

**Vysoká škola kreativní komunikace**

Katedra marketingových komunikací

# **Diplomová práce**

**Analýza faktorů ovlivňující  
procesy kreativity v reklamní  
agentuře WMC Grey**

2024

Bc. Aneta Lišková



**Vysoká škola kreativní komunikace**

**Katedra marketingových komunikací**

**Kreativní marketing a komunikace**

**Analýza faktorů ovlivňující  
procesy kreativity v reklamní  
agentuře WMC Grey**

**Autorka: Bc. Aneta Lišková**

**Vedoucí práce: doc. Ing. Lenka Kauerová, CSc.**

**2024**

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a že jsem uvedla všechny použité prameny a literaturu, ze kterých jsem čerpala. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna veřejnosti pro účely studia a výzkumu.

V Praze dne.....

Podpis autorky.....

## **PODĚKOVÁNÍ**

Ráda bych tímto poděkovala své vedoucí diplomové práce paní doc. Ing. Lence Kauerové, CSc. za odborné konzultace, rady a inspirace, které přispěly k ucelenější a relevantnější podobě této práce. Dále pak odbornému poradci této práce, kreativnímu řediteli agentury WMC Grey, kterým byl Ing. David Suda. V neposlední řadě i všem respondentům, kteří se účastnili dotazníkových šetření.



## **ABSTRAKT, KLÍČOVÁ SLOVA**

Diplomová práce se zaměřuje na prozkoumání fenoménu kreativity a faktorů, které ovlivňují její projev a rozvoj u jednotlivců. Práce se zabývá identifikací klíčových aspektů, které vykazují kreativní jedinci, jako jsou inovativní myšlení, schopnost překonávat konvenční hranice a flexibilita myšlení. Rozebírá kreativní potenciál z hlediska biologických, psychologických a sociálních faktorů a popisuje, jak jednotlivé proměnné ovlivňují tvůrčí činnost v různých fázích života. Zároveň se věnuje analýze kreativních bloků, které mohou brzdit kreativní proces, a zkoumá různé podněty k rozvoji kreativity. Výsledky této práce mohou být užitečné pro pedagogy, manažery, tvůrce a další, kteří se zajímají o podporu a rozvoj kreativity u sebe, či jednotlivců ve svém okolí. V praktické části, práce využívá poznatky nabyté v části teoretické a podrobuje je šetření v rámci kreativního oddělení vybrané agentury. Práce může být hodnotným vodítkem pro nadřízené v agentuře, které mohou využít pro potenciální zlepšení kreativních procesů u svých zaměstnanců.

**Klíčová slova:** kreativita, tvůrčí činnost, faktory, WMC Grey, ovlivnění, vývoj, blok, stres, časová tíseň, klient, tender

## **ABSTRACT, KEY WORDS**

This thesis focuses on the phenomenon of creativity and the factors that influence its expression and development in individuals. The thesis seeks to identify key aspects of creative individuals such as innovative thinking, the ability to transcend conventional boundaries and flexibility of thought. It analyses creative potential in terms of biological, psychological and social factors and describes how each variable influences creative activity at different stages of life. It also analyses the creative blocks that can hinder the creative process and examines the various stimuli for the development of creativity. The results of this work may be useful to teachers, managers, creatives and others interested in fostering and developing creativity in themselves or in people around them. In the practical part of the thesis, the knowledge gained in the theoretical part is applied to the creative department of a selected agency. The thesis can provide valuable guidance for supervisors in the agency to potentially improve the creative processes of their employees.

**Keywords:** creativity, creative activity, factors, WMC Grey, influence, development, block, stress, time pressure, client, tender

