

AKADEMIE MÚZICKÝCH UMĚNÍ V PRAZE

**DIVADELNÍ FAKULTA**

Dramatická umění

Alternativní a loutková tvorba a její teorie

**TEZE DISERTAČNÍ PRÁCE**

**DRAMATURGIE A KREATIVNÍ MANAGEMENT  
PERFORMANČNÍCH UMĚNÍ PŘI OŽIVOVÁNÍ  
PRÁZDNÉHO MÍSTA**

**MgA. David Mírek**

Vedoucí práce: doc. Jan Dvořák

Oponent práce:

Datum obhajoby:

Přidělovaný akademický titul: Ph.D.

Praha, 2019

# Obsah

<b>Úvod</b> .....	Chyba! Záložka není definována.
<i>Motivace</i> .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
<i>Hypotéza</i> .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
<i>Využití literatury</i> .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
<b>1 Terminologie</b> .....	Chyba! Záložka není definována.
1.1 <i>Oživení</i> .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
1.2 <i>Od dramaturgie ke kreativnímu managementu</i> .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
1.3 <i>Performanční umění</i> .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
1.4 <i>Multioborový/multižánrový/multikulturní</i> .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
1.5 <i>Udržitelný rozvoj</i> .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
1.6 <i>Prázdné místo</i> .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
1.7 <i>Brownfields</i> .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
1.8 <i>Prázdné domy</i> .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
<b>2 Typy oživení prázdného místa</b> .....	Chyba! Záložka není definována.
2.1 <i>Umělecké</i> .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
2.2 <i>Sociální</i> .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
2.3 <i>Komunitní</i> .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
2.4 <i>Komerční</i> .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
2.5 <i>Veřejné</i> .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
2.6 <i>Vzdělávací</i> .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
2.7 <i>Rozvoj sídel</i> .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
<b>3 Oživení prázdného místa z pohledu času</b> .....	Chyba! Záložka není definována.
3.1 <i>Jednorázové oživení místa</i> .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
<i>Site specific</i> .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
<i>Rezidenční pobyty a festivaly</i> .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
3.2 <i>Dočasné oživení místa</i> .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
3.3 <i>Dlouhodobé oživování</i> .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
<i>Nezávislá kulturní centra</i> .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>

Kreativní čtvrti .....	Chyba! Záložka není definována.
<b>4 Od squatu po instituci .....</b>	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
4.1 Hledání vhodného místa .....	Chyba! Záložka není definována.
4.2 Strategie v přípravné fázi .....	Chyba! Záložka není definována.
4.3 Byznys model .....	Chyba! Záložka není definována.
4.4 Příklady oživení prázdných míst .....	Chyba! Záložka není definována.
ufaFabrik .....	Chyba! Záložka není definována.
Tacheles .....	Chyba! Záložka není definována.
Od vídeňské Areny k WUK .....	Chyba! Záložka není definována.
Bakelit Multi Art Center .....	Chyba! Záložka není definována.
Lodž .....	Chyba! Záložka není definována.
4.5 Oživování v ČR .....	Chyba! Záložka není definována.
Pražské projekty po roce 2000 .....	Chyba! Záložka není definována.
Mimopražské projekty .....	Chyba! Záložka není definována.
4.6 Ostravský příběh oživování města .....	Chyba! Záložka není definována.
Kandidatura města na titul EHMK .....	Chyba! Záložka není definována.
OVARt .....	Chyba! Záložka není definována.
Stará aréna .....	Chyba! Záložka není definována.
Cooltour .....	Chyba! Záložka není definována.
Cinema Royal .....	Chyba! Záložka není definována.
Dolní oblast Vítkovice (DOV) .....	Chyba! Záložka není definována.
Ostravské dny .....	Chyba! Záložka není definována.
Cirkulum .....	Chyba! Záložka není definována.
Antikvariát a klub Fiducia .....	Chyba! Záložka není definována.
Absintový klub Les .....	Chyba! Záložka není definována.
Divadlo Mír .....	Chyba! Záložka není definována.
Galerie Plato .....	Chyba! Záložka není definována.
Provoz Hlubina .....	Chyba! Záložka není definována.
Kreativní Brno .....	Chyba! Záložka není definována.
4.7 Další česká města .....	Chyba! Záložka není definována.
Hraničář – Ústí n. Labem .....	Chyba! Záložka není definována.
Jablečné Lázně – Jablonec nad Nisou .....	Chyba! Záložka není definována.
Kino Varšava – Liberec .....	Chyba! Záložka není definována.
Automatické mlýny – Pardubice .....	Chyba! Záložka není definována.
Shrnutí .....	Chyba! Záložka není definována.

