.

SAMKOVÁ, Kamila. *Nová síť – případová studie kulturní neziskové organizace v kontextu její transformace*. Praha, 2012. Diplomová práce. Masarykova Univerzita, Filozofická fakulta - Ústav hudební vědy.

SMAGINA, Anželika a Arturs LINDEMANIS. What Creative Industries Have to Offer to Business? Creative Partnerships and Mutual Benefits. *World Academy of Science, Engineering and Technology, International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*. 2012, **6**(11).

STAINES, Judith. *Working Groups: Network Solutions for Cultural Cooperation in Europe*. European Forum for the Arts & Heritage, 1995.

SUDIANA, Kiki, Erni TISNAWATI SULE a Imas SOEMARYANI. The development and validation of the Penta Helix construct. *Business: Theory and Practice*. 2020, **21**(1).

SULŽENKO, Jiří. *Evropské kulturní sítě: diplomová práce*. Praha, 2005. Diplomová práce. Akademie múzických umění v Praze. Katedra produkce.

SUNDARI, Sri. *The Influence of Penta Helix Model on Organizational Innovativeness and Product Innovation Performance at Creative Economy Supporting Jember District Tourism Destination*. In: . 2021.

TETŘEVOVÁ, Liběna. *Veřejný a podnikatelský sektor*. 2. vyd. [Praha]: Professional Publishing, 2011.

UNESCO. Creative Economy Report 2010. *Unctad* [online]. [cit. 2021-11-09]. Dostupné z: [https://unctad.org/system/files/official-document/ditctab20103\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/ditctab20103_en.pdf)

VEBER, Václav. *Příběh pantomimy*. Praha: Akademie múzických umění, Hudební fakulta, katedra nonverbálního a komediálního divadla, 2006.

ZÁLEŠÁK, Jan. *Umění spolupráce*. Praha: Akademie výtvarných umění v Praze, Vědecko-výzkumné pracoviště, 2011. Edice VVP AVU. ISBN 978-80-210-5707-4.

*Listina základních práv EU*. In: . Úřední věstník Evropské unie, 2012, 2012/C, 326/02. Dostupné také z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/cs/TXT/?uri=CELEX:12012P/TXT>

ŽÁKOVÁ, Eva a Pavel BEDNÁŘ. *Mapování kulturních a kreativních průmyslů v ČR*. Praha: Institut umění – Divadelní ústav, 2015.

*Státní kulturní politika České republiky 2021-2025*. Praha: Ministerstvo kultury, 2020.

### **Další online zdroje**

*Asociace nezávislých divadel ČR* [online]. 2021 [cit. 2021-11-22]. Dostupné z: <https://www.andcr.cz/>

*Česká asociace festivalů: O Asociaci* [online]. 2021 [cit. 2021-12-22]. Dostupné z: <http://czaf.cz/>

*APD | Pomoz svému divadlu* [online]. Asociace profesionálních divadel České republiky, 2020 [cit. 2021-12-15]. Dostupné z: <https://www.pomozsvemudivadlu.cz/asociace-profesionalnich-divadel>

*APPOK: O asociaci promotérů a producentů* [online]. 2020 [cit. 2021-12-27]. Dostupné z: [appok.cz](http://appok.cz)

*Nová síť: O Nové síti* [online]. [cit. 2021-12-28]. Dostupné z: <https://www.novasit.cz/>

*Internetová jazyková příručka* [online]. 2021 [cit. 2021-11-12]. Dostupné z: <https://prirucka.ujc.cas.cz/>

*Promus* [online]. Produktionscenteret for Rytmask Musik i Århus [cit. 2021-12-03]. Dostupné z: <http://www.promus.dk/>

Berlin clubs have been declared cultural institutions. We Rave You [online]. 2021, 7. 5. 2021 [cit. 2021-11-03]. Dostupné z:

<https://weraveyou.com/2021/05/berlin-clubs-are-officially-recognized-as-cultural-institutions/>

### **Rozhovory a emailová komunikace**

Rozhovor s Davidem Dittrichem, viceprezidentem *České asociace festivalů*. Brno. 2021-12-7

Rozhovor s Ondřejem Bačkou zastupující klub Fléda v *BACH – Brněnské asociace klubové hudby*. Brno. 2021-11-9

