

**Akademie múzických umění v Praze**

**Divadelní fakulta**

Dramatická umění

Katedra produkce

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Hodnocení kreativity v kulturních a kreativních odvětvích**

**Bc. Jakob Schubert**

Vedoucí práce: MgA. Jiří Sulženko Ph.D.

Přidělovaný akademický titul: MgA.

Praha, červenec 2023

**The Academy of Performing Arts in Prague**  
**Theatre Faculty**

Performing arts  
Department of production

**MASTER'S THESIS**

**Evaluation of creativity in cultural and creative sector**

**Bc. Jakob Schubert**

Thesis supervisor: MgA. Jiří Sulženko Ph.D.

Awarded academic title: MgA.

Prague, July 2023

## **Prohlášení**

**Prohlašuji, že jsem magisterskou práci s názvem**

***Hodnocení kreativity v kulturních a kreativních odvětvích***

**vypracoval samostatně pod odborným vedením vedoucího práce a s použitím pouze uvedené literatury a pramenů a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu. Souhlasím s tím, aby práce byla zveřejněna v souladu se zákonem a vnitřními předpisy AMU.**

**Praha, dne .....**

.....  
**[Jméno Příjmení, podpis]**

## Poděkování

V první řadě bych rád poděkoval panu MgA. Jiřímu Sulženkovi PhD. za podporu a konzultace při tvorbě této magisterské diplomové práce. Také bych rád poděkoval doc. MgA. Bohumilu Nekolnému a MgA. Michalu Lážňovskému PhD. za konzultace při volbě tématu práce.

Nelze zapomenout na moje nejbližší přátele a rodinu. Za nekonečnou podporu a cenné rady děkuji: Ireně Schubert, Mgr. Jakubu Grosmanovi PhD., Běle Pauerové, Patricii Belecové. Dále děkuji všem, kdo mi nepomohli.

## Abstrakt

Tato diplomová práce zkoumá možnosti hodnocení úrovně kreativity v kulturních a kreativních odvětvích. Autor pracuje s hypotézou, že správné určení a hodnocení kreativity může pomoci lépe identifikovat skutečně vhodné a kvalitní projekty žadatelů o dotace. Práce důkladně zpracovává ukotvení pojmu kreativita v literárních zdrojích a hledá konkrétní definici použitelnou pro prostředí dotačního systému hl. m. Prahy. Zásadní část výzkumu se věnuje i rešerši používaných metod evaluace a vyčíslování hladiny kreativity.

V praktické části výzkumu je představen nový oddíl Hodnotícího formuláře Žádosti, který se přímo věnuje kreativitě. Na základě předchozích zjištění jsou ohodnoceni čtyři uchazeči o dotační podporu.

Hlavním výstupem práce je, že kreativita je aplikovatelná na dotační systém a může mít pozitivní vliv na určení vhodných uchazečů. Zároveň sledování kreativity může pomoci očistit dotační systém od subjektivních názorů členů dotační komise.

## Abstract

This thesis examines the possibilities of evaluating creativity in cultural and creative sector. The author works with the hypothesis that the correct determination and evaluation of creativity can help to better identify truly suitable and high-quality projects. The work follows the concept of creativity in literary sources and seeks a specific definition applicable to the subsidy system of Prague. A fundamental part of the theoretical research is also devoted to the research of currently used methods of evaluation and quantification of creativity.

In the practical part of the research, a new section of the Application Evaluation Form is presented, which is directly devoted to creativity. Based on previous findings, four applicants for subsidy support are evaluated.

The main output of the work is that creativity can be applied to the public funding system and can have a positive effect on finding the suitable applicants. At the same time, monitoring creativity can help purify the system from the subjective opinions of subsidy commission members.

## **Seznam použitého označování a zkratk**

**MKČR** - Ministerstvo kultury České republiky

**KKP** - kulturní a kreativní průmysly

**KKS** - kulturní a kreativní sektor

**ČR** – Česká republika

## **Seznam příloh**

**Příloha č. 1** – Seznam obrázků

**Příloha č. 2** – Seznam tabulek



<b>ÚVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>4</b>
KREATIVITA.....	4
<i>Definice kreativity.....</i>	5
<i>Kreativita v psychologii.....</i>	7
<i>Kreativita v sociologii.....</i>	10
<i>Kreativita v kultuře .....</i>	13
<i>Kreativní ekonomika.....</i>	15
<i>Kulturní a kreativní průmysly.....</i>	17
<i>Přínos kulturních a kreativních průmyslů .....</i>	20
<i>Kreativita v marketingové komunikaci .....</i>	23
<i>Efektivita v marketingu .....</i>	28
SYNTÉZA DEFINIC .....	29
EXCELENCE .....	30
EXCELENCE V KULTURNÍCH POLITIKÁCH .....	31
EXCELENCE A KREATIVITA.....	33
EVALUACE KREATIVITY.....	35
<i>Self evaluation tool kit.....</i>	36
<i>Quality Metrics .....</i>	37
<i>Balance Scorecard .....</i>	38
<i>Evaluart .....</i>	40
VÝZKUM KREATIVITY .....	41
<i>Metody výzkumu kreativity .....</i>	41
<i>Analýza kreativního produktu .....</i>	43
SHRNUTÍ .....	45
DOTAČNÍ SYSTÉM HL. M. PRAHY .....	47
KREATIVITA V DOTAČNÍM SYSTÉMU HL. M. PRAHY .....	48
<b>PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>50</b>
NAVRŽENÁ METRIKA.....	50
HODNOTÍCÍ OTÁZKY.....	50
HODNOCENÍ UCHAZEČŮ .....	52
<i>City Surfer Office.....</i>	52
<i>tranzit.cz.....</i>	54
<i>Mezipatra .....</i>	55
<i>Pragueshorts Film Festival.....</i>	56
ÚPRAVA ŽÁDOSTI .....	58
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>59</b>
<b>BIBLIOGRAFIE .....</b>	<b>60</b>

# Úvod

V této magisterské diplomové práci budu analyzovat roli kreativity a její hodnocení v procesu přerozdělování veřejných financí a sekundárně pak i jejímu dalšímu významu pro projekty žadatelů o dotace u veřejných donátorů. Základním tématem této práce bude i ukotvení pojmu kreativity v teoretických pracích a strategických dokumentech napříč stupni státní správy. Klíčovou hypotézou je, že správné určení a hodnocení kreativity může zlepšit úroveň alokace veřejných financí v kultuře a zároveň může i pomoci lépe identifikovat skutečně vhodné a kvalitní projekty žadatelů o dotace.

Kreativita je často považována za základní a skoro až samozřejmou vlastnost kulturních aktivit, nicméně v minimu strategických dokumentů je alespoň náznakem definována, nemluvě o tom, že by se s ní dále nějak pracovalo nebo byla evaluována. “Jelikož je kreativita považována za nedílnou součást kognitivních funkcí člověka a její význam v moderní společnosti čím dál tím více roste, je zásadní pozorovat způsob, jak koncepce kreativity ovlivňuje lidskou tvořivost” (Niu, 2002, s. 277). Důvodem volby tohoto tématu je autorovo přesvědčení, že pokud má být termín považován za zásadní vlastnost kulturních produktů, musí být řádně definován a mělo by na něj být také řádně brán ohled v hodnotícím procesu dotací.

V posledních letech se kreativita stává stále důležitějším aspektem kulturních politik v Evropě. Je často považována za hnací motor inovace i hospodářského růstu a často se pojí i s termíny jako je sociální začleňování a kulturní rozmanitost. “Opravdový hnací motor současného lidského společenství je kreativita, která je klíčová jak pro ekonomickou tak pro společenskou stránku věci” (Florida, 2004, s. 5) Je vnímána jako základní součást kulturního vyjádření a nástroj generování inovací. Díky kreativě můžeme pozorovat dynamický vývoj a vznik nových kulturních odvětví. I přes svůj uznaný význam mívá koncept kreativity v kulturních politikách zastřenou podobu a proces jejího hodnocení bývá často vágní pokud vůbec nějaký proces hodnocení kreativity existuje.

Tato magisterská diplomová práce si klade za cíl prozkoumat roli kreativity v dotačním systému hl. města Prahy v oblasti kultury a zaměřit se na její definici, současný kontext, měření, hodnotící kritéria a jejich váhu u jednotlivých dotačních opatření. Práce bude čerpat z

teoretické literatury, dokumentů kulturní politiky, odborných analýz nebo dalšího akademického výzkumu.

Teoretické ukotvení výzkumu bude organizováno do následujících okruhů. První kapitola poskytne přehled definic kreativity v oborech jako je psychologie nebo sociologie a pokusí se popsat přínos konceptu kreativity v současné kulturní politice. Bude zkoumat historický vývoj termínu a jeho teoretický základ. Druhý tematický okruh se bude zabývat vztahem pojmů kreativita a excelence. Autor této práce věří, že tyto dva termíny mají mnohé společné a často na ně bývá pohlíženo podobně. Neměly by se zároveň nijak spojovat nebo zaměňovat.

Třetí kapitola popíše současný stav dotačního systému hl. m. Prahy v oblasti kultury. Bude se soustředit na jeho funkce a členění. Čtvrtá a hlavní kapitola se bude zajímat o samotné grantové systémy. Bude se zabírat měřením a hodnocením kreativity v kulturních politikách v zahraničí s podstatným důrazem na již existující hodnotící mechanismy a metriky používané např. British Council. Kapitola 4 se pokusí na základě předchozích zjištění navrhnout metriku použitelnou v dotačním řízení hl. m. Prahy včetně hodnotících kritérií a váhy výsledku u jednotlivých opatření.

Praktická část diplomové práce bude pracovat s několika anonymními žádostmi o dotační podporu, na kterých otestuje vytvořenou metriku. Výsledek bude porovnán s dosavadním hodnocením dotační komise.

Kreativita je často zásadní predispozicí vedoucí k realizaci mimořádného kulturního projektu, který stojí za to podpořit z veřejných financí. Dobré zhodnocení kreativity v dotačním řízení může pomoci identifikovat potenciálně úspěšný projekt, do kterého je efektivní vložit veřejné peníze. Často ale hodnocení Žádostí kreativitu přehlíží. Celkově se s tímto faktorem nepočítá a v kulturních politikách existuje jenom jako prázdný termín. To nabízí příležitost ke změně. Hypotéza této práce je, že existuje způsob, jak promítnout parametr kreativity do hodnotících kritérií dotačního systému hl. m. Prahy tak, aby bylo možné lépe odhadnout žadatele s potenciálem pro naplnění cílů kulturní politiky. Zároveň předpokladem je, že pro všechny druhy opatření není stejně důležitá, což je potřeba brát v potaz a zohlednit v metrice.

Kreativitu je potřeba sledovat, abychom mohli žadatele v dotačním řízení patřičně ohodnotit a identifikovat projekt s mimořádným potenciálem. Cílem tohoto výzkumu je tedy nejenom zjistit jak kreativitu definovat a případně hodnotit, ale i zjistit do jaké míry je

potřebná, aby projekt naplnil svoje záměry. Hlavním předpokladem je, že kreativita je vnímána jako potenciál. “Aktuálně kreativita představuje nejdůležitější zdroj, který mají státy k dispozici, a bývá označována za ropu 21. století. Je základem rozvoje společnosti, konkurenceschopnosti i hospodářského růstu a pravidelně se řadí mezi klíčové dovednosti budoucnosti” (Bakule a spol., 2021, s. 13).

Tato diplomová práce se bude snažit přispět k posílení významu hodnocení kreativity v kulturní politice a poskytnout komplexní analýzu její konceptualizace, měření a hodnocení. Sledováním způsobů, jakými může být kreativita podporována a hodnocena v rámci kulturních dotačních řízení, si práce klade za cíl sledovat příležitosti jak zefektivnit podporu živého umění.

# Teoretická část

Teoretická část této práce se bude zabývat především ukotvením tématu kreativity v prostředí kulturní politiky. Nejprve se autor bude snažit definovat kreativitu jako takovou z pohledu různých vědních oborů. V druhé podkapitole se pak bude věnovat srovnání termínu kreativity a excelence. Ve třetí a čtvrté části se bude autor zabývat dotačním systémem hl. m. Prahy a popisu metrik věnujících se procesu hodnocení kreativity. Výsledkem teoretické části by měla být navržená metrika aplikovatelná jako vylepšení dotačního systému města.

## Kreativita

V současném světě vyznačujícím se mimo jiné i vizuálním smogem, přílišným množstvím informací a možností je často složité identifikovat jak cílové publikum tak zaujmout jeho pozornost, natolik, natož přesvědčit konzumenta produkt skutečně spotřebovat. “Neotřelý způsob tvorby se zdá jako jedna z hlavních možností, jak se odlišit od konkurenčních produktů, služeb a společností” (Bačuvčík, 2016, s. 26).

Na druhou stranu někdy se vyskytují i názory, že unikátní sebevyjádření autora tvoří jistý protipól komerce, a že umění se nesmí komerčnímu světu ani přiblížit. Jedná se o iluzi, jelikož mnoho unikátních a kreativních řešení vzniká právě pro komerční účely. “Umělci musí být za svojí práci placeni a zároveň často ta nejvíce poučná, provokativní nebo zábavná díla bývají produktem komerce. Nicméně, jakkoliv pochybný se nám může tento romantizující koncept protichůdné kreativity a komerce zdát, musíme přiznat, že existuje toto napětí, které pohání tvorbu a vývoj kultury” (Hesmondhalgh, 2013, s.28). Tento křehký dualismus dovoluje neustálý rozvoj kulturních hodnot. Jako příklad by mohl fungovat třeba vliv technologie na umění. S příchodem vynálezu nahrávací magnetické pásky byl uveden do pohybu vývoj nahrávacího průmyslu nebo později i vznik tzv. sound artu. Není možné porozumět osobitému světu kulturní produkce bez uznání pozitivního vlivu této dialektiky.

Vzhledem k charakteru kreativity jakožto „základního prvku lidské existence” (Florida, Tinagli, 2004, s. 11) je více než nutné tento jev zkoumat a popsat možnosti využití jeho potenciálu v prostředí dotačních systémů stejně jako možnosti využití kreativity jako nástroje ekonomického růstu a inovace.

Kromě všech dříve zmíněných pozitiv má kreativita i celkově blahodárný vliv na lidské společenství, toleranci, “posiluje sociální kapitál společností, usnadňuje demokratické hodnoty obyvatel, podporuje jejich kreativitu, blahobyt a kritické myšlení, podporuje integraci a soudržnost a podporuje rozmanitost, rovnost a pluralismus” (KEA, 2019, s. 11). Kreativita je jednou z hodnot vyžadovanou napříč kulturními politikami jak na evropské úrovni tak na municipální. Bohužel, se s kreativitou velmi málo dál pracuje, na což poukazují autoři jako je např. Galloway & Dunlop<sup>1</sup> (2007). “Je třeba si položit otázku, zda je pohled na kreativitu také v zájmu vládní kulturní politiky a nejen hospodářské politiky. Pokud ne, pak se zdá, že jde o nekonzistentní a iracionální postoj. A pokud ano, jaké to má důsledky pro veřejnou podporu sektoru kultury?” (Galloway & Dunlop, 2007, s. 29). V kulturních politikách jednoduše nebývá často nijak definována a mnohdy bývá použita jen jako prázdný termín. Samotná Kulturní politika hlavního města Prahy 22+ přesnou definici kreativity také nenabízí, což je jedním z důvodů vzniku tohoto textu. Strategický dokument sice mluví o kreativitě jako o “budoucím kulturním dědictví” (Kreativní Praha, 2021, s. 34), ale nikde nedefinuje, co je pod slovem kreativita myšleno. Pracuje jen s pojmy kreativec popřípadě kreativní sektor.

Tato kapitola se věnuje možným definicím a přístupům k pojmu kreativita. Autor se bude věnovat určení významu termínu stejně jako zasazení do kontextu společenského a kulturního stejně jako kontextu praxe některých oborů. Dalším tématem, které se bude autor snažit v nadcházejícím bloku zmapovat, je i vliv kreativity na společnost.

## Definice kreativity

Neexistuje jedna cesta, jak jednoduše určit, co vlastně kreativita je. Jedná se o příliš všeobjímající pojem, který zasahuje do mnoha vědních oborů a snah lidské existence, na to, aby byl lehce zobecnitelný. Tato podstata vyplývá i z faktu, že sama kultura, ze které kreativita pramení, je těžce definovatelný pojem vzhledem k její mnohovýznamovosti a širokému spektru oborů, kterých se může dotýkat. (...) Kdybychom tedy měli kulturu nějak uchopit, můžeme říct, že se jedná o “soubor nástrojů, technik, pracovních postupů, způsobů myšlení a hodnot, které jsou vytvořeny a sdíleny členy určité skupiny” (Mallinowski, 2014, s. 94). Pro zjednodušení bychom mohli pak přistoupit spíše k definici která říká, že kultura “je komplexní systém chování vyvinutý lidskou rasou předávaný mezigeneračně” (Mead & Métraux, 1971, s. 27). U kreativity

---

<sup>1</sup> GALLOWAY, Susan a DUNLOP, Stewart, 2007. A CRITIQUE OF DEFINITIONS OF THE CULTURAL AND CREATIVE INDUSTRIES IN PUBLIC POLICY. *International Journal of Cultural Policy*. Vol. 13, číslo 1, s. 17–31. DOI [10.1080/10286630701201657](https://doi.org/10.1080/10286630701201657).

pozorujeme podobné problémy při determinaci základních pojmů. Je zde zásadní rozdíl, jak je termín používán v běžné komunikaci a jak je na něj nahlíženo z pohledu vědců. Pro potřeby této diplomové práce se bude autor snažit shrnout základy problematiky v oborech psychologie, sociologie, marketingu a v kulturním sektoru.

Kreativita jako pojem může být definována různými způsoby v závislosti na okruhu a kontextu, ve kterém se používá. Nicméně, kdybychom měli v úvodu problematiku nějak zjednodušit, kreativitu lze nalézt tam, kde "již existující nápad dostává nový význam nebo tam kde se snažíme přijít na to, jak by mohl být znova použit v novém kontextu" (Hawkins, 2013, s. 18). V nadcházející podkapitole se bude autor věnovat určení základního termínu jak v teorii, v kontextu některých praktických oborů.

V psychologii je kreativita často definována jako schopnost produkovat něco, co je zároveň originální a hodnotné nebo smysluplné. Předpoklady inovace a zasazení do určitého kontextu jsou společné pro většinu pohledů na problematiku. Tato definice zdůrazňuje, že kreativita zahrnuje nejen generování nových nápadů nebo produktů, ale také schopnost rozpoznat jejich potenciální hodnotu a význam. "Kreativita je vytváření nových a užitečných nápadů jednotlivcem nebo malou skupinou jednotlivců, kteří spolupracují" (Amabile, 1988, s. 126).

Ve světě podnikové ekonomiky je kreativita brána jako schopnost přicházet s inovativními řešeními výzev, kterým daná společnost musí nezbytně čelit. "Kreativita nám slouží jako indikátor inovací. Je důležitým faktorem v současných organizacích, kde je součástí obchodních procesů jak v různých kreativních odvětvích (např. kultura, herní průmysl atd.) tak v odvětvích, která lze především charakterizovat jako nekreativní. Tato odvětví se ale zásadně spoléhají na kreativitu v procesech, jako je marketing nebo vývoj produktů" (Constantiou & Papazafeiropoulou, 2008, s. 1). Prostředí byznysu zdůrazňuje význam kreativity při řízení inovací a růstu podniku. "Existují důkazy, které naznačují, že kreativita jako vlastnost je charakteristickým znakem podnikatelského úspěchu. Jedná se o důležitou hnací silou podnikání, která pomáhá objevovat nové obchodní příležitosti a hraje klíčovou roli při tvorbě. Jednoduše je zdrojem ekonomického růstu." (Castillo-Vergara, 2018, s. 2).

I když snahy o definici vztahu kreativity a vzdělávání nás vedou až k Platonovi (Corpley, 1999, s. 553), běžně používané definice jsou poněkud méně ambiciózní. Ve vzdělávání je kreativita často definována jako schopnost myslet a jednat způsobem, který je nápaditý a liší

se od konvenčních postupů. V tomto oboru je zásadní význam kreativity při podpoře jak participace studentů ve výuce tak při podpoře kritického myšlení žáků tak při budování schopnosti tvorby inovací. “Především z tohoto důvodu se klade důraz na její začleňování do vzdělávání. Jedná se o základní životní dovednost, kterou je třeba rozvíjet v jednadvacátém století” (Shaheen, 2010, s. 2).

Celkově vzato je kreativita komplexní a mnohostranný pojem, který lze definovat různými způsoby v závislosti na kontextu, ve kterém se používá. “Kreativita je nesmírně důležitá, ale poněkud záhadná schopnost, která lidem umožňuje vytvářet inovativní řešení, přijímat originální perspektivy, vymýšlet, představovat si a bavit se” (Lloyd-Cox, 2022, s. 374). V nadcházejících podkapitolách se bude autor věnovat detailněji zásadním definicím pro potřeby této diplomové práce.

## Kreativita v psychologii

V mnoha vědních oborech se setkáváme s různými definicemi kreativity. Většina pokusů o vymezení tohoto pojmu má jisté společné znaky, ale také se výrazně liší podle bližšího zaměření toho či onoho autora. Tato podkapitola mezi možnými pohledy na tematiku hledá především vlastnosti společné všem kreativním odvětvím.

Majoritní část vědeckých pracovníků v psychologii, kteří se zabývají výzkumem kreativity, se shoduje na tom, že se jedná o jistou funkční inovaci tedy “změnu k lepšímu” (Gajdoš, 2010) v kontextu dané problematiky. Kreativita ale zároveň přináší jen mírnou odchylku od společensky registrovaného normálu. Případný výraznější výkyv od daného standardu způsobuje nepochopení ze strany okolí. Prostým příkladem může být inovace, kterou na začátku 20. století vnesl do výtvarného umění Van Gogh. Na jeho dobu velmi originální autorský styl, kterým se později proslavil, se tak markantně odlišoval od veškerých ostatních výtvarných děl, že ho zbytek umělecké komunity neuznával (Glăveanu, 2014, s. 21).

Kdybychom měli přistoupit k problematice z bodu nula, můžeme říct, že zásadní je vůbec způsob jak kreativitu v psychologii zkoumat, jelikož je zde opět několik přístupů. Dokonce se mezi odborníky často vyskytují neshody o tom, jak a jestli vůbec lze kreativitu definovat nebo případně evaluovat. Niu<sup>2</sup> (2002) ve svém článku *Současné studie konceptu*

---

<sup>2</sup> NIU, Weihua, 2002. Contemporary Studies on the Concept of Creativity: the East and the West. *The Journal of Creative Behavior*. DOI [10.1002/j.2162-6057.2002.tb01069.x](https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.2002.tb01069.x).



*kreativitu: Východ a západ* popisuje dva směry zkoumání, definice termínu a celkového přístupu teorie. První z perspektiv je následování konkrétních vědeckých pracovníků a jejich teorií kreativity, s čímž se pojí i používání jejich terminologie a metod výzkumu. Příkladem takových vědců mohou být třeba průkopnice vědecké práce v této oblasti Teresa M. Amabile nebo např. Sternberk s Lubartem. Jedná se o přístup spíše standardní pro akademické prostředí. Druhým směrem, jak lze provádět výzkum kreativity, je v podstatě druh recenzního řízení neboli “Peer review”, ve kterém panel odborníků či laiků hodnotí konkrétní proces či výtvor. Na definici termínu nemusí být za použití tohoto přístupu kladen takový důraz. Tento způsob se častěji vyskytuje v praktických oborech jako je např. marketing. “Oba přístupy jsou zásadní při zkoumání podstaty kreativity. V praxi se vzájemně doplňují a umožňují tak široké pochopení pojmu kreativita” (Niu, 2002, s. 270).

Jeden ze základních kamenů zkoumání kreativity položil v 50. letech minulého století americký psycholog Joy Paul Guilford, který svou prací reagoval na výzkum testů inteligence u dětí (Cropley, 1999, s. 512). Guilford jako protipól těchto testů, které byly zaměřeny výhradně na hledání jednoho správného řešení, přišel se svou teorií divergentního myšlení, které naopak sleduje schopnost generovat vícero řešení pro jeden problém. Tento koncept, který je autorem popsán jako schopnost „generování různých myšlenek a alternativních řešení problémů” (Guilford, 1968, s. 23) je obecně považován za pilíř výzkumu psychologie kreativity. Guilfordovy testy divergentního myšlení se rychle etablovaly, začaly být přímo spojovány s kreativitou a jsou používány dodnes (Cropley, 1999, s. 533).