<b>5</b>	<b>Od instituce po síť .....</b>	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
5.1	<i>Trans Europe Halles (TEH)</i> .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
5.2	<i>CNLII</i> .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
5.3	<i>Anténa</i> .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
5.4	<i>Refill</i> .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
5.5	<i>Katalyzátor</i> .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
5.6	<i>Asociace nezávislého divadla (AND)</i> .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
<b>6</b>	<b>Závěr</b> .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
<b>7</b>	<b>Případová studie</b> .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
<b>8</b>	<b>Přílohy</b> .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
	<b>Bibliografie</b> .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>

Disertační práce zkoumá ožívování a reaktivaci prázdných nevyužitých budov uměleckými projekty z pohledu managementu a dramaturgie. Práce popisuje světový a český historický kontext vzniku nezávislých kulturních center, vyjmenovává a zkoumá vybrané kulturní organizace, mezinárodní a národní sítě. Nezávislá kulturní centra se nevěnují pouze kultuře, ale jejich činnost přesahuje do oblasti sociální, komunitní, environmentální, vzdělávací, komerční i regionálního rozvoje. Všechny tyto oblasti se používají při jednorázových, dočasných i dlouhodobých oživovacích projektech a tato práce je zkoumá z pohledu přípravné fáze, která je pro vývoj jakékoli organizace nejdůležitější. Jedním z cílů je zjistit, proč nabízí nezávislá kulturní centra napříč Evropou podobnou programovou nabídku. Významnou část v práci zaujímají ostravské oživovací aktivity v průmyslových areálech a místní nezávislá umělecká scéna, která souběžně s nimi znatelně vyrostla a je zde podrobně popsána, stejně jako neúspěšná reaktivace Provozu Hlubina.

Žijeme v době, která se vyznačuje rozptylem hodnot a idejí. Hodnotový žebříček naší společnosti je tak pestrý, že mnoho lidí našlo zaměstnání v oborech, které ještě před několika lety bývaly pouze volnočasovým koníčkem několika nadšenců. Míním tím obory spojené s životním prostředím, veřejnou prospěšností, kreativitou atd. Mimo jiné i díky tomuto životnímu stylu, zaměřenému na vytváření hodnot, jsme svědky reaktivace starých budov pro veřejně prospěšné aktivity, které by při manažerském uvažování skončily dříve – již při vytváření byznys modelu. Na jeho počátcích ovšem stály umělecké aktivity a občanský sektor, což dokládá i Benjamin Fagner:

*„Dřív než opuštěné industriální budovy a území objevili pro podnikání developéři a realitní kanceláře, prostor pro nové uplatnění připravovaly a veřejnosti představovaly spíše alternativní umělecké intervence, včetně divadelních aktivit. Provázela je jakási novodobá kolonizace skupinových obyvatel, kteří hledají místa s nízkým nájmem, a přitom prázdným prostorem pro tvůrčí seberealizaci.“*  
(Schmelzová 2010, s. 136)

## **Hypotéza**

Během mapování uměleckých center v nalezených prostorech jsem si všiml, že je struktura programové náplně v těchto místech podobná napříč státy i právními formami organizací, které v nich program zajišťují. Tento jev mě zaujal, a proto jsem jej začal zkoumat z pohledu managementu v přípravné fázi (který je velmi tvůrčí), protože je zodpovědný za strategické plánování i v horizontu několika let. Subjekty, které jsem zkoumal, vznikaly ve velmi pestrých kontextech a při tvorbě strategického plánu měly odlišné pozice. Jak je tedy možné, že se postupem času tyto iniciativy změnil v instituce s podobnou programovou náplní? Je to tím, že na začátku reprezentanti žádný plán neměli a začali na strategii pracovat až s odstupem?

Během výzkumu se hledaly odpovědi na následující otázky:

- Jaký vliv má bottom-up a top-down přístup na výsledek reaktivace prázdného místa? A jak vypadá jejich kombinace?
- Jak se vyvíjí strategické plány kulturních organizací v přípravné fázi?
- Kdy v organizaci vzniknul první strategický dokument?

## **Využití literatury**

Téma této práce se dotýká mnoha oblastí. Existuje tak mnoho teoretických opor, ale každá se tomuto tématu věnuje jen částečně:

- Management umění
- Kulturní politika
- Kreativní odvětví
- Rozvoj občanské společnosti
- Životní prostředí
- Vzdělávání
- Divadlo v netradičních prostorech
- Udržitelný rozvoj

Téma se velmi rychle vyvíjí, a tak mnohdy nezbyvá nic jiného, než zkoumat současný stav a praktické zkušenosti přímo v uměleckých organizacích, používat relevantní internetové zdroje a zobecnit tyto výsledky.

## Terminologie

Oživení, konverze nebo reaktivace? V názvu této práce používám termín „oživování“ protože je nedokonavý – není to ukončená činnost a je obecnější než reaktivace nebo konverze.

