

Výzkumná zpráva z kvalitativní části výzkumu „Zmapování potřeb podniků v kulturních a kreativních odvětvích v Plzeňském kraji“

prof. PhDr. Jan Váně, Ph.D.

Jan Kaňák, Ph.D,

Katedra sociologie a sociální práce, FF ZČU



Obsah

Úvod	5
1. Shrnutí hlavních zjištění kvantitativní části a rozvaha o konceptuálním rámci	7
1.1 Shrnutí zásadních zjištění kvantitativní části	7
1.2 Konceptuální vymezení klíčového termínu	8
2. Metodologický rámec realizované studie	10
2.1 Evaluační výzkum jako rámec studie	10
2.2 Úvaha nad volbou metody a výběrem komunikačních partnerek / partnerů	12
2.3 Proces operacionalizace	13
2.4 Průběh tvorby dat	14
2.5 Analýza dat	14
2.6 Etika výzkumu	15
3. Zjištění	17
3.1 Přehled jednotlivých fokusních skupin	17
3.2 Kruhový model očekávaných potřeb od Krajského úřadu	20
3.3 Dovnitř (mikro rovina)	22
3.4 Do interakcí (meso rovina)	26
3.5 Do (kreativních) tříd (exo rovina)	29
3.6 Do prostoru (makro rovina)	33
3.7 Identifikované potíže nebo výzvy	40
3.8 Krajiní pozice nezahrnuté do modelu	41
4. Interpretace ve vztahu k možné aplikaci do Strategie	42
4.1 Limity studie	43
4.2 Matice Strategie	43
4.3 Centrální pozice edukovaných zaměstnankyň a zaměstnanců KÚ	46
Závěr	47



Summary	48
Zdroje	49
Příloha 1: Výchozí Question road pro realizované skupiny.....	51
Příloha 2: Kritéria pro zařazení do skupin dle povahy činnosti v rámci KKO	53



Seznam zkratk

- FG – Fokusní skupiny (focus groups)
- KKO – Kulturní a kreativní oblast
- KP – Komunikační partner
- KÚ – Krajský úřad



Úvod

Předkládaná výzkumná zpráva (dále jen VZ) je součástí projektu směřujícího k identifikování klíčových zjištění nezbytných pro přípravu „Strategie podpory“ (dále také jako Strategie) kulturní a kreativní oblasti (dále také jako KKO) Plzeňského kraje (dále také jako Kraj). Hlavním záměrem předkládané VZ je přiblížit poznatky a závěry mající umožnit lepší porozumění potřebám aktérek a aktérů působících v rámci KKO. Zjištění mají sloužit jako podklad pro formulování Strategie. Nejde nám tedy pouze o popsání modelu, který je možné vyvodit z dat, ale o popsání modelu, který by měl aplikační potenciál směrem k připravované Strategii.

Výzkumná zpráva je rozdělena do čtyř částí. V [první](#), jsou shrnuty základní výstupy z kvantitativní části projektu, která je podrobně popsána zde (<https://www.vyzkum-kss-zcu.cz/zmapovani-potreby-podniku-v-kulturnich-a-kreativnich-odvetvich-v-plzenskem-kraji/>). Dále je v první části prostor věnován vymezení termínu potřeba, která je ústřední pro stanovení metodologického rámce studie a následně také pro porozumění tomu, co vlastně zjištěná data znamenají.

V [kapitole druhé](#) předkládáme metodologii užitou v kvalitativní části studie. Kapitola přibližuje naše postupy během výzkumu, aby tak bylo možné provést případnou replikaci postupu. [Třetí kapitola](#) je věnována samotným zjištěním, resp. prezentaci našich analýz dat jež byly sebrány v rámci čtyř sezení s respondenty a respondentkami. Tato sezení měla povahu fokusní skupiny (focus group) a jedno sezení (s ohledem na počet příchozích komunikačních partnerů) mělo charakter spíše párového rozhovoru. V této třetí kapitole představujeme Kruhový model potřeb, který je formulován ve vztahu k očekávání aktérek a aktérů KKO vůči Krajskému úřadu. Model je uchopen tak, že v jeho středu jsou umístěna očekávání, která účastnice a účastníci skupin popisovali v souvislosti se proběhnuvšími změnami na samotném Krajském úřadě. Postupně jsou v dalších kruzích modelu sledovány očekávání a potřeby ve vztahu ke Krajskému úřadu, až po postoje zastávány komunikačními partnery až směrem k širší společnosti. [Čtvrtá kapitola](#) představuje určitý návrh struktury, kterou by bylo možné pro a při vytváření Strategie využít. Návrh vychází pouze ze zjištění dosažených v obou fázích výzkumu, tedy jak v hlavní, kvantitativní části, tak v tomto dokumentu prezentované kvalitativní části. Čtvrtá kapitola se primárně zaměřuje na postoje a integraci názorů tzv. Kreativních tříd, které byly detekovány jako klíčový faktor tvorby KKO v rámci kvantitativní části výzkumu. Záměr formulovat strategii pro oblasti KKO byl obecně v rámci



fokusních skupin oceňovaný záměr a představuje pro diskutující v rámci FG silný příslib, který by ale, při jeho nenaplnění, mohl představovat pro komunikační partnery a partnerky zdroj zklamání. Jak vyjádřil jeden ze zúčastněných komunikačních partnerů: „myslím si, že kdyby měli sadu dvou, tří čtyř kuchařek jak postupovat, když, tak to může pomoci“.

Z hlediska vlastního čtení textu je možné využít dílčí shrnutí, která jsou na konci některých kapitol uvedena v rámečku. Ty obsahují základní podstatné teze dané kapitoly a je možné je použít pro rychlou orientaci v textu.



1. Shrnutí hlavních zjištění kvantitativní části a rozvaha o konceptuálním rámci

V rámci první kapitoly představujeme hlavní zjištění vyplývající z kvantitativní studie, která nám sloužila jako základ pro přípravu metodologického rámce a operacionalizace využitých v této studii. Rovněž představíme konceptuální východisko klíčového termínu „potřeby“. Byť se bude jednat o konceptuální vymezení základní povahy, je podstatné pro další úvahy, jak o metodologickém rámci výzkumu, tak také pro porozumění tomu, k čemu zjištěná data a z nich formulované závěry odkazují. Níže proto ukážeme zásadní rozdíl mezi vnímáním potřeb jako určitých objektivních kritérií a vnímáním potřeb jako subjektivních přání (k čemuž se kloníme v kvalitativní části studie).

1.1 Shrnutí zásadních zjištění kvantitativní části

Při přípravě kvalitativní části studie jsme vycházeli z požadavku blíže porozumět (viz také cíl v části 2) různorodým potřebám, pohledům a očekáváním akterek a aktérů KKO, které mají ve vztahu k možné/zamýšlené podpoře ze strany Krajského úřadu (dále také jako Úřad). Považovali jsme za nezbytné navázat na hlavní, kvantitativní část studie, a to tak, aby její kvalitativní část mohla přinést podrobnější porozumění volbám, které se právě v kvantitativní části ukázaly jako nejvíce preferované. Předpokládali jsme, že pro samotné formulování Strategie nebude dostačující pouze reflektovat kvantitativní zjištění, ale dosáhnout rovněž určité představy o tom, jaké postoje, potřeby a očekávání akterky a aktéři zastávají. S ohledem na nabízené a podoby podpory a rozložení pravděpodobnosti jejího využití (viz G1 na odkaze <https://www.vyzkum-kss-zcu.cz/grafy/1-hlavni-vysledky-shrnuti/>) je možné konstatovat, že mezi předpokládané podpory, které jsou využitelné, lze počítat:

- Vzdělávání v oblasti marketingu, sociálních sítí, copywritingu, AI, či v oblasti managementu a inovací)
- Zprostředkování kontaktu s dalšími regiony/zahraničními regiony
- Kreativní vouchery
- Podpora v počátcích působení v rámci KKO



Zároveň je ale také nutné podotknout (s ohledem na G3; <https://www.vyzkum-kss-zcu.cz/grafy/1-hlavni-vysledky-shrnuti/>), že vlastní čerpání voucherů bylo doposud spíše zanedbatelné. Jako podstatné doplnění se pak ukazovaly především neinvestiční dotace na hlavní činnost a investiční dotace na vybavení, kterou souvisí s aktivitami v KKO (viz G4; <https://www.vyzkum-kss-zcu.cz/grafy/1-hlavni-vysledky-shrnuti/>). Zdá se tedy, že majoritní postoj tenduje k využívání finanční podpory subjektů (aktérek a aktérů) KKO spolu s určitou mírou důrazu na vzdělávání, která směřuje do různorodých oblastí aktivit fungování KKO.

Dílčí shrnutí 1

Pro další práci jsme vycházeli především z následujících zjištění: a) Čerpání voucherů se pohybuje mezi 2 % až 10 % a jako takové se nejeví jako příliš využívané – je proto možné se na tuto oblast doptávat spíše okrajově, případně směrem k voucherům vyvodit závěry z dalších zjištění; b) jako podstatná oblast podpory se jeví oblast vzdělávání; c) jako podstatná se jeví oblast finanční podpory.

1.2 Konceptuální vymezení klíčového termínu

Stěžejním pojmem, kolem níž osciluje metodologický postup v této studii, je kategorie potřeby. V široké škále konceptualizací lze najít vymezení, která se více vztahují k „minimálním podmínkám, které musí dosáhnout průměrná osoba daného věku a pohlaví, aby bylo možné říci, že žije jako lidská bytost“ (Goldthorpe, 1950, s. 179). Pokud bychom toto vymezení brali jako základní – tedy, že se potřeba vztahuje k určité hranici dosahování něčeho konkrétního, či konkrétněji vymezeného, zůstávají nám ale stejně otázky po tom, jestli tuto hranici lze stanovit určitým objektivním způsobem, či primárně subjektivně. V prvním případě sice můžeme říci, že daná hranice platí pro všechny v dané době a lokalitě, resp. u dané činnosti vůči níž se vymezení vztahuje, není ale nutně zřejmé, kdo má definovat jak hranici, tak kritéria pro její určení. To bývá zpravidla předmětem politických debat a rozhodnutí. V případě druhém – subjektivním – se ale situace příliš nezjednodušuje, protože subjektivně může být hranice pro určení a naplnění potřeb nastavena značně různorodě (Abdi et al., 2019; Goldthorpe, 1950; Watkins, Kayale, 2014).



Pro zde prezentovaný výzkum je tato úvaha podstatná především proto, že je potřeba vzít v potaz povahu plánované Strategie, která by měla mít charakter obecného dokumentu, ale také poskytovat prostor pro naplnění i subjektivních očekávání, jimž chce vyjít v adekvátní míře vstříc, s vědomím snahy o porozumění potřebám dotřených aktérů. Právě důraz na porozumění nás směřoval směrem spíše k subjektivním pojetím potřeb. Zároveň ale neztrácíme ze zřetele nezbytnost obecnějšího ukotvení zamýšlené Strategi, která musí být ukotvena v kontextu realizovaných politik (Weimer, Vining, 1992).

Dílčí shrnutí 2

Pro účely této studie se budeme zabývat potřebami v jejich subjektivním smyslu – tedy tím, co si jednotliví aktéři a aktérky zapojení do fokusních skupin, přejí nebo očekávají. Neznamená to ovšem, že by výsledná Strategie nutně musela zahrnout všechny oblasti zde formulované, a to především proto, že se jedná o dokument obecnějšího charakteru.



2. Metodologický rámec realizované studie

Metodologický rámec studie vychází z následujícího cíle: Popsat různorodost pohledů na potřeby a očekávání aktérek a aktérů působících v rámci KKO. S ohledem na stanovený cíl byl zvažován jak obecnější metodologický rámec, tak volba konkrétních postupů pro tvorbu dat, tak jejich analýzy. Vycházely jsme při tom z předpokladu, že formulovaná zjištění mají být užitečná především pro vedení Kraje, aby bylo možné jednotlivá zjištění reflektovat při formulování zamýšlené Strategie. V tomto ohledu jsme pak nad realizovanou kvalitativní částí studie uvažovali jako nad součástí širšího rámce *evaluační analýzy*. Zohledňovali jsme proto dominantně formy rozumění klíčových aktérů, jichž se má Strategie bezprostředně dotýkat. Vyšli jsme proto z následující úvahy: pokud je možné Strategii chápat jako určitý druh aktivity, který má být implementován do podoby konkrétních opatření, je možné nad ní uvažovat v kontextu *Programové teorie* (Rossi, Freeman, Lipsey, 1999). Její užití je komplementární s již výše představeným termínem potřeby. Právě v evaluační analýze je jednou ze součástí fáze mapování potřeb, a jejich ověřování, včetně toho, jak jsou tato očekávání a existující potřeby rozložena v populaci. V neposlední řadě šlo pak o ověření, nakolik plánované aktivit ze strany Kraje na rozvoj a podporu potřeb aktérů a aktérek reálně odpovídají a nakolik dochází k překryvu očekávání (aktéři) a nabídky, či plánovaných podpůrných aktivit (Kraj).

Dílčí shrnutí 3

Studie se soustředí na cíl: Popsat různorodost pohledů na potřeby a očekávání aktérek a aktérů působících v rámci KKO. Od tohoto cíle se pak odvíjí jak povaha tvorby dat, tak jejich analýzy.

2.1 Evaluační výzkum jako rámec studie

Evaluační výzkum je v podstatě spektrem aktivit, jejichž obecným cílem je podpořit kvalitní poskytování služeb a implementace politik, a to od počáteční, plánovací, fáze až po fázi evaluace dopadů poskytovaných služeb. Proces evaluační analýzy předpokládá, že při tvorbě určitých programů v širokém slova smyslu (za takový je možné vnímat také tvorbu Strategie) je podstatné



nejen vědět, jaké konkrétní problémy a tím také potřeby jsou v rámci programu řešeny, ale také jak by měla realizace programu probíhat a jaké jsou její dopady ať již z hlediska nákladů, či konkrétních krátkodobých, střednědobých i dlouhodobých dopadů. Využívány jsou jak kvantitativní, tak kvalitativní formy pro získávání dat (Gertler et al., 2016; Gredler, 1996; Hasan, 2013; Hora, Suchanec, Žižlavský, 2014; Linfield, Posavac, 2018; Rossi, Freeman, Lipsey, 1999; Shek et al., 2021). V případě tvorby Strategie, a z ní plynoucího zaměření této části studie, je potřeba předpokládat, že se budeme zaměřovat na fázi před samotnou formulací „programu“, resp. v našem případě Studie. Pro tyto účely se v rámci evaluační analýzy jako nejvhodnější ukazuje tzv. analýza potřeb. Ta se v podstatě soustředí, resp. může soustředit, na dvě oblasti. Tou první jsou vnímané subjektivní potřeby jednotlivců, případně skupin. Tou druhou je objektivně měřená potřeba ve vztahu k určité skupině (Gertler et al., 2016; Gredler, 1996; Hasan, 2013; Hora, Suchanec, Žižlavský, 2014; Linfield, Posavac, 2018; Rossi, Freeman, Lipsey, 1999; Shek et al., 2021). Rozdíl je možné ilustrovat na příkladu finanční gramotnosti (ale samozřejmě na jakémkoliv jiném), resp. plánovaném zavedení služby, která by měla finanční gramotnost podporovat. V rámci subjektivně pojaté analýzy potřeb by určitá cílová skupina byla doptávána, zda by využila vzdělávání, či určitou činnost v oblasti finanční gramotnosti, případně také, jak se cítí v dané oblasti znalá a jaké dovednosti subjektivně vnímá, že má. Objektivizující přístupy k analýze potřeb by pak v tomto případě směřovaly spíše k tomu, aby byla konkrétním nástrojem změřena znalost a dovednost v oblasti finanční gramotnosti a podle toho by následně bylo rozhodnuto, zda je plánovaná služba potřebná nebo nikoliv. V případě námi realizovaného výzkumu jsme, s ohledem na konceptuální uchopení termínu potřeby / potřeba, vycházeli ze subjektivně pojaté analýzy potřeba. Zajímalo nás, jaké potřeby v určité oblasti (v našem případě podpora KKO) vnímají účastnice a účastníci výzkumu. Protože jsme usilovali o podrobnější porozumění pohledu akterek a aktérů KKO, volili jsme kvalitativní rámec, který je pro tyto účely vhodnější (Miles, Huberman, Saldaña, 2014).