Za posledních 70 let, kdy se tento obor vědecky zkoumá, se objevovalo množství názorů označujících kreativitu za vlastnost příslušnou jen některým oborům jako např. výtvarnému umění nebo vědě. V posledních dvou dekadách se ale v literatuře vyskytuje spíše názor, že kreativita je aplikovatelná na jakoukoliv pracovní činnost, proces nebo metodu řešení určité problematiky. (Cropley, 1999, s. 511) Profesor Arthur Cropley z Hamburské univerzity ve své knize *Encyclopedia of Creativity*<sup>3</sup> také dále hovoří o diferenciaci kreativních výstupů na fyzické produkty (výtvarné nebo performativní umění, věda, architektura, byznys a inženýrství) a na myšlenkové systémy (matematika, filosofie, literatura a některé specifické vědní obory). „Jak matematická kreativita tak autorské psaní vyžadují zvládnutí sady abstraktních symbolů pro reprezentaci myšlenek. Ačkoli oba systémy symbolů mohou zdát

---

<sup>3</sup> CROPLEY, Arthur, 1999. Definitions of Creativity. In : *Encyclopedia of Creativity*. San Diego : Academic Press. ISBN 0-12-227076-2.

zcela odlišné, nacházíme zde obecný přístup ke kreativitě stejně jako specifika obou oborů” (Cropley, 1999, s. 517).

Dalo by se říci, že existuje jistá univerzální definice kreativity, která je také označována autory jako např. Runco a Jaeger<sup>4</sup> (2008) za tzv. standardní definici. Je pro naše potřeby vhodná, jelikož se dá dále aplikovat v dalších oborech. Kdybychom měli být přesnější, jedná se jisté společné znaky mnoha definic kreativity, na kterých se akademičtí pracovníci shodují. Hlavním předmětem shody je především existence určitých kritérií, která musí být splněna, pokud má být činnost nebo produkt skutečně kreativní. Prvním předpokladem je inovace nebo originalita, přičemž je nutno podotknout, že tyto dva pojmy nemusí vždy znamenat to stejné. Druhé kritérium označuje Glăveanu jako „hodnota / užitečnost / smysluplnost / přiměřenost”, kterým poukazuje na potřebu ukotvení dané inovace do určitého kontextu nebo oboru tak, aby našla svůj pravý smysl a využití (Glăveanu, 2014, s.14). Tato definice je sice obecná, ale poskytuje základní východiska pro jakýkoliv další výzkum. “I když se přesná terminologie může lišit (např. novost může být označována jako originalita nebo jedinečnost, zatímco užitečnost může být označována jako vhodnost, relevance nebo efektivita), dvojí kritéria novosti a užitečnosti tvoří hlavní součásti mnoha definic kreativity” (Lloyd-Cox, 2022, s. 372-373).

Některé definice vyčleňují další předpoklady kreativity. Jedná se sice většinou o ojedinělé případy, ale pro úplnost by bylo dobré zmínit, že existují. Lloyd-Cox a spol.<sup>5</sup> (2022) v jejich článku *Evaluating Creativity: How Idea Context and Rater Personality Affect Considerations of Novelty and Usefulness* mluví o výskytu dalších vlivů na úroveň kreativity jako např. moment překvapení, moment objevení, estetika a autenticita. “Zejména v rámci kognitivní psychologie a neurověd však standardní definice nadále poskytuje teoretický základ pro obrovské množství výzkumu kreativity a slouží jako vodítko, když hodnotitelé hodnotí kreativitu nápadů, produktů nebo reakcí” (Lloyd-Cox, 2022, s. 374).

Na druhou stranu, kreativita je i běžně používaný pojem, který není často spojován s jakoukoliv vědní disciplínou. Společnost podle Cropleyho nahlíží na tuto problematiku ve dvou významech. „Prvním z nich je tvorba produktů, které jsou nové z podstaty jejich vzniku, bez

---

<sup>4</sup> RUNCO, Mark A. a JAEGER, Garrett J., 2012. The Standard Definition of Creativity. *Creativity Research Journal*. Vol. 24, číslo 1, s. 92–96. DOI [10.1080/10400419.2012.650092](https://doi.org/10.1080/10400419.2012.650092).

<sup>5</sup> LLOYD-COX, James, PICKERING, Alan a BHATTACHARYA, Joydeep, 2022. Evaluating Creativity: How Idea Context and Rater Personality Affect Considerations of Novelty and Usefulness. *Creativity Research Journal*. Vol. 34, číslo 4, s. 373–390. DOI [10.1080/10400419.2022.2125721](https://doi.org/10.1080/10400419.2022.2125721).

ohledu na relevanci a kontext. Jako příklad můžou posloužit dětské kresby, které jsou nové a originální především proto, že jejich tvůrci pozbývají oborové normy a dovednosti. Jako protipól této naivní formy kreativity může být vnímána tvorba velkých autorů. Tato díla jsou vnímána jako nová ve smyslu, že přinesla prozatím neznámé hodnoty lidskému pokolení a jsou celospolečensky srozumitelná” (Cropley, 1999, s. 529). Ačkoliv je tvorba dětí často výsledkem jejich neznalosti, i tato díla jsou chápána společností tak, že vykazuje inovaci a hodnotu (Glăveanu, 2014, s. 15). John Hawkins definuje kreativitu jako neurochemický proces, při kterém dochází ke spojení emocí a jistého požitku vyvolávající řetězovou reakci dalších procesů v mozku. Jde o vnitřní subjektivní proces. “Jedná se o mechanismus, který vzniká kdykoliv, když jedinec vytvoří něco nového a zajímavého. Je jedno, jestli se bavíme o inovaci nebo použití již existujícího nápadu nebo techniky inovativním způsobem” (Hawkins, 2013, s. 5).

Tato kapitola by se dala zakončit citací amerického psychologa Morris I. Steina, který říká, že „za kreativní můžeme označit takové nové dílo, které je v určitém čase určitou skupinou považováno jako užitečné nebo uspokojující” (Stein, 1953, s. 322).

## Kreativita v sociologii

Dalším vědním oborem, který se intenzivně zabývá definicí kreativity, je sociologie. Považuje ji totiž za vlastnost, která je “zásadní a nezbytná pro schopnost adaptace a udržitelnost evolučního vývoje” (Burns a kol., 2015, s. 179). Pro určení pojmu je také nezbytné jeho zasazení do společenského a kulturního kontextu.

Zásadní důraz je kladen na rozdíl mezi kreativitou jedince a kolektivním procesem ve společenství. Paul DiMaggio<sup>6</sup> ve svém článku *Kultura a poznání* považuje kreativitu za počín nikoliv jedince, ale za produkt infrastruktury, společenských procesů a kulturních zvyklostí, které formují náš svět. Zároveň i mimo jiné poznamenává, že kreativita je v některých hodnotových systémech považována za důležitou a v některých kulturách naopak nemá hodnotnou téměř žádnou.

Na druhou stranu i v rámci vědecké obce se názory na hodnotu kreativity liší. Howard S. Becker<sup>7</sup> vyzývá k přehodnocení pohledu na kreativitu jakožto na vzácnou a považovanou

---

<sup>6</sup> DIMAGGIO, Paul, 2010. Culture and Cognition. *Annual Review of Sociology*. Vol. 23, s. 263–287.

<sup>7</sup> BECKER, Howard S., 2017. Creativity Is Not a Scarce Commodity. *American Behavioral Scientist*. Vol. 61, číslo 12, s. 1579–1588. DOI [10.1177/0002764217734277](https://doi.org/10.1177/0002764217734277).

komoditu. Argumentuje tezí, že kreativita je ceněna jen ve velmi úzké společenské skupině, a že většina populace si ji kvůli rasovým, etnickým, třídním, genderovým nebo jiným důvodům nemůže dovolit tříbit a tudíž si ji příliš ani neváží. Zároveň podle Beckera každý vykazuje kreativitu v běžných denních činnostech a celá problematika je založená spíše na elitách používajících termín jako škatulku pro určitou nadřazenost. Naopak Richard Florida označuje kreativitu za všudypřítomnou vlastnost vyskytující se napříč odvětvími. „Kreativita není výhradní záležitostí umělce nebo vynálezce, ale je to způsob myšlení a jednání, který prostupuje všechny aspekty lidského snažení“ (Florida, 2002, s. 20). Ať je výsledek jakýkoliv, sociologové se zajímají o pochopení toho, jak sociální struktury, kulturní hodnoty a historický vývoj působí na kreativitu a naopak jak kreativita přispívá ke transformaci společnosti.

V porovnání s psychologií sociologie vidí problematiku poněkud opačně a označuje kreativitu za zdrojovou vlastnost vedoucí k inovaci, vynálezům, objevům, designu, umělecké tvorbě atp.

Jedná se o proces, ve kterém dochází buď k přetváření nebo přizpůsobení již existujících myšlenek nebo tvorbě zcela nových vzorců a postupů. Zásadní je, že výtvar je odlišný nebo od dříve vzniklého nebo se dá považovat za naprostou inovaci.

Úroveň odlišnosti je provázána s úrovní kulturního kapitálu jedince zapojeného do kreativního procesu. Konkrétní schopnosti každého jedince stejně jako přístup ke zdrojům (např. materiálům a technologiím) potřebným k tvorbě inovací mají dopad na podobu výsledného produktu. V nemalém množství záleží i na prostředí, ve kterém se jedinec vyskytuje. “Výzkum odhalil řadu faktorů pracovního prostředí, které mohou blokovat kreativitu. Jedná se např. o: normy, kritiku nových nápadů, politické problémy, důraz na status quo, konzervativní přístup vrcholového managementu” (Amabile, 2012, s. 4).

Mnozí autoři jako např. Csikszentmihalyi<sup>8</sup> (2008) nebo Wallas<sup>9</sup> (2014) zdůrazňují i intuici jako významnou složku kreativity, působící zvláště při získávání informací z nevědomí. Ať se jedná o jakkoliv kontroverzního autora, byla by chyba nezmínit C. G. Junga, který přisuzuje intuici významné místo v řízení racionálních i logických operací tvořivé činnosti. “Intuice dokáže přinést myšlenky, které jsou zatím jen v podvědomí, propojit vědomé a nevědomé a přinést tak nečekané nápady a vhledy” (Jung, 1954, s. 114).

---

<sup>8</sup> CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly, 2008. *Flow: the psychology of optimal experience*. Pymble, NSW : HarperCollins eBooks. ISBN 978-0-06-187672-1.

<sup>9</sup> WALLAS, Graham, 2014. *The art of thought*. London : Solis Press. ISBN 978-1-910146-05-7.

Jiní sociologové zdůraznili roli sociálních sítí, institucí a kulturního průmyslu při utváření kreativního vyjádření a inovací. Například koncept kulturního kapitálu Pierra Bourdieu zdůrazňuje, jak přístup ke kulturním zdrojům a sítím může usnadnit nebo omezit kreativní vyjádření a úspěch. Pierre Bourdieu se ale na přímo nevěnuje definicím kreativity jako takové. Místo toho se spíše zaměřuje na sociální a kulturní faktory, kterými je předáván a tvořen kulturní kapitál. Jedná se o systém ekonomických, společenských a kulturních faktorů, které mají zásadní dopad na motivaci jedinců k tvorbě děl a myšlenek. „Kulturní kapitál ve své objektivistické verzi odpovídá souhrnu znalostí, jazykových kompetencí, způsobů a všech ostatních forem kulturní kompetence, v nichž se projevují kulturní rozdíly ve formě trvalých dispozic. Tyto rozdíly vyvolávají změny v myšlení, mluvě a jednání, které jsou vlastní dialektice kapitálu” (Bourdieu, 1984, s. 141). Celospolečenská vybavenost tímto mezigeneračně předávaným kapitálem má vliv na úroveň a kvalitu nově vznikajících invencí. Ve své knize *Distinction* zaujímá i celkem elitářský přístup a označuje vysokou kvalitu nově vzniklých děl a myšlenek přímo úměrnou sociálnímu postavení jedince. Bourdieuova práce měla vliv na kulturní studia a sociologii a jeho závěry daly podklad k další analýze kultury včetně výtvarného umění, literatury, hudby a filmu. Jeho přístup se věnuje hlavně sociologickým mechanismům jako takovým, spíše, než aby poskytoval jasnou definici pojmu.

Dalším zásadním konceptem navazujícím na Bourdieua je takzvaná „kreativní třída“ Richarda Floridy. Ve svých knihách poukazuje autor na důležitost talentu a kreativity při řízení ekonomického růstu napříč odvětvími. „Kreativita je schopnost vytvořit něco nového a hodnotného, ať už jde o umělecké dílo nebo novou vědeckou teorii“ (Florida, 2005, s. 26). Postindutriální ekonomika prošla jistou změnou struktury pracující třídy, kdy za poslední století došlo k několikanásobné proměně elit od dělnictva přes znalostní pracovníky až po kreativce, kteří působí napříč všemi odvětvími jako například i “finančnictví, právo, zdravotnictví a podnikání” (Florida, 2005, s. 33). Kdybychom měli zjednodušit podstatu jejich činnosti, tak řekneme, že tito aktéři se kreativním způsobem snaží řešit komplexní problémy, což typicky vyžaduje vysokou úroveň vzdělání nebo lidského kapitálu. Florida zdůrazňuje důležitost kreativity jako prostředku pro vytváření inovací a hodnot a zdůrazňuje její širokou použitelnost. Tuto nově vzniklou vrstvu rozděluje na superkreativní jádro (vědci, vysokoškolští pedagogové, spisovatelé, umělci, herci, designeři, architekti) a kreativní profesionály, “kteří pracují odvětví jako high-tech průmysl, finanční služby, právní služby, zdravotní péče a management. (...) Lidé, kteří v těchto oborech pracují, mohou často přijít s užitečnými metodami produkty nad rámec svých pracovních povinností. Zásadní je pro ně samostatnost a schopnost používat standardní postupy vlastním způsobem nebo dokonce zkoušet kompletně nové postupy”

(Florida, 2005, s. 30 a 31). Mimo jiné také naznačuje, že kreativita není pouze příslušná kompetenci určitých profesí, ale spíše o způsobu myšlení, který lze aplikovat kdekoliv. Kreativita je podle Floridy "mírou naší ekonomiky a společnosti. Je zdrojem nových nápadů, technologických inovací a kulturních změn" (Florida, 2005, s 26).

Současní sociologové zároveň zpracovávají tematiku spojenou s budoucností pracovního trhu a zkoumají, jakou roli bude mít kreativita v době sílící digitalizace a využití umělé inteligence. "Schopnosti jako přizpůsobivost, týmová spolupráce a tvorba inovativních řešení budou to, co rozhodne na trhu práce. Už od roku 2030 bychom měli zaznamenávat zásadní růst významu funkcí s významným podílem kreativity" (Kea, 2019, s. 8). S příchodem automatizace a strojového učení přichází i obava z úbytku pracovních míst v mnoha průmyslových i jiných odvětvích. Aby jednotlivci zůstali konkurenceschopní na trhu práce, budou muset podstoupit zásadní rekvalifikaci. Kreativita je často považována za jednu z klíčových dovedností, kterou nebude zcela možné nahradit strojovým učním. "Lidem tak zůstávají práce, které roboti a umělá inteligence dělat nemohou. Tyto úkony jsou obvykle založené na měkkých dovednostech jako například: vůdcovství, emoční inteligence, vyjednávání, kreativita a řešení složitých problémů, které jsou pro současnou společnost zásadní" (Cropley, 2021, s. 1 - 2).

## Kreativita v kultuře

Pojem kreativita je tak dlouho součástí kulturní rétoriky, že se stal takřka synonymem pro kulturní odvětví, nicméně tento termín může vyjadřovat různé procesy. "Kreativita vede k různým druhům inovací stejně jako k umění samotnému" (Hawkins, 2013, s. 4). Můžeme tedy mluvit jak o kreativitě ve smyslu katalyzátoru autorské tvorby tak o kreativitě jako ukazateli, který napomáhá adekvátnímu přerozdělování finančních dotací mezi vhodné žadatele. Stejně tak to může fungovat i v soukromém sektoru, kde kreativita indikuje vhodné tvůrčí záměry, do kterých investoři vloží finanční prostředky.

Autora bude v této kapitole především zajímat systémové použití pojmu spíše než proces využití a rozvoje kreativity v praxi. Zásadní bude i propojení kultury a ekonomiky a hledání možnosti jak lépe zacházet s kulturou jako vzácným statkem. "Ve vědě a v umění se kreativita projevuje specifickými způsoby. V obou případech je provázena imaginací. V jistém smyslu lze kreativitu považovat za kulturní kapitál. Je to dispozice, která může výrazně přispět k vzestupné mobilitě, může zvýšit prestiž, ale pouze ve vhodné konstelaci s dalšími dispozicemi a soc. podmínkami" (Sociologická encyklopedie, 2023).

Ačkoliv se většině může zdát kultura, jakožto “předávaný, symbolický systém hodnot, přesvědčení a postojů, který formuje a ovlivňuje vnímání a chování jedince” (Benedict & Maad, 1971, s. 94), výhradě něčím ušlechtilým, co nás obklopuje a definuje odkud přicházíme, nesmíme zapomínat na její ekonomický charakter a význam. “Na vztahy a procesy v rámci stejné kultury by mělo být také nahlíženo jako na ekonomické prostředí” (Thorsby, 2004, s. 25).

Abychom toto mohli pochopit, musíme si nejdříve uvědomit, že kultura stejně jako kreativita samotná jsou obchodovatelné statky, které jedinci na trhu jak nabízejí tak spotřebovávají na základě kvalit a vlastností. “Hodnota uměleckého díla, která je tvořena trhem, je shodná s úsudkem spotřebitele utvořeným na základě estetické kvality produktu” (Grampp, 1989, s. 14). Ačkoliv je podle Maslowa<sup>10</sup> umění stejně jako poznání pro člověka částečně zbytná komodita, vyspělá (obzvláště po ekonomické stránce) společnost poptávají z výrazné části hlavně volnočasové aktivity a zábavu. “Zjišťujeme, že se na straně poptávky nalézají u většiny bohatých zemí výraznější procentní podíl jdoucích na kulturu a rekreaci než třeba na oblečení. Více vynakládají už jen za pronájmy a energie” (Thorsby, 2004, s. 23). Byznys a kultura jsou v současnosti velmi provázaná odvětví a jeden z druhého přebírají množství mechanismů. Pokud mluvíme o kultuře jako o systému hodnot sdílených určitou skupinou, můžeme přirozeně dané společnosti označit i za odbytiště pro výměnu kulturních nebo materiálních statků na základě shodné estetiky. “(...) Ekonomika a estetika jsou propojené. Jedna druhou provází neustálými proměnami. Mluvíme tedy o tržních podmínkách ve světě umění a kulturním kontextu na trhu” (Hutter & Thorsby, 2011, s. 8). Jednoduše řečeno, společnost s příslušným systémem hodnot tvoří i trh kulturního zboží a služeb.

Kdybychom se měli přiblížit reálnému prostředí a hledat konkrétní příklad, město Rotterdam nám poslouží velmi dobře. Jedná se o kosmopolitní prostředí přístavního města s rozvinutou kulturou a velkým množstvím zájmových skupin. V rozhovoru v rámci Pražského Kulturního Fóra 2022 popisuje Johan Moerman situaci, kdy je zásadní přizpůsobit se kulturní poptávce resp. trhu. Doslova říká, že je “nejdůležitější rozšířit kulturu a umění mezi co nejvíce různých lidí” (Johan Moerman, 2022). Pokud mluvíme o takto multikulturním společenství, existuje zde mnoho témat, která nelze ignorovat a je nutnost jim dát prostor v kulturní nabídce. Moerman dále popisuje, že pro Rotterdam bylo zásadnější namísto 5 festivalů týkajících se klasické muziky diferencovat svou kulturní nabídku a zacílit také určité aktivity např. na mladší

---

<sup>10</sup> MASLOW, Abraham H., 2013. *A theory of human motivation*. 1. ed. Floyd, Va : Wilder Publ. ISBN 978-1-62755-467-1.

publikum nebo imigranty. Zdůrazňuje také mimo jiné i vliv města na popularizaci kultury mezi skupinami, které ještě nemusely s konkrétním druhem umění přijít do styku (Johan Moerman, 2022). Popsaný princip demonstruje reakci nabídky na poptávku kulturních služeb.

Kreativita hraje a bude hrát i zásadní roli na pracovním trhu budoucnosti. Nabízející tak budou muset rozvíjet schopnosti, které nebudou moci být napodobeny strojovou prací nebo umělou inteligencí. Proto se na kreativitu musí klást také důraz stran systémové podpory. “Kreativita bude klíčovou dovedností pro budoucí uplatnění na trhu práce a je nutné ji rozvíjet nejen ve škole, ale i mimo ni” (MKČR, 2021, s. 33). Nejen trh práce, ale i trh komodit a služeb klade na kreativitu důraz jako na aspekt, který z běžného statku tvoří něco mimořádného. “Výhodou kreativity je, že je zdrojem obnovitelným a nevyčerpatelným. Vytváří neautomatizovatelná místa, je základem pro inovace a klíčovým předpokladem k naplňování cílů udržitelného rozvoje. Spolupráce kreativních jedinců je pak zásadní pro rozvoj kreativní ekonomiky, která představuje spojení vědy, technologií, ekonomiky i kultury” (Bakule a spol., 2021, s. 6). Takto tvořené statky a služby nabývají vysoké kvality, přičemž kreativita může “představovat podstatnou konkurenční výhodu” (MKČR, 2021, s. 40).

## Kreativní ekonomika

Kreativní ekonomika je neustále se vyvíjející termín, který může mít mnoho významů v rozdílných kontextech. Zjednodušeně bychom mohli říci, že se jedná o takovou podmnožinu hospodářství, která vychází z produktů umělecké, vědecké, technologické nebo vyloženě ekonomické kreativity a je “závislá na kreativních vstupech, které by hypoteticky měly generovat ekonomický růst a vývoj” (Towse, 2010, s. 13). Široká konkurence, která je pro toto odvětví tak příznačná, nastoluje i vysokou úroveň produktů na trhu.

Přidruženým tématem je také digitální ekonomika, pro kterou je charakteristické používání informačních technologií. V posledních dekádách se kulturní statky mění díky použití výpočetních technologií a programování na kulturní služby, které jsou distribuovány a konzumovány elektronicky. “(...) Hudební nahrávky se streamují a stahují, knihy se čtou na elektronických zařízeních, na televizi se lidé dívají na chytrých telefonech a tak dále” (Towse, 2010, s. 17). Trendem je i poskytování licencí na omezenou dobu. Ke stále širší škále produktů uživatelé dostávají přístup na dobu určitou např. pomocí předplatných nebo jednorázových digitálních vstupenek a postrádají tak možnost se k produktu vracet nebo ho třeba dále přeprodat. Prolnutí kreativní a digitální ekonomiky je také podmíněno jedním společným faktorem obou z nich a tím je do jisté míry přítomnost práv a povinností spojených s autorským



právem. To potvrzuje i Howkins, který mluví o “průmyslu založeném na duševním vlastnictví” (Howkins, 2013, s. 7).

Pokud mluvíme o tržním mechanismu, neměli bychom zapomenout také na cenotvorbu a vliv úrovně kreativity na poptávku. Kreativita sama o sobě je spojená s tvorbou jisté hodnoty ať abstraktní nebo reálné. Pokud je produkt pouze ve formě myšlenky, nedá se příliš dobře zpeněžit, ale pokud se již k němu váže jakékoliv autorské právo, můžeme u něj zachytit jistou ekonomickou hodnotu. “Představte si umělce, který vykazuje nějakou činnost. Můžeme mluvit o beletrii, poesii, hudbě, malbě nebo performance. Dílo existuje buď jako fyzický objekt (např. malba) a nebo ve formě duševního vlastnictví (hudební dílo). Každé dílo může být předmětem autorského práva a pokud si ho zároveň umělec nárokuje, prohlašuje tak, že dílo má svou ekonomickou hodnotu” (Thorsby, 2004, s. 25). Pokud je dílo uvedeno na trh, předpokládá se, že bude mít svou vyčíslitelnou cenu. V tento okamžik je už na konzumentovi, kolik je ochoten za statek zaplatit resp. jde o tzv. ochotu spotřebitele platit (*willingness to pay*) za statek. Do cenotvorby tedy ještě vstupují další proměnné, jelikož “měřítko blahobytu se nemění v důsledku cenových změn, ale změn v dostupnosti veřejných statků nebo vybavení, změn v kvalitách zboží nebo změn pevných množství zboží na příděl” (Hanemann, 1991, s. 635). Konzument zároveň může zvažovat cenu kultury na základě jednorázových dojmů a estetického cítění nebo může posuzovat řetězec kulturních a společenských kritérií, vlastnosti produktu nebo i originalitu. Existence trhu fyzických uměleckých děl a služeb znamená zároveň i existenci trhu inovací, parametrů a myšlenek, které jsou buď atributem nebo vstupem pro tvorbu těchto děl. “Trh fyzických děl určuje materiální hodnotu díla, trh myšlenek zase určuje kulturní význam.” (Thorsby, 2004, s. 8).