V kapitole definuji kulturní a tvůrčí odvětví (KTO), práci a diskusi nad tématem se studenty, definuji pojmy jako „black box“ a „white cube“ a popisuji netradiční prostory. V kapitole také dělím typy oživení na základě času.

- Jednorázový (krátkodobý) – vede ke krátkodobých uměleckých intervencí (site specific, imerzivní divadlo, festivaly, výstavy apod.)
- Dočasný<sup>1</sup> (od měsíců po několik let) – ojedinělý příklad, který nabízí specifická řešení – denní program, hostinská činnost, pronájmy, dílny, festivaly, rezidence
- Dlouhodobý – vede k analytické přípravě a strategickému plánování.

V práci se zaměřuji na nestátní neziskové organizace a roli dramaturga/manažera, který musí cítit potřeby lokality a dívat se na otázku dalšího využití s nadhledem a se znalostí prostředí. V manažerském žargonu mluvíme o analýze prostředí a potřeb, které je v konkrétní lokalitě potřeba zpracovat.

*„[...] přes sebeoptivější a maximální výkon manažer nesmí čekat vděčnost; kdyby dal práci desítkám lidí, vydělal společnosti miliony, přispěl obci mimořádnou kulturní nabídkou, reprezentoval úspěšně domácí kulturu ve světě – vděku se pravděpodobně nedočká. V lepším případě bude postoj – i kulturní – veřejnosti k jeho osobě indiferentní, přehlíživý a nevšímavý, v horším případě bude krutým ‚kapitalistou‘, cynickým despotou, diktátorem a já nevím čím ještě.“ (Dvořák 2004, s. 98)*

Management (z angl. to manage – řídit) oživování prázdného místa nelze dělat bez dramaturga. Platí to i obráceně. Dramaturg nemůže oživovat prázdné místo

---

<sup>1</sup> Známe přibližný termín, kdy bude prostor zbourán nebo použit pro jiné účely.

bez manažera. Z mých zkušeností i výzkumu musím potvrdit, že obě tyto oblasti se prolínají. Manažer musí být trochu dramaturg a naopak. Velmi často se stává, že obě funkce zastává jedna osoba, která pro svou práci používá oba úhly pohledu.

## **Multioborový/multižánrový/multikulturní**

Všechny prostory, o kterých bude v této práci zmínka, spojuje víceoborovost a otevřenost k novým uměleckým žánrům. Z historického pohledu se nejedná o nic nového. Je přirozené, že umění s sebou přináší objevování a inspiraci, ovšem při pohledu na síť kulturních institucí v ČR si tato oblast komentář zaslouží.

V divadlech se hraje výhradně divadlo, v galerii se konají výstavy a v koncertní síni se pořádají koncerty. V posledních letech se v těchto institucích setkáváme s posunem ve směru vzdělávacích aktivit, ovšem při pohledu na zřizovací nebo zakládací listiny těchto institucí si uvědomíme, že multioborovost v nich chybí záměrně. To se ale nedá říci o nezávislých nebo soukromých institucích, o kterých píší tuto práci.

## **Prázdné místo**

Pro pochopení tématu této práce je nutné definovat, co je myšleno tím *prázdným místem*. Může jím být jakákoli budova, která ztratila své původní využití, ale je možné její další využití, a to s ohledem na bezpečnost a jiné právní předpisy. Definice prázdných budov se napříč zdroji podobají.

- „Někdejší centra výroby – dílny, továrny, mlýny, hutě, ale také doly a místa, kde dochází ke zpracování a úpravě surovin a materiálů.
- Dále sklady, překladiště a úložiště pro suroviny, polotovary i finální výrobky.
- Výraznou skupinu tvoří energetická díla včetně jejich součástí a objektů pro distribuci energie, vodárenská díla, úpravny vod a čistírny splašků.
- Stavby pro osobní a nákladní dopravu, železnice, silnice, vodní cesty a letiště, včetně infrastruktury a doplňujících provozních budov, nádraží, přístavů, letištních hangárů.
- Zvláštní skupinou jsou sociální, servisní a obytné stavby (například staré dělnické obytné kolonie), spjaté s existencí průmyslové činnosti v daném místě.“ (Schmelzová 2010, s. 126)



Umění se dá prezentovat kdekoli, je to ostatně i jeho podstata. Je zřejmé, že umění v netradičním prostoru není z umělceva pohledu nic nového, jen se akademicky nepojmenovávalo. Jako nový prvek vnímám roli kulturního manažera, který se podílí na reaktivačních projektech, protože se profilovala teprve před krátkou dobou. I tato pozice má ovšem oporu v historii divadla a dá se použít i pro dnešní dobu. Jediné, co se průběžně mění, jsou nástroje managementu a oblasti jejich použití, protože se dnes nejedná pouze o management v umění, ale také v oblastech vzdělávání, veřejného prostoru a urbanismu, v občanském sektoru a v rámci ziskových i neziskových aktivit.