## Obsah

Úvod .....	8
TEORETICKÁ ČÁST .....	10
1. Kreativita .....	10
1.1. Vymezení kreativity .....	10
1.2. (Ne)charakteristika kreativního jedince .....	11
1.2.1. Biologické faktory ovlivňující kreativitu .....	12
1.2.2. Psychologické faktory ovlivňující kreativitu .....	13
1.2.3. Sociální faktory ovlivňující kreativitu .....	20
2. Tvůrčí činnost .....	25
2.1. Vymezení tvůrčí činnosti .....	26
2.2. Průběh tvůrčí činnosti .....	26
2.3. Překážky tvůrčí činnosti .....	30
2.3.1. Příčiny překážek kreativity .....	31
2.4. Rozvoj tvůrčí činnosti .....	37
3. Kreativita v marketingové agenturní činnosti .....	39
3.1. Hodnocení kreativity v marketingové agenturní činnosti .....	40
3.1.1. Tuzemské kreativní soutěže .....	40
3.1.2. Mezinárodní kreativní soutěže .....	42
PRAKTICKÁ ČÁST .....	44
4. Výzkumné cíle práce .....	44
4.1. Hypotézy a výzkumné otázky .....	44
5. Představení agentury WMC Grey .....	45
5.1. Hierarchie a pozice v agentuře .....	46
5.1.1. Hierarchie a pozice v kreativním oddělení agentury .....	47
5.2. Konkurence agentury .....	51
6. Podoba kreativních procesů v agentuře WMC Grey .....	51
6.1. Tendery .....	51
6.2. Zakázky pro stávající klienty .....	52
7. Zvolený typ výzkumu a metody získávání dat .....	53
7.1. Výběr vzorku respondentů .....	53
7.2. Kvantitativní dotazníkové šetření .....	54
7.3. Hlubkové rozhovory .....	55
8. Vyhodnocení výzkumu .....	55
8.1. Kvantitativní dotazníkové šetření .....	56
8.2. Hlubkové rozhovory .....	66
8.2.1. Vyhodnocení rozhovoru s Respondentem 1 .....	66

8.2.2. Vyhodnocení rozhovoru s Respondentem 2 .....	68
8.3. Doporučení pro eliminaci faktorů negativně ovlivňujících kreativitu.....	70
Závěr .....	72

## Úvod

Téma zkoumání faktorů podmiňujících kreativitu jsem si vybrala z důvodu svého osobního zájmu o kreativní procesy. Při práci copywritera je nezbytné denně vyvíjet tvůrčí potenciál a přicházet s neotřelými nápady. Osobně tak pro zdokonalení tohoto myšlení považuji za důležité porozumění mu v kontextu historickém, sociálním, biologickém i psychologickém. Práce tak může sloužit jako monografie zabývající se analýzou aspektů, které ovlivňují kreativitu v průběhu života jedince.

Hlavním cílem teoretické části práce je analýza dostupné literatury, průzkum existujících teorií a modelů kreativity. Kreativita je jedním z klíčových faktorů pro inovaci, rozvoj a úspěch jak v osobním, tak i profesním životě. Schopnost generovat nové myšlenky, objevovat nekonvenční řešení a překonávat ustálené vzorce je klíčová pro dynamický a konkurenceschopný svět 21. století. Nicméně procesy kreativity jsou komplexní a ovlivňovány mnoha faktory. Cílem teoretické části je tedy porozumět, jaké jsou klíčové determinanty kreativity a jak mohou být tyto faktory identifikovány, analyzovány a optimalizovány pro podporu kreativního myšlení a činnosti.

Praktická část práce si klade za cíl, na základě faktorů popsanych v části teoretické, prozkoumat, zda vůbec a pokud ano proč, procesy podmiňující kreativitu v kreativní agentuře WMC Grey. Klade si za cíl hloubkově analyzovat řadu faktorů, které mohou ovlivňovat kreativitu v agentuře WMC Grey, včetně organizační struktury, odpovědnosti za projekty, dosavadně využívaných kreativních technik, stylu vedení, dynamiky týmu a individuálního přístupu zaměstnanců. Pro účely odhalení povrchových nedostatků práce využívá kvantitativní dotazníkové šetření, které podstoupí všichni členové kreativního oddělení v agentuře. Z odhalených nedostatků je následně sestaven scénář hloubkového rozhovoru, kterému jsou podrobena vybraná členové kreativního oddělení. Na základě těchto výzkumů navrhu strategie a techniky, které mohou pomoci agentuře překonat, či eliminovat kreativní bloky a podporovat kreativní potenciál jedinců.

Informačním zdrojem jsou bibliografické zdroje, primárně: *The social psychology of creativity: A componential conceptualization* od Teresy Amabile, knihu *Kreativita* od Daceyho a Lennona, *Kreativita v reklamě* od Pavla Horňáka a v neposlední řadě knihu *Kreativita a její rozvoj* od Petra Žáka.