Kreativita, jakožto jeden z možných vstupů při tvorbě kulturního statku, je také zásadním kritériem, podle kterého konzument může určovat svou preferenci ke spotřebě. Pokud jsme si v dřívějších kapitolách načrtli vztah mezi kreativitou a kulturní a společenskou hodnotou, mohli bychom říct, že právě kreativita má zásadní vliv na rozhodování spotřebitele. Jestliže inovativní přístup vytváří mimořádný kulturní statek, může to znamenat eskalaci ceny produktu a zvýšený zájem konzumentů. “Takováto díla budou, doufejme, nabývat ekonomické hodnoty stejně jako kulturního významu skrz jejich ohlas a uznání myšlenek, které vyjadřují” (Thorsby, 2004, s. 27).

Towse ve své publikaci *Cultural Economy* na druhou stranu poukazuje, že ne každý kulturní statek má svoji ekonomickou hodnotu. Zásadním tématem v kulturním odvětví je selhání trhu, což je situace, ke které podle ekonomické teorie (velmi zjednodušeně) dochází, když nejsou rovnoměrně a efektivně alokovány zdroje na trhu, tak aby všichni účastníci byli v

ideální možné situaci (Randall, 1983, s. 131). To pro nás v překladu znamená, že konzumenti mohou upřednostnit spotřebu jiných (často líbivějších nebo populárnějších) statků a služeb před (vysokou) kulturou. To způsobuje nesoběstačnost institucí i jedinců, na což dále reaguje stát příslušnými zásahy. “Selhání trhu je velmi rozšířené v kulturním sektoru. Zatímco některé statky generují osobní potěšení nebo uspokojení základních potřeb, jiné jsou zdrojem širších kulturních benefitů z nichž některé vyžadují zásahy státu, aby mohly existovat. Kulturní statky vždy nemohou být zaobaleny pouze do tržní hodnoty, což musíme jednoduše brát v potaz” (Towse, 2010, s. 11).

## Kulturní a kreativní průmysly

Ačkoliv bývají tvůrci často motivováni k tvorbě výhradně potřebou generovat kulturní hodnoty bez dalších cílů, musíme si uvědomit, že i jejich činnost je součástí ekonomických mechanismů a hospodářské politiky. Ať se jim to líbí nebo ne, každý umělec generuje statek, který je dále určitou formou směněn na trhu, prezentován a konzumován. Bez konzumenta (diváka, návštěvníka) by snad ani umění nemohlo existovat. Celkově na roli kreativců v ekonomice budoucnosti bude kladen čím dál větší důraz. “Budoucnost rozvinutých zemí leží v tvořivosti jejich obyvatel. I dle Světového ekonomického fóra bude kreativita jednou ze tří nejvíce požadovaných dovedností budoucích pracovníků. Jedním z důvodů je postupný přechod vyspělých států na tzv. průmysl 4.0, kdy velká část manuální práce bude automatizována. Kreativita se však nahradit nedá” (MKČR, 2021, s. 40).

Umělci mezi sebou networkují, navzájem spolupracují, zakládají instituce a tvoří systém, který se zásadně podílí na ekonomice státu. “Termín kulturní průmysl se v současnosti skutečně spojuje s jistým smyslem pro ekonomický potenciál. Mluví se o kulturní produkci, vytváření pracovních míst, generování výdělku a uspokojování požadavků spotřebitelů a práce umělce je opomíjena (Thorsby, 2004, s. 28). Ve světě, kde ekonomové definují kulturu jako odvětví významnější než obchod s alkoholem nebo obuvní průmysl, se už nahlíží na umění jenom jako na předmět směny, marketingu a hlavním cílem veškerých aktivit je ho roz distribuovat mezi zákazníky. Tato úvaha nás částečně zanechává s nezodpovězenou otázkou, jaká je vůbec hodnota kultury v moderní společnosti a zda už je vůbec možné oddělit tvůrčí proces od ekonomického aspektu věci.

Můžeme začít samotnou definicí toho, co v tomto kontextu vůbec znamená termín průmysl. V základu můžeme říct, že když existuje “seskupení tvůrců, jednotná klasifikace produktu, výrobní atributy, konzumenti a lokalita” (Thorsby, 2004), existuje i homogenní odvětví. V tomto případě je ale komplikované určit, co je kulturní statek nebo služba. Jak již

bylo dříve naznačeno, nejjednodušší bude na to jít skrz parametry kreativity, duševního vlastnictví a také skrz určitý symbolický nebo intertextový charakter statku. Pro naše potřeby popíšeme 3 definice toho, jak se člení tzv. KKP.

První z definic odvozuje základní složku přímo od kreativní tvorby a patří sem tedy: hudba, performativní umění, literatura, vizuální umění, řemeslo, video art, performance, multimédia. V podstatě bychom mohli i říct, že každý ze zmíněných oborů bychom mohli nahlížet jako na průmysl sám o sobě, když pomyslíme na to, kolik dalších profesionálních participantů a institucí je na kreativní jádro navázáno (Thorsby, 2004, s. 96). Nicméně, pro potřeby této magisterské práce se nám hodí veškeré složky sloučit do jednoho celku.

Druhou vrstvu můžeme označit jako “kulturní komodity” (Thorsby, 2004, s. 97), přičemž je zde stále silná koncentrace kreativity, ale zároveň zde vznikají vedlejší produkty, které z kulturou nemají až tak společného. Bavíme se tedy např. o nakladatelství, médiích nebo filmovém průmyslu.

Setkáme se také i se třetí vrstvou KKP, která operuje mimo kulturní sféru, ale také vykazuje buď jistou míru kreativity na vstupu nebo je tržním aspektem určitý kulturní základ. Také se může jednat o odvětví, kde design převažuje nad čistou funkčností. Jedná se třeba o reklamní průmysl, turismus nebo třeba architekturu (Thorsby, 2004, s. 97).

*Knowledge Economy Agency*<sup>11</sup> nebo-li zkráceně KEA nahlíží na problematiku poměrně z jiné perspektivy. Centrální část KKP nazývá “Umělecké jádro” zařazuje do něj vizuální, performativní umění a kulturní dědictví. Tato část by neměla podléhat rysům průmyslu, ale její produkty můžou být předmětem autorského práva. U druhého okruhu už KEA mluví o znacích průmyslu a poukazuje, že podstatou těchto oborů je masová produkce. Jedná se o filmové, herní a hudební průmysly, média a nakladatelství. Celkově tato množina označena za kulturní sektor (KEA, 2006, s. 54).

Třetí vrstvou rozumíme “Kreativní průmysly” a řadíme do ní design, architekturu a reklamu. Kreativita je zásadní vlastností pro pracovníky v těchto oborech, ale jejich činnost už nezahrnujeme do kulturního odvětví. Čtvrtý okruh KEA pojmenovává jako “Přidružené průmysly” a zařazuje do něj výrobu přehrávačů, nosičů, počítačů a mobilních telefonů, které chápe jako úzce provázané s předchozími složkami (KEA, 2006, s. 55). Poslední dvě zmíněné entity jsou označeny jako kreativní sektor.

---

<sup>11</sup> KEA, 2006. *THE ECONOMY OF CULTURE IN EUROPE* online. Získáno z : <https://keanet.eu/wp-content/uploads/2019/09/studynew.pdf>

CIRCLES	SECTORS	SUB- SECTORS	CHARACTERISTICS
CORE ARTS FIELD	Visual arts	Crafts Paintings – Sculpture – Photography	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non industrial activities.</li> <li>• Output are prototypes and "potentially copyrighted works" (i.e. these works have a high density of creation that would be eligible to copyright but they are however not systematically copyrighted, as it is the case for most craft works, some performing arts productions and visual arts, etc).</li> </ul>
	Performing arts	Theatre - Dance – Circus - Festivals.	
	Heritage	Museums – Libraries - Archaeological sites - Archives.	
CIRCLE 1: CULTURAL INDUSTRIES	Film and Video		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Industrial activities aimed at massive reproduction.</li> <li>• Outputs are based on copyright.</li> </ul>
	Television and radio		
	Video games		
	Music	Recorded music market – Live music performances – revenues of collecting societies in the music sector	
	Books and press	Book publishing - Magazine and press publishing	
CIRCLE 2: CREATIVE INDUSTRIES AND ACTIVITIES	Design	Fashion design, graphic design, interior design, product design	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activities are not necessarily industrial, and may be prototypes.</li> <li>• Although outputs are based on copyright, they may include other intellectual property inputs (trademark for instance).</li> <li>• The use of creativity (creative skills and creative people originating in the arts field and in the field of cultural industries) is essential to the performances of these non cultural sectors.</li> </ul>
	Architecture		
	Advertising		
CIRCLE 3: RELATED INDUSTRIES	PC manufacturers, MP3 player manufacturers, mobile industry, etc...		<ul style="list-style-type: none"> <li>• This category is loose and impossible to circumscribe on the basis of clear criteria. It involves many other economic sectors that are dependent on the previous "circles", such as the ICT sector.</li> </ul>

: "the cultural sector"  
 : "the creative sector"

Obrázek 1: Schéma KKP (KEA, 2006, s. 56)

Dalším poměrně zásadním pohledem na věc je definice Work Foundation<sup>12</sup> (2007). Pro středový sektor ze charakteristický kreativní produkt, přičemž "komerční výstupy mají vysokou výpovědní hodnotu a dovolávají se autorskoprávní ochrany" (Work Foundation, 2007, s. 4). "Centrální (ústřední) kruh představuje oblast, kde vznikají čistě kreativní výstupy s maximální koncentrací hodnot (estetické, duchovní, společenské, historické, symbolické či hodnota

<sup>12</sup> WORK FOUNDATION, 2007. *Staying ahead: the economic performance of the UK's creative industries* online. Získáno z : <https://static.a-n.co.uk/wp-content/uploads/2013/11/4175593.pdf>

původnosti, originality). Jde o tvorbu spisovatelů, básníků, textařů, filmařů, skladatelů, tanečníků, herců, ale také např. programátorů. Z námi už zmíněných klasifikací sem patří scénická umění, ale také trh s uměním a starožitnostmi, umělecká řemesla” (Nekolný, 2013, s. 26). Druhou vrstvu charakterizuje masová reprodukce produktu a proto se jedná o kulturní průmysly. Je pro ně opět velmi zásadní role copyrightu i vzhledem jejich komerčnímu charakteru. Třetí vrstvu tvoří kreativní průmysly. “Dle tradiční klasifikace sem patří architektura, design, módní průmysl, softwarové služby, reklama atd” (Nekolný, 2013, s. 26). Poslední vrstvu pro Work Foundation tvoří zbytek ekonomiky, který nemá příliš společného s kreativitou.

Termín kreativní průmysly nabyl na popularitě v Británii v devadesátých letech, kdy bylo toto označení přiděleno 14 sektorům: architektuře, umění, propagaci, řemeslu, designu, módě, filmu, hudbě, performativnímu umění, vydavatelství, programování, výrobě hraček, televiznímu vysílání, radio vysílání a hernímu průmyslu. “Tento seznam vzbudil v Británii velký zájem a stal se takřka celosvětovým standardem, ačkoliv každá země si výčet sektorů přizpůsobuje podle charakteristiky vlastní ekonomiky” (Hawkins, 2013, s. 7). Tehdejší labouristická vláda se tímto krokem snažila nastolit vyšší úroveň sociální inkluze skrz kulturu s čímž bylo pojeno i založení nového Ministerstva kultury, médií a sportu (Towse, 2010, 11). Nově vzniklá instituce měla za cíl toto odvětví sledovat a vyhodnocovat, což položilo mimo jiné i základ pro současnou evaluaci kreativity.

## Přínos kulturních a kreativních průmyslů

“Kulturní a kreativní průmysly se samozřejmě vyznačují tím, že kreativci vytvářejí kreativní produkty. Ať už se jedná o kohokoliv (filmaře, představitele výtvarného nebo scénického umění, architekty, designéry nebo vývojáře počítačových her), všichni tito lidé jsou spojeni s tvorbou hodnot, kulturní rozmanitostí a rozvojem kreativity” (Federální ministerstvo hospodářství, 2023). Pokud máme definované KKP vyvstává nám otázka, proč je stojí za to takto vyčleňovat, sledovat a podporovat. Kultura je předmětem zájmu každého státu a celé EU. Politici se skrz ní snaží dosáhnout rozvoje společnosti, ekonomické prosperity a rovnosti mezi občany. Přičemž každý jednotlivý stát se může rozvojem KKP “podílet se na posilování sociální integrace a budování inkluzivní Evropy” (KEA, 2006, s. 9).

Často se setkáváme se snahou definovat přidanou hodnotu KKP, což je značně obsáhlá tematika, jelikož toto odvětví je velmi úzce provázané s mnoha sousedními obory, které často ani nelze odlišit jeden od druhého. Mohli bychom také určitě strávit spoustu času nad rozbořením ekonomických přínosů kultury jako jsou například multiplikační efekty

(Raabová<sup>13</sup>), ale toto téma je zaprvé již velmi dobře zmapované a zadruhé jsou pro potřeby této práce významnější jiné aspekty věci.

Rozvoj KKP je do jisté míry provázán s rozvojem společnosti. Úroveň předávaného kulturního kapitálu pomáhá jedincům přijímat a tvořit inovace, být tolerantní a dále rozvíjet svoje okolí. Z toho zároveň vyplývá, že je zde i potřeba jisté základní vyspělosti společnosti, aby KKP mohly prosperovat. Podle Thorsbyho je k rozvoji KKP a potažmo tedy i společnosti potřeba několik předpokladů: otevřenost ke změně, rozmanitost, vzdělanost a schopnost se adaptovat (Thorsby, 2004, s. 95). Zároveň z dřívějších kapitol vyplynulo, že kreativita některé ze zmíněných aspektů (obzvláště schopnost přijímat inovace) sama podporuje. K rozvoji společnosti je potřeba kreativita, ale k rozvoji kreativity je potřeba společenství schopné přijmout inovace. Je nutno dodat, že Thorsby tyto aspekty zmiňuje jako nutný předpoklad pro rozvoj kreativity, nicméně pokud jsme si řekli, že základním kamenem KKP je právě kreativita, můžeme jeho teorii použít i pro ně.

Narazili jsme na spojnici mezi kreativitou a inkluzí, která může hrát důležitou roli pro tvorbu a rozvoj evropských hodnot a společnosti. “Prostřednictvím podpory rozmanitosti jazyků a místních komunit pomáhá kultura také integrovat různé segmenty populace. To hraje roli při posilování sociální soudržnosti a začleňování” (KEA, 2006, s. 122). EU podporuje kreativitu a kulturní rozmanitost jako klíčové hnací síly sociálního začlenění a hospodářského růstu. “Umění a kultura mohou zásadním způsobem přispět ke sladění ekonomických cílů s udržitelností a respektem ke společným humanistickým hodnotám. Jedním z rysů umění a kultury je, že nám pomáhá překonat ekonomická nebo utilitární omezení. Všichni musíme sehrát svou roli, jako občané i spotřebitelé při čerpání kultury a kreativity, abychom pomohli vytvořit nový, udržitelnější způsob života a práce” (KEA, 2009, s.10). Evropská komise, výkonný orgán EU, uznala roli kreativity při podpoře sociální soudržnosti, boji proti diskriminaci a rozšiřování příležitostí pro marginalizované skupiny. “Respekt a podpora rozmanitosti evropské kultury má pro Evropskou unii velký význam. Jak je uvedeno v jejích strategických dokumentech. Kultura v EU je uznávána také pro svou širší socioekonomickou hodnotu, kterou je třeba podporovat“, a která na oplátku přispívá k soudržnosti, začlenění a blahobytu našich společností a komunit” (Evropská komise, 2023). Produkty kreativity se podílí na schopnosti

---

<sup>13</sup> RAABOVÁ, Tereza, 2010. *Multiplikační efekty kulturních odvětví v české ekonomice* online. Získáno z :

<https://www.culturenet.cz/coKmv4d994Swax/uploads/2015/09/Multiplikacni-efekty-kulturnich-odvetvi-v-ceske-ekonomice.pdf>

přijmout nové elementy ve svém okolí a zároveň “světonázor každého jedince může ovlivňovat způsob chápání toho, jak nahlížet na koncept kreativity” (Niu, 2002, s. 272).

EU zároveň vytvořila několik programů a iniciativ na podporu kreativity jako je např. Kreativní Evropa. Kreativní Evropa si klade za cíl “zachovávat, rozvíjet a prosazovat evropskou kulturní a jazykovou rozmanitost a evropské dědictví” (Evropský parlament a Rada Evropské unie, 2021, s. 44). Tento program mimo jiné poskytuje i možnosti financování kulturních a kreativních projektů, které přispívají k posílení inkluze a které aktivně řeší témata významná pro společnost. Zároveň i u tohoto evropského programu pro kulturu nalézáme spojení transformační síly kultury a kreativity s podporou sociálního začleňování obyvatelstva. Program zdůrazňuje význam kulturní rozmanitosti a rovného přístupu ke kulturní participaci pro všechny jednotlivce bez ohledu na jejich původ, pohlaví, sexualitu atp. Můžeme tedy konstatovat, že, “vzdělávání a kultura jsou klíčem k budování inkluzivních a soudržných společností pro všechny a k udržení evropské konkurenceschopnosti” (Kreativní Evropa, 2023).

I Hesmondhalgh ve své publikaci Kulturní průmysly mluví o vlivu kultury na společnost a upozorňuje, že i podle dalších vědeckých disciplín diskriminace a předsudky ovlivňují podobu světa. “Kulturní sociologie klade důraz na otázku moci a nerovnosti obzvláště co se týče etnicity a genderu” (Hesmondhalgh, 2013, s. 54). Na příkladu hudebního průmyslu můžeme skvěle pozorovat principy nerovností ve společnosti. Negus ve své publikaci *Music Genres and Corporate Cultures* popisuje jak vydavatelské společnosti ve Spojeném království a USA ovlivňují jaká hudba bude uvedena na trh. Podle očekávání trhu a marketingových cílů společností jsou vybíráni interpreti na základě pohlaví a barvy pleti, čímž dochází k diskriminaci a posilování stereotypů. Role *gatekeepera* zásadně zpomaluje demokratizaci tohoto odvětví (Negus, 2013, s. 31).

Krátce je třeba zmínit i ekonomický aspekt věci a ukázat jak moc jsou kultura, společnost a hospodářství propojené. “Podstata a důvod, proč se kreativním průmyslům dostalo pozornosti ze strany ekonomů a tvůrců (nejen) kulturních politik v mnoha vyspělých ekonomikách světa, spočívá mimo jiné v bohatství, které kreativní průmysly vytvářejí, či ve významu jejich příspěvku k růstu obecného blahobytu. Toho kreativní průmysly dosahují prostřednictvím využívání výsledků individuální lidské kreativity, jejichž hodnota se odráží především v hodnotě duševního vlastnictví, které se s těmito výsledky přímo či nepřímo pojí” (Cikánek, 2011, s. 153). Kulturní a kreativní sektor vykazuje hospodářský růst a konkurenceschopnost ve většině zemí EU. “Kulturní a kreativní průmysly v Evropě dosáhly v roce 2018 více než 6,7 milionů zaměstnanců. Kreativita hraje zásadní roli v podobě inovací a

to nejen v KKP ale i v celé řadě dalších sektorů, jako je spotřební elektronika, telekomunikační služby, cestovní ruch, vzdělávání nebo zdravotní péče. Inovace generované KKP jsou mnohostranné a zahrnují technologii, obchodní modely plus sociální a kreativní inovace” (KEA, 2019, s. 11). Můžeme tedy konstatovat, že “kultura je nezbytnou součástí ekonomického vývoje” (Thorsby, 2004, s. 64), nejen díky velmi úzké provázanosti s dodavatelskými odvětvími, ale i díky využití inovací, které generuje, napříč širokou škálou oborů a profesí.

Kreativita v této kapitole byla ukázána jako jeden z hlavních cílů současných evropských kulturních tendencí. Bylo by proto závěrem ještě důležité zmínit definici Kreativní Evropy pro KKP. “Kulturní a kreativní odvětví je důležité pro zajištění trvalého rozvoje společnosti a tvoří jádro kreativního hospodářství. Díky tomu, že jsou tato odvětví založena na znalostech a na individuální kreativitě a talentu, vytvářejí značné ekonomické bohatství. Ještě důležitější je, že jsou zásadní pro společný smysl pro evropskou identitu, kulturu a hodnoty. Z ekonomického hlediska vykazují nadprůměrný růst a vytvářejí pracovní místa – zejména pro mladé lidi – a zároveň posilují sociální soudržnost” (Kreativní Evropa, 2023).

## Kreativita v marketingové komunikaci

V předchozích kapitolách definujeme kreativitu v několika zásadních teoretických oborech, ale postrádáme jistý přesah do praxe. Dosavadní definice se proto nacházejí v určité inertní soustavě a postrádají prolnutí s realitou obzvláště v bodu efektivity a smysluplnosti (viz níže). Pro tuto potřebu v následující kapitole autor vysvětlí kreativitu v praxi na příkladu marketingového prostředí. Tento příklad byl vybrán z důvodu velmi dobře zpracované literatury na toto téma a zároveň fakt, že marketing je součástí kreativního odvětví.

Bylo by vhodné začít tedy obligátní otázkou, jak definovat kreativitu v marketingové komunikaci, když „definice a hodnocení kreativity jsou mezi psychology již dlouho předmětem neshod a nespokojenosti” (Amabile, 1996, s. 26). Pro potřeby této práce je nejpraktičtější se vydat cestou využití znalostí obecných definic a ty dále aplikovat na teorii marketingové komunikace. Jak již bylo zmíněno dříve, je důležité si hlavně uvědomit, že ty nejvýznamnější předpoklady pro vznik kreativního obsahu jsou vždy kritéria hodnoty a kritéria originality či inovace.

Když vezmeme v potaz, že „každý marketér by rád produkoval kreativní marketingovou komunikaci” (Finchová, 2013, s. 31), jak se vypořádat s tím, že ne každá kampaň vykazuje znaky příslušné kreativitě. Tato kapitola se snaží sledovat význam a dopad kreativity na práci



marketérů a PRistů a definuje, jaký komunikát je v pravé míře kreativní. „Kreativita může být tím, co dokáže přitáhnout pozornost k marketingové komunikaci, kterou se lidský mozek jako opakující se, nudnou a redundantní součást veřejného prostoru spontánně snaží odfiltrvat“ (Bačuvčík, 2016, s. 11).

Podobně jako autoři Glăveanu nebo Cromptley i Finchová vidí jako klíčové k určení toho, co je a co není kreativní komunikát, hlavně v definici pojmu originalita, kterou v tomto případě i částečně upřednostňuje před využitím pojmu inovace. Považuje tedy za zásadní spíše jistý vztah mezi hodnotou a originalitou. „Psychologie definuje originalitu jako nízký výskyt jistého nápadu nebo řešení v populaci. Výskyt podobného nebo shodného nápadu v odvětví tedy snižuje míru originality komunikátu“ (Finchová, 2013, s. 22). Dále pak autorka upozorňuje, že zmíněná prezentace originálních myšlenek nespočívá jen třeba ve výběru protagonistů, barevných odstínů nebo kompozici. Jde spíše o netradiční využití fyzického nebo mentálního prostoru, se kterým je komunikát spojen. Tento přístup Koestler označuje pojmem disociace, které může být dosaženo např. pomocí spojení „nesouvisejících informací formou metafor nebo analogického způsobu myšlení“ (Berthold, 2012, s. 107) viz obrázek 2.



Obrázek 2: *Disociace v marketingu* (Finchová, 2013, s. 24)

Již jsme si definovali, že kreativita znamená nějakou novou nebo originální myšlenku. „To však vyvolává otázku, pro koho by měla být tato myšlenka nová? Měla by být nová pro celou lidskou historii, pro určitou společenskou vrstvu nebo éru historie, nebo třeba jen pro tvůrce samotného?“ (Cropley, 1999, s. 11). Existují dva pohledy na inovaci přinášenou kreativitou. Inovace můžeme rozlišit na psychologické tudíž takové, které jsou nové pro daného autora nebo konzumenta, a dále na inovace historické. Historické inovace jsou skutečně nové pro celé lidstvo. „Pro účely marketingové komunikace je kreativita na úrovni psychologické inovace pravděpodobně dostačující“ (Finchová, 2013, s. 18).