V terminologii pokračuji vysvětlením pojmu brownfields a éry vyprazdňování průmyslových areálů.

- Období po 2. sv. válce – vybombardovaným městům se naskytla příležitost upravit urbanisticky centra pro aktuální rozvojové potřeby.
- 60.–70. léta 20. století – v západní Evropě vrcholila doba ekonomického rozmachu, firmy rostly, opouštěly své prostory ve městech a přestěhovaly se do nových areálů za město. Některá odvětví těžkého průmyslu z měst mizela a vznikaly rozsáhlé komplexy. Také se přesouvaly armády, které využívaly kasárny v centrech.
- Přelom 80 a 90. let – pád Berlínské zdi a následně celé Železné opony zapříčinil přesun mnoha obyvatel z bývalého východního bloku, po kterých zůstaly prázdné budovy. Některá průmyslová odvětví ze států RVHP skončila, vracely se znárodněné budovy, které již nebylo možné využívat pro původní účely, a to vše provázela snaha najít jim nové využití.

Oproti literárním pramenům zmiňuji i fenomén posledních let vycházející ze smršťujících se měst, ve kterých se objevují prázdné domy a s těmi se pojí gentrifikace. Za její příklad lze brát příběh Stodolní ulice v Ostravě, která se z kulturní lokality plné hudebních klubů změnila v čistě zábavní a konzumní lokalitu, která nakonec ztratila své *genius loci*. Původní oživovatelé jsou nahrazeni a hledají nové místo. Podobně vnímanou lokalitou může být pražská čtvrť Karlín, pražská Náplavka, Dolní oblast Vítkovice a další. Během návštěvy Krakova jsem našel na ulici jedné čtvrti nálepky, na kterých bylo napsáno:

„Přísný zákaz jakékoli umělecké činnosti v ulicích, umění je první fází gentrifikace!!!“

Při ožívování domů se dostávám k historii squattingu a jeho vlivu na vznik NKC.

## Typy oživení prázdného místa

Prázdná místa se ožívují mnoha způsoby. Jen výjimečně se ožívují místa za jedním účelem. Oproti době, kdy se do nalezených prostor hrnuly pouze svobodně myslící projekty, jsme dnes svědky reaktivací v daleko širší nabídce služeb. Všechny tyto aktivity se dotýkají udržitelného rozvoje.

- Umělecké aktivity – ateliéry, zkušebny, zázemí, festivaly, programová náplň.
- Sociální a komunitně prospěšné – azylová centra, občanská centra, mládežnické organizace apod.
- Komerční – obchodní centra, gastro, kanceláře, průmyslové objekty, sklady apod.
- Veřejné instituce – úřady, knihovny, muzea apod.
- Vzdělávací – školy, školky, kurzy, celoživotní vzdělávání.
- Rozvoj sídel

Důležitý termín, který se před pár lety používal při ožívování pro kulturní účely, byl *triple-helix*. Dnes se rozšířil na *penta-helix*. Tyto termíny vychází z teorií, které se věnují udržitelnému rozvoji. Ten je často užívaný při rozvoji vývojových nebo výzkumných center. Na tomto principu spolupráce stojí také reaktivace prázdné budovy. Zatímco *triple-helix* se snažil oživit místa ve spolupráci *veřejného, soukromého a vzdělávacího* sektoru, *penta-helix* jej doplňuje o *občanský a sociální* sektor.<sup>2</sup> To samo o sobě určuje programovou náplň těchto míst a zadání.

---

<sup>2</sup> (Amrial et al. 2017)

## Oživení prázdného místa z pohledu času

Oživením prázdného místa rozumím vdechnutí života do již mrtvé lokality. Fascinující je pro toto téma míra kreativity, kterou musíte použít a know-how, abyste vše udělali legálně a funkčně. Zatímco před lety existovala ze strany úřadů v ČR jistá benevolence, dnes je potřeba být důkladně připravený. Kulturní centra vznikající mezi 60. a 80. léty 20. století byly oázy inspirativní svobody, a to v nalezených prázdných prostorech, se kterými neměla společnost zkušenosti. Dnes stojí jejich zachování na osvědčených manažerech, kteří byrokracii zachytí a uživatelům poskytnou ve své organizaci prostor pro kvalitní tvorbu a prezentaci, ať mluvíme o krátkodobém (i dočasném) užívání nebo o instituci.

Když jsem se ptal Sandyho Fitzgeralda, jaký vidí rozdíl mezi kulturními centry v 70. letech a dnes, popsal jej jednoduše. Zatímco na začátku iniciovali umělecká centra umělci, které spojovala určitá filosofie a pohled na svět, dnes je iniciují manažeři ze střední třídy a spojuje je pouze byznys model. V této kapitole popíši principy a rozdíly mezi jednorázovým, dočasným a dlouhodobým využitím nalezeného prostoru.