Práce může sloužit jako výchozí materiál pro úpravu koncepce pracovního nasazení i prostředí, které mohou pozitivně ovlivnit a zefektivnit tvůrčí činnost v reklamní agentuře WMC Grey.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1. Kreativita

Lidskou kreativitu zkoumají filozofové, psychologové i badatelé přes 2500 let. Tato kapitola si klade za cíl nabídnout komprehenzivní pohled na jejich myšlenky. Kreativita je jednou ze základních lidských schopností, kterou můžeme v průběhu života cíleně zdokonalovat, či upozadovat. Péči o kreativitu bych přirovnala k péči o svalstvo. Pokud svalové tkáně konzistentně stimulujeme, zesílí, zpevní se a svému nositeli poskytnou jak funkční, tak estetické benefity. Stejně tak máme jako jedinci plnou odpovědnost za péči o svoji kreativitu. Protože právě díky ní dnes žijeme ve velkých domech, nosíme oblečení i spolu můžeme komunikovat na obrovské vzdálenosti. Nebýt kreativity, nebylo by pokroku. Ať jde o jedince objektivně považované za kreativní, či nikoliv, stále zřetelněji se ukazuje, že na schopnosti být kreativní se podílejí biologické, psychologické i sociální faktory.<sup>1</sup>

### 1.1. Vymezení kreativity

Königová definuje kreativitu jako „schopnost vytváření nových kulturních, technických, duchovních i materiálních hodnot ve všech oborech lidské činnosti. Tvořivost je aktivita, která přináší dosud neznámé a současně společensky hodnotné výtvoř.“<sup>2</sup>

Další, o něco starší pohled na definici kreativity nám poskytne i kniha Malá československá encyklopedie. „Kreativita je produktivní styl myšlení, odrážející se v činnosti člověka; specificky lidská kreativita, realizovaná v tvůrčím procesu, jehož výsledkem je artefakt (dílo, reálné řešení daného problému).“<sup>3</sup>

A jako poslední definici uvedu jednu ze zahraničí od americké psycholožky Teresy Amabilové. „Dílo nebo řešení problému se považuje za kreativní do té míry, do jaké je novým, užitečným, správným, a přínosným řešením zadaného úkolu, a zároveň do jaké míry je úkol více heuristický (objevný, originální, původní, předpokládající nové řešení) než algoritmičtý (známý úkol s rutinním řešením).“<sup>4</sup>

Definici napříč literaturou nalezneme mnoho, ovšem všechny se shodují na novotě, originalitě a bisociaci<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> Dacey, Lennon 2000, s. 7.

<sup>2</sup> Königová, 2007, s. 12.

<sup>3</sup> Říman Josef a kol. 1986.

<sup>4</sup> Amabile 1983, online.

<sup>5</sup> Používání vzdálených, neobvyklých, a přesto relevantních asociací.

Co tedy znamená být kreativní? Může vůbec lidská bytost být nekreativní? Za kreativní počiny považují mnozí z nás konstrukci auta, nebo malbu obrazu. Ovšem notnou dávku kreativity vyžaduje i přežít jeden den v dnešní moderní době. Pokud vám ujede poslední spoj, mozek musí vymyslet nový způsob dopravy do cílové destinace, a právě v ten moment přichází kreativita. V knize *Kreativita* se Dacey a Lennon shodují, že právě obyčejná tvořivost, může pro společnost postupně znamenat větší přínos, než větší kreativní počiny. Sharon Bailin se ve své knize *Achieving Extraordinary Ends: An Essay on Creativity* domnívá, že tvořivost není tajemná, iracionální, nebo výjimečná, spíše představuje vynikající uplatnění našich běžných myšlenkových postupů.<sup>6</sup>

Kreativitu můžeme také chápat jako:

- Schopnost: představit si nebo vymyslet něco nového. Využití kombinace, replikace, nebo změny.
- Postoj: flexibilita, ochota hrát si s nápady a myšlenkami.
- Proces: kreativita je tvrdá práce. V agentuře, na jejichž kreativní procesy se tato práce zaměřuje, interně nazýváme kreativní proces jako *vysezení zlatého vejce* – tedy skvělého řešení, které nevznikne za den, ani dva, mnohdy ani za dva týdny. Jedinec, či skupina si musí dát prostor pro improvizaci a kontinuální myšlenkovou činnost.<sup>7</sup>