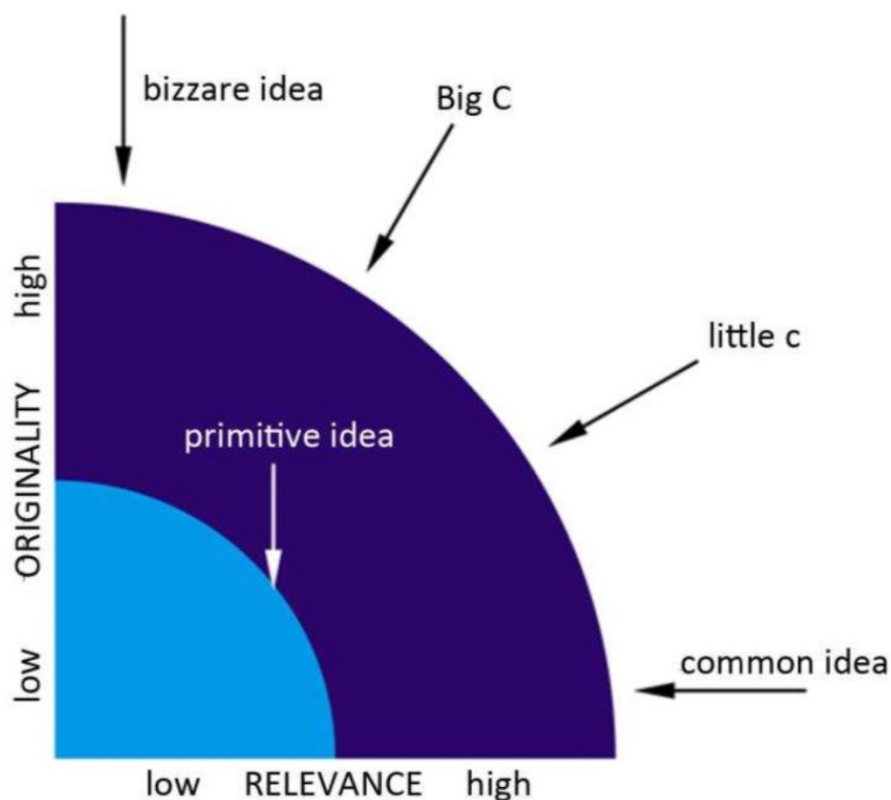
Abychom dokázali s jistotou označit marketingovou komunikaci za kreativní, musíme u ní pozorovat také jistý stupeň její hodnoty nebo relevance. „Produkt je kreativní pouze v

případě vysoké úrovně užitenosti a relevance spolu s vysokou úrovní originality.” (Finchová 2013, s.18). Relevanci dané myšlenky přináší hlavně kontext sociálního prostředí, do kterého ho autor zasadí. Právě dopad na společnost tvoří hodnotu komunikátu. Pokud myšlenka není pochopena ze strany konzumentů, nemá relevanci. Stává se tak z pohledu marketingu zbytečnou.

V tuto fázi práce si můžeme s jistotou již potvrdit, že aby mohl být komunikát kreativní musí být originální a relevantní. Podle M. Zeliny musí být obě kritéria splněna najednou. Pokud je produkt pouze inovativní, ale není užitečný nemůže mít přívlastek kreativní. Stejně platí i naopak. Když je produkt pouze užitečný, ale není originální (nový), opět jej nelze označit za kreativní (Zelina, 1997, s. 20).

Na obrázku 2 můžeme pozorovat vztah mezi originalitou a společenskou relevancí, která se také dá označit jako přínos. Graf popisuje úroveň užitečnosti myšlenek při různých kombinacích sledovaných vlastností. Autoři Kaufman a Beghetto mluví o dvou druzích kreativního výstupu. Kreativita “s malým k” má spíše krátkodobější dopad, ale na širší část populace. Druhou variantu označuje jako tzv. kreativitu s “velkým K”, která přináší skutečně významný myšlenkový posun, ale zato je relevantní pro daleko méně lidí (Kaufman a Beghetto, 2009, s. 9). Jinak řečeno “kreativita” odpovídá společenským standardům a očekáváním a “Kreativita” je méně konvenční. „Společenský dopad a význam dokládají hodnotu kreativního nápadu, jeho důležitost a užitečnost. Originalita a relevance jsou relativně nezávislé znaky na kritériu inovace, ale spolu s inovací jsou důležitou součástí kreativity” (Finchová, 2013, 21).

Finchová ve své práci *Psychology of creativity for marketing communication* mluví o vztahu komunikátu a jeho konzumenta, přičemž by komunikát měl subjektu přinášet nové prožitky nebo poznatky zakotvené do smysluplného sdělení. Ve stejné knize Finchová cituje autora P. Macejku, který tvrdí, že „kreativita v marketingové komunikaci znamená především schopnost nacházet prostředky, jak novým, zajímavým a přitažlivým způsobem komunikovat holá, ne vždy zajímavá fakta potenciálním zájemcům o jeho produkt” (Macejka, 2003, s. 86).



Obrázek 3: Vztah kreativity a relevance (Finchová, 2013, s. 26)

Nutno dodat, že by kreativita v marketingové komunikaci měla být podřízena funkčnosti a vést k dosažení účelu, za kterým byla kampaň vytvořena, ne jen demonstrovat originální myšlení autorů. Příliš kreativní nápady často ubírají pozornost potřebnou pro dosažení účelu komunikace. „Může nastat jev, který se obvykle označuje jako „upíří efekt“, kdy kreativní řešení zcela zastíní hlavní sdělení komunikátu. Příkladem, který je v tomto kontextu často zmiňován, je audiovizuální reklama portálu Centrum.cz „Bóbika“ z roku 2003. (...) Reklama byla ve své době velmi populární, stala se zdrojem různých vtipů a vešla takřka do lidové slovesnosti, přesto si podle výzkumů podstatná část veřejnosti nezapamatovala, který subjekt propaguje“ (Bačuvčík, 2016, s. 11).

Na základě výše zmíněných informací by se dalo konstatovat, že kreativita je jedna z cest, jak dosáhnout efektivity v marketingové komunikaci. Kreativita by se zároveň dala označit za konkurenční výhodu (Falt, 2004, s. 305 - 310), ale musíme mít na mysli, že její dopad záleží na externím kontextu.

## Efektivita v marketingu

Bouřlivý vývoj od využití klasických nástrojů k digitálním technologiím, kterým v současnosti marketingová komunikace prochází, nutí organizace ucházející se o přízeň publika v krajně nasyceném a konkurenčním prostředí hledat stále novější, efektivnější a originálnější způsoby aktivace svých cílových skupin. V návaznosti na předchozí kapitoly zbývá zmínit jedno hlavní kritérium pro funkčnost komunikační kampaně. Tímto předpokladem je efektivita, jelikož „marketingová komunikace, která není efektivní, nemá prakticky žádné opodstatnění” (Bačuvčík 2016, s. 8).

Každopádně, tato tematika může být velmi komplikovaná, jelikož ne vždy se dá dobře určit, zda byla ta či ona kampaň skutečně efektivní. U komerčního marketingu, kde sledujeme hlavně výnosy a náklady, je určení efektivity snadné. Použitím výkonnostních ukazatelů lze určit, jestli je aktivita rentabilní, či ne. „Dalšími ukazateli, kterými je možno účinnost konkrétních kampaní poměřovat, mohou být např. zvýšení návštěvnosti webových stránek, vývoj počtu telefonátů na bezplatnou linku nebo počet využitých slevových kupónů” (Bačuvčík 2016 s. 15). U tzv. Sociálního nekomerčního marketingu je evaluace efektivity složitější resp. strana vstupů bývá jasná, ale strana výstupů už ne, nicméně i v těchto případech lze nastavit smysluplné výkonové ukazatele.

V kulturním odvětví je situace ještě o něco složitější, jestliže jsou subjekty částečně financovány z veřejných financí. Vyhodnocení poměru vstupů a výstupů je tak daleko komplikovanější. Bačuvčík mimo jiné upozorňuje i na úskalí sledování efektivního využití investic směrem k marketingové komunikaci. Říká, že „je potřeba mít na paměti, že zde častěji dochází ke kombinaci nákladů na úrovni mikroekonomické (náklady vynaložené konkrétním subjektem, byť jdoucí z veřejných rozpočtů) a výnosů na úrovni makroekonomické (neboť změna společenského chování, například v rovině zvýšené péče o vlastní zdraví, omezení rizikového chování apod., má i ekonomický efekt), přičemž rozklíčování jejich propojení může být prakticky nemožné“ (Bačuvčík, 2016, s. 15).

Jestliže mluvíme o efektivitě, mluvíme vlastně o schopnosti dosažení vytyčených strategických cílů a o schopnosti evaluovat a plánovat. Ke kontrole efektivity marketingové komunikace by se tak dal ideálně využívat nástroj Balanced Scorecard neboli BSC. Tato metoda byla vytvořena na začátku devadesátých let autory R. Kaplanem a D. Nortonem ke sledování výkonu organizací. Díky jejímu charakteru ji lze ideálně aplikovat i na dílčí aktivity

kulturních institucí. „Právě fakt, že na rozdíl od řady manažerských metod využívaných v podnikatelské sféře, pracuje BSC i s nefinančními ukazateli, ji činí prakticky využitelnou i v případě neziskových organizací (...)” (Lázňovský, 2014, s. 13).

Jednou z klasických chyb či mýtů, se kterým se v současnosti v marketingové komunikaci setkáváme, je domněnka, že kreativita se rovná efektivitě. Můžeme spíš říct, že kreativita je jedním z prostředků, jak zvýšit efektivitu (Finchová, 2013, s. 21). S tímto se část marketérů nerada smiřuje a my musíme konstatovat, že „velké množství dnešní reklamy se stalo tak kreativní nebo zábavné, že je někdy těžké poznat, co vlastně chtějí zadavatelé vůbec propagovat” (Trout a Rivkin, 2006, s. 40).

## Syntéza definic

V předchozích kapitolách jsme se probrali řadou definic a pohledů na problematiku kreativity. Jaký z těchto pohledů je vhodný pro potřeby práce a aplikovatelný v prostředí dotačního systému hl. m. Prahy? Musíme pravděpodobně pracovat se syntézou všech výše popsanych pohledů, jelikož se jedná o komplexní pojem, který pramení právě z veškerých zmíněných vědeckých okruhů a prostředí.

Vyšlo nám tedy, že kreativita je určité inovativní řešení jakékoliv situace (tvorby produktu, služby, systému myšlenek, techniky, přístupu), které musí být ale zasazeno do určitého kontextu, aby mělo smysl a bylo pochopeno. Takovéto řešení musí zároveň sloužit cílům, pro které je navrženo. Musí zde existovat i skupina, pro kterou produkt kreativity dává hlubší smysl nebo jí přináší užitek. “Kreativní produkt je v souladu s potřebami nebo zkušenostmi určité skupiny. Hraje do noty jednotlivci stejně jako celému kolektivu. Kreativní produkt rezonuje s potřebami nebo zkušenostmi skupiny na mnoha vrstvách” (Stein, 1953, s. 319).

## Excellence

Excellence je další zásadní pojem pro tuto diplomovou práci. Jedná se o jisté vyjádření kvality, které se ale jen nelehce převádí do slov nebo kvantifikuje. Při zkoumání zdrojů se ukázalo, že koncept excellence má mnoho společného s pojmem kreativity. Skutečně markantní podobnost nalézáme hlavně v neuchopenosti obou termínů ve strategických dokumentech. Kulturní politiky vyžadují jistou kvalitu a úroveň, kterou ale nijak nedefinují. Oba pojmy můžou být pro státní aparát abstraktní a dost pravděpodobně i proto bývají opomíjeny. Definovat excelenci často bývá "subjektivní, osobní, často nelogické a spíše kvalitativní než kvantitativní" (Eckersley, 2008, s. 186). S oběma pojmy není jednoduché strukturovaně pracovat, ale jejich zapojení do kulturních politik může výrazně pomoci stavu kultury v ČR.

V každé době a geopolitické konstelaci si každý jedinec představí pod pojmem excellence něco zcela jiného. Opět se potýkáme s termínem, který je obecně používán a může nabývat řady významů, nicméně pro potřeby kulturních politik by měl mít přesně daný rozměr. Excellence má rozdílný význam nejen ve společnosti, ale i napříč různými státy. Např. kulturní politiky kosmopolitních měst jako je třeba Londýn budou klást větší důraz na multikulturní rozmanitost děl a podporovat maximální pestrost "věků, náboženství, kultur, sexualit, socioekonomického původu nebo třeba i hendikepu" (McMaster, 2008, s. 11) zatímco pro města jako je Praha to nebude až tak důležité (Bakule, 2023, s. 11 - 12).

Proto je nejprve nezbytné definovat, co vůbec znamená excellence v našem prostředí, jelikož Kulturní politika hlavního města Prahy 22+ nám nenabízí žádnou přesnou definici. První část této kapitoly se zaměřuje na přehled přístupů k excelenci v kulturních politikách a následně na výběr vhodné definice excellence pro hlavní město Prahu. Zároveň je potřeba dodat, že excellence je jen jedna ze spektra vlastností, které by měly projekty a díla vykazovat. Bez uznání celkového prostorového a sociálního kontextu, nemají kulturní statky žádnou hodnotu. "Kultura může být excelentní jen pokud je zároveň i relevantní" (McMaster, 2008, s.17).

Excellence v kultuře není obecně vzato celkově příliš rozpracované téma. Obecných definic je málo a tak se není čemu divit, že není termín zahrnován do strategických dokumentů. Co si tedy máme pod tímto pojmem představit? Znamená excellence přesně danou jednu úroveň kvality uměleckého a tvůrčího úspěchu nehledě na formy včetně výtvarného umění, literatury, hudby, divadla, filmu a tance? Zahrnuje originalitu a inovace podobně jako u kreativity? Záleží na technickém mistrovství nebo emocionální hloubce a dopadu na diváka? Asi nejhodnotnější definici poskytuje Sir Brian McMaster (2008) ve své analýze *Supporting Excellence in the Arts: From Measurement to Judgement* také známé jako *McMasterova zpráva*. "Kulturní excellence není jen hájemstvím scénického nebo vizuálního umění.

Excelentní mohou být třeba muzea a galerie a stejně tak můžeme excelenci pozorovat v jakékoli jiné části kulturní sféry" (McMaster, 2008, s. 6). Jedná se o kombinaci řady kvalit, hodnot a efektů. Jedno je ale zásadní: "excellence je o zážitku" (McMaster, 2008, s. 7). Jde tedy o kvalitu směřovanou k divákovi na rozdíl od kreativity, která se týká spíše produktu, služby nebo procesu.

Podle McMastera by měly existovat dva hlavní předpoklady existence excelentního produktu, které by měly tvořit i jádro hodnocení při finanční alokaci. Podobně jako u kreativity je zde zásadní kritérium inovativnosti, kterou je rozuměno tvorba nových myšlenkových systémů, metod a produktů. "Inovace jsou proto nedílnou součástí hledání excellence a měly by být podporovány, máme-li podporovat excelenci" (McMaster, 2008, s. 28). Druhý předpoklad je pojmenovaný jako riskování - jedná se o jistou odvahu k experimentu a posouvání hranic obecně známého. "To vyžaduje odvahu, zvědavost, touhu a určitou míru spontánnosti. (...) Úspěšný faktor risku by měl být založený na dovednostech, vkusu. Risk by měl být pod kontrolou, ale neměl by být eliminován" (McMaster, 2008, s. 10). Skutečný risk pro kulturní prostředí je nedostatek risku a inovací.

Vyskytuje se ještě třetí faktor, u kterého vycházíme z předpokladu, že interkulturní dialog má za následek tvorbu inovací a tudíž i kreativity a excellence. Toto je charakteristické pro prostředí Velké Británie, kde se prolínají kultury občanů bývalého Britského impéria a vznikají tak nové unikátní kulturní statky. "V takovéto společnosti může vznikat ta nejlepší kultura. Kultura může být excelentní pouze tehdy, je-li relevantní, a tudíž nic nemůže být excelentní, aniž by to odráželo společnost, která ji produkuje a konzumuje" (McMaster, 2008, s. 11). Faktor diversity ale nedává smysl používat ve státech, kde se víceméně nachází pouze homogenní obyvatelstvo.

## Excellence v kulturních politikách

Excellence se začíná vyskytovat ve strategických dokumentech zhruba po konci druhé světové války. Od té doby tvoří jistý protipól komerčního umění a přispívá k demokratizaci odvětví stejně jako k rozvoji společnosti. Národní kulturní politiky k ní mohou zaujímat různé přístupy. Záleží na jejich přístupu k regulaci a tvorbě infrastruktury potřebné pro rozvoj kultury a umění. Samozřejmě podle úrovně angažovanosti státu můžeme sledovat i úroveň regulací a podpory excellence. Na několika případech archetypů kulturních politik si můžeme přiblížit, jak lze k problematice přistupovat.

Prvním archetypem přístupu státu ke kultuře je tzv. role *zprostředkovatele*. Nástrojem podpory jsou hlavně daňové úlevy, které rozvíjejí systém filantropie, která vede k podpoře



kulturních institucí a umělců samotných. Tento systém, který je hlavně charakteristický pro USA, vede k absenci kulturní politiky, což znamená i nulovou podporu excelence a vede ke komercializaci kultury. “Model zprostředkovatele může poskytnout štědré financování kulturním aktérům a zároveň fungovat více v souladu s veřejným vkusem. Jedná se ale o systém, nad nímž má stát jen malou kontrolu” (Craik, 2007, s. 2). Na druhou stranu k tématu excelence má USA jedno specifikum, kterým je existence federálně ustanovené agentury *National Endowment for the Arts* (NEA). NEA se přímo věnuje rozvoji excelence a podpoře nezávislého umění. Jako charakteristiku excelence uvádí, že kvalita a úroveň projektu “závisí na relevanci a propojení s obecnostem nebo určitou komunitou, které má za cíl sloužit” (NEA, 2023).

Hovoříme-li o archetypu státu jako *inženýra*, máme na mysli celkem extrémní přístup k věci, jelikož v tomto případě stát přebírá absolutní kontrolu nad veškerou tvorbou. V takovýchto zemích umění slouží k demonstraci politické moci a režimní propagandě. Excelence je proto definována ideologicky. Princip *inženýra* jsme mohli pozorovat například v bývalém východním bloku, Sovětském svazu nebo Maově Číně (Craik, 2007, s. 1).

Třetímu přístupu, který se také, i když ne v takové míře jako *inženýr*, vyznačuje direktivním postavením, říkáme *architekt*. “Jedná se o intervenčnější přístup, ve kterém mohou být rétorika a cíle umělecké a kulturní politiky sladěny s cíli sociální politiky. To umožňuje přímé vládní financování kultury a zbavuje tvůrce závislosti na mechanismech trhu” (Craik, 2007, s. 1). Tento systém se ale ukazuje jako neschopný napomáhat tvorbě excelentních projektů a nese sebou celou řadu dalších problémů v podobě byrokracie a politického vlivu na kulturu (Bakule, 2023, s. 7).

Čtvrtý a pro nás zásadní model nazýváme *patron*. Státy zaujímající tento přístup “nabízí přímou podporu kultuře, ale jen takové, která je v souladu s tradičním vkusem. To má za následek podporu forem umění, které jsou považovány za ztělesnění kulturní dokonalosti. Varianta modelu patrona zahrnuje rozdělování finančních prostředků nepřímo, převážně prostřednictvím mechanismů specializovaných organizací. Systém se opírá o vzájemné hodnocení excelence a kulturních subjektů” (Craig, 2007, s. 1).

Roli *patrona* zaujímá např. Austrálie, která zřídila pro potřeby finanční podpory kultury *Australia Council for the Arts*. Zároveň v minulosti kladla i patřičný důraz na podporu excelence ve formě fondu National Program for Excellence, který na základě specifických hodnotící kategorií (kvalita, přístupnost, partnerství) rozděluje 20 mil. dolarů ročně (Ministry of the Arts, 2015).

Nejrozvinutějším případem podpory excelence je rozhodně Velká Británie. Opět podle principu role *patrona* zřizuje externí orgán pro přerozdělování financí. *Arts Council of Great Britain* se stal v podstatě synonymem pro rozvoj a evaluaci excelence a kulturních a kreativních odvětví.

Jak již bylo řečeno, v Česku zatím koncept excelence příliš uchopený není. Např. Kulturní politika hlavního města Prahy 22+ si teprve klade za cíl stanovit “formulaci kritérií excelence kulturních projektů a jejich promítnutí do dotační podpory ze strany města” (Kreativní Praha, 2021, s. 28) Jakub Bakule jako součást své nedávné analýzy (zadané Kreativní Prahou) týkající se excelence vedl sérii rozhovorů a dotazníkových šetření s hodnotiteli grantového systému hl. m. Prahy v oblasti kultury. Z jeho výzkumu vyplynuly následující zjištění o excelenci: “Jedná se o inovativnost a zásadní milník daného oboru. (...) Excelence jako zásadní životní milník a unikátní zážitek pro diváka. Taková excelence má na diváka trvalý dopad. Třetí oblastí excelence je reprezentativnost a mezinárodní přesah. (...) Předposlední oblastí je společenský kontext projektu. Ten ukazuje nakolik projekt reaguje na okolní společnost. Excelence je v tomto ohledu vnímána komunitně jako exkluzivita podaná inkluzivně. Poslední oblastí je pak excelence jako naplňování cílů strategických materiálů. Excelence v tomto ohledu sleduje priority kulturní politiky” (Bakule, 2023, s. 12 - 13).

## Excelence a kreativita

V předchozích dvou kapitolách jsme narazili na jisté podobnosti mezi termíny kreativita a excelence. Často se s nimi pracuje či nepracuje podobně. Mluví se dokonce o několika shodných předpokladech jejich kvalit jako je parametr inovativnosti a provázanosti na společenský kontext. Teorie zachází i tak daleko, že někdy považuje kreativitu za předstupeň excelence. “Předpokládá se, že kreativita může být i dočasně jedním z parametrů, které mohou vyvrcholit v excelenci, efektivitu a spokojenost zaměstnanců v rámci instituce” (Shukla, 1998, s. 1). V kapitole týkající se psychologického pohledu jsme se dozvěděli, že předpoklady kreativita jsou inovace a smysluplnosti. Podobně tak Bakule na základě svého výzkumu konstatuje, že pro excelenci v kultuře by měly existovat dvě hodnotící skupiny. “Excelence je v rámci hodnocení rozprostřena mezi několika kritérii. Jako vhodný postup se zdá sjednocení hodnocení excelence do dvou konkrétních oblastí *Potřebnost a Proveditelnost*” (Bakule, 2023, s. 24). Zároveň jak již bylo zmíněno, aby kulturní statek nebo služba mohla být excelentní, musí být i do jisté míry inovativní. Nacházíme se tedy v situaci, že oba termíny mají velmi podobné parametry. Proč se tedy nejedná o identické téma? V čem se tyto na první pohled podobné termíny odlišují?

Rozdíl nalezneme v dopadech obou vlastností. Excellence se orientuje na výsledek a má zasáhnout hlavně diváka. „Excellence jako zásadní životní milník a unikátní zážitek pro diváka. Taková excellence má na diváka trvalý dopad. (...) Jedná se o kulturu, která obstojí v mezinárodním srovnání a má potenciál reprezentovat v zahraničí” (Bakule, 2023, s. 13). Bakule dále zároveň konstatuje, že excellence je přímo navázaná na současný stav společnosti a měla by zároveň i následovat cíle kulturní politiky. Jedná se o subjektivní proces navázaný na konzumenta. „Excelentní kultura by měla být orientována na diváka” (Bakule, 2023, s. 10).

Termín kreativita by měl mít vliv hlavně na opačnou stranu procesu, totiž na umělecký výstup, projekt, inovativní řešení nebo jednoduše řečeno na stranu tvůrce. Na jednu stranu by „kreativita mohla být považována za důležitou vlastnost ke zvýšení pracovní dokonalosti a osobní spokojenosti” (Shukla, 1998, s. 1). Zároveň „kreativita představuje skupinu vlastností, které vedou k tvorbě nových produktů nebo způsobů přemýšlení, které přispívají k obohacení společnosti” (Kritikou a kol., 2008, s. 6). Zásadní je však, že kreativita tvoří „dynamický faktor v lidském chování” (Thorsby, 2003, s. 10) a pomocí imaginace, úsudku a vkusu tvůrce má markantní dopad na výslednou podobu produktu (Etlin, 1996, s. 37 - 70).

Z výše zmíněného nám vyplývá, že má smysl sledovat a podporovat jak excelenci tak kreativitu. Jedna nám dovolí předvídat dopad projektu pro konzumenta. Druhá dokáže přiblížit inovaci, přínos společnosti a předpokládat výslednou úroveň podporovaného projektu.

Závěrem této kapitoly by bylo ještě dobré doplnit pár vět z tzv. McMasterovy zprávy, která se na objednávku Arst Council England věnuje analýze excellence. „Nejllepší definicí excellence, kterou jsem zatím slyšel, je že k excelenci v kultuře dochází, když zážitek skutečně ovlivní konzumenta. Excelentní kulturní zážitek jde až ke kořenům lidské existence” (McMaster, 2008, s. 9).