### Jednorázové oživení místa

Jednorázovým využitím místa rozumíme oživení jedním projektem. Mohou to být projekty site specific, festivaly, rezidence, sympozia nebo komunitní akce. Všechny tyto druhy oživení spojuje genius loci místa a zpravidla s prostorem aktivně pracují. V kontextu dlouhodobého nebo dočasného využití jsou důležité pro seznámení s prostorem a zpravidla dlouhodobému využití předchází. V kapitole disertační práce se věnuji festivalům (4+4 dny, Industriální stopy), imerzivního divadla a site specific projektům. Popisují krátkodobé rezidenční pobyty a festivaly s odkazy na mnou pořádané akce Deepcamp a Dream Factory Ostrava.

Přínosy takového přístupu jsou tyto:

- Popularizace místa
- Finanční nenáročnost
- Zpětná vazba od účinkujících i publika

- Test programové náplně
- Argumentace vůči představitelům veřejné správy, partnerům apod., že to jde

## **Dočasné oživení místa**

S jednorázovým oživením má dočasnost společnou znalost konce aktivit, ale liší se jejich náplní. Dočasné využití kombinuje principy jednorázového a dlouhodobého. Zpravidla se jedná o budovy, které čeká buď demolice nebo další využití. V této mezifázi jsou využívány dočasně na dobu několika měsíců nebo let.

Mnoho organizací v rámci svého vývoje prošlo dočasnou fází, ve které si ověřilo své poslání, rozvíjelo svou dramaturgii nebo prostě experimentovalo. Dočasnost komplikuje strategické plánování a tím i přirozeně dlouhodobý rozvoj. Pokud je ale organizace začlení do svého dlouhodobého strategického plánu, může je efektivně využít při aktivitách po opuštění dočasných prostor. Dočasnými aktivitami se staly např. Arena ve Vídni, Třačka v Praze, Cooltour v Ostravě, Tacheles v Berlíně nebo éra Provozu Hlubina v budově nových koupelen v letech 2010–2014.

## **Dlouhodobé oživování**

Po části věnované krátkodobému a dočasnému využívání prázdných míst přichází kapitola, která se věnuje dlouhodobě fungujícím konverzím prázdných míst. Tato místa svou veřejnou prospěšnost rozdělují mezi kulturu, vzdělávání, environmentální program, komunitu a čím dál častěji k rozvoji podnikání. Toto široké programové zaměření je u těchto organizací pravidlem a odráží se i v provozní době těchto organizací, které mohou své aktivity programovat po celý týden od rána do noci. Princip jejich fungování je unikátní nejen v porovnání se soukromým sektorem, ale hlavně s tím veřejným.

Z pohledu umělce se jedná o prostory, ve kterých se dá zkoušet, pronajímat ateliéry, hledat koprodukční spolupráce, vzdělávat se a rozvíjet, realizovat i prezentovat svou uměleckou činnost. Z hlediska managementu je důležité si

pojmenovat, jak ožívování řídit. Jestli individuálně, tedy jednou organizací, která rozhoduje o programu a činnosti samostatně, nebo jestli reaktivovat areál s více organizacemi (institucemi). Tomu odpovídá mé další dělení na *nezávislá kulturní centra* a *kreativní čtvrtě*.

Oba tyto typy se neustále vyvíjí a vznikají nové. Role svěžích organizací, které dávají prostor nejnovějším uměleckým trendům ovšem slábne. Vzhledem k jejich historickému vývoji se není čemu divit.

## **Nezávislá kulturní centra**

Nejstarším a nejužívanějším termínem je ale pořád nezávislé kulturní centrum (NKC), které používám také v této práci. Proti tomuto terminologickému trendu šel např. Hraničář v Ústí nad Labem, který se nazývá veřejným sálem, ale to je výjimka, která potvrzuje neustálý vývoj tématu a u Hraničáře potvrzuje zesilující trend zaměření na historii, veřejnost, lokalitu a komunitu.

V ČR je v systému podpory kultury role těchto center nejasná, což je pro jejich fungování hendikep. Neexistuje jednotný systém podpory kulturních center, organizace samotné nemají na výběr vhodnou právní formu a neexistuje prováděcí zákon veřejné prospěšnosti (byť v § 146 občanského zákoníku je zmíněna)<sup>3</sup>, který by legitimizoval vznik spolků a zapsaných ústavů. Vícezdrojové financování, na kterém ekonomická i hlavní činnost kulturních center stojí, v Česku nefunguje a nevypadá to, že by se v nejbližších letech v této oblasti cokoli měnilo.