Dílčí shrnutí 4

S ohledem na cíl kvalitativní části studie a s ohledem na vymezení klíčového termínu potřeby jsme pro realizaci výzkumu využili kvalitativní rámec, analýzu potřeb v kontextu evaluační analýzy, a to ve vztahu k subjektivně vnímaným potřebám.



2.2 Úvaha nad volbou metody a výběrem komunikačních partnerek/partnerů

S ohledem na stanovený cíl jsme jako vhodnou metodu výběru komunikačních partnerů a partnerek (dále také jako KP) volili maximum variation sampling (Shaheen, Pradhan, Ramajee, 2019), tedy metodu, která umožní zapojení co nejrozdílnějších aktérů a akterek, a to právě s ohledem na snahu porozumět různorodým pohledům na oblast podpory KKO. Oslovování KP probíhalo s ohledem na kvantitativní analýzu zapojených respondentů a respondentek v rámci kvantitativní části. Smyslem bylo oslovit zástupce jak tzv. Kreativních jader, tak Drobných tvůrců, stejně jako Koordinátorů (počty zapojených v jednotlivých skupinách viz [část 3.1](#) níže, jejich identifikace s ohledem na možné zapojení do organizací spadajících do Kreativních jader, či Drobných tvůrců, a nebo Koordinátorů proběhla s ohledem na kritéria vymezená pro jednotlivé skupiny v rámci kvantitativní části Studie – viz Příloha 2). S ohledem na zachování možnosti mapovat co největší možnou různorodost pohledů směrem k očekáváním a potřebám od Krajského úřadu jsme se rozhodli zvolit rámec fokusních skupin (Morgan, 1996, 1997, 1998).

Fokusní skupiny (Focus Groups, dále také jako FG) mají poměrně bohatou historii v kontextu mapování možného dopadu fungování reklamy, stejně jako působení určitých obsahů ne jednotlivce, či celé skupiny. Jejich podstata tkví v tom, že se v jedné místnosti na vyměřený čas (zpravidla okolo 90 minut) sejde skupina lidí, která má možnost říci svůj pohled na zvolené téma, či zvolený produkt. Důležité je, aby mezi jednotlivci nebyli hlubší partnerské, či kamarádské vztahy. Smyslem FG je pak podpořit diskusi v rámci skupiny a co nejvíce napomoci vzájemnému reagování členů mezi sebou. V rámci realizace studie byla aplikována tzv. single focus group, tedy postup, ve kterém jeden moderátor vede skupinu v rámci diskuse k tomu, aby byla získána data potřebné povahy, hlídá přitom, zda se zapojují dostačujícím způsobem (závisí také na přirozené aktivitě jednotlivých členů FG) všichni zúčastnění. Při využití této metody se počítá s tím, že data nebudou mít zcela intimní povahu, je nutné sledovat, zda nedochází ke skupinové polarizaci (resp. do míry do jaké je to možné zachytit) a je také nutné počítat s tím, že jako jediná metoda není vhodná pro celé výzkumné záměry (Dawson, Manderson, Tallo, 1993; Merton, Fiske, Kendall, 1990; Morgan, 1996, 1997, 1998). V rozhodnutí pro volbu fokusních skupin hrálo roli také to, že se jedná o nástroj, který se ukazuje jako vhodný pro aplikovaný výzkum (Krueger, Casey, 2009). V našem případě navazovaly FG až na realizovaný kvantitativní výzkum (což je jedna z variant jejich použití pro ověření a obohacení již realizovaných zjištění). Riziko chudých dat (nevypovídajících o zkoumaném



fenoménu) bylo také redukováno opakováním FG jako takových a různorodých segmentů KKO, ze kterých komunikační partnerky a partneři pocházeli.

2.3 Proces operacionalizace

Proces operacionalizace probíhal v souladu s doporučením pro tvorbu tzv. Question road pro fokusní skupiny (Krueger, Casey, 2009; Morgan, 1998). Celkové znění otázek je uvedeno v [Příloze 1](#). Pro samotnou operacionalizaci jsme vycházeli především z výsledků kvantitativního šetření. Formulací jsme směřovali k hlubšímu porozumění očekávání především od školení a finanční podpory. Otázky proto směřovali jednak k představení sebe sama a k identifikaci toho, co KP považují ve svém působení v KKO za podstatnou potíž, či komplikaci, či lidově řečeno, oříšek. V návaznosti na to směřovaly otázky do oblasti očekávané podpory Kraje a následně k formulování jednoho zásadního doporučení (k průběhu viz také [část 2.4](#)).

Vycházeli jsme ovšem také z toho, že při samotné realizaci FG bude vhodné se případně umět zaměřit na to, co se zdá být tzv. nosné, tedy informačně bohaté a pro účely formulování Strategie důležité. V tomto ohledu jsme reflektovali především teze o nestrukturovaných rozhovorech (Corbin, Morse, 2003; Chauhan, 2022). Připravená struktura FG tak nebyla plánována jako 100 % závazná a to proto, že jsme jako závazný vnímali aplikační potenciál možných získaných dat. Po první realizované skupině byli určeny okruhy, resp. otázky, které se v rámci skupiny ukazovaly jako zásadní z hlediska cíle (viz [úvod k této kapitole](#)). V následujících skupinách bylo počítáno s tím, že v případě bohatosti dat v dané části, bude těmto oddílům/částem FG věnována větší časová dotace. V podstatě se tak základ pro FG zúžil na položky Q1 až Q3 a následně Q13. Ostatní položky byly využívány jako doplnění v průběhu konkrétních FG (k položkám viz [Příloha 1](#), k průběhu viz následující [kapitola](#)). Povaha dat ve vztahu k cíli byla ověřována také tzv. olovnicí pro kvalitativní výzkum (Chenail, 1998).

Dílčí shrnutí 5

S ohledem na cíl byl zvolen rámec fokusních skupin (FG), do kterých byli pozváni zástupci působící v KKO, a to v návaznosti na zjištění kvantitativní části o složení aktérů KKO v Kraji. Otázky do FG byly vytvářeny s ohledem na cíl studie, stejně jako s ohledem na zjištění z kvantitativní části výzkumu o očekávané a využívané podpoře.



2.4 Průběh tvorby dat

Fokusní skupiny probíhaly v prostorách Krajského úřadu v místnostech, které byly vybaveny technikou pro záznam obrazu a zvuku. V rámci jednotlivých FG byli s komunikačními partnerkami a partnery sepsány informované souhlasy, ve kterých bylo explicitně uvedeno, kdo a z jakých důvodů bude získaná data zpracovávat. Před samotným započítím nahrávání, či po jeho začátku byli jednotliví KP seznámeni s povahou realizované aktivity a smyslem FG. Byli také explicitně upozorněni na nahrávání a to jak výzkumníky (každý z výzkumníků vedl dvě FG), tak formou hlášení o zahájení nahrávání, kterou automaticky realizoval software určený pro nahrávání záznamu. Kvalitu nahrávky zajišťoval technický personál Krajského úřadu. Nahraná data byla přeposlána výzkumníkům, kteří je ukládali na chráněné uložení. Přepisy zajišťovala studentka katedry sociologie a sociální práce, která měla za úkol vyhotovit doslovné záznamy a tyto zkontrolovat vůči nahrávkám. Před a po jednotlivých FG bylo k dispozici drobné občerstvení, které bylo určeno pro všechny účastníky FG. V den realizace FG také výzkumníci formulovali předběžné závěry a impresy z jednotlivých skupin. Ty sloužili spíše jako kontrola pro možné zkreslení dat s ohledem na vlastní zážitek ze skupin. Zároveň tím byla sledována míra saturace dat.

2.5 Analýza dat

Pro proces analýzy dat jsme využili širší rámec tematické analýzy (Naeem et al., 2023). Tematická analýza běžně sestává z šesti na sebe navazujících kroků. V rámci nich je nutné začít od doslovných prepisů rozhovorů, či skupin, či dalších dat. S těmito přepisy se výzkumníci nejprve musí seznámit, což je možné realizovat opakovaným čtením, ale také poslechem nahrávek (pokud se jedná o data, která byla tvořena záznamem/nahráním). Po tomto seznámení se s daty v textové podobě jsou vyhledávána klíčová slovní spojení, která obsahují podstatné informace ve vztahu k tématu realizovaného výzkumu a také ve vztahu k výpovědi konkrétních KP. Tato klíčová slova, či slovní spojení se následně kódují. Z kódů se vytváří témata a ta se propojují do tzv. finálního konceptuálního rámce. V něm by měly být představeny nejen témata jako taková, ale také možné vazby mezi nimi. Podstatné je upozornit na to, že kódovány byly takto jen ty úseky přespaných fokusních skupin, které reflektovaly, alespoň minimálně, zkoumané téma. Ostatní úseky, nesouvisející se cíli zadavatele, nebyly kódovány.



V případě kvalitativní části studie byly nahrané skupiny doslova přepsány a přepisy nahrány na společné úložiště výzkumníků. Následně, v návaznosti na postupy popsané Naeem et al. (2023) proběhalo seznámení se s daty a proces kódování, stejně jako následné tematizace. Pro technické usnadnění procesu kódování a následného zpracování dat byl využit program Atlas.ti (verze 7.5.11). Pro proces kódování bylo využito postupu Strukturálního a Deskriptivního kódování. Tam, kde to bylo potřeba s ohledem na překrývající se informace bylo využito také Simultaneous kódování (Saldaña, 2013). Výše uvedené v podstatě znamená, že byly kódovány delší části textu, které nesly ucelenou informaci, která byla v té, či oné konkrétní části FG diskutována. Pro tvorbu témat a jejich propojování je potřeba také vědět, že jejich vytváření bylo ovlivněno aplikačním akcentem výzkumu (tedy, aby byla zjištění využitelná pro formulování Strategie) a to bez dalších analytického zpracování. Jinými slovy, aby daná tvrzení mohla být přímo využita, pokud se lidé podílející se na tvorbě Strategie pro tento krok rozhodnou.

2.6 Etika výzkumu

Pro reflexi etické roviny realizované kvalitativní části studie jsme využili kritéria, či vodítka, formulovaná v rámci kvalitativního výzkumu Flickem (2009) a to sice:

- Podpora autonomie
- Spravedlivé zacházení
- Zajištění rozvoje, resp. vyloučení případného poškození

Tato vodítka jsou autorem chápána jako základní pro etickou praxi jakéhokoliv kvalitativního výzkumu. V našem případě měla snaha po jejich naplnění následující podobu. Autonomie byla podporována například tím, že bylo možné odmítnout účast na realizovaných FG a to již od počátku rekrutace na jednotlivé skupiny. Zároveň byl pro jednotlivé příchodí na jednotlivé FG ponechán dostačující čas na pročet informovaného souhlasu a případné odstoupení od účasti. Byť byli KP usměrňováni při větvení svých odpovědí výzkumníky, nebylo tak činěno z hlediska obsahu samotného, ale tématu, a to pouze tam, kde se KP odchylovali zásadněji od řešeného tématu. S ohledem na to, že postup uzavírání informovaného souhlasu byl pro všechny identický, stejně jako informace předávané o povaze výzkumu a stejně jako soubor otázek (označovaný jako question



road) ve skupinách, je možné říci, že s jednotlivými KP bylo v tomto ohledu zacházeno stejně. Spravedlivé zacházení bylo také podpořeno tím, že úvodní a závěrečná otázka (Q1, Q13) byly realizovány tak, že odpověď byla vyžádána od všech, kteří se dané FG účastnili. Samozřejmě se zachováním možnosti na danou otázku nikterak nereagovat (podpora autonomie). To, co se v rámci této části studie ukazuje jako nejnáročnější na argumentaci je oblast poslední, a to nikoliv z hlediska zabránění ublížení (data jsou zpracovávána anonymně, ve zpracovaném a předloženém materiálu nezaznávají konkrétní jména a části FG, které jsou přímo citovány nejsou navázány na jednotlivé osoby (KP). Ve chvíli, kdy by uvedení konkrétní informace mohlo pomoci identifikovat konkrétního KP, byly tyto informace z předkládané závěrečné zprávy vynechány. Obtíž lze spatřovat v možném prokázání přímého obohacení jednotlivých KP. V této oblasti lze uvažovat o dvou možných benefitech, které mohli KP získat: a) prvním je nabytí vědomí, že Krajský úřad chce formulovat Strategii, která bude reflektovat potřeby konkrétních aktérek a aktérů KKO. Na pozitivní dopad prožité akceptace upozorňují např. Herbert a Brandsma (2015). Z hlediska naplněné pozitivního dopadu účastni na konkrétních FG pak závisí především na zpracování podkladů a vytvořených očekávání u KP ze strany Kraje, že získané poznatky nejen přetaví do připravované Strategie, ale že Strategie nebude jen dokumentem, ale účinným nástrojem otevírajícím cestu k následné aplikaci a realizaci praktických kroků souvisejících s rozvojem KKO v kraji.

Dílčí shrnutí 6

Nahrané rozhovory, v rámci fokusních skupin, byly doslovně přepsány a následně kódovány v prostředí programu Atlas.ti. Kódy byly spojovány do jednotlivých témat, mezi nimiž byly hledány souvislosti, a to podle povahy dat. V rámci realizace studie byly zváženy základní etické normy, které jsou formulovány pro kvalitativní výzkum.



3. Zjištění

V následující části budou představena hlavní zjištění kvalitativní části studie. Nejprve budou krátce představeny jednotlivé skupiny z hlediska počtu osob a délky působení v KKO. Následně se budeme věnovat aplikaci Bronfenbrennerova rozdělení na mikro-, mezo- a makro-praxi, či oblast, která se jeví jako relevantní pro analytické účely zpracování zjištění. Prostor tak bude věnován reflektování možných očekávání změn ve vztahu k fungování Krajského úřadu / Kraje (mikro-rovina), ve vztahu ke komunikaci s aktéry KKO (mezo-rovina) a ve vztahu k možné prezentaci do širší společnosti (makro-rovina).

3.1 Přehled jednotlivých fokusních skupin

V rámci realizované kvalitativní části studie proběhly čtyři fokusní skupiny, které byly realizovány 1. a 8. listopadu v časech od 9:00 a od 12:30 hodin. Tabulka 1. níže uvádí přehled zapojených KP z hlediska počtu v jednotlivých skupinách, z hlediska genderu a také z hlediska působnosti v KKO oblasti.