Zajímavých poznatků došel Jakub Bakule ve své analýze Podpora excellence v dotačním systému hlavního města Prahy v oblasti kultury a umění, kde mimo jiné i zkoumal, jak je pojem excellence vnímán v České republice. Tato část jeho studie naráží obzvláště na problematiku schopnosti odlišení kvalitní kultury od té opravdu excelentní. V rámci svého dotazníkového šetření a polo-strukturovaných rozhovorů za ptal respondentů z řad hodnotitelů v grantových řízeních v oblasti kultury hl. m. Prahy na otázky jako: „Jak byste popsal/a rozdíl mezi kvalitní kulturou a excelentní kulturou?“, „Popište velmi stručně Váš osobní zážitek, který se váže k excelentní kultuře.“ a „Jak byste podrobněji definoval/a excelenci v rámci vašeho oboru?“ Zaznamenal však velký nesoulad mezi respondenty, kteří si excelenci byli jisti po divácké stránce, ale z perspektivy odborných hodnotitelů se nebyli schopni shodnout. „Odpovědi na otázku definice excellence ukazují, že chápání pojmu excellence v kultuře se mezi

hodnotiteli a hodnotitelkami podstatně liší. Nejedná se přitom o subjektivní výklad excelence v dané oblasti ale o zásadní rozdílnost v tom, ve kterých oblastech se excelence projevuje. To zásadně ovlivňuje hodnocení žádostí. Z kvalitativních odpovědí lze zobecnit pět okruhů definice excelence, které respondenti zmiňují. Tyto okruhy se pak v rámci jednotlivých odpovědí často prolínají a jeden respondent zmiňuje dva i více z nich” (Bakule, 2023, s. 16). Těmito okruhy je např. myšleno již dříve zmiňovanou inovativnost nebo zásadní životní milník a unikátní zážitek pro diváka. Třetí vyčleňovaným předpokladem je jistá schopnost reprezentovat českou kulturu v mezinárodním prostředí. “Jedná se o kulturu, která obstojí v mezinárodním srovnání a reprezentuje v zahraničí. Předpolední oblastí je společenský kontext projektu. Ten ukazuje nakolik projekt reaguje na okolní společnost. Excellence je v tomto ohledu vnímána komunitně jako exkluzivita podaná inkluzivně” (Bakule, 2023, s. 16 - 17). Jako poslední předpoklad se vyskytovala shoda se současnou kulturní politikou hl. m. Prahy 22+. Podle Bakuleho všichni respondenti zmiňovali dva a více z výše zmíněných atributů nicméně mezi všemi z nich panovalo jisté zmatení pojmů a názorů na kriteria excelence. Výsledky tohoto výzkumu jsou zároveň podpořeny i dříve obsaženou teorií odborné literatury.

## Evaluace kreativity

I na definici evaluace je opět několik pohledů. Pro naše účely bude stačit, když si řekneme, že proces evaluace je způsob zjišťování, zda byl daný projekt úspěšný (Hartsough, 2015, s. 1). V současnosti se v kulturním odvětví potýkáme s častou otázkou, jak evaluovat. “Zatímco v ekonomice či sociálních službách je evaluace poměrně obvyklou praxí, v umělecké sféře je teprve postupně zaváděna. Evaluace je vyžadována především zřizovateli kulturních a uměleckých institucí jako nástroj k dosahování efektivnosti veřejných výdajů na kulturní aktivity” (Patočka a kol., 2017, s. 53). V minulosti byly “umělecké organizace nuceny k rozhodování na základě plnění kvantifikovatelných cílů (jako je např. obsazenost míst) na úkor hůře měřitelných ukazatelů jako je excelence, inovace a podstupování rizika” (McMaster, 2008, s. 6), v současnosti se situace začíná měnit, čemuž se bude věnovat i nadcházející kapitola.

Co se týče evaluace institucí, bylo zmapováno velké množství aktivně používaných metod, jak se k problematice stavět. “Tyto metody a postupy jsou založeny na sadě výkonnostních ukazatelů, které si každá instituce sama definuje, často ve snaze demonstrovat hodnotu či přínos kulturního statku pro společnost” (Patočka a kol., 2017, s. 53). Například se jedná o *metodu cestovních nákladů* z roku 1949, *multikriteriální analýzu* nebo *metodu*

*hedonistické ceny* (Patočka a kol., 2017, s. 62 - 78). Bohužel, tyto již dobře popsané techniky nejsou vhodné pro evaluaci úrovně kreativity, a proto se vydáme jiným směrem.

Evaluace je již do jisté míry úspěšně prováděna v některých zemích, ze kterých si můžeme vzít pro náš výzkum příklad. “Kreativní průmysl přitahuje v posledních letech rostoucí pozornost výzkumných pracovníků a tvůrců politik, protože je evidentně důležitý pro hospodářský růst” (Huang, Chen & Chan, 2008, s. 2). Dobrým vzorem nám mohou být země jako Austrálie nebo Velká Británie, které s evaluací pracují již několik posledních dekad. Obzvláště vhodné by bylo se inspirovat na příkladu Spojeného Království.

Ve Velké Británii je s evaluací kultury nakládáno velmi sofistikovaně. Počítají s ekonomickým potenciálem tohoto odvětví, a proto ho i bedlivě vyhodnocují. “Ve Spojeném království je velikost kreativních odvětví srovnatelná s velikostí odvětví finančních služeb” (Huang, Chen & Chan, 2008, s. 2). V této oblasti je zásadní působení organizace Arts Council England, která si dává za cíl, aby byla “Anglie zemí, ve které je kreativita každého jedince oceňována a má šanci vzkvétat” (Arts Council England, 2023). Kulturním aktérům zároveň Arts Council poskytuje dva nástroje, které je možné použít jak při hodnocení procesů v rámci instituce, tak samostatných projektů.

## Self evaluation tool kit

První z nich je tzv. *Self evaluation tool kit*, který umožňuje sebehodnocení jednotlivých projektů i strategických cílů kulturním organizacím a sebehodnocení vlastních projektů pro jednotlivce. Např. verze, která se věnuje vyhodnocení projektu instituce rozděluje otázky do následujících oblastí: kvalita a dopad projektu, rozvoj lidí, rozvoj procesů, rozvoj podnikání. Najdeme zde otázky týkající se plánování, risku, legislativy, finančního řízení, kvality týmu atp. Každou z otázek organizace hodnotí na bodové škále od 1 do 10. Zároveň ke každé otázce Art Council přikládá sérii dalších zdrojů, které mohou hodnocené organizace využít při dalším rozvoji této složky. Tento nástroj zároveň nabízí i možnost benchmarkingu a vyhodnocení vlastních výsledků.

Kreativita se do Self evaluation tool kit promítá hlavně v otázkách týkajících se kvality projektu. Sebehodnotící nástroj se doslova ptá: “Nakolik jste si jisti kreativní nebo kulturní kvalitou projektu” (Art Council England, 2023, s. 3). Zde narážíme na velmi zajímavé zjištění a to, že Art Council přímo srovnává úroveň kvality s úrovní kreativity. Zároveň se soustředí i na společenský přesah projektu a jeho veškeré stakeholdery, čímž zahrnuje i dříve zmiňovaný

předpoklad užitečnosti resp. pochopení ze strany okolí. Druhotně se kreativita také prolíná i do otázky týkající se plánování v podobě formování budoucích cílů instituce. Dále pak se nástroj ptá na kreativní stanovení vize, což je sice perspektiva, které se tato práce nevěnuje, ale je zajímavé, že lze evaluovat po kreativní stránce i takovouto složku strategického řízení instituce. Že se kreativita prolíná i do podstatně odlišných disciplin než uměleckých nám dokazuje i sebehodnotící otázka týkající se využití zdrojů: “Zvažovali jste různé typy aktivit, abyste se ujistili, že váš projekt dosáhl nejlepšího využití finančních prostředků v poměru k nejkreativnějším výsledkům?” (Arts Council England, 2023, s. 14).

Z této metodiky si můžeme odnést poučení o možnosti škálování odpovědí a stylu dotazování. Zajímavý je také kvalitativní přístup, což je na jednu stranu přirozené pro sebeevaluaci, ale i tak se tento poznatek může hodit při následovném výzkumu.

## Quality Metrics

Druhý zásadní nástroj, který nám dává Arts Council k dispozici, je tzv. *Quality Metrics*. “Quality Metrics byl pilotní projekt, který využíval sebehodnocení, *peer review* a hodnocení veřejnosti k zachycení kvality umělecké a kulturní práce” (Arts Council England, 2023). Původní testovací fáze se záhy přeorientovala do praxe, přičemž se do testování zapojilo na 150 britských kulturních institucí. V současnosti v rámci této aktivity funguje i doména *Culture Counts*, která umožňuje kulturním aktérům pracovat s daty potřebnými k vlastním analýzám odvětví. Veškeré předchozí aktivity potvrdily, “že financované kulturní organizace, pokud se jim nabídnou správné nástroje a podpora, mohou samy řídit rozsáhlé hodnotící aktivity a novým způsobem se zamyslet nad kvalitou jejich týmu, stejně jako nad svou prací s publikem” (Knell & Whitaker, 2021, s. 100).

Principem tohoto nástroje je shromažďování co možná největšího množství subjektivních názorů na kvalitu kulturního statku nebo služby od publika, členů týmu a odborné veřejnosti. Podobně jako u předchozího nástroje respondenti odpovídají na otázky formou škály 1 až 10. Nástroj rozeznává tři baterie otázek podle druhu respondentů. Téma kreativity je promítnuto do každé z nich formou přímé otázky týkající se originality respektive námi definované inovace. V dotaznících mířených na vnitřní tým a odborné publikum je zároveň zmíněný i termín *excellence*, která má s kreativitou jisté podobnosti.

Quality Metrics nám opět dává jisté východisko škálování, které považuje za vhodný způsob, jak sledovat úroveň kreativity v různých oblastech. Nicméně, zvolený kvantitativní

přístup ke sběru informací se zdá být v blízké době celkem nereálný k použití v případě dotačního systému hl. m. Prahy, jelikož takovýto zásah by znamenal rozsáhlé přípravy.

## Balance Scorecard

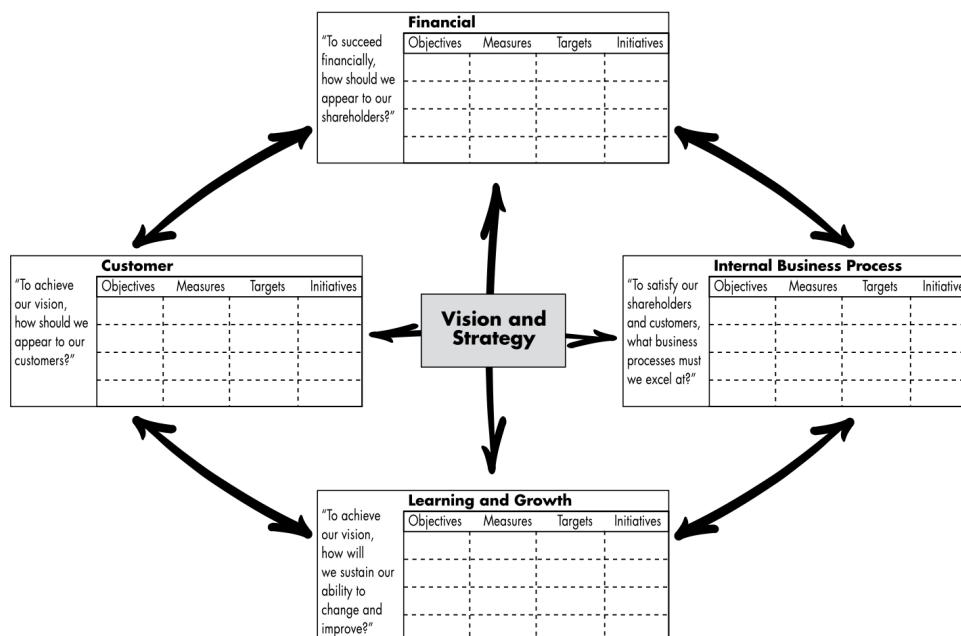
Jako další vhodný nástroj pro evaluaci v kultuře se jeví *Balance Scorecard* neboli systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku, který původně Kaplan a Norton využívali na "měření výkonnosti ve společnostech, u kterých hrály nehmotné statky hlavní vstup pro tvorbu hodnot" (Kaplan & Norton, 2011, s. 9). Nástroj měl sloužit jako zdroj informací pro management. "Díky tomu, že využíval netradiční přístup k ekonomické výkonnosti, umožnil nástroj generacím manažerů lepší vhled na to, jak se jejich organizací daří" (Kaplan & Norton, 2011, s. 17). Cílem Kaplana a Nortona bylo použitím tohoto nástroje zlepšit výkonnost organizace tak, že "vedení povzbudí k tomu, aby využívalo širší spektrum informací o podnikání než jaké bylo dostupné pomocí tradičních nástrojů finanční analýzy. Balanced Scorecard toho dosahoval tím, že nabídl pohled na podnikání ze čtyř různých perspektiv. Každý pohled na problematiku by měl obsahovat řadu opatření, která indikují aspekty výkonnosti organizace" (Woodley, 2006, s. 32) Zároveň se tato technika tímto netradičním přístupem hodí k méně formálním přístupům k managementu jako je např. kultura. Použitím této techniky mohou kulturní organizace dosahovat lepších výsledků ve svých aktivitách. "Pokud mají společnosti zlepšit nakládání se svým potenciálem, musejí do svých systémů integrovat určitá měření" (Kaplan, 2008, s. 1255).

Kaplan a Norton ve svém původním zpracování definují čtyři perspektivy, jak analyzovat procesy v rámci společnosti (Kaplan & Norton, 1992, s. 73 - 79):

- Pohled zákazníka: Jak nás vidí zákazníci?
- Interní obchodní perspektiva: V čem musíme vynikat?
- Perspektiva inovací a učení: Můžeme pokračovat ve zlepšování a vytváření hodnoty?
- Finanční perspektiva: Jak se díváme na stakeholdery?

Tento nástroj rozpracovává poslání, vizi a strategické cíle až ke specifickým cílům a konkrétním výkonnostním ukazatelům. "Samotná tvorba Balanced Scorecard nutí společnosti integrovat procesy strategického plánování a správného rozpočtování, čímž napomáhá kvalitnějšímu managementu. Manažeři si sami vybírají ukazatele, podle kterých sledují vytyčené cíle. Dále stanoví akční plán a krátkodobé milníky, které je povedou až k dosažení cílů. Budování Balanced Scorecard tak umožňuje společnosti propojit její finanční a strategické

cíle” (Kaplan & Norton, 2007, s. 10). Vytýčená měřítka finanční i nefinanční výkonnosti pak dovolují managementu posuzovat kvalitu a dosažení cílů ve všech čtyřech perspektivách.



Obrázek 4: Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 2007, s. 4)

Svoji verzi Balanced Scorecard upravenou pro potřeby kulturních institucí představila Jana Bejvlová<sup>14</sup> (2005), přičemž některé původní monitorovací okruhy Kaplana & Nortona nahradila vlastními. Bejvlová mluví o (Bejvlová, 2005, s. 48): finančním aspektu věci (vzhledem k veřejné správě), vnitřním procesu tvorby, životaschopnosti, společenském přesahu a o vztahu s publikem.

Tato metoda nechává management si upravit indikátory dosažení cílů po svém, což otevírá možnost ji využít i do jisté míry k evaluaci kreativity. Např. pomocí kolonky vnitřní procesy tvorby by si mohla stanovit indikátory jako je inovativnost ve vazbě na vizi a poslání, jak o tom hovoří Kaiser<sup>15</sup>.

<sup>14</sup> BEJVLOVÁ, Jana, 2005. *Divadelní výkon Měření výkonnosti neziskového repertoárového divadla* online. Získáno z : <https://www.culturenet.cz/knihovna/divadelni-institute-a-jeji-vykon-redakcne-kraceno/>

<sup>15</sup> KAISER, Michael M., 2009. *Strategické plánování v umění: praktický průvodce*. 1. vyd. Praha : Institut umění. ISBN 978-80-7008-236-2.



## Evaluart

K této tematice zbývá ještě dodat, že i v prostředí České republiky se připravuje komplexnější způsob, jakým získávat data o kulturních organizacích podporovaných z veřejných zdrojů. Projekt pražského magistrátu Evaluart se označuje za *“inovativní nástroj pro komplexní evaluaci kulturních organizací”* (Raabová a kol., 2023, s. 1) a měl by sloužit k elektronickému sběru dat od příspěvkových organizací. Co se sběru dat týče, datový systém je rozdělen do čtyř Modulů (Admin, Data, Koncepce, Evaluace), které se ještě dále člení na oddíly. Pokud bychom měli jít rovnou k jádru problému a věnovat se kreativitě, pak v rámci Modulu Evaluace existuje sebehodnotící dotazník, který se mimo jiné věnuje i kvalitě a kreativitě.

Bohužel, nejedná se přímo o otázky týkající se tématu umělecké kreativity viz Obrázek 5. Dotazník se doslova ptá jen na “vytváření nových děl a autorských projektů”, což podle námi stanovené definice neznamená nezbytně kreativitu. Podobně je tomu tak i s otázkou týkající se “různorodosti kulturní nabídky města”. Pro potřeby této práce není proto úplně přínosný.

<b>A.2 Kvalita a kreativita</b>		
<b>Otázka</b>	<b>Sebehodnocení (škála 1-10)</b>	<b>Důležitost (škála 1-10)</b>
Nakolik vaše organizace používá kritéria a měřítko kvality vašich služeb?		
Jak iniciativní je vaše organizace při vytváření nových děl a autorských projektů?		
Jak aktivní je vaše organizace při doplňování různorodosti kulturní nabídky města, využívání místního potenciálu a práce s místní komunitou, obnovování či zviditelňování tradic, osobností či historických událostí?		
Nakolik vaše organizace posiluje kulturní povědomí občanů o místní kulturní identitě?		

Obrázek 5: Dotazník sebeevaluace (Raabová a kol., 2023, s. 53)

## Výzkum kreativity

Abychom mohli dále s kreativitou pracovat, je potřeba najít odpověď na otázku, jak se dá tento parametr měřit, a na základě jakých vlastností ho můžeme hodnotit. Bude proto velmi potřebné provést důkladnou rešerši aktuálních trendů v hodnocení kreativity. “To je užitečné ne proto, že bychom chtěli slepě převzít něco, co udělali ostatní, ale abychom se poučili z minulosti a uplatnili myšlenky, které se zdají vhodné” (Wilsey, 2023). *Státní kulturní politika 2021-2025+* v podstatě začíná a končí u konstatování, že kreativita “je přirozenou lidskou potřebou, kterou je nutné rozvíjet” (MKČR, 2021, s. 4). Označuje kreativitu za prioritu, ale neurčuje, na základě čeho by měla být sledována. Následující kapitola poskytuje přehled možných způsobů hodnocení a evaluace kreativity, přičemž vychází z předpokladu, že “kvalita v kulturních organizacích a poskytovaných službách může a měla by být měřena” (Eckersley, 2008, s. 186).

## Metody výzkumu kreativity

Existuje zde vůbec potřeba správně hodnotit a evaluovat hodnoty v umění, když “chybí jakékoliv širší povědomí o tom, s čím kromě ba nezbytného ekonomického hlediska především souvisejí” (Gajdoš, 2011, 162)? Podstatou hodnocení kulturních aktivit může být jak kontrola kvality a procesů v rámci vlastního projektu či instituce, tak možnost advokacie kultury, přilákání publika nebo udržování veřejných vztahů (Williams & Boldwin, 2007, s. 188). Zároveň evaluace může pomoci předejít problému, že “poskytovatelé finanční podpory mají často problém se ujistit, že organizace jsou jak efektivní ve své produkci, tak hodné finanční podpory” (Towse, 2004, s. 13). Je proto nadmíru zásadní se způsobům měření hladiny kreativity zabývat.

Je nutno poznamenat, že kromě evaluačních metod používaných v kulturním prostředí, je zde i pohled vědecký. Existuje totiž celkem početná množina metod, jak na základě různých přístupů a technik hodnotit úroveň kreativity. V základu jde druhy výzkumu rozdělit do dvou až tří kategorií. “Většinu metod, které byly použity v akademické sféře, lze obecně rozdělit buď na subjektivní, objektivní, nebo jako hybrid obou. Subjektivní metody měření kreativity zahrnují použití úsudku odborníků nebo pozorovatelů k hodnocení kreativity člověka nebo jeho práce” (Wilsey, 2023). Tento přístup hodnocení za použití panelu odborníků resp. peer review pro nás bude zásadní, jelikož se používá hlavně pro hodnocení kulturních disciplín, jako je třeba literatura nebo výtvarné umění. Tzv. objektivními metodami myslíme ustálené akademické

testy jako používal např. Guilford (1968) nebo Merdick (1962). “Objektivní metody měření kreativity zahrnují standardizované testy nebo opatření k posouzení kreativity. Příkladem jsou testy divergentního myšlení, které hodnotí schopnost člověka generovat více a různorodých nápadů v reakci na danou výzvu” (Wilsey, 2023).

Said-Metwaly a kol.<sup>16</sup> (2017) vyčleňují další 4 přístupy měření kreativity podle předmětu zájmu. První z nich se zaměřuje na zkoumání samotného procesu tvorby. Tento “přístup v měření kreativity se zaměřuje na specifické kognitivní procesy a struktury, které vedou ke kreativní produkci” (Said-Metwaly a kol., 2017, s. 245). Jedná se hlavně o celou řadu testů divergentního myšlení jako např. Guilfordův test divergentního myšlení<sup>17</sup> (1967), Wallach-Kogan test kreativity<sup>18</sup> (1965) nebo Williamsova CAP metoda<sup>19</sup> (1979). Bohužel, v akademické obci jsou často tyto testy předmětem debat, přičemž panují rozpory o jejich prokazatelné validitě (viz např. Corpley, 1999; Lemmons, 2011). Důvody těchto rozporů bývají hlavně jejich omezená schopnost měření, protichůdné důkazy pro validitu nebo jejich zkreslení kvůli velikosti vzorku. “S ohledem na obsahovou validitu byly testy divergentního myšlení často kritizovány kvůli jejich omezené schopnosti reprezentovat všechny aspekty kreativity jakožto multidimenzionálního konstruktů” (Said-Metwaly a kol., 2017, s. 246).

Druhý přístup se věnuje analýze osobnostní kreativity. Tento druh výzkumu je výhradně založen na sebeevaluačním principu resp. na dotaznících týkajících se osobnostních rysů souvisejících s kreativitou. Tyto dotazníky se snaží u respondentů zkoumat např. flexibilitu chování, intuice, emoční variace, sebeúctu, ochotu riskovat, vytrvalost, nezávislost, sociální vyrovnanost nebo toleranci (viz Feist, 1998; Runco, 2014). Ohledně tohoto druhu výzkumu panují rozpory hlavně kvůli principu sebehodnocení, přičemž bylo mnoha vědci prokázáno, že názory odborníků na kreativitu se v porovnání se sebeevaluací značně liší (Priest, 2006; Kaufman a kol., 2010; Reiter-Palmon a kol., 2012). Každopádně, se dají tyto metody

---

<sup>16</sup> SAID-METWALY, Sameh, NOORTGATE, Wim Van Den a KYNDT, Eva, 2017. Approaches to Measuring Creativity: A Systematic Literature Review. *Creativity. Theories – Research - Applications*. Vol. 4, číslo 2, s. 238–275. DOI [10.1515/ctra-2017-0013](https://doi.org/10.1515/ctra-2017-0013).

<sup>17</sup> GUILFORD, J. P., 1967. *The nature of human intelligence*. New York : McGraw-Hill. ISBN 978-0-07-205135-3.

<sup>18</sup> WALLACH, Michael A. a KOGAN, Nathan, 1965. *Modes of thinking in young children; a study of the creativity-intelligence distinction*. New York : Holt, Rinehart and Winston. ISBN 978-0-03-052595-7.

<sup>19</sup> WILLIAMS, Frank E., 1979. Assessing Creativity Across Williams „Cube” Model. *Gifted Child Quarterly*. Vol. 23, číslo 4, s. 748–756. DOI [10.1177/001698627902300406](https://doi.org/10.1177/001698627902300406).

rozporovat i prostým konstatováním, že “i když lidé takové rysy mají, nemusí dosahovat tvůrčích úspěchů kvůli nedostatku schopností, vhodných postojů, motivace nebo podpůrného prostředí” (Said-Metwaly a kol., 2017, s. 252).

Třetí směr výzkumu se zaměřuje na výzkum vlivu pracovního prostředí jedince na jeho kreativitu (Batey, 2012, s. 57). “Velká část práce v této oblasti byla provedena výzkumníky organizačního chování. Mají tendenci studovat účinky vlivu prostředí na kreativitu na individuální, organizační nebo kulturní úrovni” (Said-Metwaly a kol., 2017, s. 252). Pro potřeby této práce není tento druh výzkumu příliš významný a proto se mu dále nebudeme věnovat.

Pro nás je v první řadě významný poslední způsob výzkumu, kterým je měření kreativních produktů. Můžeme vůbec měřit kreativitu, aniž bychom zkoumali její produkt? Někteří vědci (Horn a Salvendy, 2006) o tom pochybují. Tento přístup se zaměřuje na hodnocení tvůrčích produktů jednotlivců v různých oblastech, “jako je psaní, umění, hudba, věda nebo matematika. Analýza kreativního produktu (CAT), navržená Amabile (1982), byla často používána ve studiích kreativity, právě při hodnocení konkrétního produktu” (Said-Metwaly a kol., 2017, s. 254).