## **Historie NKC**

Začátek dnešních nezávislých kulturních center, které oživily prázdné místo, můžeme datovat na Západě do 60. let 20. století. Prvním předpokladem pro vznik NKC bylo, že z mnoha důvodů slábla role tradičních průmyslových odvětví. To se projevilo vyprazdňováním průmyslových budov a vzniku brownfields. Vedle toho probíhaly celospolečenské změny, které se odrážely jak ve způsobu života a

---

<sup>3</sup> Zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů* 2012, částka 33.

vzniku subkultur, tak samozřejmě v umění. Umění se začalo přesouvat blíže lidem do netradičních prostor. Samotní aktéři nazývali tyto prostory „laboratořemi“, ve kterých experimentovali, jak žít, pracovat a tvořit. Lidé se začali sdružovat do komunit, osidlovali prázdná místa, mizely hranice mezi žánry, měnily se hodnoty a vznikaly první neoficiální/nezávislé prostory.

V té době se objevila definice druhé divadelní reformy, kterou popisuje Kazimierz Braun a potvrzuje multioborovost, jež byla pro tehdejší nové umělecké formy typická a zachovala se v těchto prostorech dodnes.

Divadla druhé divadelní reformy se vyznačovala působením mimo divadelní sály, využívala netradiční prostory a nezůstala pozadu s ostatními uměleckými směry, které od 60. a 70. let datují své nové vlny.

*„V 70. a 80. letech vychoval punk [v západní Evropě, pozn. autora] DIY (udělej si sám) generaci mladých lidí, kteří chtěli sami řídit svůj život. Věřili, že kreativní vyjádření a seburčení je prostředkem dané víry a způsobem, jak myslet, jednat a tvořit.“*(Fitzgerald 2019, s. 14)

## **Český kontext**

K pochopení českého prostředí v souvislosti se vznikem NKC je třeba vrátit se do doby období mladého Československa. Mluvíme o době, ve které vrcholil technický pokrok spojený s průmyslovou revolucí – vznikala nakladatelství, výtvarné umění bylo v rozmachu „-ismů“, vznikaly filmové ateliéry, začal vysílat rozhlas, otevírala se nová kina i divadla a umění se začalo emancipovat jako nikdy předtím. Dalo by se říci, že začal rozmach kulturního průmyslu, který poprvé popsali (reflektovali) až v roce 1944 Theodor W. Adorno a Max Horkheimer v knize *Dialektika osvícenství*.

V kapitole popisují nakladatele, které považují za vrcholné producenty té doby. Zmiňují Aventinskou mansardu, Melantrich, Družstevní práci a zásadní objev, který reflektoval kulturní gramotnost obyvatelstva a spolkovou činnost - sokolovny.

Sokolovny a aktivity dalších jednot<sup>4</sup> se staly součástí veřejného života téměř v každém městě nebo významnější obci. Byť se zdá, že budovy sokoloven vznikaly podle principu top-down, není tomu tak. Každá sokolská obec si sokolovnu stavěla a financovala sama – respektuje tak lokální potřeby ve velikosti, členění i architektuře, byť někde byl architektem místní zedník. Díky tomuto přístupu neexistují dvě stejné sokolovny, přitom všechny měly podobné využití. Jsme tedy svědky bottom-up přístupu při vzniku prvních NKC, které se liší pouze v tom, že reflektovaly tehdejší potřeby. Vznik sokoloven spojovala stejná filozofie. Stejně jako u NKC.

Spolkový život se v českých zemích rozvíjel od poloviny 19. století. Má na svědomí velkou část předválečné činnosti, kterou do dneška obdivujeme a ze které čerpáme. Vždyť i Národní divadlo stojí díky spolkovým aktivitám a občanskému sektoru. Síť kultury byla neuvěřitelně propracovaná. Lidé díky ní umění rozuměli a každý den se s ním setkávali v sokolovnách, orlovnách, měšťanských besedách, národních domech, v kinech, knihovnách, galeriích, hospodách, časopisech i obchodech. Umění a kultura tvořila naši každodenní identitu. Je neuvěřitelné, co s národní identitou udělá jedna válka a čtyřicet let pauzy ve spolkovém životě. Spolky a jiné NNO jsou dnes označovány za parazity, sokolovny chátrají a mnohdy z nich funguje pouze hospoda. Identitu a kulturní dědictví našich předků jsme zapomněli využívat a těžko na něj navážeme.

Vzpomeňme na 60. léta 20. století, která naposledy na krátkou dobu opět na multioborovost navázala i v oficiálních kruzích. V Česku vznikla inspirativní nová vlna během vzniku malých divadel na přelomu 50. a 60. let 20. století. Byla to doba silné české generace v oblasti filmu, designu, výtvarného umění, architektury i divadla.

---

<sup>4</sup> Druhým největším spolkem bývaly Dělnické tělocvičné jednoty sdružující především členy sociální demokracie. Katolicky smýšlející občané se sdružovali ve spolku Československý orel, židovští občané navštěvovali spolek Makabi, němečtí Deutsche Turnverein.