Tabulka 1: Přehled zúčastněných KP dle jednotlivých skupin

Skupina	Čas	Počet KP	Počet mužů	Rozsah let působení v KKO – výčet
FG1	94:09	5	5	8, 13, 24, 25, 34
FG2	57:42	2	2	18, 18
FG3	92:28	8	6	NA(6), 9, 11, 11, 14, 30, NA(30), 35
FG4	76:24	8	8	4, NA(10), 20, 20, 20, NA(30), 30, 35
Celkem	320:43	23	21	Rozsah 4 až 35

Pozn.: NA(x) značí nejasné zodpovězení nebo nepoložení otázky a následný nejvyšší identifikovaný údaj o působení KP v KKO

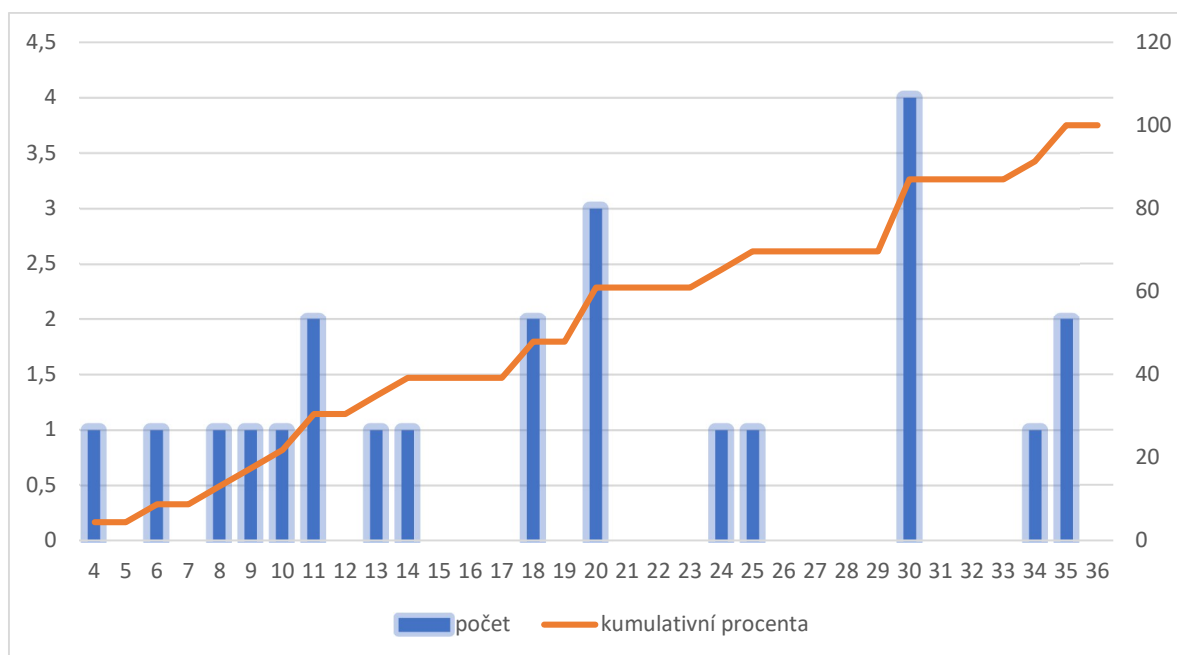
Zdroj: autoři

Ve vztahu k tabulce je potřeba okomentovat především počet účastníků FG2 a pak také rozsah let působení v KKO. S ohledem na počet příchozích KP do FG2 je nutné říci, že se z hlediska faktického nejednalo o fokusní skupinu. I v případě tzv. mini-fokusních skupin se počet účastníků pohybuje kolem 4 a pod toto číslo by ideálně neměl klesnout. I přes to byl ale přepis zařazen do následné



analýzy (z důvodu většího omezení při nezařazení z hlediska ztráty dat). Stejně tak podstatný je rozsah let působení jednotlivých KP v rámci KKO. V tabulce jsou uvedeny seřazené hodnoty, které zazněly v rámci jednotlivých FG od účastníků se KP. Z daných údajů je možné vyčíst, že se jedná o účastnice a účastníky (tedy s převahou mužů, 21 z 23), kteří mají rozsáhlejší a dlouhodobější zkušenosti s působením a pohybováním se v prostředí KKO.

Graf 1: přehled délky působení komunikačních partnerek a partnerů v KKO

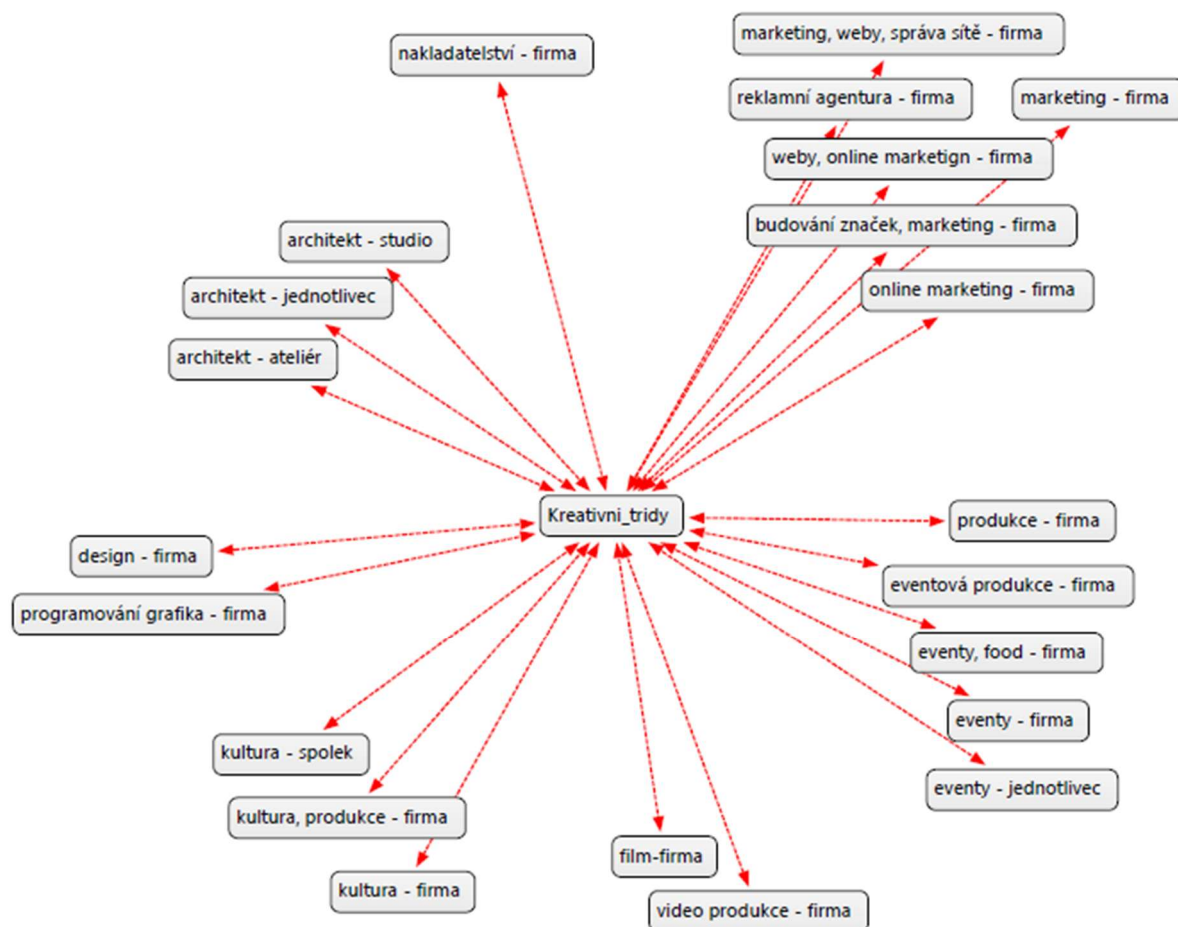


Zdroj: autoři

Prakticky 80 % účastníků se KP (oranžová křivka znázorňuje kumulativní procenta účasti – tedy spolu s každým zapojeným KP roste) působí v jejich oblastech KKO více jak 10 let a zároveň se FG neúčastnil nikdo z akterek / aktérů, kdo by působil v oblasti méně než 4 roky (viz také Graf 1). Pro úplnost pak dodejme, že FG trvaly prakticky 320 minut (což je 5 hodin a zhruba 20 minut). Z hlediska zapojených Klíčových tříd je vhodné poukázat na to, že do jednotlivých fokusních skupin byli zapojeni akterky a aktéři pocházející ze všech identifikovaných Kreativních tříd, tedy jak Drobní tvůrci, tak Koordinátoři a Kreativní jádra, byť lze říci, že převažují především Kreativní jádra jako taková, resp. jejich zástupci a zástupkyně. Graficky jsou zapojení aktéři a akterky z hlediska jejich pole působnosti, které je zobrazeno, znázornění na Obr. 1



Obrázek 1: zapojení aktérů a aktrérek dle oborů působnosti



Zdroj: autoři (zpracování Atlas.ti)

Jak je z obrazového znázornění patrné, silněji byli zastoupeni aktéři a aktrécky především z oblasti marketingu (v širokém slova smyslu) a z oblasti produkce a realizování akcí a eventů. Drobní tvůrci jsou označeni jako „jednotlivec“, Koordinátoři a Kreativní jádra (s ohledem na velikost) pak ostatními slovy (jako firma, spolek, studio, ateliér). Za Kreativní jádra považujeme v souladu s kvantitativní analýzou především zástupkyně a zástupce architektů, oblasti designu a kultury.

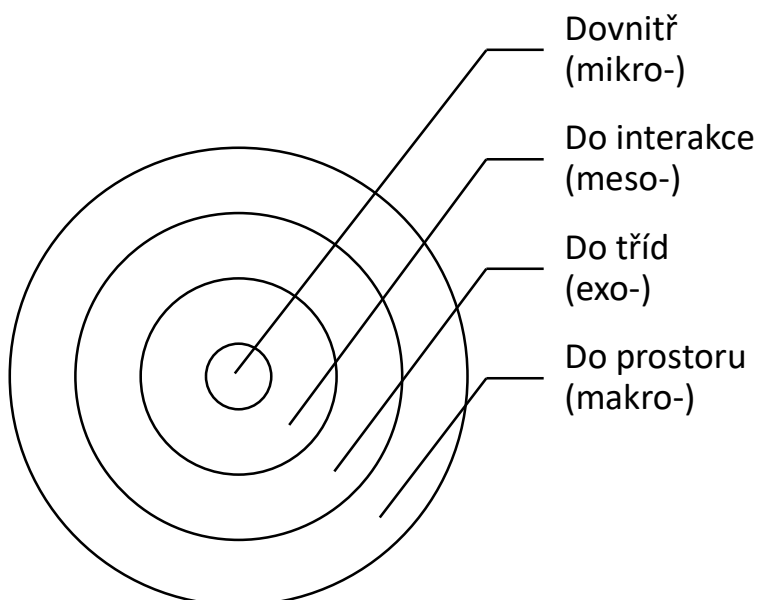
Dílčí shrnutí 7

Data pochází převážně od mužů a celkově od aktérek / aktérů působících v oblasti KKO delší dobu. Skupiny (zapojeno 23 osob) trvaly celkově prakticky 320 minut.

3.2 Kruhový model očekávaných potřeb od Krajského úřadu

Dříve, než budou představeny detailněji jednotlivá zjištění, považujeme za podstatné nastínit obecnější výsledky s ohledem na zastávaný konceptuální rámec (Naeem et al., 2023), aby pak jednotlivá témata mohla být vztažena k celku.

Obrázek 2: Kruhový model potřeb 4Do



Zdroj: autoři

Na základě analýz zastáváme jako klíčovou premisu přítomnost různorodých pohledů na potřeby aktérek a aktérů KKO, které lze popsat v rámci kruhového uspořádání. Byť je možné jednotlivé kruhy chápat jako samostatné oblasti, domníváme se, že bez jejich dobrého fungování od středu směrem k okraji bude obtížné dosahovat důvěry aktérek a aktérů KKO v postupy Krajského úřadu a může hrozit to, co popsal jeden z účastníků FG jako zkušenost „iritace“. Ta pramení z opakované



zkušeností s podobou výběrových řízení. Ta jsou vypisována „jakoby nekvalifikovaně a v podstatě laicky“. Výsledným rozhodnutím pak bylo, že dotýčný od dalších účastí „upustil“ (FG2:37).

Ve zkratce Kruhový model říká, že potřeby spojené je možné rozdělit do těch, které směřují dovnitř Krajského úřadu a mají povahu očekávání od kvalifikace a přehledu těch, kteří jsou zaměstnání na klíčových pozicích ve vztahu k fungování KKO, či s Krajským úřadem spolupracují ve věcech, které jsou pro fungování KKO vnímány jako zásadní a podstatné. Tato oblast je na obr. 1 označena jako dovnitř (k označení mikro- viz dále). Na ni navazuje oblast, která se vztahuje k interakcím a komunikaci s aktérkami a aktéry KKO a s oblastí Dovnitř je úzce provázána právě skrze kvalitu osob zastávající klíčové pozice na Kraji. Jedná se o potřeby průběžného kontaktu mezi Krajským úřadem a aktéry KKO, stejně jako dotazování se na potřeby při ovlivňování podoby veřejného prostoru. V rámci analýz jsme ale také identifikovali potřeby, které se více týkají samotných Kreativních tříd – tedy akterek, aktérů a agentur, či organizací, které se pohybují na úrovni KKO. Jedná se především o oblast vzdělávání a financování. Poslední oblastí potřeb jsou pak ty, které směřují do širšího prostoru České republiky.

Tabulka 2: Kruhový model potřeb 4Do ve vztahu k potřebám

Okruh	Dovnitř	Do interakce	Do tříd	Do prostoru
Případy potřeb	- Vize směřování v oblasti KKO - Kvalifikování zaměstnanců se znalostí současné praxe - Profilování kompetencí kraj - obec	- Průběžná komunikace zadání a očekávání - Kontakt s žitou praxí KKO - Návodů pro usnadnění podávání žádostí - Poptávání expertů do hodnotících komisí	- Finanční podpora adekvátně komerční / nekomerční aktivitě - Vzdělávání s aplikací - Podpora síťování	- Zakoupení prostoru pro reklamy - Šíření osvěty ohledně KKO - Kultivace prostředí

Zdroj: autoři

V průběhu analýz se jako vhodné (především s ohledem na aplikační akcent studie) ukázalo vhodné uvažovat nad potřebami právě jako nad vzájemně provázanými a centrovanými okolo roviny Dovnitř. Tím se nám naše analýzy propojily s ekologickým modelem, který formuloval Bronfenbrenner (1994). Zjednodušeně řečeno jde právě o ono provázání jednotlivých oblastí, které se vzájemně ovlivňují a v jejichž centru je ten jedinec, či ten subjekt, ke kterému se daná teoretická koncepce vztahuje. Stejně tak v námi popisovaném Kruhovém modelu potřeb 4Do (dále také někdy jako KMP 4Do) existuje identifikované centrum a od něj se prostorově a interakčně vzdalující



oblasti. Základní přehled některých v datech zmiňovaných potřeb pro jednotlivé okruhy je uveden v tabulce 2. Níže v následujících kapitolách pak jednotlivým oblastem bude věnována podrobnější pozornost.

Dílčí shrnutí 8

Popisované potřeby je možné vnímat jako kruhově seřazené (Kruhový model potřeb). V centru modelu jsou potřeby, které formulovali účastníci a účastníci fokusních skupin ve vztahu ke Krajskému úřadu. Domníváme se, že bez saturace těchto potřeb bude obtížnější naplňovat ty potřeby, které spadají do dalších vrstev/kruhů (tedy do oblasti komunikace, podpory samotných aktérů a akterek KKO a zamýšlených širších intervencí v společenském prostoru).