## Analýza kreativního produktu

Na základě detailní rešerše současných trendů ve výzkumu kreativity bylo zjištěno, že jedna z nejčastěji používaných technik k posouzení úrovně kreativity kreativních produktů je tzv. metoda *Consensual Assessment Technique* neboli CAT (Amabile 1996). Tento výzkumný nástroj se také někdy v české literatuře nazývá analýza kreativního produktu. Používá se jak ke zjištění úrovně kreativity u jedinců, tak ke zkoumání její úrovně u konkrétních produktů a myšlenek. “CAT není postaven na žádných teoriích kreativity. Místo toho je jeho hlavní myšlenkou, že nejlepšími hodnotiteli kvality kreativních produktů jsou uznávaní odborníci v příslušné oblasti” (Said-Metwaly a kol., 2017, s. 255). Často bývají jejím předmětem i konkrétní marketingové kampaně. „Testovaný jedinec dostane za úkol vytvořit určitý produkt – například navrhnout řešení nějakého špatně definovaného problému, napsat báseň, povídku či vytvořit kresbu dle zadání. Často se také využívá při navrhování reklam či marketingových kampaní” (Dostál, 2015, s. 50).

Tato technika spočívá v sestavení komise nezávislých odborníků v oboru kreativity. „Ti mohou posuzovat obecně, do jaké míry považují produkt za tvůrčí, nebo jej hodnotit dle více kritérií (např. originalita, funkčnost). Jako ukazatel hodnověrnosti volí shoda mezi porotci”

(Dostál, 2015, s. 51). Porotci hodnotí kreativní produkt na několika úrovních, kterými může být např. efektivita, inovace, elegance řešení a geneze. Zvolený produkt je hodnocen v bodovém rozmezí 1 až 5, přičemž panelisté mohou používat i desetinná čísla. Nejslabší výtvoři by měly dostat přibližně 1 bod a nejsilnější 5.

Členové komise jsou vybíráni přednostně z řad profesionálů, jelikož jedině tak lze dosáhnout přibližné shody ve výsledcích zkoumání. U takto zvolené komise se pohybuje rozptýl v bodování mezi 0,7 až 0,9 bodu stupnice (Baer a McKool, 2009, s. 2).

Hlavní nevýhodou této metody je právě sestavení zmíněné komise, jelikož volba tohoto panelu může být nákladná nebo jinak náročná na lidské zdroje. I přes tuto komplikaci se vyplatí jít tímto směrem, jelikož „metoda CAT je spolehlivým zdrojem zjevné validity a vyniká univerzálním použitím napříč libovolné kreativní domény“ (Dostál, 2015, s. 51).

Zásadní výhodou této metody je její schopnost postřehnout mnoho perspektiv na zkoumaný produkt. “V důsledku toho je pro CAT snadné, na rozdíl od jiných měřítek kreativity, zprostředkovat různé pohledy na mnoho kontroverzních teoretických otázek ve výzkumu kreativity. Postupy Consensual Assessment Technique jsou podobné těm, podle kterých se posuzuje kreativita v reálném životě” (Said-Metwaly a kol., 2017, s. 255). Možná právě díky těmto vlastnostem se metodě také říká „zlatý standard“ (Baer a McKool, 2014, s. 1) pro hodnocení kreativity.

<b>Dimensions of Judgment</b>	<b>Factor 1: Creativity</b>	<b>Factor 2: Aesthetic Appeal</b>	<b>Factor 3: Technical Strength</b>
Creativity	<b>0.61</b>	<b>0.43</b>	0.04
Aesthetic Appeal	0.12	<b>0.79</b>	0.18
Technical Strength	<b>0.79</b>	-0.23	<b>0.41</b>
Color/Value	-0.13	<b>1.02</b>	0.06
Complexity	<b>0.90</b>	0.01	0.08
Effort	<b>0.58</b>	0.21	0.33
Liking	<b>0.55</b>	<b>0.48</b>	0.07
Neatness	0.04	0.18	<b>0.83</b>
Novel Idea	<b>0.88</b>	0.22	-0.09
Novel Materials	<b>0.52</b>	<b>0.57</b>	-0.05
Organization	0.14	0.20	<b>0.72</b>
Shape/Form	0.19	<b>0.75</b>	0.14

## Shrnutí

V předchozích kapitolách jsme sledovali možnosti evaluace kreativity, které se používají v rámci neziskových i komerčních institucí, a sledovali způsoby, jak se dá kreativita zhodnotit vědecky. Oba tyto přístupy pro nás budou nadmíru hodnotné, jelikož se jedná o komplexní paletu ukazatelů, které budeme moci v pozdější části práce využít k tvorbě vlastní metricky.

Co se zjištěných výsledků týče, pak zásadní poznatek je, že může existovat funkční způsob k sebeevaluaci kreativity, který nabízí do jisté míry validní výpovědní hodnotu. Zároveň lze získat i komplexnější vzorek při podstatně rozsáhlejší sběru dat, jako je tomu při použití Quality Metrics. Nicméně, přístup Quality Metrics vyžaduje nezanedbatelné úsilí, na které nemusí být všechny instituce a projekty připraveny. Zásadní poznání plyne i z tzv. CAT metody, která využívá peer review a bodovou škálu k hodnocení jednotlivých atributů vedoucích ke kreativnímu produktu.

Zajímavý poznatek zaznamenali Lloyd-Cox a spol.<sup>20</sup> (2022) v článku *Evaluating Creativity: How Idea Context and Rater Personality Affect Considerations of Novelty and Usefulness*, ve kterém polemizují nad rolí a osobností hodnotitele v evaluačním procesu kreativity. Mnozí experti zkoumali vliv např. expertízy (Long, 2013), emocí (Mastria, Agnoli, Corazza a Eisenbarth, 2019) nebo nejistoty (Mueller, Melwani, & Goncalo, 2012) na princip hodnocení kreativity, ale pokud bychom měli jít k jádru věci a soustředit se na hodnocení inovace a užitnosti, zjistíme, že zde příliš informací neexistuje. “Důležitou roli zde bude pravděpodobně hrát osobnost a zejména její rysy jako otevřenost nebo intelekt. Tyto vlastnosti totiž určují, jak vnímaví hodnotitelé dokáží být k novým a neobvyklým nápadům. Na druhou stranu vlastnosti hodnotitele jako otevřenost a míra intelektu potenciálně mohou vést i k tomu, aby při hodnocení kreativity jedinci nadhodnocovali inovaci vůči užitečnosti. Zůstává však po vědecké stránce neznámé, jak mohou faktory jako je povaha hodnoceného subjektu a osobnost hodnotitele ovlivňovat proces hodnocení” (Lloyd-Cox a spol., 2022, s. 374). Tímto

---

<sup>20</sup> LLOYD-COX, James, PICKERING, Alan a BHATTACHARYA, Joydeep, 2022. Evaluating Creativity: How Idea Context and Rater Personality Affect Considerations of Novelty and Usefulness. *Creativity Research Journal*. Vol. 34, číslo 4, s. 373–390. DOI [10.1080/10400419.2022.2125721](https://doi.org/10.1080/10400419.2022.2125721).

mimo jiné narážíme na jednu nevýhodu pražského dotačního systému, kterou je absolutní moc expertního panelu nad přerozdělováním finančních prostředků. Porotci mohou ovlivňovat výsledky řízení na základě svých preferencí, názorového založení nebo sympatií. Na tuto stránku je potřeba klást důraz, a bylo by vhodné se zamyslet nad možným řešením.

## Dotační systém hl. m. Prahy

Dotační podpoře bychom se mohli věnovat několik kapitol, ale pro naše potřeby nám bude stačit lehce naznačit, proč by měly investice do kultury vůbec existovat. K tomu nám skvěle poslouží si vypůjčit slova Martina Cikánka, který konstatuje, že “ekonomické přínosy kultury nelze zredukovat na přitahování investic, stimulování cestovního ruchu, vytváření pracovních míst či na multiplikační efekt. Ekonomiku významně ovlivňují také faktory jako zdraví populace, vzdělání, sociální soudržnost a úspory ve veřejných výdajích, ke kterým dochází následkem investic do konkrétních projektů. Ve všech těchto oblastech mohou hrát významnou roli právě umění a kultura, pokud je s nimi především v rámci sociální politiky státu řádně nakládáno” (Cikánek, 2007).

Jednou z hlavních oblastí, které jsou předmětem zájmu diplomové práce je dotační systém hlavního města Prahy. Výsledkem celého výzkumu by měl být návrh zlepšení hodnotícího procesu žadatelů, proto je zásadní popsat jeho současnou strukturu a rozsah. Zdrojem informací je dokument *Program podpory v oblasti kultury a umění pro jednoleté dotace 2024 a pro víceleté dotace na léta 2025 - 2028*. Důvodem volby tohoto dokumentu, jsou chystané změny v členění grantových oborů viz níže.

Dotační program v oblasti kultury se věnuje oborům: divadla, hudby, tance, nonverbálního umění a nového cirkusu, vizuálnímu umění a rezidenčním pobytům, literatuře, audiovizí a mezioborovým projektům. Nemá cenu zacházet do přílišných podrobností a rozebírat technické detaily, proto se rovnou přesuneme k tzv. dotačním opatřením, které jsou zásadní.

Hlavní město Praha rozlišuje v dotačním programu na rok 2024 následujících 7 opatření:

- I. Víceletá podpora zpřístupňování kultury a umění
- II. Podpora zpřístupňování kultury a umění – kulturní zařízení
- III. Podpora kultury a umění – celoroční činnost
- IV. Podpora kultury a umění – jednorázový projekt
- V. Komunitní umění, neprofesionální kulturní aktivity a rozvoj lokalit
- VI. Investiční podpora
- VII. Podpora rozmanitosti kulturní infrastruktury

*Žádosti* jsou principem *peer review* honoceny panelem odborníků v daných oborech na stupnici od 0 do 5 nebo 10, přičemž “vůbec nenaplnuje = 0 bodů, naprosto výjimečně naplňuje = 5 / 10 bodů” (Magistrát hl. m. Prahy, 2023, s. 40).



Na základě předchozích kapitol jsme již schopni určit, co je kreativní kulturní statek, ale existuje zde nějaké prolnutí tohoto pojmu s dotačním systémem? Jak se kreativita promítá do současného hodnocení? Podle poznatků ze zmapované teorie kreativity můžeme určit, že v rámci hodnotícího formuláře existují kolonky, které se pohybují na hraně vymezené definice. Např. se v sekci *Účelnost* nachází hodnotící bod *Projekt zvyšuje kvalitu kulturní nabídky v Praze, umožňuje kvalitní a diverzifikované kulturní využití zohledňující aktivity občanů Prahy*, který poukazuje jak na diverzitu tak na inovaci, které jsou ukazateli kreativity. Podobně na tom jsou i v sekci *Potřeba* body *Přínos Projektu pro cílovou skupinu, společnost a danou kulturní oblast, respektive umělecký obor, zejména s ohledem na uměleckou kvalitu a dramaturgický plán a Jedinečnost Projektu v rámci Prahy*. Z toho můžeme poznat, že i v dosavadním *Formuláři hodnocení Žádosti* nalezneme jistou shodu s množinou kreativity, ale nejedná se o žádné sofistikované hodnocení.

## Kreativita v dotačním systému hl. m. Prahy

Současný dotační systém obsahuje komplexní síť mechanismů s širokým spektrem působnosti, pomocí kterých je možné podporovat nejrůznější politické cíle. Bohužel, v tomto systému nemusí být často důraz na kreativitu úplně zřejmý. Nicméně, můžeme s jistotou konstatovat, že dotační program funguje za účelem rozvoje a podpory aktuálních cílů Kulturní politiky hlavního města Praha 22+, která se o rozvoj kreativity zajímá a definuje ho jako jeden z cílů, viz dřívější kapitoly.

Podporované projekty, instituce nebo jedinci jsou z jedné strany limitováni oborem (divadlo; hudba; tanec, nonverbální umění a nový cirkus; vizuální umění; literatura; audiovizí; mezioborové projekty) a z druhé strany jedním ze sedmi Opatření. Tato Opatření nadále upřesňují Účel programu a specifikují oblasti podpory. Co se kreativity týče, můžeme předpokládat její rozdílný význam mezi jednotlivými Opatřeními.

Dalo by se zároveň i říci, že ačkoliv je kreativita zásadní vstup pro tvorbu kulturního statku viz Florida (2004, s 51), pro různé úrovně kvality děl, náročnosti publika popřípadě i různé instituce bude mít tento vstup jiný význam. Na základě těchto předpokladů můžeme např. pozorovat zvýšený význam kreativity hlavně u opatření I. - IV. Jedná se převážně o podporu profesionálních institucí, souborů a projektů, které mají šanci rozvíjet úroveň kultury jak na regionální, tak na celostátní potažmo evropské úrovni. Takový rozvoj vyžaduje vysokou úroveň kreativních vstupů.

U oblasti V. resp. *Komunitní umění, neprofesionální kulturní aktivity a rozvoj lokalit* už význam kreativity klesá, jelikož zde převládá význam pro lokální společenství nad potřebou

tvorby skutečně inovativního umění. Pro oblasti VI. a VII. pak význam kreativity padá téměř na nulu, jelikož pro investiční dotace a podporu rozmanitosti nehraje úroveň kreativity žadatele zásadní roli při rozhodování a přidělování konkrétní částky.

Bylo by dále také dobré shrnout, kde se současný hodnotící formulář protíná s definicí kreativity, jelikož některé dříve určené charakteristiky jsou v jednotlivých hodnotících bodech lehce nastíněny. Otázka je, do jaké míry a zda je to dostatečné.

Když se budeme věnovat *Formuláři hodnocení žádosti (pro Opatření I. - IV.)*, můžeme si všimnout, že se zde vyskytují termíny shodné s předpoklady kreativity z naší dřívější definice. Pokud bychom měli postupovat chronologicky, v sekci A. *Účelnost* najdeme kolonku *Projekt zvyšuje kvalitu kulturní nabídky v Praze, umožňuje kvalitní a diverzifikované kulturní vyžití zohledňující aktivity občanů Prahy*, která se sledovanému tématu přibližuje. Vztah rozvoje kultury a kreativního přístupu k tvorbě pramení z potřebného inovativního přístupu, který vede k prezentaci originálních autorských děl. Můžeme zde dále polemizovat i o tom, jaký je vztah kreativity a diverzity, nicméně toto téma bylo také probráno v dřívějších kapitolách. V sekci A. *Účelnost* nalezneme i kolonku, která přímo odkazuje na relevanci. Relevance je podle naší definice zásadní pro pochopení a ukotvení díla do jistého společenského kontextu.

Kdybychom se měli posunout k sekci B. *Potřebnost*, nalezneme zde rovnou několik kolonek, které mohou evokovat kreativitu. V kolonkách *Přínos Projektu pro cílovou skupinu, společnost a danou kulturní oblast, respektive umělecký obor, zejména s ohledem na uměleckou kvalitu a dramaturgický plán a Jedinečnost Projektu v rámci Prahy* můžeme indikovat přítomnost originality a inovace.

V sekcích C. *Hospodárnost*, D. *Efektivnost* a E. *Proveditelnost* nenalézáme žádné propojení se zkoumaným tématem. To je ovšem dáno hlavně jejich ekonomickým a praktickým charakterem spíše než zaměřením na autorskou tvorbu.

Po tomto rozboru můžeme konstatovat, že téma kreativity se do grantového systému hl. m. Prahy do jisté míry prolíná, ale děje se to spíše okrajově a to pomocí hodnotících složek s v první řadě rozdílným předmětem zájmu. Bylo by proto dobré vyčlenit hodnocení kreativity více vlastního prostoru a nenechávat ho jen jako prostou součást kulturního rozvoje, kvality autorského přístupu nebo jen jako jednu z mála součástí kulturní politiky. Vzhledem k označení kreativity za jeden z hlavních cílů kulturní politiky, zasloužilo by se tomuto tématu věnovat důkladnou pozornost.

## Praktická část

V praktické části této diplomové práce se budeme věnovat návrhu způsobu jak upravit Formulář hodnocení žádosti a potažmo i samotnou žádost tak, aby bylo možné zahrnout a brát v potaz složku kreativity. Vytvořená úprava bude postavena na základě poznatků vyplývajících z rešerše předchozí literatury. Vytvořená metoda bude dále využita k testovacímu hodnocení čtyř žadatelů o dotaci na rok 2023, přičemž bude brán v potaz mimo jiné i procentní podíl jejich přidělené částky.

## Navržená metrika

Jak již bylo mnohokrát zmíněno, kreativita je potřebnou součástí dotačního systému hl. m. Prahy hlavně proto, že je součástí kulturních politik a je ji tedy potřeba brát plnohodnotně v potaz, jelikož je i “budoucím kulturním dědictvím” (MKČR, 2021, s. 34). Nicméně, současný stav této potřebě neodpovídá a pokud je skutečně kreativita stěžejním vstupem pro kulturní tvorbu, je potřeba tento stav napravit.

Úvodem je třeba podotknout, že snahou této práce není vytvořit zcela nový způsob, jak v rámci dotačního systému hl. m. Prahy kreativitu hodnotit. To by bylo příliš obsáhlé a pravděpodobně i prakticky nereálné. Cílem je navrhnout zlepšení a způsob, jak toto téma vhodně promítnout do stávajícího peer review způsobu hodnocení resp. vícečlenných expertních panelů.

Principem praktické části je zlepšení současného *Formuláře hodnocení Žádosti*, nikoli celkově nový systém, jak kreativitu hodnotit. Z tohoto důvodu bude navržen nový oddíl *Obsahového hodnocení Žádosti* s názvem *Kreativita*. Součástí vytvořeného oddílu budou hodnotící otázky týkající se klíčových vlastností vedoucích k plnohodnotnému produktu s vysokým podílem kreativních vstupů. Tento princip částečně vychází i z dříve popsané CAT metody. Zároveň je zde zásadní potřeba zachovat peer review přístup z praktických důvodů, proto příliš nelze aplikovat evaluační principy Arts Council England. Bodové hodnocení na základě zmiňované výzkumné metriky bude pro tuto práci znamenat jistý výchozí bod a teoretický základ.

## Hodnotící otázky

Na základě zjištěných poznatků o CAT metodě, Quality Metrics, dotačním systému hl. m. Prahy a definici kreativity je třeba navrhnout způsob sledování klíčových vstupů tvorby

kreativního produktu. A v následujících odstavcích rozvíjet předem definované pojmy tak, aby je bylo možné použít při procesu hodnocení *Žádostí*.

Prvním a dříve definovaným vstupem je Inovace. Tuto tematiku trefně shrnuje Cikánek a říká, že “technologické a netechnologické inovace by měly být celospolečensky vnímány jako sobě rovné. Inovace ve službách, v marketingu, ve vzdělávání, ale také například nové postupy v umělecké tvorbě či nové objevy v humanitních vědách by se měly dostat do centra pozornosti veřejné správy a aktuálně zejména tvůrců nových programů pro strukturální fondy stejnou měrou, jako například inovace v komunikačních technologiích, farmaceutickém průmyslu atp.” (Cikánek, 2011, s. 152). Jak by tedy měla znít hledaná otázka ve stylu *Formuláře hodnocení Žádostí*? Využijme poznatky z kapitoly týkající se evaluace kreativity a zeptejme se podobně jako některý ze zmapovaných modelů. Otázka tedy bude znít: *V rámci pražského kulturního prostředí jaká je míra původnosti, autorství, kreativity, inovace v kontextu tohoto projektu?*

Druhým ukazatelem podle naší definice by měla být *smysluplnost*, která by se také eventuálně dala označit za užitnost. Jedná se o ukazatel, který hodnotí *Žádost* v rámci celkového kulturního kontextu. Jedná se o jistou pojistku proti přílišnému odklonu od společenského standardu, která by mohla přinést nepochopení publika. Otázka tedy bude znít: *V rámci současných kulturních standardů, nalezne tento projekt pochopení?*

Poslední hodnotící složkou bude společenský přesah resp. zasazení autorského záměru do společenského kontextu. Tento faktor je propojený jak s tématem odbytu tak i s případnými cíli kulturní politiky. “Při zvažování konečných fází tvůrčího procesu bylo navrženo, že tvůrčí práce musí zasáhnout nebo nějakým způsobem rezonovat se skupinou, která ji přijímá. Pokud je tato hypotéza platná, pak by z toho vyplývalo, že osobnosti nebo zkušenosti skupiny jsou nějakým způsobem podobné těm, které má kreativní jednotlivec. Dále lze navrhnout, že studie kreativních produktů poskytují určitá data pro vyvozování závěrů ohledně potřeb skupiny, která je uspokojována” (Stein, 1951, s. 311). Hodnotící otázka bude znít: *Slouží projekt účelům a publiku, pro které je určen?*

V následující tabulce je znázorněno, jak by měl vypadat konkrétní oddíl *Formuláře hodnocení Žádostí* s názvem *Kreativita*. Můžeme pozorovat rozdílné bodové rozhraní mezi první otázkou a zbylými dvěma. Toto je především dáno celkovým maximálním hodnocením 20 bodů na oddíl stejně jak je tomu ve zbytku *Formuláře*. Otázce týkající se *Inovace* bylo věnováno maximálně 10 bodů, jelikož má pro kreativitu zásadní význam. Oběma zbylým otázkám bylo ponecháno maximálních 5 bodů.

<i>V rámci pražského kulturního prostředí jaká je míra původnosti, autorství, kreativity, inovace v kontextu tohoto projektu?</i>	0 - 10
<i>V rámci současných kulturních standardů, nalezne tento projekt pochopení?</i>	0 - 5
<i>Slouží projekt účelům a publiku, pro které je určen?</i>	0 - 5

Tabulka 1: Navržený oddíl Formuláře hodnocení Žádosti (zdroj: vlastní výroba)

Podle předchozího předpokladu by bylo vhodné rozlišit váhu oddílu kreativity mezi jednotlivými opatřeními. Obzvláště se jedná o opatření V. Komunitní umění, neprofesionální kulturní aktivity a rozvoj lokalit. Zde by se dal význam oddílu omezit na polovinu, čímž by se zmenšil i jeho procentní podíl na celkovém hodnocení Žádosti. U opatření I. - IV. by byla ponechána plná váha oddílu. U opatření VI. a VII. by byl oddíl kompletně vypuštěn, jelikož pro udělování těchto dotací nehraje kreativita přílišný význam.

## Hodnocení uchazečů

Na základě rešerše úspěšných uchazečů o jednoleté granty hl. m. Prahy byli vybrány následující projekty a instituce: City Surfer Office, tranzit.cz, Mezipatra a Pragueshorts Film Festival. Předpokladem bylo, že právě mezi těmito uchazeči nalezneme jisté rozdíly v kreativním vstupu. Zásadním parametrem výběru byla také přidělená částka. Projekty, které získali podporu 200 000 Kč a více, vykazují suverénnější pozici a ohlas v pražském kulturním prostředí. Jedinou výjimkou je City Surfer Office, který byl ohodnocen částkou nižší, ale mohl by mít zajímavou výpovědní hodnotu ve srovnání s tranzit.cz.

V rámci této části byly použity *Žádosti* uchazečů v plném znění stejně jako rozhodnutí dotační komise. Vzhledem k neveřejnému charakteru *Žádostí* nejsou zdroje součástí diplomové práce, nicméně byly použity se souhlasem a vědomím odpovědných osob.

### City Surfer Office

První zkoumanou institucí je galerie s rezidenčním programem City Surfer Office. Subjekt vykazuje v rámci své *Žádosti* celou řadu indikátorů kreativity. Při hodnocení je posuzována také dokumentace z předchozích let.

Cílem projektu je představovat “propracované projekty vysoké umělecké hodnoty” a zároveň hledá nové cesty, jak prezentovat a podporovat umění. Dále žádost doslova zmiňuje, že “výběr umělců\*kyní skrze open call je jedinečný, protože na rozdíl od podobných rezidenčních programů upřednostňuje uchazeče\*ky na začátku kariéry a bez větších

předchozích úspěchů". Tyto principy ukazují na vysoký podíl kreativity ze strany mladých umělců, kteří jsou těsně po ukončení studia na umělecké vysoké škole.

Na základě dokumentace činnosti předchozích let můžeme konstatovat, že instituce dosahuje i uspokojivé úrovně užitečnosti a pochopení. V rámci projektu působí i externí kurátor, který zamezuje přílišným uměleckým excesům. Díla tak nachází pochopení u publika, pro které jsou určena.

Projekt vykazuje i silné propojení s uměleckou komunitou. Tento fakt pravděpodobně vycházející i z deseti let jeho předchozího působení. Svou cílovou skupinu definuje následovně: "muži a ženy primárně 15-50 let se zájmem o současné umění a kulturu, Praha a ČR + Německo (Düsseldorf); profesionálové ze světa umění (kurátoři, teoretici, kunsthistorici, novináři); turisté a návštěvníci Prahy se zájmem o současné umění". Jedná se o instituci se silným lokálním i celorepublikovým významem pro uměleckou komunitu.