Nalézám i základní princip při vzniku NKC: „*Malé divadlo tvoří dříve, než existuje: sejde se skupina duchovně spřízněných (lhostejno, zda a jak vyškolených) jedinců a společně vystupují, protože mají společnou potřebu vyslovit se. Teprve druhotně a dodatečně hledají institucionální zajištění svého vystupování. Napřed je idea, teprve potom instituce.*“ (Hořínek 1993)

Když v 90. letech padlo dosavadní evropské uspořádání a rozvíjely se technologie, rozvinula se také kultura a celkově umění napříč národy a hranicemi. Stejně tak aktivistické činnosti, protesty nebo demonstrace, které byly považovány za konfrontační a extrémní, vedly k nepředvídatelnému přenesení do veřejného prostoru a v něm k otázkám udržitelnosti, kolektivního života a využívání zdrojů. Mnohé z výsledků těchto „revolucí“ se dnes staly hlavním proudem.

Poté se již dostávám do současnosti a definuji bottom-up a top-down aktivit a rozdíly mezi centrem a čtvrtí.

<b>Nezávislé kulturní centrum</b>	<b>Kreativní čtvrt'</b>
Jedna organizace	Více organizací
Jedna budova	Více budov, areál
Zaměřeno na umělecké projekty	Zaměřeno na celou oblast KTO
Neziskový charakter	NNO + podnikatelské aktivity

## **Od squatu po instituci**

Nejsložitějším úkolem ve strategickém vývoji nezávislých uměleckých organizací je institucionalizace, která zpravidla nastává po několika letech od jejich vzniku. V této kapitole budou zmíněny jednotlivé příklady procesů, které k ní vedou od samotného počátku. Hlavní důraz je kladen na nestátní neziskové organizace (NNO).



Zásadním termínem pro jakoukoli organizaci s dlouhodobou vizí je *udržitelnost*, která ovšem může pro mnoho lidí mít různé významy. Pro NKC se ale jedná o udržitelnost *programovou, komunitní a zároveň finanční*.

Musíme si u toho uvědomit, že z pohledu řízení podniku, jsou nezávislé kulturní organizace pouze malé a střední podniky (dále MSP). Např. největší česká kulturní instituce Národní divadlo v Praze (ND) měla v roce 2018 sice 1318 zaměstnanců,<sup>5</sup> ale z pohledu svých výnosů ve výši 1,256 mld. Kč<sup>6</sup> spadá, dle doporučení EU, mezi střední podniky.<sup>7</sup>

K řízení MSP vzniká literatury mnohem více, a můžeme se v ní inspirovat i pro oblast NKC. Novotný a Suchánek vidí jako hlavní nevýhody MSP:

- „*Omezené možnosti zaměstnávání odborníků ve správě a řídicích činnostech,*
- *vyšší intenzita práce a méně příznivé pracovní podmínky,*
- *omezené možnosti získávání výhod z rozsahu produkce,*
- *omezené prostředky na propagaci a reklamu.*“<sup>8</sup>

## **Strategie v přípravné fázi**

Oživování prázdného místa se skládá ze tří fází, které se liší obsahem aktivit. Tyto fáze vychází z teorie projektového řízení, protože oživování prostoru je projektem, jehož cílem je reaktivace budovy. Tato struktura se používá pro krátkodobé i dlouhodobé využití:

1. Přípravná fáze
2. Realizační fáze
3. Provozní fáze

---

<sup>5</sup> NÁRODNÍ DIVADLO. *Výroční zpráva 2018* [online]. 2019 [vid. 2019-08-03]. Dostupné z: <https://www.narodni-divadlo.cz/uploads/assets/nd-vz2018-12.pdf>

<sup>6</sup> Tamtéž

<sup>7</sup> EVROPSKÁ UNIE. *Uživatelská příručka k definici malých a středních podniků*.

Lucemburk: Úřad pro publikace Evropské unie, 2015. ISBN 978-92-79-45310-6.

<sup>8</sup> NOVOTNÝ, Jiří a Petr SUCHÁNEK. *Nauka o podniku I*. Brno: MU ESF, 2004. ISBN 80-210-3333-9.

## **Byznys model**

*„Umělecká tvorba a její prezentace není to samé jako výroba a prodej mýdla“<sup>9</sup>*

Součástí strategického plánování je dobře promyšlený byznys model.

Pojmenování tohoto procesu v případě NNO může být zavádějící, a to díky svému použití v komerční sféře. V této kapitole se věnuji definici hodnot pro sestavení správného modelu pro NNO v kultuře.