Rozhovor s Adrianou Světlíkovou, ředitelkou *Nové sítě*. Praha. 2021-11-2

Rozhovor s Timem Jappienem, manažer Berlin Music Commission. Brno. 2021-0-13

Emailová komunikace s Jesperem Mardahlem, Managing director platformy *Promus*. 6. 12. 2021

## Přílohy

### **Příloha č1.: Historický kontext spolupráce v Československu**

#### *Členství jako povinnost*

Tradice spolupráce, shromažďování a dalších občanských aktivit ve střední Evropě, vzhledem k historickému vývoji, byla vždy velmi silná. První umělecký spolek vznikl na území tehdejší Habsburské monarchie v roce 1796, byla to Společnost vlasteneckých přátel umění v Čechách. V období osvícenství se přímo na současném českém území soustředilo více než 40 % spolků z celkového počtu v celé monarchii. Různé spolky věnující se umění se během 18. století formovaly v prakticky všech větších městech ve střední Evropě. Forma spolků byla od těch současných poněkud jiná, jednalo se o místo, kde se spojovaly milovníci umění, významní mecenáši a samotní aktivní umělci. Stejně jako v období osvícenství docházelo k podobnému rozmachu i v období první republiky. Mimo umělecké spolky vznikaly i jiné zájmové, např. turistické, pěvecké, čtenářské nebo ochotnické.<sup>76</sup>

Rozkvět občanských spolků a sdružení zastavil nástup nacistické okupace a následný totalitní režim. Právě s nástupem komunismu a následné normalizace došlo k velkému útlumu občanských aktivit. Spolupráce a sdružování jako přirozené součásti uměleckého světa získali v Československu s nástupem komunismu naprosto odlišnou konotaci. Hlavním faktorem změny percepce umělecké spolupráce byl komunistický režim a jeho regulace. Veškerá umělecká činnost byla po většinu minulého století vázaná na ke členství ve svazech. Tyto svazy měly zaručit propojení kultury s požadavky stranické politiky skrz jediný přijatý umělecký směr – socialistický realismus. Cílem těchto svazů nebylo společenskou zábavu omezovat, ale jednoduše kulturní vyžití v Československu upravit tak, aby vyhovovalo právě socialistickým představám.

Tato celkem jednoduchá a „neškodná“ vize ale v praxi znamenala mnoho omezení. V praxi to znamenalo, že nebylo možné vykonávat uměleckou činnost bez oficiálního povolení na základě komisionálních zkoušek, nebo bez vazby

---

<sup>76</sup> ZÁLEŠÁK, Jan. *Umění spolupráce*. Praha: Akademie výtvarných umění v Praze, Vědecko-výzkumné pracoviště, 2011. Edice VVP AVU.

na jakýkoliv spolek, asociaci, svaz nebo ROH. Členství v uskupeních podobným současným asociacím bylo tedy povinné.

Například jakýkoliv umělec, divadelní nebo hudební uskupení muselo projít komisionálními zkouškami. Pokud si kdokoliv chtěla svým uměním vydělávat, musel na zkouškách dokázat teoretickou znalost oboru, předvést technické dovednosti a předat ke schválení svůj repertoár. Mimo těchto odborných znalostí museli umělci ovládat i marxismus a leninismus. Někteří umělci měli povoleno vystupovat, ovšem byla obvyklá omezení v honorářích či v místech vystupování, v některých krajích mohl mít divadelní soubor nebo kapela hraní zakázáno. Veškeré profesionální umělecké soubory museli mít při povolených produkcích repertoár ze dvou třetin složen ze skladeb socialistické produkce. Za toto zodpovídal jak zřizovatel, nebo vedoucí souboru, tak i organizátor akce, na které soubor vystupoval. Jakákoliv umělecká činnost, která těmito zkouškami neprošla a nespádala pod jakoukoliv státní organizaci, byla označena jako neoficiální. V podstatě se jednalo o jakékoliv alternativní umění, které nesplňovalo znaky socialistického realismu.<sup>77</sup>