**Návrh hodnocení v rámci testovacích kritérií:**

<i>V rámci pražského kulturního prostředí jaká je míra původnosti, autorství, kreativity, inovace v kontextu tohoto projektu?</i>	8
<i>V rámci současných kulturních standardů, nalezne tento projekt pochopení?</i>	4
<i>Slouží projekt účelům a publiku, pro které je určen?</i>	5

Tabulka 2: Návrh hodnocení subjektu City Surfer Office v rámci testovacích kritérií (zdroj: vlastní výroba)

Komentář dotační komise je následující: "Prostor City Surfer je zaměřen na nejmladší umělkyně a umělce, poskytuje také rezidenční pobyty. Je aktivně propojen s nastupující generací umělkyní a umělců a tím vytváří přirozené prostředí pro jejich první výstavy a prezentace, pomáhá jim zapojit se do uměleckého provozu, galerie je významným středobodem aktuálních tendencí v současném umění. Program pro rok 2023 je pečlivě připravený, s přesahy k ostatním uměleckým oborům, žadatel je i důležitou součástí žižkovské komunity. Komise doporučuje k podpoře" (materiál pro hlasování Zastupitelstva hlavního města Prahy, 2023, s. 22). Ačkoliv projekt získal od komise celkově 75 bodů, byl procentně ohodnocen jen 27,3 % z požadované částky a obdržel 150000 z požadovaných 550000 Kč.

City Surfer byl za kreativitu ohodnocen 17 bodů z maxima 20. Při použití hodnotícího oddílu Kreativita by mohla nastat situace, kdy by subjekt obdržel vyšší částku vzhledem k jeho vysokému ohodnocení.

Druhým zkoumaným projektem je tranzit.cz. Jedná se opět o instituci působící na poli výtvarného umění. Pro tento projekt je mimo jiné charakteristický i přesah do sociální tematiky. Tato aktivita “rozvíjí spolupráci s umělci\*kyněmi, jejichž tvorba boří hranice mezi uměleckým a neuměleckým prostředím, většinovou společností a komunitami na okraji”.

Co se novosti týče, “cílem projektu je aktivně hledat nový smysl a náplň sousloví *umělecká praxe* a vyvolat diskusi o dlouhodobé udržitelnosti um. provozu”. Toto sdělení příliš nevypovídá o úrovni kreativity aktivit, ale na základě výročních zpráv a předchozích projektů můžeme konstatovat, že umělci a kurátoři, kteří se na projektu podílejí, vykazují vysokou kvalitu, relevanci a úroveň kreativity.

Ačkoliv je projekt určen různým typům publika a specifickým komunitám, jeho výstupy jsou tvořeny spíše pro zasvěceného nebo i odborného diváka. Ačkoliv projekt argumentuje zpřístupňováním pomocí interdisciplinárního charakteru prezentovaných děl, tento faktor spíše napomáhá k nepochopení ze strany většinových diváků.

Projekt sice “vyhledává jiné komunity než z okruhu kulturních a uměleckých”, ale v to v realitě spíše ukazuje na jistou disproporci mezi *Žádostí* a aktivitami tranzitu.cz. Projekt také poukazuje na jeho dlouhodobou spolupráci s “komunitami lidí bez domova, rodiči malých dětí nebo neurodivergentními lidmi”, nicméně výtvarné umění a performance, které prezentuje, evidentně nejsou pro tyto skupiny určeny.

**Návrh hodnocení v rámci testovacích kritérií:**

<i>V rámci pražského kulturního prostředí jaká je míra původnosti, autorství, kreativity, inovace v kontextu tohoto projektu?</i>	7
<i>V rámci současných kulturních standardů, nalezne tento projekt pochopení?</i>	3
<i>Slouží projekt účelům a publiku, pro které je určen?</i>	3

Tabulka 3: Návrh hodnocení subjektu tranzit.cz v rámci testovacích kritérií (zdroj: vlastní výroba)

V tomto případě komise vynesla následující hodnotící komentář: “Tranzit dlouhodobě v Praze nabízí jedinečnou platformu pro současné umění. Poslední dobou cílí na překračování hranic umění, propojování různých skupin společnosti, otvírání se specifickým komunitám, zpřístupňování umění. Cílem projektu Infrastruktury naděje je prostřednictvím uměleckých a kurátorských intervencí, veřejných diskuzí, workshopů, vydat psaný dokument, který bude analyzovat fungování neziskové organizace typu tranzit. Podrobné veřejné mapování chodu

platformy tohoto druhu nástroji převzatými z prostředí marketingu bude originálním experimentem a také de facto kurátorským projektem samo osobě. Definování strategie rozvoje publika (audience development) bude v konečném důsledku přínosem pro celý neziskový umělecký sektor. DK konstatuje, že předložený projekt je jedním z nejsystematičtější a nejpropracovaněji zpracovanou žádostí v letošním dotačním řízení a doporučuje k podpoře” (Zastupitelstvo hlavního města Prahy, 2023, s. 30). Tranzit.cz získal 86 bodů a jeho procentní ohodnocení vůči žádané částce bylo 63,5 %. Z požadovaných 788000 získala instituce 550000 Kč.

V hodnotícím oddílu *Kreativita* mu bylo uděleno 13 bodů z 20, což by mu lehce snížilo ohodnocení. V tomto případě by tranzit.cz získal 99 bodů ze 120 možných, čímž by se dostal na hodnotu 82,5 %.

## Mezipatra

Třetím zkoumaným projektem je filmový festival s queer tematikou Mezipatra. Když se budeme věnovat rovnou novosti, “festival uvádí snímky, které byly představeny na prestižních zahraničních festivalech (Berlinale, Cannes, Sundance ad.)”, tento fakt může ukazovat na vysoký podíl kreativity. Zároveň i samotné téma filmové přehlídky je v Praze ojedinělé. Na festivalu se podílí i významní čeští umělci “např. laureáti Ceny Jindřicha Chalupeckého Michal Pěchouček a Radim Labuda, vítězové cen Czech Grand Design Zdeněk Vacek a Micheala K. Čejková”.

Vzhledem k jasnému zacílení festivalu budou veškeré uvedené snímky a doprovodné akce prezentovány vhodnému publiku. Zároveň se nejedná o žádný vyloženě experimentální filmový festival, což pochopení ze strany publika také usnadňuje.

Společenský přesah spojený s prezentací queer tematiky je v rámci Prahy zásadní. Cílem festivalu je prezentace filmů s “lesbickými, gay, bisexuálními, trans a queer (LGBTQ) tématy co nejširšímu a z hlediska sexuální orientace smíšenému publiku se záměrem kultivovat vnímání minorit jako nedílné součásti společnosti”.

### **Návrh hodnocení v rámci testovacích kritérií:**

<i>V rámci pražského kulturního prostředí jaká je míra původnosti, autorství, kreativity, inovace v kontextu tohoto projektu?</i>	8
<i>V rámci současných kulturních standardů, nalezne tento projekt pochopení?</i>	5
<i>Slouží projekt účelům a publiku, pro které je určen?</i>	5



Tabulka 4: Návrh hodnocení subjektu Mezipatra v rámci testovacích kritérií (zdroj: vlastní výroba)

V tomto případě byla komise celkem strohá a vyjádřila se následovně: “Festival Mezipatra každoročně v Praze nabízející (nejen) filmy s gay, lesbickými, bisexuálními, trans a queer tématy se má konat v roce 2023 po čtyřiaadvacáté. Stále dosud specializovaná akce přispívá pražské (pak i mimopražské) veřejnosti k nenásilné orientaci v diskuzích o lidské sexualitě a přináší nezbytnou sociální toleranci” (Zastupitelstvo hlavního města Prahy, 2023, s. 42). Projekt od dotační komise získal 88 bodů. Procentně byla filmová přehlídka ohodnocena 72,2 % a získala 380000 Kč z požadovaných 526000 Kč.

Za kreativitu by bylo Mezipatrům uděleno 18 bodů ze 20 možných. Použití vytvořeného oddílu by projektu mohlo dopomoci k získání větší procentní částky než původně získal.

### Pragueshorts Film Festival

Posledním zkoumaným projektem je festival krátkých filmů Pragueshorts Film Festival. Stejný pořadatel (Film Servis Festival, a.s.) organizuje i Mezinárodní filmový festival Karlovy Vary. Jedná se spíše o ustálený projekt se zasetým způsobem fungování, který se zásadním inovacím nevěnuje. Jeho cílem je prezentovat “alternativu ke standardní filmové produkci”.

Vzhledem k nenáročnosti formátu a průměrné inovaci festivalu je tato přehlídka lehce pochopitelná a nejde si tak své publikum jednoduše.

Tento festival má značně široce definované pole působnosti. Nejedná se o vyložené o mainstreamové publikum, ale v podstatě je to festival vhodný pro všechny. “Cílová skupina festivalu se skládá především z mladších diváků 16 - 35, díky programům za měřeným na dětského diváka má festival i svou dětskou cílovou skupinu a to v kategoriích 3-6 let, 6-10 a 10-14. Počitatelnou cílovou skupinou je také odborná veřejnost, ať již studenti filmových či uměleckých škol, pedagogové, novináři a filmoví profesionálové”.

#### **Návrh hodnocení v rámci testovacích kritérií:**

<i>V rámci pražského kulturního prostředí jaká je míra původnosti, autorství, kreativity, inovace v kontextu tohoto projektu?</i>	7
<i>V rámci současných kulturních standardů, nalezne tento projekt pochopení?</i>	5
<i>Slouží projekt účelům a publiku, pro které je určen?</i>	2

Tabulka 5: Návrh hodnocení subjektu Pragueshorts Film Festival v rámci testovacích kritérií (zdroj: vlastní výroba)

Komentář komise zněl: "Festival krátkých filmů pořádaný zkušeným týmem karlovarského MFF je stále ještě jedinečnou přehlídkou v České republice (a samozřejmě v Praze!) zabývající se českou a světovou krátkometrážní tvorbou. Akce zůstává též jedinou samostatnou soutěží (s cenami a porotami) domácí přehlídkou. Součástí programu budou jako každoročně i novinky, které umožňují divákům i filmovým profesionálům setkání s aktuálními trendy. Hlavním cílem je však stále zprostředkování světové krátkometrážní tvorby domácí divácké obci. V roce 2023 půjde již o 18. ročník, tudíž projekt s již dlouhou a ověřenou tradicí, vždy podpořenou kvalitní dramaturgií, který proběhne ve 4 až 6 pražských kinech" (Zastupitelstvo hlavního města Prahy, 2023, s. 41). Projekt byl ohodnocen 86 body a získal 66,7 % požadované částky resp. 400000 z 600000 Kč.

V hodnocení kreativity získal Pragueshorts Film Festival 14 bodů z 20. Použití vytvořeného oddílu by mu snížilo hodnocení z 86 % na 83,3 %, což by mohlo teoreticky snížit i finální dotaci, ale na druhou stranu by mohla být brána v úvahu také úroveň kreativního vstupu.

## Úprava Žádosti

Hlavním výsledkem předchozí analýzy je nutnost zachovat princip peer review (expertního hodnocení) jako klíčové součásti dotačního systému hl. m. Prahy a nadále tento proces systematicky rozvíjet. “Kritik hraje velmi významnou sociologickou roli při určování toho, co má většinová populace k dispozici jako kreativní produkty” (Stein, 1951, s. 320). Na druhou stranu je princip peer review i do jisté míry kamenem úrazu celého přerozdělování finančních prostředků, jelikož dovoluje komisi zcela rozhodovat o přidělených dotacích. Bylo by proto dobré tuto absolutní moc rozložit.

Toho by bylo možné docílit pomocí začlenění evaluačních prvků kreativity přímo do Žádosti. Nejvhodnějším způsobem, jak to udělat, by byla aplikace principu Quality Metrics ke kvantitativnímu sběru dat o kreativitě. Toto řešení by vyžadovalo podstatný systémový zásah, který by možná bylo složité realizovat pro menší instituce a jednorázové projekty. Druhou možností je autoevaluace podobně jako je tomu u Self evaluation tool kit. Tento princip by byl aplikovatelný ve všech případech, ale pravděpodobně by měl nižší výpovědní hodnotu.

Předmětem této práce nebyla změna principu Žádosti. Jedná se proto spíše o doporučení na základě vzniklých poznatků, které by mohlo vylepšit fungování dotačního systému tak, že by část udělených bodů nebyla pouze v rukou dotační komise.

## Závěr

V této diplomové práci jsme detailně definovali, co vůbec kreativita je a z jakých pohledů na ni můžeme nahlížet. Zmapovali jsme také podobnost s termínem excelence a popsali několik metod jak je možné kreativitu evaluovat a měřit. V praktické části byl navržen nový oddíl *Formuláře hodnocení Žádosti* a s jeho pomocí bylo otestováno ohodnocení 4 uchazečů o dotaci na rok 2023.

Výsledkem praktické části byla častá disproporce mezi získanými body a procentním hodnocením Žádostí. Řešením tohoto problému by mohla být implementace a sledování kreativity. Např. u projektu City Surfer Office jsme zaznamenali velmi nízký procentní podíl udělené podpory vůči žádané částce, ačkoliv získal solidní počet bodů a z pohledu kreativního vstupu si také vedl velmi dobře. Na druhou stranu např. Pragueshorts Film Festival by podle získaných výsledků mohl získat i nižší částku.

Klíčovou hypotézou této práce bylo, že správné určení a hodnocení kreativity může pomoci lépe identifikovat skutečně vhodné a kvalitní projekty žadatelů o dotace. Tento předpoklad se potvrdil, jelikož se nám povedlo vytvořit způsob, jak sledovat kreativitu na základě detailní rešerše literatury a výzkumných metod. Zároveň bylo i předpokladem, že pro všechny druhy opatření není kreativita stejně důležitá, což bylo bráno v potaz a význam oddílu Kreativita byl mezi jednotlivými opatřeními diferencován.

Byla zjištěna i jistá slabá stránka dotačního systému, kterou tvoří rozhodovací moc dotační komise nad přidělenou částkou. Subjektivní přístup porotců by mohl být částečně eliminován implementací evaluačních principů kreativity přímo do *Žádosti*.

Finálním doporučením je věnovat více pozornosti kreativě společně s excelencí, jelikož z rešerše literatury vyplynulo, že kreativita je faktor ovlivňující kvalitu tvorby a excelence a kvality diváckého zážitku. Zapracování obou pohledů by skutečně napomohlo k efektivní alokaci veřejných financí a zvýšení kvality kulturní produkce v Praze.

# Bibliografie

ADORNO, Theodor W. a HORKHEIMER, Max, 1944. *Dialectic of enlightenment: philosophical fragments*. Stanford, Calif : Stanford University Press. Cultural memory in the present. ISBN 978-0-8047-3632-9.

AMABILE, Teresa M., 1982. Social psychology of creativity: A consensual assessment technique. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 43, číslo 5, s. 997–1013. DOI [10.1037/0022-3514.43.5.997](https://doi.org/10.1037/0022-3514.43.5.997).

AMABILE, Teresa M., 1988. A Model of Creativity and Innovation in Organizations. *Research in Organizational Behavior* online. Vol. 10. Získáno z : [https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341\\_Readings/Group\\_Performance/Amabile\\_A\\_Model\\_of\\_CreativityOrg.Beh\\_v10\\_pp123-167.pdf](https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Group_Performance/Amabile_A_Model_of_CreativityOrg.Beh_v10_pp123-167.pdf)

AMABILE, Teresa M., 1996. *Creativity in context: Update to „The Social Psychology of Creativity.”* Westview Press. ISBN 978-1-4612-5535-2.

AMABILE, Teresa M., 2012. *Componential Theory of Creativity* online. Harvard Business School. Získáno z : <https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/12-096.pdf>

ART COUNCIL ENGLAND, nedatováno. *Quality Metrics pilot* online. Získáno z : <https://www.artscouncil.org.uk/quality-metrics-pilot#section-1>

ART COUNCIL ENGLAND, 2023a. *Let's Create*. .

ART COUNCIL ENGLAND, 2023b. *Self Evaluation Toolkit* online. Získáno z : [https://www.selfevaluationtoolkit.org/downloads/Self%20Evaluation%20Toolkit%20\(Projects%20&%20Services\).pdf](https://www.selfevaluationtoolkit.org/downloads/Self%20Evaluation%20Toolkit%20(Projects%20&%20Services).pdf)

BAČUVČÍK, Radim, UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ, a FAKULTA MULTIMEDIÁLNÍCH KOMUNIKACÍ, 2016. *Kreativita a efektivita v marketingové komunikaci*. ISBN 978-80-87500-83-5.

BAER, John a MCKOOL, Sharon S, 2009. Assessing Creativity Using the Consensual Assessment Technique. . s. 13.

BAER, John a MCKOOL, Sharon S., 2014. The Gold Standard for Assessing Creativity: *International Journal of Quality Assurance in Engineering and Technology Education*. Vol. 3, číslo 1, s. 81–93. DOI [10.4018/ijqaete.2014010104](https://doi.org/10.4018/ijqaete.2014010104).

BAKULE, Jakub, 2023. *Podpora excelence v dotačním systému hlavního města Prahy v oblasti kultury a umění* online. Získáno z : [https://kreativnipraha.eu/uploads/assets/analyza\\_excelence\\_draft.pdf](https://kreativnipraha.eu/uploads/assets/analyza_excelence_draft.pdf)

BAKULE, MAROŠKOVÁ a PEŘINKA, 2021. *Zpracování systému rozvoje a podpory kulturních a kreativních průmyslů Ministerstvem kultury* online. Získáno z : [https://strategiekkp.mkcr.cz/download/KA04\\_STRATEGIE\\_KKO.pdf](https://strategiekkp.mkcr.cz/download/KA04_STRATEGIE_KKO.pdf)

BATEY, Mark, 2012. The Measurement of Creativity: From Definitional Consensus to the Introduction of a New Heuristic Framework. *Creativity Research Journal*. Vol. 24, číslo 1, s. 55–65. DOI [10.1080/10400419.2012.649181](https://doi.org/10.1080/10400419.2012.649181).

BECKER, Howard S., 2017. Creativity Is Not a Scarce Commodity. *American Behavioral Scientist*. Vol. 61, číslo 12, s. 1579–1588. DOI [10.1177/0002764217734277](https://doi.org/10.1177/0002764217734277).

BEJVLOVÁ, Jana, 2005. *Divadelní výkon Měření výkonnosti neziskového repertoárového divadla* online. Získáno z : <https://www.culturenet.cz/knihovna/divadelni-institute-a-jeji-vykon-redakcne-kraceno/>

BENEDICT, Ruth, 1971. *Patterns of culture*. 23. printing. Boston : Houghton Mifflin. ISBN 978-0-395-08357-4.

BERTHOLD, Michael R., 2012. *Bisociative knowledge discovery: an introduction to concept, algorithms, tools, and applications*. Heidelberg : Springer. Lecture notes in computer science Lecture notes in artificial intelligence, 7250. ISBN 978-3-642-31829-0.

BOURDIEU, Pierre, 2002. *Distinction: a social critique of the judgement of taste*. 11. print. Cambridge, Mass : Harvard Univ. Press. ISBN 978-0-674-21277-0.

BUELIN, Jennifer K., LAMMI, Matthew D. a D'AMICO, Susan, 2015. Developing Instrumentation for Assessing Creativity in Engineering Design. *Journal of Technology Education*. Vol. 27, číslo 1. DOI [10.21061/jte.v27i1.a.2](https://doi.org/10.21061/jte.v27i1.a.2).

BURNS, Tom R., MACHADO, Nora a CORTE, Ugo, 2015. The sociology of creativity: Part I: Theory: The social mechanisms of innovation and creative developments in selectivity environments. *Human Systems Management*. Vol. 34, číslo 3, s. 179–199. DOI [10.3233/HSM-150839](https://doi.org/10.3233/HSM-150839).

CARSON, Shelley, PETERSON, Jordan a HIGGINS, Daniel, 2005. Reliability, Validity, and Factor Structure of the Creative Achievement Questionnaire. *Creativity Research Journal*. Vol. 17, s. 37–50. DOI [10.1207/s15326934crj1701\\_4](https://doi.org/10.1207/s15326934crj1701_4).

CASTILLO-VERGARA, Mauricio, ALVAREZ-MARIN, Alejandro a PLACENCIO-HIDALGO, Dario, 2018. A bibliometric analysis of creativity in the field of business economics. *Journal of Business Research*. Vol. 85, s. 1–9. DOI [10.1016/j.jbusres.2017.12.011](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.011).

C.G. JUNG, nedatováno. *The Development of Personality*. Routledge. ISBN 978-1-315-72527-7.

CIKÁNEK, Martin, 2007. *PROČ PODPOROVAT KULTURU? JE UŽITEČNÁ* online. A2. Získáno z : <https://www.advojka.cz/archiv/2007/38/proc-podporovat-kulturu-je-uzitecna#:~:text=Švédšt%C3%AD%20vědci%20dospěli%20k%20závěru,zdrav%C3%AD%20C%20a%20tud%C3%AD%20deš%C3%AD%20život.>

CIKÁNEK, Martin, 2011. Kreativní průmysly: Cesta ze země montoven a překladišť. *Disk. Číslo 37*, s. 151–159.

CONSTANTIOU, Ionna D. a PAPAFAEIROPOULOU, Anastasia, 2008. *The diffusion of IP-telephony and the vendors' commercialisation strategies*. ISBN 978-0-9553159-2-3.

CRAFT, Anna, 2001. *An Analysis of Research and Literature on Creativity in Education* online. Získáno z : [http://www.creativetallis.com/uploads/2/2/8/7/2287089/creativity\\_in\\_education\\_report.pdf](http://www.creativetallis.com/uploads/2/2/8/7/2287089/creativity_in_education_report.pdf)

CRAIK, Jennifer, 2007. *Re-visioning arts and cultural policy: current impasses and future directions*. Acton, A.C.T. : ANU E Press. ISBN 978-1-921313-39-4.

CROPLEY, Arthur, 1999. Definitions of Creativity. In : *Encyclopedia of Creativity*. San Diego : Academic Press. ISBN 0-12-227076-2.

CROPLEY, David H, MEDEIROS, Kelsey E a DAMADZIC, Adam, 2021. *The Intersection of Human and Artificial Creativity*. PsyArXiv. preprint . DOI [10.31234/osf.io/t7nv2](https://doi.org/10.31234/osf.io/t7nv2).

CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly, 2008. *Flow: the psychology of optimal experience*. Pymble, NSW : HarperCollins eBooks. ISBN 978-0-06-187672-1.

ČERNOUŠEK, Michal, 2017. Kreativita. *Sociologická encyklopedie* online. 11 prosinec 2017. Získáno z : <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Kreativita?fbclid=IwAR3L4c7bm-IBe4UH-mWXwjaYqZZ9OkevWtW5htWMaWXBsci3XM85qGrzYw>

DIMAGGIO, Paul, 2010. Culture and Cognition. *Annual Review of Sociology*. Vol. 23, s. 263–287.

DOSTÁL, Daniel, 2015. Měření kreativity: Přehled metod v soudobém výzkumu. In : *PHD EXISTENCE 2015* online. Olomouc. 5. 2 2015. ISBN 978-80-244-4694-3. Získáno z : [https://www.researchgate.net/publication/286932949\\_Zivotni\\_spokojenost\\_sebehodnoceni\\_a\\_vyskyt\\_rizikoveho\\_chovani\\_u\\_klientu\\_nizkoprahovych\\_zarizeni\\_pro\\_deti\\_a\\_mladez\\_aneb\\_jak\\_se\\_lisi\\_od\\_normalnich\\_adolescentu\\_Well-being\\_self-esteem\\_and\\_prevalence\\_of\\_r#page=49](https://www.researchgate.net/publication/286932949_Zivotni_spokojenost_sebehodnoceni_a_vyskyt_rizikoveho_chovani_u_klientu_nizkoprahovych_zarizeni_pro_deti_a_mladez_aneb_jak_se_lisi_od_normalnich_adolescentu_Well-being_self-esteem_and_prevalence_of_r#page=49)

ECKERSLEY, Susannah, 2008. "Supporting excellence in the arts: from measurement to judgement". *Cultural Trends*. Vol. 17, číslo 3, s. 183–187. DOI [10.1080/09548960802362108](https://doi.org/10.1080/09548960802362108).

ETLIN, Richard A., 1996. *In Defense of Humanism: Value in the Arts and Letters*. 1. Cambridge University Press. ISBN 978-0-521-47077-3.

EUROPEAN COMMISSION. DIRECTORATE GENERAL FOR INTERNAL MARKET, INDUSTRY, ENTREPRENEURSHIP AND SMES. a KEA EUROPEAN AFFAIRS., 2018. *Impulse paper on the role of cultural and creative sectors in innovating European industry*. online. LU : Publications Office. Získáno z : <https://data.europa.eu/doi/10.2873/509380> [viděno 8 květen 2023].

EVROPSKÁ KOMISE, 2023. *Selected themes* online. Získáno z : <https://culture.ec.europa.eu/policies/selected-themes?>

EVROPSKÝ PARLAMENT A RADA EVROPSKÉ UNIE, 2021. *NAŘÍZENÍ EVROPSKÉHO PARLAMENTU A RADY (EU) 2021/818* online. Získáno z : [https://www.kreativnievropa.cz/co5fokmmap3aa309/uploads/2023/04/Zrizovaci-listina-KE-CELEX\\_32021R0818\\_CS\\_TXT-1.pdf](https://www.kreativnievropa.cz/co5fokmmap3aa309/uploads/2023/04/Zrizovaci-listina-KE-CELEX_32021R0818_CS_TXT-1.pdf)

FALT, Marek, 2004. Psychology Of Creative Advertising And Its Authors. *Studia Psychologica*. Číslo 46.