3.3 Dovnitř (mikro rovina)

Pro oblast Dovnitř Kruhového modelu potřeb 4Do je charakteristické to, že se jedná o potřeby, které jednotliví KP adresují (z hlediska toho, kdo by měl být jejich příjemcem) směrem k zaměstnancům a zaměstnankyním Krajského úřadu, kteří mohou ovlivňovat podobu KKO a čerpání podpor pro KKO. Obecně by bylo možné oblast a sub-oblasti potřeb označit jako:

VIZE SMĚŘOVÁNÍ V OBLASTI KKO

KVALIFIKOVANÍ ZAMĚSTNANCI KRAJE SE ZNALOSTÍ SOUČASNÉ PRAXE

- Kontakt se současnou praxí a stavem daných oblastí KKO a s tím související finanční alokace podpory
- Schopnost formulovat jasně a vhodně zadání (např. výběrová řízení)
- Školení dobré praxe v zahraničí

PODPORA VÝPÚJČEK ZÁKLADNÍHO ZAŘÍZENÍ PRO POŘÁDÁNÍ KULTURNÍCH AKCÍ

PROFILOVÁNÍ KOMPETENCÍ KRAJ – OBEC

Jinými slovy, KP opakovaně zmiňovali napříč FG, že určitá část podpory KKO by měla také směřovat dovnitř Krajského úřadu, a to takovým směrem, aby bylo možné se v rámci komunikace s



jednotlivými zaměstnankyněmi a zaměstnanci potkávat s lidmi, kteří rozumí současnému pohledu na danou oblast KKO. Lapidárně řečeno, „já vidím to řešení v tom, že jsou kvalitní lidi vevnitř v té struktuře“ (FG1:143). Podstatné je, aby Krajský úřad uměl danou oblast „popsat správně“ (FG1:47). V současné době, dle KP, dochází k tomu, že jsou oblasti často vnímány redukovane až laicky: „jakoby nekvalifikovaně a v podstatě laicky je to vypisovaný“ (FG2:37). Ve vztahu k veřejnému prostoru ve stejné fokusní skupině pak zaznělo, že neplatí, „že všichni to téma veřejného prostoru a toho, co se v něm děje, popisují správně, že pro řadu municipalit (...) je to prostě místo, kde se potkávají nějaké technické služby“. Méně pak je pak rozpoznáváno, „že těch funkcí je tam mnohem víc“ (FG1:47). Odkazování k více funkcím pak směřuje také k tomu, že by, pohledem účastnic a účastníků FG bylo potřeba, aby oblast KKO na rovině Krajského úřadu byla vyhodnocována „i z jiných úhlů pohledu, než z těch zákonných, byrokratických (...), ale bude tam i nějaký rozměr navíc“. Aby se reflexe KKO neodehrávala jen na rovině legislativy, „kterou někdo napsal, že je to věc a má mít nějaké jiné funkce se tam prostě ztratilo, mnohdy“ (FG1:86). Onen rozměr navíc je možné získat například školením v zahraničních municipalitách, které je možné vnímat jako dobrou praxi. Jeden z KP popisuje příklad kontinuálního vzdělávání a stáže „pro vlastní lidi“ nejmenovaného úřadu. Tvrdí, že po rozhovoru s vedoucí figurou daného úřadu může říci, že „nejlepší školení bylo, že jim prostě dal placený volno na týden a vzal je do Dánska. A říkal, že jim tam domluvili exkurzi na úřadě. Ti jim říkali, jak to tam dělají. Pak je vzali k nějaké stavbě a (řekli jim) tak jsme to dělali, takhle dlouho to trvalo a takhle to dopadlo a oni se vraceli úplně jak vyměnění“. Přičemž podstatné je, aby školení, či stáž probíhalo tam, „kde to funguje efektivněji a lépe“ (FG1:152). Přičemž podstatné je také to, co zaznělo na jedné z FG a co poukazuje na provázanost kompetence (edukovaného zaměstnance KÚ) a komunikace, tedy mikro- a mezo- roviny:

„Já vůbec nemám pocit, že by úloha Kraje měla „být o krok napřed“ před architektama, před atp. To není jeho role, proč by to měl na sebe brát. To je náš byznys a my se s tím pereme každý den. My víme, jak tu práci dělat. Nám stačí, když se nás někdo zeptá „co ty na to?“ nebo „jak bys to udělal“ (FG2:108).

Právě podtržená část je podstatná pro pochopení očekávání aktérů spojených s nabýváním kompetentnosti a edukovanosti zaměstnankyň a zaměstnanců Krajského úřadu. Protože samotná



zmínka o kompetentnosti může vyvolávat dojem, že by znalost pracovníků měla být shodná se znalostí těch, kteří služby v oblastech KKO realizují ve vztahu ke svým zákazníkům a klientům. V důsledku jde ale spíše o to umět dobře porozumět a mít základní přehled o současném stavu daných oborů KKO. Měli by ale umět naslouchat, porozumět a vést debatu, která bude oborově adekvátní současné době. Pracovnice nebo pracovník KÚ tak nemusí být expert, či zastávat expertní roli umožňující aktivní poskytování služeb cílovým subjektům v dané oblasti KKO, ale spíše být poučený, nebo vědět, kde hledat klíčové informace po stupech, schopnost formulovat dotazy a očekávání, případně vědět kdy, kde a koho se zeptat pro nastavení nezbytných podmínek vedoucích k dosažení cíle. A stejně tak porozumět případným reakcím, či odpovědím na straně dotčených. Toto porozumění je podstatné i z důvodu zvaní expertů do komisí, protože pro vybrání adekvátních členů komise je základní znalosti daného segmentu KKO a jeho aktuálního stavu nezbytná. To může vést i k tomu, že Kraj, pokud bude zadávat určitou zakázku týkající se KKO bude řešit stav, ve kterém je obtížné „ufinancovat to, na co si mě někdo najal“, protože „ta částka na tu akci, kterou oni vydávají každoročně je prostě deset nebo osm let stejná“ (FG3:115), „nemůže to být zastropované na pět let“ (F3:182).

Jiným druhem podpory kvalifikovaných/edukovaných zaměstnankyň a zaměstnanců KÚ mohou být také „návštěvy těch lokací“ (FG3:160), případně návštěvy koncertů a dalších aktivit KKO. Prakticky realizovaný kontakt s realitou takových aktivit a možné následné sdílení reflexe průběhu akce by mohlo být vnímáno nejen jako rozšiřování odborné a znalostní kompetence, ale také jako vyjádření určitého respektu k realizovaným aktivitám.

Současná praxe v důsledku vede k tomu, že aktéři a aktérky KKO mohou zaujmout strategii navázání a edukace konkrétní zaměstnankyně/zaměstnance KÚ, kteří následně slouží jako určité přemostění, či bod porozumění mezi KÚ a aktérem/aktérkou KKO. Jako někdo „osvícený“, kdo případně také „umí osvětit i ty kolegy okolo“ (FG1:115). Nicméně v případě, že takovou osobu na KÚ „vystřídá někdo jiný, kdo na to kouká zase klasicky“, nastane situace, ve které „my (aktéři / aktérky KKO, pozn. autorů) zase začínáme úplně od nuly“ (FG1:47). Či jinak řečeno: „Tam se pak změní člověk, na kterém já třeba tři roky pracuju a začíná mi celý ten maraton znova“ (FG3:95). Tito lidé pak, v současné popisované praxi, fungují také jako podpora pro procesní zpracování žádostí, či zakázek a to tak, „aby se ta věc (daný projekt, pozn. autorů) vlastně mohla stát“ (FG1:80). Tím by mohlo docházet také k tomu, že by „kraj byl schopen formulovat ty zadání tak“, že by nebylo nutné



realizovat „půlroční analýzu stavu toho segmentu v tom města a definovat si zadání“. Protože pak jsou aktérky a aktéři KKO nuceni realizovat práci, kterou vnímají jako primární odpovědnost někoho jiného, protože „ji neumíme úplně dobře a nejsme na to vystudovaní“ (FG1:79). Stává se tak, že „nutí člověka přebírat nějakou odpovědnost za něco, za co vlastně odpovědnost mají oni“ (FG2:39). Tedy jinými slovy, KP vnímají jako podstatné, aby konkrétní zakázky obsahovaly všechny podklady, které potřebují pro to, aby mohli realizovat již činnost, ve které jsou experty, či odborníky.

Kvalifikovanost zaměstnanců, kteří zároveň budou obeznámeni se současnou praxí, umožní, aby formulované požadavky zakázek a očekávání kraje odpovídali používaným technologiím a trendům. Současná situace je vnímána jako taková, která s sebou nese „požadavky na technologii, která vlastně často kolidovala s tou naší potřebou“ (FG1:65). Jinými slovy řečeno, konkrétní realizace činností akterek a aktérů KKO jsou realizovány pomocí technologií a produktů, které nejsou zadavateli vyžadovány, resp. jsou vyžadovány ty, které nejsou chápány jako technologicky adekvátní pro současnost. Slovy zúčastněných KP: „Zatímco zadavatel jede X let podle stejných požadavků, které nereflktují ten poměrně rychlý vývoj, takže třeba trvá na věcech, které už dávno podstatné nejsou. A naopak vůbec se do toho nevejdou ty nové věci“ (KP1:67).

Druhou zásadní oblastí představuje požadavek na jasnější stanovení a vyprofilování kompetencí mezi Krajským úřadem a obcemi. Aby nedocházelo k situacím, ve kterých „my řekneme, že něco chceme a na Kraji nám řeknou: Ne, to neřešíme, běžte na město. Dojdeme na město a tam nám řeknou: no hele, my to taky neřešíme, běžte zpátky na kraj. A pak se teda ti dva politici spojí a domluví se, že vlastně to není dodefinované a dohodnou se individuálně“ (FG1:183).

Poslední oblast, která byla formulována v rámci fokusní skupiny je možnost vytvoření určitého fondu hmotných prostředků (majetku), který je potřebný k zajišťování, resp. realizaci, větších i menších koncertních a kulturních akcí. Podle reflexe zúčastněných v dané skupině „s tím bojuje každá obec“, když chce realizovat koncert nebo festival, ke kterému potřebuje „sehnat různé věci, elektrické sloupy, aby mohl rozvést elektriku (...) napůjčovat si záchody, pódia“ (FG4:65). V tomto pojetí by tak Krajský úřad mohl disponovat pódii, toaletním zařízením a dalším potřebným majetkem, který by bylo možné si v rámci plánování koncertních, ale také např. divadelních a jiných akcí vypůjčit. Krajský úřad by do jisté míry mohl působit jako „nějaká zastřešující organizace, která by měla všechny ty komponenty, které si ta obec může půjčovat. Obec si nekoupí prostě za sto tisíc pódium“ (FG4:65).



Všechno výše zmíněné dohromady pak vede k tomu, že by Krajský úřad měl mít vypracovanou „nějakou vizi, která je jako řečená (...) čitelná“. Tato vize by měla naznačovat určité směřování. Vize, kterou „bych měl příležitost svým působením spolu-naplňovat“. Tedy vize, ke které by bylo možné se přidat, či se s vizí identifikovat a to tak, aby činnost jednotlivých KKO mohla k naplnění vize přispívat (FG2:178). Aby tím bylo jasné řečeno „co je misí kraje v oblasti kultury, kam míříme“ (FG2:180). Ona mise by pak také mohla obsahovat rozhodnutí o míře realizace koncertů, či aktivit, které jsou postavené na vystoupení a účasti komerčně působících kapel a dalších uskupení. To pak vede k tomu, že není možné udělat „koncert Divokýho Billa nebo někoho, když ho udělají na náměstí zadarmo“ (FG4:83) a tím je, dle perspektivy zúčastněných, ovlivňována možnost realizovat větší komerční akce.

Dílčí shrnutí 9

Očekávané potřeby na úrovni Krajského úřadu je možné souhrnně pojmenovat jako podpora kompetentních lidí na pozicích Krajského úřadu, kteří podstatným způsobem ovlivňují KKO, a kteří mají/budou mít kontakt se současnou praxí související s KKO v České republice tak i v zahraničí. Tím by mělo dojít k posílení důvěryhodnosti a také lepšímu nastavování pravidel pro zakázky a programy podpory. Součástí tohoto procesu je pak očekávání formulace vize, či směřování Krajského úřadu, resp. kraje, v oblasti KKO.

3.4 Do interakcí (meso rovina)

Do oblasti Interakcí spadají následující potřeby. Jedná se o potřeby, které lze umístit do oblasti vzájemné komunikace mezi Krajským úřadem a jednotlivými aktérkami a aktéry KKO, jež jsme zařadili do tzv. Kreativních tříd. Mezi komunikační potřeby je možné na základě FG zařadit:

NÁVODY PRO USNADNĚNÍ PODÁVÁNÍ ŽÁDOSTÍ

- Usnadnění procesu žádostí
- Vytvoření návodů pro snadnější podávání žádostí

POPTÁVÁNÍ EXPERTŮ DO HODNOTÍCÍCH KOMISÍ



PRŮBĚŽNÁ KOMUNIKACE ZADÁNÍ A OČEKÁVÁNÍ

KONTAKT S ŽITOU PRAXÍ KKO

REFLEKTOVÁNÍ CELÉHO VĚKOVÉHO SPEKTRA KREATIVNÍCH TŘÍD

První oblastí komunikace je dostupnost návodů, případně usnadnění podávání žádostí, či zapojování se do veřejných zakázek. Procesně totiž může být zapojování vnímáno a chápáno jako „velká výzva“, protože tyto kroky jsou vnímány v řadě případů jako „velká neznámá“. Zjednodušování může představovat významnou prevenci vůči zažívanému pocitu komplikovanosti, „co pro to člověk musí udělat, kolik nad tím stráví hodin, aby se někam dostal. Tak je to pro mě jako výzva, protože je to složité“ (FG1:55). Oceňováno by tak bylo, pokud by bylo možné na Krajském úřadě kontaktovat z venku jasně identifikovatelného člověka, či kancelář, ve které „prostě rozumí těm veřejným zakázkám a já za nima přijdu a řeknu: Heleďte, já tomu fakt nerozumím. Vůbec nevím, co tady po mě chcete“ (FG1:92), a ve které by bylo možné získat realizační podporu. Neznamená to vždy, že by aktérky a aktéři KKO nevnímali také svůj podíl na komplikovanosti postupu, „protože ten náš svět, nebo alespoň ten můj pohled zahrnuje spíš tu umělečtější stránku věci. A prostě vejít se do těch políček těch formulářů a deadlinů těch elektronických systému je strašně náročný“ (FG2:41). Užitečné v tomto ohledu by mohlo být také reflektování, jestli všechny náležitosti žádostí jsou nutné, protože „vyplnění těch dotazníků (k žádosti / žádostí, pozn. autorů) se rok od roku zesložituje. (...) Dřív stačilo tu knížku, jako kolik bude stát a prostě vyšlo to. Ted'ko se musí dodávat už knížka před tím hotová v náhledu“ (FG4:95).

Jedno z často zmiňovaných očekávání, spadajících do interakční roviny, je podoba komunikované možnosti participovat v rámci komisí, které posuzují projekty a žádosti, jež jsou podávány na Krajský úřad. Ostatně tak, jak se tomu „alespoň v nějaký míře děje, že ty soutěže prostě připravují ty instituce s nějakým garantem z toho světa nejen úřednického, ale také uživatelského“ (FG2:43). Jako vhodné by bylo považováno v případě posuzování a rozhodování vytvořit „sezvaný kulatý stůl, jako třeba expertní stůl z oboru, které jim třeba pomohou posoudit, jaké řešení vybrat“ (FG1:107). Tím by se mohlo dojít k tomu, že bude voleno z „Řešení, která už jsou vizualizovaná a mají nápad. A je to vlastně popsané konkrétní řešení, nikoliv splněné podmínky“ (FG1:111). Pokud by to bylo možné, ukazovalo by se jako vhodné umožnit osobní prezentaci projektů, protože ne vše může být vystiženo „na papíře“ (FG1:111). Specifickým příkladem takové aktivity, která byla v jedné z FG



zmiňována je diskuse formou kulatého stolu s aktérkami a aktéry KKO z hlediska rozpočtování a realizace jednotlivých aktivit z oblasti KKO. Kraj by v tomto pojetí měl zajišťovat kulaté stoly, na kterých by byly jednotlivé akce promyšleny, či specifikovány: „Když by ten Kraj měl ty informace, kdo tady vlastně vytváří tyhle ty fyzické hodnoty a vlastně se celý ten proces otočil, nebyl by to Kraj, který vymýšlí ty akce, ale naopak prostě by si řekl: Hele dobrý, máme tady dvě miliardy, pojďme ke kulatému stolu“ s těmi, kteří v oblasti KKO působí „a prostě oni ať to definují“ (FG3:255).