Zmíněné kvalifikační zkoušky byly organizovány pod záštitou uměleckých agentur v jednotlivých krajích, v Praze pak PKS neboli Pražské kulturní středisko a Pragokonzert. Samozřejmě bylo možné vykonávat uměleckou činnost i amatérsky. V tomto případě bylo nutně si sehnat pro své aktivity zřizovatele, čímž mohl být jak oficiální svaz nebo hnutí, ale i například hasiči. V tomto případě nebylo potřeba zmíněných kvalifikačních zkoušek, ale oficiálně vykonávali svou činnost bez nároku na honorář. „Zřizovatelé měli plnit funkci jakéhosi garanta a odpovídat za hudebníky. V této sféře lze rozlišovat dvě skupiny interpretů; jednalo se jednak o takzvané „Poloprofesionály“ neboli o ty, kteří získali tzv. kvalifikaci LH (lidoví hudebníci).“<sup>78</sup>

Komunistický aparát se snažil mladé lidi soustředit do skupin, chtěl je mít pod kontrolou formou právě těchto svazů a spolků. Nejznámějším příkladem

---

<sup>77</sup> MACHOVEC, Martin, Pavel NAVRÁTIL a František STÁREK, ed. *"Hnědá kniha" o procesech s českým undergroundem*. Praha: Ústav pro studium totalitních režimů, 2012.

<sup>78</sup> CHADIMA, Mikoláš. *Alternativa: Svědectví o českém rock & rollu 70 let : (Od rekvalifikací k "nové vlně se starým obsahem")*. Brno: Host, 1993.



je **Československý svaz mládeže**<sup>79</sup>, který byl monopolní mládežnickou organizací v Československu řízenou komunistickou stranou. Vznikl v roce 1949 sloučením existujících mládežnických organizací. V roce 1968 došlo k rozpadu a následné obnově pod názvem **Socialistický svaz mládeže** (SSM), jednalo se ale víceméně o stejnou organizaci. Svaz podléhal přímému řízení KSČ, přičemž ostatní mládežnické organizace byly zlikvidovány.

Hlavním cílem svazu bylo ideologické působení na mládež a prosazování politiky vládnoucí strany. Měl být mimo jiné „přípravkou“ na členství v Komunistické straně Československa a také nástrojem pro ovlivňování života mladých lidí. Vyhovující mladí funkcionáři ve svazu byli systematicky připravováni na členství v KSČ a také na zařazení do vedení podniků. Pro dohled nad těmito funkcionáři byli vyčleněni vyhovující a prověřeni členi KSČ.<sup>80</sup>

Pod záštitou těchto svazů jejich členové pořádaly různé společenské akce pro mladé lidi, ale samozřejmostí byla vždy současná politická korektnost.

Další entitou, pod kterou se ve 20. století bylo povinné se shromažďovat bylo **Revoluční odborové hnutí (ROH)**. Především se jednalo o nadstranickou organizaci věnující se zájmům zaměstnanců a zaměstnavatelů. ROH bylo postupně pod přímým politickým vlivem KSČ a faktická činnost spočívala především v organizování rekreací a pořádání kulturních akcí. Jak již bylo uvedeno výše, nebylo možné vykonávat uměleckou činnost bez řádné kvalifikace nebo zřizovatele. V tomto případě tedy většina amatérských souborů, a umělců obecně spadala pod ROH jako svého zřizovatele, který odpovídal za jeho veškerou činnost.

V průběhu 20. století sice neexistovala přímá korelace k současným asociacím a externí spolupráce byla povinností. Hlavním důvodem byl dohled Komunistické strany Československa na plnění jejich stanovených ideologií. Vliv těchto spolupráce ve svazech a jejich pozitiva jsou tedy nejasné.

---

<sup>79</sup> Ve společnosti se pro členy tohoto svazu ujal neformální, lehce pejorativní, výraz „svazáci“.

<sup>80</sup> CHADIMA, Mikoláš. *Alternativa: Svědectví o českém rock & rollu 70 let* : (Od rekválifikací k "nové vlně se starým obsahem"). Brno: Host, 1993.

Po pádu komunismu začátkem 90. let 20. století se v českém prostředí umělecké aktivity i podmínky pro sdružování obecně velmi radikálně změnily. „Společně s nástupem kapitalismu došlo k privatizaci, depolitizaci kultury; nový zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, podnítil znovuoobnovení občanské společnosti na profesionálním základě a umožnil vznik nových sdružení. Z původních spolků, jež pokrývaly kulturní a jiné společenské potřeby, se postupně vyvinula pestrá paleta neziskových organizací.“<sup>81</sup>

## **Příloha č. 2.: Emailová komunikace s Jesperem Mardahlem (Managing director platformy Promus)**

1. I understand your work in the music community and networking. How can a music industry individual become the part of Promus and enjoy your activities? Is there some application or fee for being part of Promus? Or is the Promus open to everyone?