## **Příklady oživení prázdných míst**

V této rozsáhlé kapitole popisují různé přístupy k oživení budov ze zahraničí, které mohou být pro Česko inspirativní: ufaFabrik, Tacheles, Bakelit, Lodž, vídeňskou Arenu a WUK.

V ČR dělím NKC na pražská po roce 2000, mimopražská (Plzeň, Ostrava, Brno) a menší města, která nabízí pestrou nabídku prostorů.

Pražskou scénu, postavenou na rezidencích a na programu opírajícím se o vizuální umění, hudbu a divadelní projekty, rozšířily až aktivity MeetFactory (2000) a Třafačky (2006). Tato nezávislá centra vznikla v nevyužitých prostorech a stály za nimi významné tvůrčí osobnosti. Obě centra měla ale na provoz umělecké instituce odlišný pohled, byť se v mnoha ohledech mise a cíle shodovala. Což se ale dá říct i o oživovacích aktivitách DOX nebo LaFabriky, do kterých vložili „investoři“ vlastní kapitál.

Velká část je věnována ostravské nezávislé scéně, která vznikla po roce 2009. Po této kapitole přichází prostor pro oživovací aktivity v menších městech: Kino Varšava, Veřejný sál Hraničář, Jablečné Lázně, Automatické mlýny Pardubice. Prostory jsem vybíral ne podle lokality, ale podle přístupu k jejich oživení, aby se dal prostor, pokud možno, všem druhům a modelům.

---

<sup>9</sup> BOGEN, Paul. Abracadabra! In: Sandy FITZGERALD, ed. *Models to manifestos*. B.m.: Olivearte Cultural Agency, 2019. ISBN 978-930897-42-4.

## Od instituce po síť

Pokud se podaří oživit prázdné místo pro kulturní účely – podaří se jej zkolaudovat, program je naplněn a umělci se hrnou na rezidence – nezbyvá nic jiného, než své zkušenosti sdílet a nechávat se inspirovat. Popsal jsem zahraniční síť, které se věnují NKC: Anténa, TEH, CNLII, Refill, Katalyzátor a AND.

### Závěr

*„Člověk nejdříve něco zatracuje, pak si toho váží a pak obdivuje.“<sup>10</sup>*

To je i případ ožívání prázdných míst, která na začátku někdo opustil a poté někdo oživil. A pokud byl úspěšný, tak je obdivují diváci a návštěvníci. Tato práce zmiňuje zlomek oživených prázdných míst, ale popisuje možné přístupy k jejich oživení z pohledu dramaturga/manažera a historie. Použil jsem k výsledkům indukční i dedukční metody, kvalitativní i kvantitativní data a výsledkem práce je několik závěrů:

- K dlouhodobému oživení je od začátku potřeba silné otevřené vize,
- přípravná fáze je pro rozvoj NKC zásadní,
- bez vybudované komunity nelze oživovat,
- finance nejsou na začátku to nejdůležitější,
- je nutné mít dobře nastavené majetkové vztahy k budově, v nejlepším případě ji vlastnit,
- organizační struktura je v přípravné fázi horizontální, ovšem se silným lídrem,
- současné umění má v NKC čím dál menší prostor,
- z důvodů globalizace, institucionalizace a síťování ztrácí NKC lokální identitu,
- v ČR chybí síť a právní opora reagující na vznik nových NKC,
- ožívují se prostory v menších městech,
- bohatá spolková a multioborová historie ČR je zarážející,
- NNO v prázdných místech se podílí na strategických dokumentech měst.

---

<sup>10</sup> FRAGNER, Benjamin. Na plovárně. ČT2. 9. červen 2013

Má úvodní hypotéza se potvrdila, mnoho kulturních organizací zpracovává své strategické dokumenty pozdě, ale ty organizace, které je připravují od začátku a stojí za nimi silná občanská iniciativa, mají největší šanci uspět i přes veškeré překážky, které jim vnější prostředí klade. V sousedních státech můžeme při ožívání prázdných míst pozorovat silnou spolupráci veřejného i nezávislého sektoru.

Téma ožívání se nyní přesouvá, jak je zvykem, i do ostatních oblastí a již není tak specifické, jako v 70. letech v západní Evropě nebo v 90. letech u nás. Objekty ožívá i hlavní proud a současné umění budeme v následujících letech objevovat jinde než v NKC. Zajímavé bude pozorovat kulturní aktivity v uprchlických centrech nebo v zemích, kde uprchlíci již tvoří značnou část obyvatelstva. Ptal jsem se Sandyho Fitzgeralda, co mají společného dnešní NKC. Pořád vidím před očima, jak ukazuje na bavící se účastníky TEH konference na dvorku Zentralwerku a odpovídá řečnickou otázkou: „Kam se poděla pestrost, multikulturalita a nejistota tvůrčích bohémů? Všude tu je pouze bílá middle class!“ A já si uvědomil, že jí jsem asi taky.