Nedílnou součástí komunikace (viz také [kap. 3.6](#)) je podle respondentů i podoba komunikace o možných funkcích a očekáváních spojených s prostory a stavbami, které jsou buď nově vytvářeny, nebo rekonstruovány. V takovém případě by, dle KP bylo vhodné, aby bylo myšleno také na funkce, které souvisí s KKO. Při identifikování těchto funkcí by neměla být opomíjena zejména fakt, kdo bude daný prostor využívat. Příkladem absence takové komunikace pak může být situace, ve které byly ve veřejném prostoru vybudovány sloupy, „kvůli kterým nemůžete v tom středu (prostoru, pozn. autorů) postavit žádné velké stavby, které by kulturně prostě dokázaly být rozměru koncertu“ (FG3:158). Komunikování záměrů stavebních Jinou formou zmiňované potřeby je podle respondentů zadávání analýzy pro následné vyhlášení zakázek expertům z oblasti KKO. Jednotlivé firmy, nebo aktérky a aktéři KKO se pak mohou rozmyslet, pokud budou vědět, že ze soutěže samotné „budu vyřazený, když budu dělat analýzu“. Přičemž „výběr těch firem, které budou dělat tu analýzu, by, myslím, neměla být soutěžena a rovnou úředník řekne: já si vyberu pět, oslovím je, kdo mi to zpracuje a jednomu (...) se to zadá“ (FG1:166). To s sebou nese také možnost, že by soutěže, či zakázky, byly vypisovány jako „ideové“ (FG2:106), tedy nikoliv primárně s ohledem na cenu, ale jako soutěž nápadů a návrhů. Jinými slovy:

„V tom je ta obrovská výhoda, ten obrovský potenciál Kraje. Vždyť on tady má to portfolio těch odborníků. On opravdu si může zavolat tyhle lidi, kteří to plní, kteří ve své podstatě tam vytváří ten kapitál celého toho prostoru. A řeknou: Co tady chcete tak, aby tady mohly být akce, které přilákají pět tisíc lidí. A vy řeknete: Jo dobrý, pět tisíc lidí potřebuje tohle, tohle, tohle“ (FG3:187).

Možnou inspirací pro oblast interakcí je akcent na ověřování, či ujištění, „že se domluvili vůbec“ (FG3:163). Tedy reflektování nikoliv pouze faktického stavu informací, ale také ujištění, že došlo k



vzájemnému porozumění. Jeden z komunikačních partnerů takto uvedl, že „V Tech Tower vzniká aplikace, kde vlastně pomocí AI supportu se měl ten zadavatel a kreativec být schopni rychleji domluvit na tom, že se domluví vůbec“ (FG3:163). Využití podpůrného technického nástroje by také mohlo přinést určitou možnou podpůrnou strukturu do vzájemné komunikace. Samozřejmě se pak stále ukazuje jako podstatné, aby platilo, že zaměstnanec/zaměstnankyně Krajského úřadu jsou edukováni v dané oblasti KKO (viz [kap. 3.3](#)).

V neposlední řadě je potřeba zmínit také reflexi věku jednotlivých akterek a aktérů KKO a také s nimi spolupracujících firem, či od subjektů KKO nakupujících firem. Jako podstatné bylo sdíleno také to, aby uvažování nad určitou oblastí a Strategií, neprobíhalo jen „úhlem pohledu toho mladého člověka“ (FG3:184). To by v rámci formulace strategie mohlo indikovat, že pokud takto reflektuje pozici těch, kteří sami sebe identifikují jako „trošku věkově jinde“ (FG3:184) ve smyslu staršího věku, než byl zbytek účastnic a účastníků FG, bylo by vhodné v rámci připravované Strategie zvažovat také možné dopady věku, ale potažmo také případně genderu (do našich skupin dorazilo pouze 8,7 % žen (n = 2).

Dílčí shrnutí 10

Odbornost, která je uvedena [výše](#) by se pak projevovala také v kontextu najímání odborníků z venku na vypracování soutěží, či do hodnotících panelů a mohla by být podpořena aktivním kontaktem pracovníků/pracovníků KÚ s konkrétními aktérkami a aktéry KKO a s jejich akcemi.

3.5 Do (kreativních) tříd (exo rovina)

V rámci samotné podpory potencionálně adresované směrem ke kreativním třídám, bylo participanty FG zmiňovány následující formy:

FINANČNÍ PODPORA

PODPORA VZDĚLÁVÁNÍ, které bude aplikovatelné do praxe akterek a aktérů KKO

SÍŤOVÁNÍ akterek a aktérů KKO, které působí v rámci kraje, a to včetně možného síťování a koordinace realizovaných menších kulturních aktivit



Poměrně logicky lze očekávat, že jednou z diskutovaných oblastí byla oblast financování, resp. finanční podpory. V rámci ní bylo diskutováno, jak by mohla finanční podpora probíhat, a jak financování některých aktivit KKO přímo Krajským úřadem mohou komplikovat fungování aktérek a aktérů, kteří v dané oblasti podnikají.

V případě finanční podpory bylo participanty navrhována možnost více rozdělit alokované prostředky na více částí pro více aktérů, čímž jich bude moci být více podpořeno, „aby se dostalo na více malých subjektů radši“ (FG1:181). To by jednak mohlo podpořit ta uskupení, které nepotřebují až tak velké objemy finanční podpory, protože budou mít „dvě představení za měsíc, protože je to pár dobrovolníků a bude mít stejně, i když budou mít materiály za polovinu“ (FG1:179). Ale větším „drobením“ alokovaných prostředků bude, dle výpovědí participantů, posílen motivační faktor pro realizaci činností mezi více subjekty. Protože, mimo jiné, získáním podpory půjde o symbolické vyjádření toho, že jsou aktérky/aktéři KKO vnímáni Krajským úřadem a že je možné mluvit o snaze podpořit je. Jinými slovy „by nám pomohla jakákoliv podpora ve smyslu buď finanční anebo cokoliv, co nám vlastně ulehčí ty náklady“ (FG4:77). Samozřejmě pak také ale vyvstává otázka, které aktéry a aktérky působící v KKO podporovat. A s tím také souvisí otázka „kdo to určí“ (FG4:98), tedy kdo ponese odpovědnost za rozhodnutí o ne/podpoření konkrétní aktivity KKO. Návrhem, který vzešel z fokusní skupiny je rozdělení na „komerční a nekomerční“ subjekty (FG4:110). Návrh vyzníval v tom slova smyslu, aby byl formulován mechanismus rozlišení akce KKO, která má silnější ziskový potenciál a těch akcí KKO, které tento ziskový potenciál nemají a zároveň se jedná o tzv. „artové věci“. V případě komerčních aktivit, kde „jsou tam kapely typu ten Divokej Bill, nebo cokoliv co víte, že prostě ten pořadatel, který to dělá na komerční bázi to může prostě uspořádat“ by navrhovaná podpora měla být spíše symboličtější. V případě „artových věcí, nebo věcí pro úzkou skupinu lidí, ale je to hodnotná kultura, tam mi dává smysl, ať to klidně má těch devadesát pět procent“ podpory rozpočtu dané aktivity (FG4:110). Určitým vodítkem by mohlo být také zvažování, jestli „ta kulturní služba“, na kterou je žádána finanční podpora, „by měla být veřejnou službou“ (FG4:117). Příslušná veřejná služba je prizmatem komunikačních partnerů zapojených v dané fokusní skupině chápána jako samotný kulturní zážitek přesahující dopad pořádané akce z KKO. V případě, kdy „děláte projekci pro děti, kde jsou sociálně slabí a ty děti v životě nebyly v kině“, tak realizace této aktivity umožní rozšiřovat kulturní aspekty a životní



zkušenost dětí, kteří žijí v sociálně znevýhodněném prostředí. Zkušenost, zdá se, ukazuje na to, že „jeden rok to zadarmo udělají, ale další rok to zadarmo už neudělají“ (FG4:117) a je potřeba financovat jak vypůjčení filmu, tak nájem za promítací prostory, či kino, tak mzdy zapojených lidí do dané aktivity. Přitom kulturní zážitek sám o sobě je doplněn o nabídnutí a zprostředkování služby, která by jinak byla zřejmě pro zmíněné děti nedostupná. Jinými slovy, lze pak danou kulturní akci chápat také jako reakci na situaci vyloučení, či nedostupnosti běžných služeb.

Z hlediska technické podoby podpory byla zmiňována také možnost podpory skrze tzv. kreativní vouchery (FG2:80). Jako určitou součást podpory je možné vnímat také vystavování návrhů, které nebyly v rámci určité soutěže, či výběru podpořeny. Spíše než o finanční podporu se jedná o určitou podporu symbolickou, která se ovšem také může projevit jako „způsob reklamy a možnost prezentace“. A to v případě, kdy by po ukončení soutěže a výběru vítěze bylo možné „ukázat (návrhy, poznámka autorů) na nějakém hezkém místě a dát tam, že tuto navrhlo toto studio atp.“ (FG:102).

Diskutovanou oblastí podpory samotných kreativních tříd, tedy akterek a aktérů KKO, je také oblast podpory vzdělávání v určitých oblastech, které jednotliví aktéři/aktérky považují za podstatné. Z hlediska kvantitativní části se jako důležité jeví přede vším oblasti marketingu, copywritingu, sociálních sítí, informačních technologií, AI, ale také managementu inovací a dotačních zdrojů (viz <https://www.vyzkum-kss-zcu.cz/grafy/1-hlavni-vysledky-shrnuti/>). Podstatné ovšem je, aby toto vzdělávání neobsahovalo pouze informační (výukovou) část, ale také část implementační. Jasně je to prezentováno v rámci následující delší ukázky z první fokusní skupiny:

„Aby to pak bylo jiné, než to bylo. Že se něco ti lidé dozví, jak by to mohli dělat jinak, ale ta vůle, jak to využít... Zaprvé nemusí to školení stačit na to, aby to kvalitně skutečně s tím mohli pracovat a zadruhé tam musí být ta vůle. Proto, pokud by měla být podpora něčeho v tomto smyslu, tak by z mého pohledu ideální bylo neplatit školení a konec, ale platit někoho, kdo to v té dané organizaci zavede. [Reakce ze skupiny: Hm.] V té organizaci. Kdo je s tím nejen vyškolí, ale s nima ten první projekt rozjede, udělá ho. A je za nima výsledek. Tudíž ten výsledek na ten grand nebo na tu podporu není "Já jsem vám řekl, co byste měli dělat," ale "Já jsem to s vámi udělal a rozjeli jste to, a teď víte, co máte dělat“ (FG1:129).



Podtržené části (pozn.: zvýrazněno autory) jasně dokládají, že samotné školení a předání informace o možném využití určitého postupu, lze vnímat jako nedostatečné ve chvíli, kdy nebudou okamžitě propojeny s praxí a fungováním daného subjektu KKO.

Poslední diskutovanou oblastí byla oblast „setkávání (...) i třeba s ostatními profesemi, protože to může být hrozně poučné“ (FG3:57). Tedy SÍŤOVÁNÍ jednotlivých aktérek/aktérů KKO „prostřednictvím třeba konference, eventu a tak dále“. Kromě samotného propojování mezi těmi, kteří působí v kontextu KKO a tím pádem také potenciálních spoluprací by tím mohl Krajský úřad deklarovat, že je „Kraj, který je příznivý vůči“ KKO, „nakloněný tomu, že se tady ten sektor bude rozvíjet“ (FG2:53). Velmi specifickou oblastí síťování jsou pak také soutěže, „kde se utkají jednotliví autoři, někde se to odprezentuje. Je to konkurenční, ale je to motivující, je to pozitivní (...) co pomáhá tomu našemu oboru“ (FG2:84). Z výše uvedeného je možné vyvodit, že nezáleží tolik na tom, jestli má síťování povahu soutěže o určitou zakázku, případně podporu, nebo jestli má podobu setkání, na kterém se budou diskutovat určité oblasti KKO. Jde o reflexi vlastní tvorby a tvorby ostatních skrze prostor a událost, ve kterém se jednotlivé aktérky/jednotliví aktéři mohou potkat. Přičemž je ale stále nutné, aby součástí případné soutěže byla „kvalitní porota, zajímavý téma“ (FG2:86). Jako možná oblast síťování se ukazuje také potenciální síťování, resp. koordinování, realizace jednotlivých KKO aktivit (tam, kde to má smysl), aby nedocházelo k překryvu menších kulturních akcí, jakou jsou slavnosti, či koncerty: „překrývají se ty akce. Horšovsko-týnská pouť svaté Anny s Domažlickými chodskými slavnostmi. Často se překrývají, je to vedle sebe a ty lidi prostě se z toho odčerpají“ (FG4:67).

Dílčí shrnutí 11

Finanční podpora, alokovaná tak, aby bylo zohledněno, že komerčně zaměřené projekty budou realizovány jinými aktéry, než je Krajský úřad, a díky podpoře síťování by mohl nastat pozitivní efekt pro snižování nákladů projektů KKO. V případě zajišťování vzdělávacích akcí je nezbytné, aby součástí byly také implementační fáze, či aby vzdělávání probíhalo přímo u konkrétních aktérů a aktérek a v rámci jejich projektů.



3.6 Do prostoru (makro rovina)

Potřeby, které je možné zařadit do tohoto tématu se vztahují k zásahům, které může Kraj realizovat v souvislosti s veřejným prostorem, a jedná se především o:

KULTIVACE PROSTŘEDÍ

- Podpora KKO aktivit, které jsou nové a reflektují nové směry
- Ovlivňování školství a vzdělávání ve firmách
- Podpora ojedinělé aktivity v oblasti KKO a veřejného prostoru
- Podpora budování budov, hal, prostranství a dalšího zázemí pro aktivity KKO
- Zvažování podpory zajišťování spojů na méně dostupné akce
- Aktivizace příspěvkových organizací
- Vytváření podmínek pro fungování větších a velkých firem, které umožní talentům oboru zůstat v oblasti kraje
- Podpora dobrého jména lokálních firem / organizací / aktérů KKO, tedy jednotlivých kreativních tříd

ZAPLACENÍ REKLAMY V ŠIRŠÍM OKRUHU KRAJE (tedy i mimo kraj)

Kultivace prostředí, se v návrzích účastníků FG, může projevat kontaktem se zahraničím, čímž by docházelo k podpoře inovace, netypických přístupů běžných v domácím regionu, a poslovalo „odvahu“ (FG1:51) v dané oblasti KKO. A to i na úkor možné reakce ze stran určité části veřejnosti: „Vrátil jsem se z Paříže teďka (...) a já tam obdivuju tu jejich odvahu (...), že si tam dovolí do těch historických částí někdo přijít s novým a krásným prvkem. U nás vyzkoušeli kašny. A spousty jsem slyšel negativních reakcí. A přitom je to obdivující, inovační, je to pěkný“ (FG1:51). Právě ono utváření veřejného prostoru, které reflektuje nejen to, čím „se odlišujeme“ (FG4:46), ale také kontakt se současnými trendy v dané oblasti KKO může motivovat k aktivitě na daném poli KKO. Podpora Krajského úřadu by se pak mohla projevat také v tom, že „jednou za pět let si udělá (Krajský úřad, poznámka autorů) balík peněz a řekl by: pojďme udělat něco wow, něco, co by posunulo trochu ty lidi, že by viděli něco novějšího“ (FG1:187). I v tomto výroku je patrná snaha poukázat na to, že formování KKO prostředí není jen otázkou kontaktu se samotnými aktérkami a aktéry KKO, či změnách v kompetenčním profilu Krajského úřadu, ale také intervencemi do



veřejného prostoru. Toto výraznější zasáhnutí do prostoru pak může umožnit to, že lidé postupně promění svůj pohled na daný aspekt KKO, „že půjdou trošku nahoru, a řeknou si: jo, vždyť ono je to vlastně hezký“ (FG1:187). Zároveň intervence do veřejného prostoru by neměly být realizovány bez kontaktu s těmi, kteří využívají jejich různorodé funkce. Jak bylo sděleno ve třetí fokusní skupině, „nevylívám prostě mazut do řeky, protože prostě to je špatně, tak stejně tak nepostavím si sloupy na jedinou plochu, kterou mám, abych tam udělal koncert. Takže prostě zvažovat tohleto“ (FG3:212).