FEDERÁNÍ MINISTERSTVO HOSPODÁŘSTVÍ, nedatováno. *Cultural and Creative Industries* online. Získáno z : <https://www.bmwk.de/Redaktion/EN/Dossier/cultural-and-creative-industries.html>

FEIST, Gregory J., 1998. A Meta-Analysis of Personality in Scientific and Artistic Creativity. *Personality and Social Psychology Review*. Vol. 2, číslo 4, s. 290–309. DOI [10.1207/s15327957pspr0204\\_5](https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0204_5).

FINCHOVÁ, Katarína, 2013. *Psychology of creativity for marketing communication*. Noailles : Noailles: Association Amitié Franco-Slovaque. ISBN 978-2-9536153-6-4.



FLORIDA, Richard L., 2004. *The rise of the creative class: and how it's transforming work, leisure, community and everyday life*. New York, NY : Basic Books. ISBN 978-0-465-02477-3.

FLORIDA, Richard L., 2005. *The flight of the creative class: the new global competition for talent*. 1st ed. New York : HarperBusiness. ISBN 978-0-06-075690-1.

FLORIDA, Richard L. a TINAGLI, Irine, 2004. *Europe in the Creative Age* online. Demos. Získáno z : <https://www.demos.co.uk/files/EuropeintheCreativeAge2004.pdf>

FORD, Cameron M., 1996. A Theory of Individual Creative Action in Multiple Social Domains. *The Academy of Management Review*. Vol. 21, číslo 4, s. 1112–1142. DOI [10.2307/259166](https://doi.org/10.2307/259166).

GABORA, Liane, 2013. Psychology of Creativity. In : CARAYANNIS, Elias G. (ed.), *Encyclopedia of Creativity, Invention, Innovation and Entrepreneurship*, s. 1515–1520. New York, NY : Springer New York. ISBN 978-1-4614-3857-1. DOI [10.1007/978-1-4614-3858-8\\_386](https://doi.org/10.1007/978-1-4614-3858-8_386).

GAJDOŠ, Július, 2010. Kreativní průmysly: Rozvoj kultury, nebo nová tržní totalita? online. Číslo 32. Získáno z : <https://edicedisk.amu.cz/kreativni-prumysly-rozvoj-kultury-nebo-nova-trzni-totalita/>

GALLOWAY, Susan a DUNLOP, Stewart, 2007. A CRITIQUE OF DEFINITIONS OF THE CULTURAL AND CREATIVE INDUSTRIES IN PUBLIC POLICY. *International Journal of Cultural Policy*. Vol. 13, číslo 1, s. 17–31. DOI [10.1080/10286630701201657](https://doi.org/10.1080/10286630701201657).

GLĂVEANU, Vlad Petre, 2014. The Psychology of Creativity: A Critical Reading. *Creativity: Theories – Research – Applications*. Vol. 1, číslo 1, s. 10–32. DOI [10.15290/ctra.2014.01.01.02](https://doi.org/10.15290/ctra.2014.01.01.02).

GRAMPP, William Dyer, 1989. *Pricing the priceless: art, artists, and economics*. New York : Basic Books. ISBN 978-0-465-06321-5.

GUILFORD, J. P., 1967. *The nature of human intelligence*. New York : McGraw-Hill. ISBN 978-0-07-205135-3.

GUILFORD, J. P., 1968. *Intelligence, Creativity, and Their Educational Implications*. R. R. Knapp. ISBN 0-912736-09-7.

HANEMANN, Michael, 1991. Willingness To Pay and Willingness To Accept: How Much Can They Differ? *The American Economic Review*. Číslo 81. DOI [10.2307/2006525](https://doi.org/10.2307/2006525).

HARTSOUGH, Rachel, 2015. *An Evaluation Resource Guide for Arts Programming* online. Získáno z : <https://cfgv.org/wp-content/uploads/2016/04/Evaluation-Overview-2-more-detailed.pdf>

HESMONDHALGH, David, 2013. *The cultural industries*. 3rd ed. London : SAGE. ISBN 978-1-4462-0925-7.

HORN, Diana a SALVENDY, Gavriel, 2006. Consumer-based assessment of product creativity: A review and reappraisal. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*. Vol. 16, číslo 2, s. 155–175. DOI [10.1002/hfm.20047](https://doi.org/10.1002/hfm.20047).

HOWKINS, John, 2013. *The creative economy: how people make money from ideas*. Second edition. London : Penguin Books. ISBN 978-0-14-197703-4.

HUANG, Yi-Fen, CHEN, Chung-Jen a CHANG, Hsui-Hui, 2009. A multiple criteria evaluation of creative industries for the cultural creativity centre in Taiwan. CHEN, Ming-Huei (ed.), *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. Vol. 15, číslo 5, s. 473–496. DOI [10.1108/13552550910983031](https://doi.org/10.1108/13552550910983031).

HUTTER, Michael a THROSBY, David, 2011. *Beyond price: value in culture, economics, and the arts*. 1. paperback. ed. Cambridge : Cambridge Univ. Press. Murphy institute studies in political economy. ISBN 978-0-521-18300-0.

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

KAPLAN, R. S. a NORTON, David P., 1992. The balanced scorecard--measures that drive performance. *Harvard Business Review*. Vol. 70, číslo 1, s. 71–79.

KAPLAN, Robert S., 2009. Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. In : *Handbooks of Management Accounting Research*, s. 1253–1269. Elsevier. ISBN 978-0-08-055450-1. DOI [10.1016/S1751-3243\(07\)03003-9](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(07)03003-9).

KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P., 1992. The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review* online. Získáno z : [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/54588379/Kaplan\\_Nortonbalanced\\_scorecard-libre.pdf?1506840355=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DThe\\_Balanced\\_Scorecard\\_Measures\\_That\\_Dri.pdf&Expires=1688468367&Signature=FfjeplxMjXCafgaj18HEAp083vw4TmhtaAW8SJFkZ3ZycmejpeHJgRPx29-B3JcJ06xWnGx-K1kYpnGpOCSPANtIZ6hO8iTdhbLFVfc2M3g-uAhF7HgQJEpP7GUv7sCX8evilFeWALicvzhk~n-atYjLd3ncYfiHn2gLmZ-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/54588379/Kaplan_Nortonbalanced_scorecard-libre.pdf?1506840355=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DThe_Balanced_Scorecard_Measures_That_Dri.pdf&Expires=1688468367&Signature=FfjeplxMjXCafgaj18HEAp083vw4TmhtaAW8SJFkZ3ZycmejpeHJgRPx29-B3JcJ06xWnGx-K1kYpnGpOCSPANtIZ6hO8iTdhbLFVfc2M3g-uAhF7HgQJEpP7GUv7sCX8evilFeWALicvzhk~n-atYjLd3ncYfiHn2gLmZ-)

[XfPpJxvwYi34tml9h9z27uhSBKIBfpjMSMz~MZrfmUU7XKHWS1tYvMucXnzPdc8n05TH-Zm0ggB48eVFq3UxWesdTs2~k7qYKz5leAH9Wazy9B83xia32wOCg6yisHY44A3Zxz3LTRU UU73ixVyhYP3nr1S3~DnJ0lp0FZPz0h2et~Q\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://www.researchgate.net/publication/341999999/XfPpJxvwYi34tml9h9z27uhSBKIBfpjMSMz~MZrfmUU7XKHWS1tYvMucXnzPdc8n05TH-Zm0ggB48eVFq3UxWesdTs2~k7qYKz5leAH9Wazy9B83xia32wOCg6yisHY44A3Zxz3LTRU UU73ixVyhYP3nr1S3~DnJ0lp0FZPz0h2et~Q_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P., 2011. *The economic impact of knowledge*. London : Routledge. ISBN 978-0-08-050502-2.

KAUFMAN, James a BEGHETTO, Ronald, 2009. Beyond Big and Little: The Four C Model of Creativity. *Review of General Psychology - REV GEN PSYCHOL*. Vol. 13. DOI [10.1037/a0013688](https://doi.org/10.1037/a0013688).

KAUFMAN, James C., EVANS, Michelle L. a BAER, John, 2010. The American Idol Effect: Are Students Good Judges of Their Creativity across Domains? *Empirical Studies of the Arts*. Vol. 28, číslo 1, s. 3–17. DOI [10.2190/EM.28.1.b](https://doi.org/10.2190/EM.28.1.b).

KEA, 2006. *THE ECONOMY OF CULTURE IN EUROPE* online. Získáno z : <https://keanet.eu/wp-content/uploads/2019/09/studynew.pdf>

KEA, 2019. *Research for CULT Committee - Culture and creative sectors in the European Union – Key future developments, challenges and opportunities* online. Získáno z : [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2019/629203/IPOL\\_STU\(2019\)629203\\_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2019/629203/IPOL_STU(2019)629203_EN.pdf)

KNELL, John a WHITAKER, Alison, 2021. *Quality Metrics Final Report* online. Art Council England. Získáno z : [https://culturecounts.cc/wp-content/uploads/2021/07/QualityMetricsNationalTest\\_Report\\_Knell\\_Whitaker\\_2016.pdf](https://culturecounts.cc/wp-content/uploads/2021/07/QualityMetricsNationalTest_Report_Knell_Whitaker_2016.pdf)

KREATIVNÍ EVROPA, 2023. *Kulturní a kreativní odvětví* online. Získáno z : <https://culture.ec.europa.eu/cs/cultural-and-creative-sectors/cultural-and-creative-sectors>

KREATIVNÍ PRAHA, nedatováno. *KULTURNÍ POLITIKA hLAVNÍHO MĚSTA PRAHY* 22+ online. Získáno z : <https://kreativnipraha.eu/uploads/assets/Kulturni%20politika%20HMP.pdf>

KRITIKOU, Yiouli et al., 2008. User Profile Modeling in the context of web-based learning management systems. *Journal of Network and Computer Applications*. Vol. 31, číslo 4, s. 603–627. DOI [10.1016/j.jnca.2007.11.006](https://doi.org/10.1016/j.jnca.2007.11.006).

LÁŽŇOVSKÝ, Michal, 2014. *Strategický plán v divadle*. online. Získáno z : [https://www.academia.edu/37648483/Strategick%C3%BD\\_pl%C3%A1n\\_v\\_divadle](https://www.academia.edu/37648483/Strategick%C3%BD_pl%C3%A1n_v_divadle) [viděno 19 leden 2022].

LEMONS, Gay, 2011. Diverse Perspectives of Creativity Testing: Controversial Issues When Used for Inclusion Into Gifted Programs. *Journal for the Education of the Gifted*. Vol. 34, číslo 5, s. 742–772. DOI [10.1177/0162353211417221](https://doi.org/10.1177/0162353211417221).

LLOYD-COX, James, PICKERING, Alan a BHATTACHARYA, Joydeep, 2022. Evaluating Creativity: How Idea Context and Rater Personality Affect Considerations of Novelty and Usefulness. *Creativity Research Journal*. Vol. 34, číslo 4, s. 373–390. DOI [10.1080/10400419.2022.2125721](https://doi.org/10.1080/10400419.2022.2125721).

LONG, Haiying, 2014. More than appropriateness and novelty: Judges' criteria of assessing creative products in science tasks. *Thinking Skills and Creativity*. Vol. 13, s. 183–194. DOI [10.1016/j.tsc.2014.05.002](https://doi.org/10.1016/j.tsc.2014.05.002).

MACEJKA, Petr, 2003. Kreativita – základ efektívnej mediálnej stratégie. In : *Marketing a médiá. Regionálny marketing*. . Trnava. 2003. ISBN 80-89034-49-7.

MAGISTRÁT HL. M. PRAHY, 2023. *Program podpory v oblasti kultury a umění pro jednoleté dotace v roce 2024 a pro víceleté dotace na léta 2025 - 2028* online. Získáno z : [https://kultura.praha.eu/public/77/c6/b/3589882\\_1282964\\_3589745\\_1282923\\_Program2024\\_usneseni.pdf](https://kultura.praha.eu/public/77/c6/b/3589882_1282964_3589745_1282923_Program2024_usneseni.pdf)

MALINOWSKI, Bronislaw, 2014. *A scientific theory of culture and other essays: 1944*. London : Routledge. ISBN 978-1-317-83386-4.

MASLOW, Abraham H., 2013. *A theory of human motivation*. 1. ed. Floyd, Va : Wilder Publ. ISBN 978-1-62755-467-1.

MASTRIA, Serena, AGNOLI, Sergio a CORAZZA, Giovanni Emanuele, 2019. How does emotion influence the creativity evaluation of exogenous alternative ideas? EISENBARTH, Hedwig (ed.), *PLOS ONE*. Vol. 14, číslo 7, s. e0219298. DOI [10.1371/journal.pone.0219298](https://doi.org/10.1371/journal.pone.0219298).

MCMMASTER, Brian, 2008. *Supporting Excellence in the Arts From Measurement to Judgement* online. Získáno z : <https://cercles.diba.cat/documentsdigitals/pdf/E130091.pdf>

MEAD, Margaret a MÉTRAUX, Rhoda Bubendey (ed.), 1971. *The study of culture at a distance*. 5. impress. Chicago : Univ. of Chicago Press. ISBN 978-0-226-51508-3.

MEDNICK, Sarnoff, 1962. The associative basis of the creative process. *Psychological Review*. Vol. 69, číslo 3, s. 220–232. DOI [10.1037/h0048850](https://doi.org/10.1037/h0048850).

MINISTRY OF THE ARTS, 2015. *GUIDELINES THE NATIONAL PROGRAM FOR EXCELLENCE IN THE ARTS* online. Získáno z : <https://apo.org.au/sites/default/files/resource-files/2015-07/apo-nid55586.pdf>

MKČR, 2021. *STÁTNÍ KULTURNÍ POLITIKA 2021–2025+* online. Získáno z : [https://www.mkcr.cz/doc/cms\\_library/statni-kulturni-politika-20212025-15240.pdf](https://www.mkcr.cz/doc/cms_library/statni-kulturni-politika-20212025-15240.pdf)

MOERMAN, Johan, 2022. *PRAŽSKÉ KULTURNÍ FÓRUM 2022: Značka města* online. Získáno z : [https://www.youtube.com/watch?v=8HiY\\_XirC4Q&t=1426s](https://www.youtube.com/watch?v=8HiY_XirC4Q&t=1426s)

NACCCE, nedatováno. *All Our Futures: Creativity, Culture and Education. Creativity, Culture & Education* online. Získáno z : <https://www.creativitycultureeducation.org/publication/all-our-futures-creativity-culture-and-education/> [viděno 14 leden 2022].

NEA, 2023. *GRANTS FOR ARTS PROJECTS: Application Review* online. Získáno z : <https://www.arts.gov/grants/grants-for-arts-projects/review-criteria>

NEGUS, Keith, 2013. *Music Genres and Corporate Cultures*. 1st ed. London, London : Routledge, Routledge. ISBN 978-0-203-16946-9.

NEGUS, Keith, 2018. From creator to data: the post-record music industry and the digital conglomerates. *Media, Culture and Society* online. Získáno z : <https://research.gold.ac.uk/id/eprint/23984/1/Post-record%20industry%20MCS%20Final%20version%20Sept%2018%20MCS%20GRO.pdf>

NEKOLNÝ, Bohumil, 2013. *Divadlo a kreativní sektor*. 1. vyd. Praha : Akademie Múzických Umění. Management umění - umění managementu, 1. ISBN 978-80-7331-292-3.

NIU, Weihua, 2002. Contemporary Studies on the Concept of Creativity: the East and the West. *The Journal of Creative Behavior*. DOI [10.1002/j.2162-6057.2002.tb01069.x](https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.2002.tb01069.x).

OLECKÁ, Ivana, 2010. *PŘÍPADOVÁ STUDIE JAKO VÝZKUMNÁ METODA VE VĚDÁCH O ČLOVĚKU CASE STUDY AS A RESEARCH METHOD IN HUMAN SCIENCE. EMI (Ekonomika Management Inovace)*. Vol. 2, s. 62–65.

PATOČKA A KOL., 2017. *Evaluace v kultuře: ekonomické hodnocení kulturních událostí a festivalů*. První vydání. Praha : Professional Publishing. ISBN 978-80-88260-04-2.

PLUCKER, Jonathan A., MAKEL, Matthew C. a QIAN, Meihua, 2019. Assessment of Creativity. In : KAUFMAN, James C. a STERNBERG, Robert J. (ed.), *The Cambridge*

*Handbook of Creativity*, s. 44–68. 2. Cambridge University Press. ISBN 978-1-316-97983-9. DOI [10.1017/9781316979839.005](https://doi.org/10.1017/9781316979839.005).

PRIEST, Thomas, 2006. Self-evaluation, creativity, and musical achievement. *Psychology of Music*. Vol. 34, číslo 1, s. 47–61. DOI [10.1177/0305735606059104](https://doi.org/10.1177/0305735606059104).

RAABOVÁ, Tereza, 2010. *Multiplikační efekty kulturních odvětví v české ekonomice* online. Získáno z : <https://www.culturenet.cz/coKmv4d994Swax/uploads/2015/09/Multiplikacni-efekty-kulturnich-odvetvi-v-ceske-ekonomice.pdf>

RADA HLAVNÍHO MĚSTA PRAHY, 2023. *USNESENÍ Rady hlavního města Prahy číslo 118 ze dne 30.1.2023 k návrhu na poskytnutí dotací hl.m. Prahy v oblasti kultury a umění pro rok 2023 a poskytnutí víceletých dotací pro léta 2024 - 2027 v kap.0662* online. Získáno z : [https://kultura.praha.eu/public/3/c0/d/3554264\\_1269659\\_R\\_46523\\_Usneseni\\_Rady\\_HMP\\_PDF\\_eBook\\_Usneseni\\_c.\\_118\\_verze\\_1.\\_1\\_VEREJNE\\_.pdf](https://kultura.praha.eu/public/3/c0/d/3554264_1269659_R_46523_Usneseni_Rady_HMP_PDF_eBook_Usneseni_c._118_verze_1._1_VEREJNE_.pdf)

RANDALL, Alan, 1983. The Problem of Market Failure. *Natural Resources Journal* online. Získáno z : <https://digitalrepository.unm.edu/nrj/vol23/iss1/9>

RASABOVÁ A KOL., 2023. *Návrh metodiky pro evaluaci kulturních příspěvkových organizací a vývoj elektronického nástroje EVALUART* online. Získáno z : [NEVEŘEJNÝ](#)

REITER-PALMON, Roni et al., 2012. Evaluation of Self-Perceptions of Creativity: Is It a Useful Criterion? *Creativity Research Journal*. Vol. 24, číslo 2–3, s. 107–114. DOI [10.1080/10400419.2012.676980](https://doi.org/10.1080/10400419.2012.676980).

RUNCO, Mark A., 2014. *CREATIVITY: THEORIES AND THEMES: RESEARCH, DEVELOPMENT, AND PRACTICE*. SECOND EDITION. AMSTERDAM : ELSEVIER. ISBN 978-0-12-410512-6.

RUNCO, Mark A., 2015. A Commentary on the Social Perspective on Creativity. *Creativity. Theories – Research - Applications*. Vol. 2, číslo 1, s. 21–31. DOI [10.1515/ctra-2015-0003](https://doi.org/10.1515/ctra-2015-0003).

RUNCO, Mark A. a JAEGER, Garrett J., 2012. The Standard Definition of Creativity. *Creativity Research Journal*. Vol. 24, číslo 1, s. 92–96. DOI [10.1080/10400419.2012.650092](https://doi.org/10.1080/10400419.2012.650092).

SAID-METWALY, Sameh, NOORTGATE, Wim Van Den a KYNDT, Eva, 2017. Approaches to Measuring Creativity: A Systematic Literature Review. *Creativity. Theories – Research - Applications*. Vol. 4, číslo 2, s. 238–275. DOI [10.1515/ctra-2017-0013](https://doi.org/10.1515/ctra-2017-0013).

SHAHEEN, Robina, 2010. Creativity and Education. *Creative Education*. DOI [10.4236/ce.2010.13026](https://doi.org/10.4236/ce.2010.13026).

SHUKLA, Archana, 1998. Creativity: A Key to Excellence. *Indian Journal of Industrial Relations*. Číslo 34. DOI [10.2307/27767568](https://doi.org/10.2307/27767568).

STEIN, Morris I., 1953. Creativity and Culture. *The Journal of Psychology*. Vol. 36, číslo 2, s. 311–322. DOI [10.1080/00223980.1953.9712897](https://doi.org/10.1080/00223980.1953.9712897).

THROSBY, C. D., 2004. *Economics and culture*. Reprint., transferred to digital print. Cambridge : Cambridge Univ. Press. ISBN 978-0-521-58639-9.

TOWSE, Ruth, 2010. *A textbook of cultural economics*. Cambridge, UK ; New York : Cambridge University Press. ISBN 978-0-521-88872-1.

TROUT, Jack a RIVKIN, Steve, 2006. *Odlis se nebo zemri: Jak si zajistit úspech na trhu jedinečnosti světa nabídky*. Praha : Grada. ISBN 978-80-247-1301-4.

WALLACH, Michael A. a KOGAN, Nathan, 1965. *Modes of thinking in young children; a study of the creativity-intelligence distinction*. New York : Holt, Rinehart and Winston. ISBN 978-0-03-052595-7.

WALLAS, Graham, 2014. *The art of thought*. London : Solis Press. ISBN 978-1-910146-05-7.

WILLIAMS, Frank E., 1979. Assessing Creativity Across Williams „Cube“ Model. *Gifted Child Quarterly*. Vol. 23, číslo 4, s. 748–756. DOI [10.1177/001698627902300406](https://doi.org/10.1177/001698627902300406).

WILLIAMS, Michael a A J BOWDIN, Glenn, 2007. Festival evaluation: An exploration of seven UK arts festivals. *Managing Leisure*. Vol. 12, číslo 2–3, s. 187–203. DOI [10.1080/13606710701339520](https://doi.org/10.1080/13606710701339520).

WILSEY, David, 2023. *How to Measure Creativity and Other Intangibles* online. Získáno z : <https://balancedscorecard.org/blog/how-to-measure-creativity-and-other-intangibles/>

WOODLEY, 2006. *Culture management through the Balanced Scorecard: A case study* online. Získáno z :



<https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/handle/1826/2056/p%20m%20woodley%20phd%20thesis.pdf;jsessionid=8DC53630F7408F4D8D7FED4567610476?sequence=1>

WORK FOUNDATION, 2007. *Staying ahead: the economic performance of the UK's creative industries* online. Získáno z : <https://static.a-n.co.uk/wp-content/uploads/2013/11/4175593.pdf>

YIN, Robert K., 2009. *Case study research: design and methods*. 4th ed. Los Angeles, Calif : Sage Publications. Applied social research methods, v. 5. ISBN 978-1-4129-6099-1.

ZASTUPITELSTVO HLAVNÍHO MĚSTA PRAHY, 2023. *USNESENÍ Zastupitelstva hlavního města Prahy číslo 1/173 ze dne 16.2.2023 k návrhu na poskytnutí dotací hl. m. Prahy v oblasti kultury a umění pro rok 2023 a poskytnutí víceletých dotací pro léta 2024-2027* online. Získáno z : [https://kultura.praha.eu/public/5a/27/12/3572244\\_1273636\\_II\\_Usneseni\\_Zastupitelstva\\_HMP\\_PDF\\_eBook\\_Usneseni\\_c.1\\_173\\_verze\\_1.2\\_verejna\\_kopie\\_TED.pdf](https://kultura.praha.eu/public/5a/27/12/3572244_1273636_II_Usneseni_Zastupitelstva_HMP_PDF_eBook_Usneseni_c.1_173_verze_1.2_verejna_kopie_TED.pdf)

ZELINA, Miron, 1997. *Ako sa stať tvorivým: Metódy a formy tvorivého riešenia problémov*. ISBN 978-80-85701-09-8.



## Příloha č. 1 – Seznam obrázků

- Obrázek 1: Schéma KKP – s. 19  
Obrázek 2: *Disociace v marketingu* – s. 25  
Obrázek 3: *Vztah kreativity a relevance* – s. 27  
Obrázek 4: Balanced Scorecard – s. 39  
Obrázek 5: Dotazník sebeevaluace – s. 40  
Obrázek 6: Příklad hodnotící tabulky CAT – s. 44

## Příloha č. 2 – Seznam tabulek

- Tabulka 1: Navržený oddíl Formuláře hodnocení Žádosti – s. 52  
Tabulka 2: Návrh hodnocení subjektu City Surfer Office v rámci testovacích kritérií s. 53  
Tabulka 3: Návrh hodnocení subjektu tranzit.cz v rámci testovacích kritérií – s. 54  
Tabulka 4: Návrh hodnocení subjektu Mezipatra v rámci testovacích kritérií – s. 55  
Tabulka 5: Návrh hodnocení subjektu Pragueshorts Film Festival v rámci testovacích kritérií – s. 56