## 1.2. (Ne)charakteristika kreativního jedince

Neexistuje dosud žádný důkaz, že by mozek kreativního jedince pracoval odlišně od mozku běžných jedinců. Stejně tak studie ukazují, že kreativita není vždy podmíněna vysokou inteligencí. Např. studie vypracovaná Getzelsem a Jaksonem v roce 1962 ukazuje, že běžné hodnoty inteligence postačují k vysoké úrovni tvořivosti. Kreativita je rys, který se v průběhu života rozvíjí. Zdokonalování tvůrčích schopností je podmíněno touhou po poznání, postoji, osobností a genetickou výbavou, kterou má do určité míry každý člověk. Kreativita nepřichází sama, jak jsem již zmínila výše, je třeba o ni pečovat a cíleně ji stimulovat. Kreativita může být podmíněna i schopností rozpoznat příležitost a pracovat na ní. Pokud vezmu v potaz řadu vítězných prací na festivalu reklamní kreativity Cannes Lions, který se každý rok pořádá ve stejnojmenném francouzském městě, mnoho kampaní,

---

<sup>6</sup> Dacey, Lennon, cit. dílo, s. 14.

<sup>7</sup> Žák 2017, s. 18-19.

kteří nabízí nečekané řešení jsou brilantně využité příležitosti odpovědět na současné společenské problémy.

Co činí jedince kreativním uvažovali myslitelé již od dob starověkých Řeků. Tato práce ovšem pracuje s myšlenkou, že vše, co je lidské povahy tvoří genetické procesy a procesy založené na prostředí. Tedy, že na všech lidských schopnostech se podílejí tři faktory ve vzájemné součinnosti, jak jsem je již zmiňovala výše – biologické, psychologické a sociální. A právě v jejich kontextu popíši, co může mít dle výzkumů vliv na kreativitu ve vývoji jedince a jak je ji možné stimulovat.<sup>8</sup>

### **1.2.1. Biologické faktory ovlivňující kreativitu**

Mezi biologické faktory řadíme oplodnění, preferenci užívání levé, či pravé ruky, temperament, tělesný vývoj, motorický vývoj, zdraví, pohlavní dospívání, nebo menopauzu. Ačkoliv jsou biologické faktory vymezeny, nelze říci, že se navzájem neovlivňují s dalšími faktory. Přestože jsou základní schopnosti všech lidí fixovány v momentě početí, růst neuronů a hormonální změny určuje prostředí, ve které dítě prožije první roky života. Vývoj kreativity v těchto letech je tedy ovlivněn i psychologickými a sociálními podmínkami. V ranném dětství se v našem mozku vyvíjí neurony. Můžeme si ji představit jako obří síť, kde jsou jednotlivá vlákna napojena na další a další. Čím více těchto vláken mezi jednotlivými neurony je, tím složitější a komplexnější bude myšlení jedince. Jedinci s nejsložitějším systémem neuronových vláken, tudíž velmi pravděpodobně dospějí ke kreativnějším myšlenkám, i kdyby tomu tak mělo být jen proto, že mají myšlenek mnohem více než ostatní. Větvení neuronů je tedy jakási dálnice myšlení. Čím více možných variací cest, po kterých se myšlenky mohou vydat, tím více bude jedince napadat řešení. Jaké ranné účinky prostředí jedince mohou tedy pozitivně ovlivnit vznik co nejkomplexnějších neuronových vazeb, a tudíž i kreativity?

Důležité jsou mimo zjevných faktorů, jako je výživa a sociální interakce i faktory méně zřejmé, jako například hluk. Dítě potřebuje dostávat dostatečné množství podnětů, které se učí zpracovávat a tím se rozvíjí. Kladný účinek mohou mít modulované zvuky, například příjemná hudba. Pozitivní vliv mohou mít i pastelové barvy a mírné pohyby osob v okolí. Tak akorát příjemných vjemů podněcuje dětský mozek ke zkoumavému přístupu k informacím a tvorbě komplexnějších vazeb neuronů. Informačně podnětné prostředí během pozdějšího dětství má také vliv na kreativitu.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Dacey, Lennon, cit. dílo, s. 14-15.

<sup>9</sup> Dacey, Lennon, cit. dílo, s. 176.