S ohledem na intervence v prostoru, je také reflektována potřeba vytvářet místa, kde by bylo možné realizovat různorodé aktivity KKO. Diskutující v FG poukazovali na současný trend zejména v Plzni, a to, že „postavíme deset sportovních hal, ale žádnou kulturní“ (FG3:143). Potřeba adekvátních prostor pro větší aktivity (koncerty, divadla, ale také konference a další eventy) je silně spojena s akcentem na přímou komunikaci mezi Krajským úřadem a zástupci Kreativních tříd, kteří by v daném prostoru mohli aktivity realizovat. Bez komunikace mezi těmi, kteří zadávají stavbu, usilují o proměnu dosavadní podoby příslušného prostoru a mezi těmi, kteří ji pak (z oblasti KKO) mají využívat může docházet k tomu, že „ale tam není akustika, že jo. To je šílený prostor, takže tam neuděláte“ akci, protože „to nezkoušeli ozvučit, to nikdo nezkoušel“ (FG3:146). Či jinak řečeno: „pak tady máme barák za miliardu, kde nejde udělat žádná konference, protože ta a) je tam málo místa a za b) se tam nedá poslouchat. A to jsou chyby, které nám vadí, protože pak se stane to, že jsme tady vesnice, která nedostane zakázku“ (FG3:147). Neboli jinak řečeno, „když dělám venkovní akci, koncerty, tak jeden z největších problémů vůbec je získat místo“ (FG4:87).

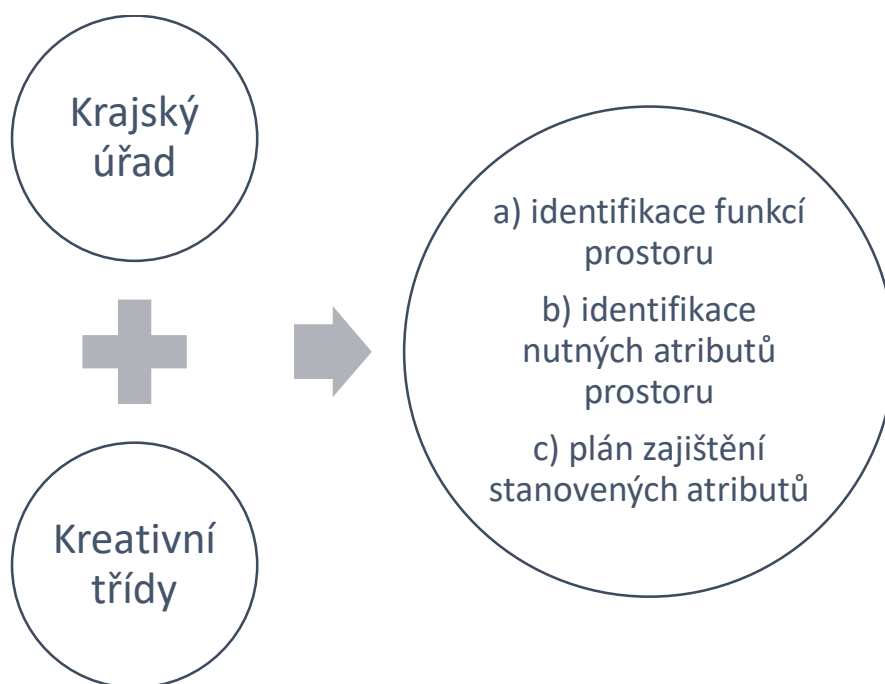
Výsledkem je (opakující) se postup, určité schéma, kdy dochází k neodborným či nekompetentním intervencím do prostředí (jak ve smyslu stavby nových budov, tak změnami stávajících prostorů, či staveb). V tomto kontextu formulují aktérky a aktéři KKO potřebu komunikace mezi nimi a Krajským úřadem a to tak, aby byly a) identifikovány všechny možné vhodné funkce daného prostoru, b) byly identifikovány potřeby vztažené k prostoru a c) bylo stanoveno, jak se bude zajišťovat naplnění těchto potřeb, např. dobrá ozvučitelnost, či dostatečná kapacita prostoru (viz Obr. 3).

Jako jedna z možných podob intervence v prostoru, ve kterém se odehrávají aktivity KKO byla také v rámci jedné ze skupin označena podpora dopravy do míst, ve kterých se odehrávají menší aktivity KKO tak, aby se zvýšila dostupnost akce a tím také potenciální zisk aktéra, který danou KKO realizuje.



Zajištění spojení není myšleno „že to má být z vesnice do Plzně, ale může to být i, že můžou přijet do Staňkova nebo cokoliv“ (FG4:155).

Obrázek 3: proces komunikace mezi KÚ a aktérkami a aktéry KKO ve vztahu k úpravám prostoru a budov



Zdroj: autoři

Dle pohledu KP by mohlo pomoci fungování oblasti KKO a jejich aktérům a aktérkám také to, kdyby Krajský úřad usměrňoval vzdělávání v oblastech KKO tak, aby byla reflektována světová praxe, „že by se dalo podporovat vzdělávání, středoškolský, vysokoškolský“ (FG2:53). Na příkladech typů architektů to reflektuje jeden ze zúčastněných: „Tak věci okolo tohoto oboru, že se něco děje ve veřejném prostoru, tak se třeba v jiných státech učí. U nás jsem to nikde nezaznamenal a je to daleko od toho“. Tato absence vzdělávání pak vede k tomu, že není v českém prostředí příliš rozlišována zahraniční praxe, a to sice, že „jsou prostě tři typy architektů. Ti, co dělají baráky, ti, co dělají krajinu a pak jsou ti, co rozumějí městu. A třeba sedí na kraji a tady věci zadávají a určují. Že ne každý architekt tvoří“ (FG1:80). Opět se zdá, že společným motivem těchto činností je podpora vzdělávání, která by refleктоvala potřeby praxe a sledování trendů v dané oblasti s přenosem do



prostředí kraje. Aby nedocházelo k situaci, ve které absolventi škol „říkají: byla to nějaká teorie na podnikovém managementu, ale v zásadě to, co děláme, je úplně jinde“ (KP3:63). To by bylo možné realizovat také propojováním KKO a vzdělávacího systému například formou „přehlídek ročníkových prací studentů“ (FG2:59), které by byly primárně otevřeny pro firmy a jednotlivce, které působí v rámci KKO. Toto vzájemné propojování, ale není možné realizovat tak, že se jen poskytne prostor pro danou aktivitu, protože pak se může stát, že „před DEPEM prázdný stránky, skupina pokuřujících puberťáků za DEPEM“ (FG2:63). Kromě formátu takové aktivity je pak potřeba také přemýšlet nad jejím cílem a k tomuto účelu pak adekvátně oslovit jak studující a školy, tak firmy, či jednotlivce, které by mohli studující následně zaměstnávat.

Samotné vzdělávání ale v některých případech nemusí být dostačující. Pro určité druhy činnosti KKO (jako např. marketing) je také podstatné, aby zaměstnanci a zaměstnankyně sbírali zkušenosti s větších projektů. Výrazněji by tedy mohlo pomoci také to „že musíme mít v regionu víc zasídlených firem“ (FG3:63). Tyto zasídlené firmy, které by bylo možné chápat jako větší, by pak mohly alokovat více prostředků na „talenty, které by se rozvíjely tady v regionu“ (FG3:98). I s touto oblastí ovšem souvisí vzdělávání a úroveň edukace ve vztahu k současné podobě dané oblasti KKO, protože „neerudovaný klient nepožaduje kvalitní práci a tím pádem my nemáme dobrou nabídku pro talenty“ (FG3:98). A v důsledků toho „tady nebudeme schopni udržovat zajímavé talenty“ (FG9:98). Pro Krajský úřad z těchto úvah v rámci fokusní skupiny bylo formulováno doporučení „lákat sem víc firmy s nějakou určitou přidanou hodnotou, které jsou schopné“ (FG3:100). To by s sebou ale také neslo budování „zázemí“ a to „ať už pro ty firmy, tak i pro ty jednotlivé akce. Protože my v Plzni bojujeme s tím, že tady není kde udělat akci, není kde udělat konferenci“ (FG3:112). Absence prostoru pro realizaci větších aktivit, jako jsou koncerty, kongresy a další KKO aktivity je zmiňována jak z hlediska vnějšího, tak z hlediska vnitřního (indoor) prostoru. Důvodem nízké realizace KKO aktivit je vnímaná absence prostoru, „prostě tady akce nejsou, protože tady nejsou kde dělat“ (FG3:114), „kluby zmizely“ (FG3:115). A prostory, které jsou vnímány jako adekvátní pro určitý typ aktivit jsou „rozebrány na pět let dopředu“ (FG3:175).

Stejně tak podstatné se ale jeví promýšlet možnosti takové podpory, která by pomohla „mít prostor, kde můžu být viděn“ (FG2:153). Jinými slovy Krajský úřad může napomoci realizovat takové kroky, které by zviditelňovaly jednotlivé aktérky a aktéry KKO. Koncepce vzdělávání, či celoživotního vzdělávání/následného vzdělávání by ale bylo možné chápat v širším kontextu také jako možnost,



jak ovlivňovat znalost nejen ve vztahu ke studujícím (a také ve vztahu k zaměstnankyním a zaměstnancům KÚ [kapitola 3.3](#) ale také ve vztahu k firmám, protože i u nich může platit, že „my trpíme tím, že ve středních firmách jsou, pokud tam vůbec jsou, marketingoví manažeři, tedy ti zadavatelé těch prací, s velmi nízkou úrovní znalosti té věci. A z logických důvodů. Jeden je, že to nikdo neučí (viz ovlivňování školského prostředí, pozn. autorů) a druhý je, že tady nejsou korporace, které by ty lidi vzdělávaly. V tom má Praha prostě gravitační výhodu, že tam cirkulují po těch patrech a nějak se to naučí. A jednou jsou prostě v T-Mobilu, pak jdou jinam a pak jsou zpátky. A pak, když jsou v malé firmě, tak přinášejí znalost, kterou jinde nezískají“ (FG3:61). Přičemž se zdá, že takové vzdělávací aktivity, které by mohly formovat prostředí také zadavatelů by mohly najít odezvu v již promyšlených aktivitách: „už jsme třeba s kolegama z Tech Portu nebo z Tech Toweru nějak nakročili k nějaký aktivitě, aby už ti mladí lidé věděli, jak se dovzdělat k tomu, aby byli schopní“ dobře komunikovat se aktérkami a aktéry KKO (FG3:61)

Podpora by, dle KP, mohla být ale také nepřímá a to přes ty organizace, které Kraj přímo zřizuje, či je financuje a to ve směru jejich rozvíjení, aby to podpořilo „návštěvnost“ (FG2:163). Ta by mohla vést jednak k rozvoji těchto institucí, které by následně mohly poptávat služby z oblasti KKO anebo by také mohla působit vzdělávacím, či určitým formativním způsobem na návštěvnice a návštěvníky. Tím by se pak ovlivňoval dalším způsobem veřejný prostor a míra očekávání a přijímání nových, či moderních prvků v oblasti KKO.

Jako podstatná se také může ukázat podpora dobrého jména lokálně působících firem, či aktérek a aktérů KKO. Současný stav praxe, ve které má vliv důvěra v lokální firmy, či organizace, popisuje jeden z účastníků fokusních skupin:

„Dost často se setkáváme s tím, že pro firmy uděláme pár akcí, a pak přijde ta hlavní velká a oni ve výsledku řeknou: My se bojíme oslovit plzeňskou agenturu, protože vedení po nás chce, aby to vypadalo dobře, aby tam byla záruka a chtějí prostě pražskou firmu. Minimálně. A setkáváme se pak s tím, že oni poptávají pražskou agenturu. A ve výsledku ta pražská agentura nakonec stejně zavolá nám a řeknou nám: Heleďte, vy jste od tamtud, uděláte to dobře, udělejte to tam. A my ve výsledku do té firmy přijedem zprostředkovaně přes tu pražskou agenturu. (...) Mají představu pořád, že jsme tady malá vesnice, kde děláme kolotoče a tak dále“ (FG3:93)



Ukázka záznamu jasně ilustruje pohled KP. I přes dobrou zkušenost s realizací určitých akcí, či aktivit od jisté míry velikosti plánované akce existuje na straně vedení velkých firem nedůvěra vůči lokálním partnerům. Pokud se podaří realizovat danou událost, či akci s pomocí zprostředkování přes (zejména) pražské firmy a tato realizace je opakovaná, může se stát, že převáží postoj „vždyť to pro nás vlastně dělali tihle, tak pojďme to udělat tady s nima, protože jsem to řešili s nima a všechno a tu pražskou agenturu vlastně nepotřebujeme“ (FG3:93). Aktivita krajského úřadu by tak mohly také směřovat k podpoře vytváření prostředí, ve kterém velké firmy, které jsou spojeny s plzeňským krajem, jako např. Prazdroj, akcentovali při výběru postoj „my chceme, aby to dělali tady místní“ (FG3:93). Podpora vazby na kraj by mohla pomoci vyrovnávat, či v dlouhodobějším kontextu proměňovat také vliv zahraničního vedení velkých firem, protože ony „velké firmy mají korporáty v lepším případě v Praze, v horším případě v Americe. Klasický případ je BOWL. Bowl tady má dvě velké továrny (...). Je tady ředitel, který to tady má rád, ale marketing rozhoduje týpek, který sedí v Seattlu. A první, co se ptají, jestli tady je nějaký hokej a jestli hokejista je v NHL, protože oni tam sponzorují NHL. TO je jediné, co ho zajímá“ (FG4:57).

Poslední oblast se dotýká oblasti propagace. Která může mít charakter lokální krajský, ale také reklamy, která bude směřovat mimo kraj. Krajský úřad by v některých případech „je mohl vlastně promovat, když jezdí na různé veletrhy. Svými komunikačními kanálama by mohl říct: hele, my tady máme skvělou firmu, která zajišťuje ozvučení akcí“ (FG3:104). To by pak také mohlo pozitivně ovlivňovat, resp. proměňovat reflektovaný postoj, že „my jsme tady (...) pro Pražáky na vesnici, která není zajímavá“ (FG4:46). Krajský úřad by tak mohl nakupovat reklamní prostory mimo Plzeňský kraj a tím „by to možná ty lidi z té Prahy dostalo do toho regionu“ (FG4:77). Užitečné v tomto směru by také mohlo být zřízení portálu s jednoduchou, či snadněji zapamatovatelnou webovou adresou, „kam prostě pouští všechny akce. Když už něco sponzoruje, dá dotaci, tak ať i tu akci pomůže (propagovat, pozn. autorů). Knížku, nějaký výtvar, nějakou akci pro děti, nebo koncert, festival“. Vytvořit určitou platformu zaměřenou na KKO, „kam si lidi zvyknou chodit“, přičemž by na této platformě měli být nejen koncerty a jiné akce, ale také informace o produktech, tedy „všechny možné předměty, co jsou umělecké hodnoty, co souvisí s kulturou Plzeňského kraje“ (KP4:176). S ohledem na zmínku o volbě metod, které také budou odpovídat dostupnosti pro jednotlivé věkové skupiny a další skupiny obyvatel by bylo možné takto uvažovat také, být to v samotných fokusních



skupinách nezaznívalo, o informačním centru, či informačních linkách, kde by bylo možné poradit se o různých oblastech KKO, ve smyslu její konzumace – něco jako informační linka kulturně kreativní oblasti.

Zmíněné podpory (společně s předpokladem dobré komunikace mezi Krajským úřadem a Kreativními třídami, kap. 3.4, která podporuje zvyšování a dosahování edukace a kompetence pracovníků a pracovníků KÚ ve vztahu ke KKO, kap. 3.3) pak mohou pozitivně působit na reference jednotlivých aktérek/aktérů Kreativních tříd v oblasti KKO a to proto, že „ta akce v malých, blbých sálech pro tři sta lidí neposune agenturu tak, aby ji prostě brali v Praze a aby ji brali v Mnichově“ (FG3:188)

Specifickou oblastí kultivace prostředí, resp. získávání informací o stávající podobě očekávání od KKO by také mohl být „průzkum toho, co by ty obyvatelé toho kraje v rámci kultury zajímalo“ (FG4:135). Tedy určité dotazníkové šetření, které by mohlo přinést informaci o preferovaných akcích KKO. Tato informace by mohla být užitečná také pro zvažování potřeb vztažených ke KKO, které by mohly mít přesah k veřejné službě. Případně pak vyjít z informací o návštěvnosti jednotlivých aktivit, jak upozorňuje jeden ze zúčastněných, „lidi hlasují nohama, buď přijdou nebo nepřijdou“ (FG4:140). Zároveň se ale i zde objevuje reflexe toho, že samotná účast, resp. počet lidí na dané aktivitě KKO, nemusí zcela nic vypovídat o její umělecké hodnotě, protože je potřeba, aby v kraji existovala, „skupina lidí, kteří tu kulturu a to všechno vytváří a přichází s něčím novým, co ti lidi neznají a co by v průzkumu nezaškrtili“ (FG4:144).