*We're a networking platform for the professional music community – based in Aarhus – but not limited to Aarhus – although we obviously have a close connection to the environment here. It's not a membership-based community since we're funded by the City of Aarhus. The city has a strategy of supporting various creative communities and obviously also music. We aim at the professional level – and are also very much focusing on the business side, but the door is pretty much open to everyone.*

2. Who is part of your community? Musicians, also venues, booking managers, labels, who else?

*Yes, we work with everyone doing workshops, seminars, networking activities etc. you can see us as a switch board or step stone between the growth layer and the established music business.*

3. Are you collaborating with the government – Danish or Aarhus? If yes, how?

---

<sup>81</sup> SAMKOVÁ, Kamila. *Nová síť – případová studie kulturní neziskové organizace v kontextu její transformace*. Praha, 2012. Diplomová práce. Masarykova Univerzita, Filozofická fakulta - Ústav hudební vědy.

*We're very much collaborating with the city – especially regarding the upcoming Music City Aarhus 2022 year, but also State institutions and national organizations + we're a part of the international Music Cities Network – including Aarhus, Berlin, Hamburg, Manchester, Groningen, Reykjavik, Bergen, Gothenburg, Nantes & Sydney*

4. I understand you are active in mentoring – are those long-term courses or some short-term help with a specific problem?

*Yes, we have a mentoring program for projects and artists. They're always based on a specific project that needs to have the "final push" to be implemented whether it be a release project, a tour, a new business etc.*


### **Příloha č. 3.: Interní prezentace aktivit platformy Promus**



# What..?

**MUSIC CITY  
AARHUS**

- 350.000 inhabitants – DK's second largest city!
- ..hereof 55.000 students
- "Young city" – average age: 37,5
- High-end work force for hi-tech industries
- European Capital of Culture 2017
- Lots of culture: museums, theatres, dance, festivals..... and
- MUSIC!

**promus** 

## Why..?

- Music is a vital part of the city's DNA
- All genres are represented – from laptop to classical
- A strong impact on the DK music scene
- A thriving music environment
- Top-class music education
- A tradition for collaboration
- We “produce” rather than “re-produce”

promus<sup>®</sup>

## Music is important for Aarhus!

- Attracts students and an educated work force
- Is part of the city strategy for development
- Represents an industry worth 215 mill.£ p.a.
- Creates jobs – 1.200 FTE + 2.500 musicians
- Attracts + 1 mill. concert goers p.a.

promus<sup>®</sup>

# ..and not to forget!

- Music is culture
- Music is art
- Music is identity
- Music is the "soundtrack of our lives"
- Music is our social glue

promus<sup>®</sup>

MUSIC CITY  
AARHUS

Let's take a look at The Music Eco System in Aarhus - or the 9 basic elements!



promus<sup>®</sup>

MUSIC CITY  
AARHUS

..but!

- Music is also a business
- Music is branding
- Music is "a trademark"

*"Without music...  
life would be a mistake"*  
- Nietzsche

promus<sup>®</sup>

## The Basic Elements!

- # 1 : Talent
- # 2 : Music Education
- # 3: "The Professionals"
- # 4: "The Volunteers"
- # 5: Venues

promus<sup>®</sup>

- # 6: Festivals
- # 7: Music Business
- # 8: City policies
- # 9: Music Institutions

promus<sup>®</sup>

## The challenges..

- To get decision makers and politicians to acknowledge that music is "need to have" - rather than "nice to have"!
- To create more business opportunities locally.
- To secure affordable production- and rehearsal facilities
- To secure a foothold for new talent in a digital market
- To keep the city attractive for new talent!

promus<sup>®</sup>



## Connecting the dots by...

MUSIC CITY  
AARHUS

- Talent development
- Networking activities
- Sharing of knowledge
- Mentoring program
- Step-stone for talent
- Music business development
- Extensive courses & business training

promus®

MUSIC CITY  
AARHUS

- Conference organizer – SPOT+
- Collaboration with other music organizations and the music business
- Founder of MUSIC CITY AARHUS
- Co-founder of MUSIC CITIES NETWORK

...so to be more precise:

promus®