Kreativita byla spojována také s dominancí jednotlivých hemisfér mozku. Dříve bylo uváděno, že u kreativních jedinců dochází k přesunutí těžiště z logického, lineárního stylu levé hemisféry na holističtější styl pravé hemisféry, v níž hraje větší roli intuitivní myšlení. Do nedávna tak věda tvrdila, že tvořivost je v první řadě záležitostí pravé hemisféry. To vedlo k chybným generalizacím, že kreativnější jedinci jsou vždy leváci. Tyto domněnky však předbíhali skutečné důkazy podložené výzkumy. Nelze tak tedy jednoznačně říci, jaká hemisféra kraluje kreativitě a zda jsou jedinci s tou, či onou dominantní hemisférou kreativnější. Každá hemisféra je bez pochyby jedinečná ve zpracovávání určitých informací, avšak jejich funkce se vzájemně prolínají. Pokud chápeme kreativitu jako vlastnost sdružující dva aspekty duševních funkcí – tvořivý člověk má představivost, ale také pravdu. Z pohledu zkoumání hemisfér mozku, jsou tyto dvě funkce umístěny každá v jedné z hemisfér. Konvergentní myšlení, které zapříčiňuje přesnost analýzy informací, je primárně funkcí levé strany mozku. Naopak originalita nápadu, označená také jako divergentní myšlení, je zásluhou pravé hemisféry. Dle tohoto zjištění se tedy na kreativním nápadu podílí obě mozkové hemisféry.<sup>10</sup>

Biologické faktory a naše *vybavenost*, která je nám přisouzena dnem narození a následně ranným dětstvím, do určité míry také ovlivňuje kreativitu. Ovšem dominantní roli na kreativitu v pozdějším vývoji dítěte, v období dospívání a následné dospělosti, hrají převážně faktory psychologické a sociální.

## **1.2.2. Psychologické faktory ovlivňující kreativitu**

Mezi psychologické faktory řadíme osobnost, zpracování informací, řešení problémů, motivaci, rozvoj vnímání, vývoj jazyka, morální vývoj, individuální funkčnost, nebo řeč těla. Na základě výzkumů, který uskutečnili Dudková a Hall v roce 1992 existuje 10 trvalých rysů kreativních jedinců, které jsou v mnoha aspektech významnější než výška IQ. Tvořiví lidé jsou tahouni, koncentrovaní, dominantní, nezávislí a berou na sebe riziko.

### **1.2.2.1. Deset psychologických rysů přispívajících k tvořivé osobnosti**

#### ***Tolerance vůči dvojznačnosti***

Dvojznačnost je stav, situace nebo termín, který má více než jednu možnou interpretaci, což může vést k nedorozuměním nebo zmatkům. V kontextu kreativity ovšem nemluvíme jen o dvojznačnosti jazykové, ale především situační. Dvojznačná situace je taková, v níž neexistuje rámec, s jehož pomocí bychom mohli nasměřovat svá rozhodnutí a

---

<sup>10</sup> Dacey, Lennon, cit. dílo, s. 177-185.

kroky. Pravidla řešení, či zpracování jsou nejasná a neexistují správné postupy. Je obecně známo, že mozek reaguje klidně na známá prostředí, tváře a situace. A v těch neznámých se snaží hledat obrysy již známého, aby je dokázal lépe zpracovat. V opačném případě dochází ke stresu jedince. Tak ovšem nereaguje jedinec nekreativní. V kreativním jedinci vyvolá dvojnásobná situace mírné znepokojení a zvýšený zájem. U méně kreativních jedinců dochází k panice a potřebě útěku. Jednoduše – kreativita je v otevřenosti. Pokud např. uvidíme na nebi létající talíř, u kreativních jedinců vyvolá tato dvojnásobná, cizí a neznámá situace menší paniku než u méně kreativních jedinců.

Dle výzkumu Dudkové a Halla se schopnost dokonce těšit z dvojnásobnosti považuje za jeden z primárních rysů velmi kreativních jedinců. Shledávat cizotu zajímavou, či vzrušující a nikoliv hroživou, tedy podněcuje schopnost reagovat tvůrčím způsobem. Tento rys se bude prolínat do rysů následujících a svým významem je zastřešuje.<sup>11</sup>