Dílčí shrnutí 12

Vedle posilování odbornosti pracovníků a pracovníků KÚ, vnímají aktéři a aktérky KKO, jako podstatné kultivaci prostředí, a to jak ve fyzickém slova smyslu, tak ve smyslu kultivace veřejného prostoru a klimatu, čímž by byl podpořen růst firem, které v kraji udrží talenty. Podstatnou součástí je také reklamní a osvětová činnost, včetně vytvoření online, či jiné platformy souhrnně pojednávající o KKO.



3.7 Identifikované potíže nebo výzvy

Pro možné dokreslení uvažování zapojených KP také krátce nastiňujeme identifikované potíže, či výzvy, o kterých KP referovali, když představovali svoje aktivity v rámci KKO. Z některých (jak bude patrné z odkazu na dané části) vyvstávají popisované potřeby akterek a aktérů KKO pro formulaci Strategie, některé jsou uvedeny spíše pro úplnost jednotlivých kategorií.

Kategorie vlastní činnosti

- Náročnost schopnosti udržet kontakt s vývojem oboru (FG1:53; FG2:51; FG3:57)
- Sehnat peníze (FG4:46)

Kategorie vyšší moci

- Počasí (FG3:49; FG4:77)

Kategorie veřejného prostoru

- Snaha inovativního zacházení s prostorem z odvahy v architektuře (FG1:51)

Kategorie zadavatelů

- Požadované neaktuální softwary a jiné nekvalifikované požadavky (FG1:65; FG2:37; FG3:61)
- Požadavek zařízení, které by jinak vůbec neměli, protože je nevyužívají – CD Rom, vypalovačka (FG1:70)
- Komplikace procesu schvalování, či žádání, který vede k vyšší míře možného zpomalení, či zastavení schvalování mezi jednotlivými úřady, včetně Kraje (FG1:80; FG2:41)
- Nejasné vymezení kompetencí mezi krajem a městem (FG1:183)
- Špatně rozdělené peníze na produkci určitého obsahu a jeho následné sdílení, na které není pak dostatek peněz (FG3:61)
- Komplikace u konkrétních lidí, které plynou nikoliv z obsahu jejich činnosti, ale z osobního nastavení, či z projevené závislosti (FG3:86)
- Komplikace dané percepcí firem a dalších z ostatních lokalit a krajů (FG4:46)
- Stejně náklady při pořádání větších akcí jako jsou v Praze, ale menší zisky s ohledem na návštěvnosti (KP4:74)

Kategorie návštěvnosti

- Relativně malá skupina lidí, kteří chodí na kulturní akce (FG4:57)
- Specifická očekávání místní kulturní oblasti (FG4:59)



Výše uvedené do velké míry reflektuje oblasti, které jsou popsány v kapitolách [3.3](#) až [3.6](#) a zde jsou uvedeny v podstatě hlavně z toho důvodu, že od jednotlivých komunikačních partnerek a partnerů v průběhu skupin zaznívali.

3.8 Krajiní pozice nezahrnuté do modelu

Protože tvorba modelu s sebou vždy nutně nese také nějakou redukci konkrétní informace, zmíníme jen krátce možné alternativní pohledy, které by plynuly z formulací a výroků KP, které sice odpovídají výše uvedenému Kruhovému modlu potřeb (resp. jsou do něj zařaditelné), ale v důsledku by mohly vést k odlišným interpretacím očekávání.

- Nechte nás dělat to co děláme a starejte se o věci Kraje (FG3:123)

Zmíněnou vyřazenou oblastí (z důvodu jejího marginálního zastoupení) byla oblast směřující k tomu, že by Strategie měla obsahovat jen rozvoj a podporu těch organizací, či složek, které lze chápat jako veřejné a které financuje Kraj. Jeden z komunikačních partnerů komentoval tuto pozici takto: „Já bych řekl, že to je primární otázka toho, co má Kraj dělat. A já osobně si myslím, že by měl dělat správu věcí veřejných, které mu přísluší. Opravovat silnice, starat se o školy, školky, o instituce, které zřizuje, divadlo, galerie. A pořádání, teď to přeženu, candrbálů, nechat na agenturách“ (FG3:123). V takovém případě by vlastně pozornost Krajského úřadu měla směřovat jen do těch oblastí KKO, kde působí organizace zřizované krajem a v ostatních oblastech by se jeho působení neočekávalo. Daná pozice byla vyřazena z modelu nejen pro její nízký výskyt, ale také proto, že je v rozporu s tezemi o formaci prostředí skrze činnosti Krajského úřadu. Logicky opozitním stanoviskem, které nebylo vážně zmiňováno, je pak stanovisko, aby Krajský úřad zaplatil zcela vše. S ohledem na tyto krajní možnosti se výše formulované potřeby pohybují mezi těmito krajními pozicemi.



4. Doporučení pro Strategii

Z výše uvedeného můžeme vyvodit určitá doporučení pro tvorbu Strategie. Tato doporučení chápeme jako součást interpretace zjištění a necháváme zcela na zadavateli, zda se jimi bude řídit při přípravě dokumentu Strategie. Pro interpretaci je také nutné poznamenat, že:

- Realizovaná kvalitativní studie reflektuje subjektivně vnímané potřeby formulované jednotlivými aktérkami a aktéry KKO vůči svým osobám a svým organizacím, či firmám. A to s ohledem na dobrou až ideální podobu podpory.
- Naše výchozí pozice porozumění světu vychází z tzv. konstruktivistických pohledů, které předpokládají, že jedna a tatáž situace zažívaná různými aktéry může být různě interpretována a tím pádem také různě prezentována (Luckmann, 2011). Nelze tedy říci, že bychom se pohybovali na poli objektivní pravdy, ale spíše sdílených zkušeností, které se v praxi projevují také skrze pohledy zúčastněných aktérek a aktérů.

Výše uvedené body znamenají, že to, co je zde prezentováno jak v [třetí](#), tak v této kapitole, vypovídá o zkušenostech a pohledech zapojených komunikačních partnerek a partnerů do jednotlivých FG. Jedná se o jejich pojetí a interpretaci světa. Interpretace zde prezentované odpovídají tedy pohledu aktérek a aktérů KKO. Nejsou objektivním popisem situací v nich popisovaných, což ale neomezuje jejich možný přínos pro účely tvorby Strategie. Pro účely vysvětlení předchozích několika vět se lze vztáhnout k tvrzení: Pro Krajský úřad z těchto úvah v rámci fokusní skupiny bylo formulováno doporučení „lákat sem víc firmy s nějakou určitou přidanou hodnotou, které jsou schopné“ (FG3:100). Daná věta vůbec nemusí odrážet faktickou absenci aktivit KÚ ve směru podpory firem (ono lákání), ale odráží spíše to, že je aktéry tato oblast vnímána jako hodna větší pozornosti s cílem ji aktivněji rozvíjet. Pro formulování strategie pak na obecnější rovině může být daná informace transformována do obecnějšího cíle: Podporovat příchod a fungování větších firem, které umožní KKO, či její části, udržovat v kraji talenty a generovat možné spolupráce s místními subjekty KKO. Před samotnou interpretací je ale potřeba poukázat na limity našich zjištění, které částečně plynou z povahy sběru/tvorby dat a částečně ze skupiny účastníků se KP.



4.1 Limity studie

První oblast limitů, které se budeme krátce věnovat souvisí se skladbou KP, kteří se účastnili jednotlivých FG. Limit může být dán genderovou disproporcí, pokud bychom brali v potaz tzv. gender-equality paradox (Stoet, Geary, 2018) a očekávali, že i v KKO bude působit to, že v zemi, ve které se větší pozornost věnuje genderové rovnosti dochází k tomu, že se některé genderové rozdíly naopak zdůrazňují. Pokud, a zdůrazňujeme zde ono pokud, by toto platilo i v rámci KKO, pak je možné, že při vyšším zapojení žen by výsledky vypadaly odlišně. Nicméně s ohledem na zmiňované potřeby dvou účastnic FG3 je možné stejně tak očekávat, že by se i tak data pohybovala ve stejných obsahových rovinách – tedy se stejnými, či velmi obdobnými tématy. Z hlediska limitů výstupů je také potřeba vzít v potaz to, co je uvedeno v popisu jednotlivých skupin ([kap. 3.1](#)), a to sice, že se jedná o KP, kteří jsou z hlediska působení v KKO poměrně zkušení. Na jednu stranu to s sebou přináší možnost považovat KP za experty v daných oblastech, na stranu druhou je ale limitem délka zkušenosti od začátku působení, a především pak měnící se podmínky a okolnosti fungování v KKO. Pro účely Strategie je tak nezbytné neztratit ze zřetele výsledky nejen kvalitativní části, ale zejména zjištění získané v rámci kvantitativní části studie.

4.2 Matice Strategie

V případě, že by připravovaná Strategie měla reflektovat jak kvantitativní, tak kvalitativní část, je možné uvažovat o tom, že by pro její kostru mohla být využita tzv. matice aktérů a potřeb. Ta se skládá z rozlišení Kreativní tříd na straně jedné (více viz <https://www.vyzkum-kss-zcu.cz/grafy/3-typologie-kreativnich-a-kulturnich-subjektu-dle-typu-kreativity/>) a z identifikovaného kruhového modelu potřeb 4Do na straně druhé ([kap. 3.2](#)). Vzájemnou kombinací vzniká prostor (matice) o celkovém množství 12 polí, které ilustrují jednotlivé okruhy potřeb ve vztahu ke kreativním třídám, které byly identifikovány v rámci kvantitativní části výzkumu (viz tabulka 3).

Tabulka 3: Potenciální matice Strategie

Kreativní třídy → Kruhy potřeb	Kreativní jádra	Drobní Tvůrci	Koordinátoři
Dovnitř úřadu (mikro-)			



Do interakce (mezo-)			
Do tříd (mezo-)			
Do prostředí (makro-)			

Zdroj: autoři

S danou Maticí strategie by bylo možné zacházet tak, že by v jednotlivých políčkách, která jsou dána kombinací potřeb a kreativních tříd byly formulovány základní principy podpory. Případně, že by matice mohla sloužit jako určitý zdroj reflexe, jestli je v daném podobě návrhu Strategie pamatováno na všechny kombinace Kreativních tříd a identifikovaných kruhů potřeb. Obé je v příkladech znázorněno v tabulce 4 a tabulce 5 níže, přičemž vycházíme z toho, že v prvním korku se Strategie formuluje spíše obecněji a konkrétní realizace bude již předmětem akčních plánů. Formulace jsou uvedeny na rovině vysoké míry obecnosti, protože jsme vycházeli z toho, že Strategie může a měla by být uchopena jako základní rámec vztahu k dané oblasti (v tomto případě KKO) a až na tento obecný dokument budou navazovat konkrétní akční plány a postupy konkrétního naplňování a také podoby jednotlivých oblastí.

Tabulka 4: Příklady tezí Strategie

Kreativní třídy (viz kvantitativní část) → Kruhy potřeb	Kreativní jádra	Drobní Tvůrci	Koordinátoři
Dovnitř úřadu (mikro-)	Rozumět dobře potřebám, provozu a slovníku větších firem orientujících se především na služby.	Navázané dobré vztahy s jednotlivci v KKO a porozumět kontextům jejich činnosti.	Rozumět specifikám zajišťování subdodávek v rámci KKO a k tomu potřebným prvkům v komunikaci a prostředí.
Do interakce (mezo-)	Návštěvy aktivit akterek a aktérů Kreativních jader jsou běžnou součástí pracovní činnosti odpovědných zaměstnanců KÚ.	Drobní tvůrci reflektují podávání žádosti jako pochopitelné a snadné.	V hodnotících komisích zasedá vždy jeden zástupce Koordinátorů
Do tříd (mezo-)	Jsou nastavena pravidla financování jednotlivých kreativních tříd založených na rozlišení komerčních a veřejných aktivit a činností.	Drobní tvůrci jsou zapojeni do sítě akterek a aktérů KKO, nebo jim bylo toto zapojení nabídnuto.	Vzdělávání Koordinátorů obsahuje vždy implementační fázi do jejich konkrétních firem.
Do prostředí (makro-)	Krajský úřad nerealizuje koncerty a další aktivity, které mají výrazný komerční potenciál, tudíž	Alespoň 30 % zakoupeného reklamního prostoru je využíváno drobnými tvůrci.	Je navázána komunikace s VOŠ a VŠ z hlediska kurikula jejich vzdělávání, aby někteří jejich



	nekonkuruje kreativním jádřům v jejich výdělečné činnosti.		absolventi rozuměli lépe činnosti Koordinátorů.
--	--	--	--

Zdroj: autoři

Jak je z tabulky 4 patrné, jedná se o nesourodé teze v tom smyslu, že z každého kruhu potřeb zmiňují často jinou potřebu. Naší snahou bylo ukázat možné podoby obecnějších tvrzení vztahených k různorodým aspektům jednotlivých kreativních tříd a kruhů potřeb. V následující tabulce (tabulka 5) jsou pak uvedeny otázky pro možnou reflexi obsahu Strategie z hlediska obsahu ve vztahu ke kreativním třídám a kruhům potřeb.

Tabulka 5: Příklad podnětů pro reflexi Strategie

Kreativní třídy → Kruhy potřeb	Kreativní jádra	Drobní Tvůrci	Koordinátoři
Dovnitř úřadu (mikro-)	Obsahuje Strategie vyjádření k ne/vytvoření centra umožňujícího výpůjčku finančně náročných komponent potřebných pro realizaci jednotlivých aktivit Kreativních jader?	Obsahuje Strategie ujednání podpory přehlednosti kompetencí mezi KÚ a jednotlivými obcemi a městy?	Je možné ve Strategii formulovanou vizi vztáhnout také na situaci Koordinátorů?
Do interakce (mezo-)	Obsahuje Strategie způsoby udržování kontaktu se zástupkyněmi a zástupci kreativních jader?	Obsahuje Strategie formulaci o míře a podobě zapojení drobných tvůrců do skupin vytvářejících rámce vypisovaných podpor?	Obsahuje Strategie ujednání o ne/zavádění specifických postupů žádostí o podporu u Koordinátorů?
Do tříd (mezo-)	Je jasně formulována oblast podpory forem a podob vzdělávání Kreativních jader?	Jsou jasně nastaveny hranice minimální finanční podpory pro Drobné tvůrce?	Je ve Strategii nastaveno síťování mezi aktérkami a aktéry KKO tak, že je v něm explicitně počítáno s Koordinátory?
Do prostředí (makro-)	Obsahuje Strategie ujednání ve vztahu k podpoře budování a růstu prostor, které Kreativní jádra potřebují ke své činnosti?	Obsahuje Strategie směr aktivizace příspěvkových organizací směrem k objednávání zakázek od Drobných tvůrců?	Obsahuje Strategie ujednání o podobě podpory zajišťování spoju na méně dostupné akce Koordinátorů?

Zdroj: autoři

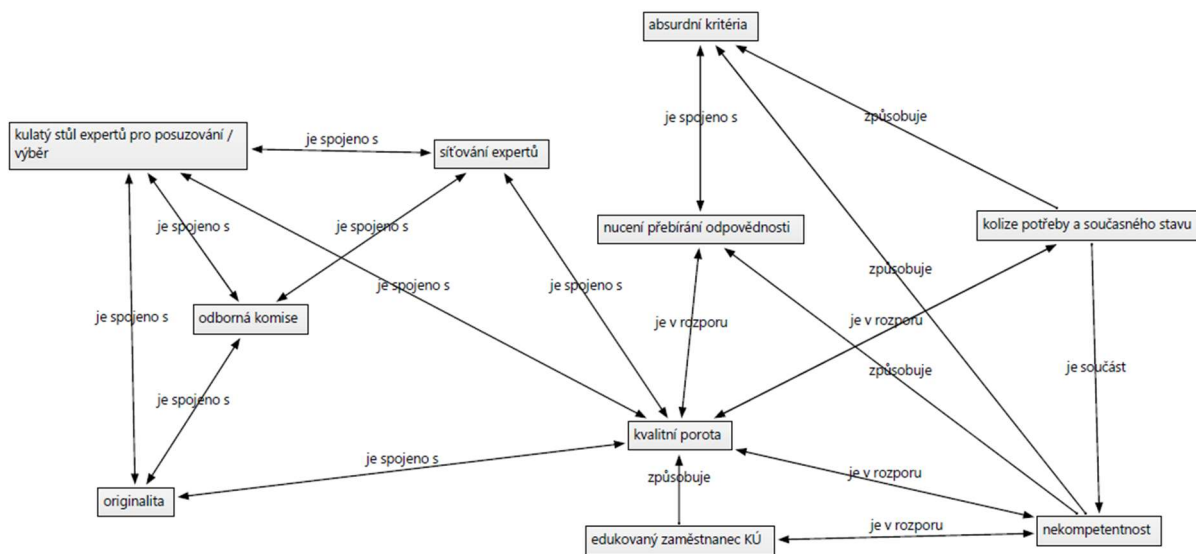
Jak je z formulací patrné, šlo nám především o to poukázat na možnou podobu reflexí, které by se vztahovaly k jednotlivým bodům Strategie, pokud byla strategie formulována obecněji, tedy nikoliv ve vztahu buď k jednotlivým kreativním třídám anebo kruhům potřeb [Kruhovém modelu očekávaných potřeb od Krajského úřadu](#).



4.3 Centrální pozice edukovaných zaměstnankyň a zaměstnanců KÚ

Na základě zjištění plynoucích z kvalitativní části výzkumu, je možné rovněž poukázat na to, že centrálním pro plánování strategie by měla být přítomnost edukovaných (ve smyslu kontaktu s praxí a současným děním v daném segmentu KKO) zaměstnankyň a zaměstnanců Krajského úřadu.

Obrázek 4: Síť vztahů mezi kódy



Zdroj: autoři (zpracování Atlas.ti)

Míra orientace zaměstnankyň a zaměstnanců krajského úřadu v činnostech jednotlivých kreativních tříd totiž na jednu stranu umožní adekvátně porozumět potřebám jednotlivých kreativních tříd při komunikaci s nimi, na straně druhé, jejich možným zapojováním do komisí, či při tvorbě zadání projektů/grantů otevírá prostor k aktivnějšímu zapojování a participování na tvorbě oblastí KKO. Dále pak (viz obr. 4) otevírá prostor pro snižování nekompetentnosti, a naopak navyšování intenzity ochoty komunikace s ostatními aktérkami a aktéry KKO. Obrázek 4 je znázorněním dílčí části analýzy ilustrující podstatu edukovaných zaměstnanců a zaměstnankyň krajského úřadu v situacích tvorby porot posuzujících návrhy k podoře od jednotlivých aktérek a aktérů KKO.

Závěr

Ve výzkumu jako takovém (tedy v celé studii Zmapování potřeb podniků v kulturních a kreativních odvětvích v Plzeňském kraji) bylo usilováno o popsání a identifikování potřeb, které směřují jednotlivé Kreativní třídy (viz členění v rámci kvantitativní části výzkumu) vůči Krajskému úřadu v kontextu očekávaných forem podpory vůči nim. Tato kvalitativní část si pak kladla za cíl Popsat různorodost pohledů na potřeby a očekávání aktérek a aktérů působících v rámci KKO. Bylo vytvořeno schéma vedení fokusních skupin s aktérkami a aktéry Kreativních tříd. Pro analytické účely bylo využito postupu tematické analýzy. Na základě těchto postupů jsme v návaznosti na teze Bronfenbrennerova ekologického modelu formulovali Kruhový model potřeb 4Do. Tento model popisuje formulované potřeby vůči Krajskému úřadu, který je tím umístěn do centra modelu jako takového. Domníváme se, že tato formulace modelu umožní jeho přímé zapracování do připravované Strategie, pokud by k tomuto účelu byl model využit. Zároveň předkládáme v této Výzkumné zprávě hlavní zjištění vyplývající z obou částí výzkumu (kvantitativní/kvalitativní). Na základě navržené možné Matice strategie formulujeme dílčí doporučení pro možnou výstavbu struktury Strategie, či pro její hodnocení z hlediska zapojení perspektivy všech Kreativních tříd s ohledem na všechny okruhy identifikovaných potřeb. Jsme si vědomi toho, že formulace Strategie není procesem, v němž by bylo možné vyslyšet všechny podněty zapojených aktérek a aktérů. I proto jsou naše formulace chápány jako návrh, či nabídka.

To, co ale považujeme za možné do strategie zapracovat zcela jsou jednotlivé okruhy formulovaných potřeb, které se následně projeví v podobě potenciální matice Strategie (viz tabulka 3 [výše v textu](#)). Z hlediska dané matice je totiž možné formulovat (tak jak bylo uvedeno v příkladech) jednotlivé formulace tak, aby umožňovaly adekvátní rozhodnutí o podobě konkrétních kroků, které budou reflektovat nejen očekávané potřeby aktérek a aktérů KKO, ale také potřeby krajského úřadu a limity, které jsou dány zákonem, možností alokovat finanční prostředky a dalšími faktory, které, z povahy věci, komunikační partnerky a partneři jednotlivých fokusních skupin nebrali v potaz, protože cílem těchto skupin bylo identifikovat a pojmenovat potřeby právě zúčastněných aktérek a aktérů KKO.



Summary

In the research as such (i.e. in the whole study Mapping the needs of enterprises in the cultural and creative sectors in the Pilsen Region), the aim was to describe and identify the needs that the various Creative Classes have (in the words of the analysis of the quantitative part of the research) from the Regional Authority in relation to the needs for support. This qualitative part then aimed to describe the diversity of perspectives on the needs and expectations of actors operating within the KKO. To this end, a scheme for conducting focus groups with Creative Class actors was developed. A thematic analysis procedure was used for analytical purposes. Based on these procedures, we formulated the Circular Needs Model 4Do following the theses of Bronfenbrenner's ecological model. This model describes the formulated needs concerning the Regional Authority, which is thus placed at the model's center as such. It is believed that this formulation of the model will enable its direct incorporation into the emerging Strategy should the model be used for this purpose. In this research report, we also present an integration of the main findings of both parts of the research (the main quantitative and the qualitative part). Based on the proposed possible Strategy Matrix, we formulate partial recommendations for the possible construction of the Strategy structure or its evaluation in terms of the involvement of the perspective of all Creative Classes with respect to all the areas of identified needs. We are aware that the formulation of the Strategy is not a process in which, popularly speaking, only one side of the actors involved can be heard. This is why our formulations are seen as a proposal or offer.



Zdroje

- Abdi, S. et al. 2019. Understanding the care and support needs of older people: a scoping review and categorization using the WHO International Classification of functioning, disability and Health Framework (ICF). *BMC Geriatrics*, 19, 195, 1 – 15.
- Bronfenbrenner, U. 1994. Ecological model of human development. In: Fauvain, M., Cole, M. (Eds.). *Reading on the Development of Children*. New York: Freeman
- Corbin, J., Morse, J. M. 2003. The Unstructured Interactive Interview: Issues of Reciprocity and Risks When Dealing with Sensitive Topics. *Qualitative Inquiry*, 9(3), 335–349.
- Crawford, M. 2020. Ecological Systems Theory: Exploring the Development of the Theoretical Framework as Conceived by Bronfenbrenner. *Journal of Public Health Issues and Practices*, 4(2), 1–6.
- Dawson, S., Manderson, L., Tallo, V. L. 1993. *A Manual for the Use of Focus Groups*. Boston: WHO.
- Flick, U. 2009. *An Introduction to Qualitative Research*. Thousand Oaks: SAGE.
- Gertler, P. J. et al. 2016. *Impact Evaluation in Practice*. Washington: World Bank Group.
- Goldthorpe, J. E. 1950. Examination of the Concept of Need. *The Sociological Review*, 42(1),
- Gredler, M. E. 1996. *Program Evaluation*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hasan, S. 2013. Conceptualizing Programme Evaluation. *Journal of International Education Research*, 9(1), 33–40.
- Herbert, J. D., Brandsma, L. L. 2015. Understanding and enhancing psychological acceptance. In: Lynn, S. J., O'Donohue, W. T., Lilienfeld, S. O. (Eds.). *Health, happiness, and well-being: Better living through psychological science*. London: SAGE, 62–88.
- Hora, O., Suchanec, M., Žižlavský, M. 2014. *Evaluační výzkum*. Brno: MUNI Press.
- Chauhan, R. S. 2022. Unstructured interview: are they really all that bad? *Human Resource Development International*, 25(4), 474–487.
- Chenail, R. J. 1998. Jak srovnat kvalitativní výzkum do latě? *Biograf*, 15-16, 29–37.
- Krueger, R. A., Casey, M. A. 2009. *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research*. Thousand Oaks: SAGE.
- Linfield, K. J., Posavac, E. J. 2018. *Program Evaluation: Methods and Case Studies*. Routledge.
- Luckmann, T. 2011. Úvahy o komunikační konstrukci reality. *Historická Sociologie*, 1, 103–110.
- Saldaña, J. 2013. *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. London: SAGE.
- Shek, D. T. L. et al. 2021. Subjective Outcome Evaluation of Service-Learning by the Service Recipients: Scale Development, Normative Profiles and Predictors. *Child Indicator Research*, 14: 411–434.
- Stoet, G., Geary, D. C. 2018. The Gender-Equality Paradox in Science, Technology, Engineering, and Mathematics Education. *Psychological Science*, 29(4), 581–593.
- Merton, R. K., Fiske, M., Kendall, P. L. 1990. *The Focused Interview: A Manual of Problem and Procedures*. London: The Free Press
- Miles, M. B., Huberman, A. M., Saldaña, J. 2014. *Qualitative Data Analysis. A Methods Sourcebook*. Los Angeles: SAGE.

- Morgan, D. L. 1996. Focus Group. *Annual Review of Sociology*, 22, 129–152.
- Morgan, D. L. 1997. Focus Groups as Qualitative Research. London: SAGE.
- Morgan, D. L. 1998. The Focus Group Guidebook. London: SAGE.
- Naeem, M. et al., 2023. A Stepp-by-Step Process of Thematic Analysis to Develop a Conceptual Model in Qualitative Research. *International Journal of Qualitative Methods*, 22, 1–18.
- Rossi, P. H., Freeman, H. E., Lipsey, M. W. 1999. Evaluation: A Systematic Approach. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Shaheen, M., Pradhan, S., Ranajee. 20019. Sampling in Qualitative Research.
- Szpuová, M. 2013. Sociálny obrat vo filozofii vedy a jeho dosledky. *Filozofia*, 68(8), 641–651.
- Watkins, R., Kayale, J. 2014. Needs: Defining what you are assessing. In: Altschuld, J. W., Watkins, R. (Eds.). Needs Assessment: Trends and a view toward the future. New Direction for Evaluation, 144, 19–31.
- Weimer, D. L., Vining, A. R. 1992. Policy Analysis: Concepts and Practice: New Jersey: Prentice Hall.



Příloha 1: Výchozí Question road pro realizované skupiny

Opening and Introductory Questions

Q1.	Prosím, představme se navzájem jménem a řekněte, jak dlouho působíte v oblasti umění a kreativity?	9:00 -9:03 (3 minut)
Q2/In	(Q2) Prosím krátce se vyjádřete k tomu, co je pro vás v rámci vašeho odvětví či vaší specializace největší výzva. (např. konkurence, nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců, nedostatečná synergie mezi subjekty, slabá interakce s veřejnou správou apod.)	9:04: -9:10 (7 minut)
Q3.	(Q3) Prosím krátce se vyjádřete k tomu, jakou roli pro Vás osobně hraje či by měla hrát v rámci Vaší tvůrčí činnosti veřejná podpora Plzeňského kraje a jakou by měla mít podle Vás podobu? (např. finance na konkrétní účel, zlepšování prostředí pro podnikání, vytváření platform pro propojování a synergií apod.)	9:11-9:15 (5 minut)

Key topic I: „obecné oblasti“ (vztahováno k a) finanční podpoře, b) průběžné podpoře formou průběžných aktivit, c) speciální forma podpory) **(0:16 až 0:50)**

(In2):.	Nyní bych Vám rád představil tři obecné možné druhy podpory a chtěl bych Vás vyzvat, abyste řekli, který druh podpory by pro vás konkrétně, nebo pro Vaši instituci byl nejvíce vhodný, , resp. který by Vám či Vaší instituci nejvíce napomohl k rozvoji. ○ Jednorázová finanční podpora na mzdy / na provoz bez jiných závazků než, že budou utraceny za to, na co jsou čerpány ○ Průběžná podpora skrze granty, o které by bylo potřeba žádat formou žádosti a ze které by se psali závěrečné zprávy, či také průběžné zprávy ○ Další dílčí aktivity, jako je vzdělávání (marketing, sociální sítě, AI, management), zprostředkování kontaktu se zahraničními regiony, podpora vznikajících projektů / podniků a podpora zkoumání oblasti KKO.	9:16-9:20 (5 minut)
Q4.	(Q2): Jaká z těchto tří oblastí by pro Vás byla vhodná a z jakého důvodu?	9:20: - 9:55 (35 minut)



Q5.	(Q3): Pokud by součástí této oblasti bylo psaní grantů, v jaké podobě by to pro Vás, s ohledem na Vaši činnost, bylo akceptovatelné?	9:20: - 9:55 (35 minut)
Q6.	(Q4): Co by ze strany Kraje mohlo v této oblasti pomoci?	9:20: - 9:55 (35 minut)
Q7.	(Q5): Bez jakého druhu podpory ze strany Kraje byste nejspíše nemohli fungovat?	9:20: - 9:55 (35 minut)

Key topic II: „konkrétní oblasti“ (vztahováno k položce Jak pravděpodobné je, že byste využili následující formy podpory – ve vztahu k nejvíce zastoupeným) **(0:51 až 1:15)**

Q8.	(Q6): Za jakých okolností byste vnímal/a jako adekvátní podporu ze strany Kraje zajišťování vzdělávání v oblasti marketingu a sociálních sítí?	9:56-10:20 (25 minut)
Q9.	(Q7): Za jakých okolností byste využil/a podporu vzdělávání v oblasti managementu inovací a dotačních zdrojů?	9:56-10:20 (25 minut)
Q10.	(Q8): Jak moc by pro Vás bylo užitečné, pokud by Kraj podporoval vzdělávání v oblasti informačních technologiích a umělé inteligenci?	9:56-10:20 (25 minut)
Q11.	(Q9): Mělo by za Vás smysl podporovat začínající projekty a proč?	9:56-10:20 (25 minut)
Q12.	(Q10): Jak by mohl pomoci z Vašeho úhlu pohledu výzkum, který by se věnoval kulturní a kreativní oblasti?	9:56-10:20 (25 minut)

Closing Questions

Q13.	(Q11) Kdybyste měli formulovat jedno doporučení pro to, na co by se Kraj měl v rámci podpory KKO zaměřit, co by to bylo?	10:21-10:30
------	--	-------------



Příloha 2: Kritéria pro zařazení do skupin dle povahy činnosti v rámci KKO

Následující kritéria byla určena s ohledem na proces kategorizace zapojených organizací a aktérek / aktérů do kvantitativní části studie.

- **KREATIVNÍ JÁDRA:** zaměstnávají velký podíl kreativců, vytváří nové pozice, subdodávky využívají minimálně, plně lokalizovaní v PK, výrazná orientace na služby
- **DROBNÍ TVŮRCI:** dominantně bez zaměstnanců (takže ani nevytváří pozice pro krativce), využití subdodávek minimální, plně lokalizovaní v PK
- **KOORDINÁROŘI:** zaměstnavatelé s menším podílem kreativců, více využívají subdodávky, včetně subdodávek z jiných regionů