### ***Stimulační svoboda***

Princip stimulační svobody si můžeme ukázat na příkladu. Představte si, že by před vás někdo položil papír s nakresleným obdélníkem a neurčitým zvířetem připomínajícím kocoura a zadal vám vymyslet o něm do 8 minut příběh. Nekreativní jedinec si sám ve své hlavě nadefinuje pravidla zadání, ačkoliv nebyla jednoznačně zadána. Drží se v liniích obrázku a nejde myšlenkami za něj, přestože je obrázek záměrně ponechán jednoduchý, aby se ukázalo, zda dokážete jít za jeho hranice. Naopak kreativní jedinec jde za tyto hranice. Ti nejkreativnější dokonce prvky obrázku (obdélník, či kocoura) zcela opomenou. Kreativní jedinec jednoduše obejde zdánlivá pravidla, aby uspokojil své potřeby. Co je ale důležitější fakt, opomene pravidla, když je situace dvojnásobná. Dvojnásobností se v tomto případě rozumí nespecifikované zadání. Stimulační svoboda spočívá v nedomyšlení si a nehledání těchto pravidel, ale ponechání průchodu tvůrčí svobodě. Člověk svázaný stimulem, dodržuje pravidla, když je vystaven dvojnásobnosti a má tedy sklon přijmout neexistující pravidla, aby se zbavil strachu z nesprávnosti vypracování.<sup>12</sup>

### ***Funkční svoboda***

Funkční svoboda je opakem funkční strnulosti. Jedná se o vlastnost, kdy dokážeme předmětu s jasným účelem nadefinovat novou funkci. Například květináč může sloužit jako čepice, nebo pytel na odpadky jako sáňky na sníh. Je zajímavé, že čím je člověk

---

<sup>11</sup> Dacey, Lennon, cit. dílo, s. 88.

<sup>12</sup> Dacey, Lennon, cit. dílo, s. 89.

vzdělanější, tím rigidnější je jeho chápání funkce. Čím mladší, a tedy méně normami svázaný člověk je, tím kreativnější je vymýšlení nových funkcí předmětům určeným k jistému účelu.<sup>13</sup>

### ***Flexibilita***

Kreativní osoba je otevřená změnám, a dokonce je připravena je vyvolat. Flexibilita je pak schopnost vidět celou situaci, nikoliv pouze skupinu nekoordinovaných detailů. Je to schopnost přizpůsobit se a inovovat ve vytváření nebo řešení problémů s otevřeným myšlením a adaptabilitou. Osoba s kreativní flexibilitou má tendenci přijímat nové myšlenky, přístupy a perspektivy, a je schopna se rychle měnit a přizpůsobovat novým situacím. Je-li jedinec vystaven silnému tlaku, chopí se většinou prvního přijatelného řešení a snaží se s ním dojít co nejdále. Flexibilitu vnímám v kontextu své práce copywritera jako klíčovou. V momentě, kdy dorazí clientský brief, je třeba přijít s minimálně 10 nápady, teprve po nich většinou přichází nápady, které mají nějaký kreativnější potenciál. Přijít s prvním nápadem, který náš tým napadl za klientem je považováno za odfláknutou práci.<sup>14</sup>

### ***Ochota riskovat***

Schopnost riskovat se učíme již jako děti. A to třeba i v momentě, kdy se snažíme zdolat vysokou prolézačku. Pokud budeme opakovaně vystaveni situaci, kdy na nás rodič vyvíjí nátlak, ať na prolézačku nelezeme, že je to příliš riskantní, je pravděpodobně, že se nikdy nenaučíme rozumně riskovat. Dítě by mělo být seznámeno s riziky, ale být povzbuzeno je podstoupit. Buduje si tak důvěru i vůči nejistým situacím a schopnost je vyhodnocovat relevantně, nikoliv na základě strachu z nezdaru. Říkáme tomu tzv. rozumné riskování. Neschopnost rozumně riskovat může vést k pocitu bezpečí, ale ne k tvořivosti. Schopnost umět riskovat se pojí i s neúspěchem. Jedinci, kteří prožili za svůj život podobný počet úspěchů, jako neúspěchů spíše inklinují k rozumnému riskování. Lidé, kteří hrají celý život příliš bezpečnou hru, mohou cítit uspokojení z toho, že nikdy nebyly odmítnuti, ale pravděpodobně nikdy nepřišli se zásadním, obor měnícím tvůrčím počinem.<sup>15</sup>

### ***Preference zmatku***

---

<sup>13</sup> Dacey, Lennon, cit. dílo, s. 91-92.

<sup>14</sup> Dacey, Lennon, cit. dílo, s. 92-93.

<sup>15</sup> Dacey, Lennon, cit. dílo, s. 93-94.

Jako indikátor preference zmatků se často používá jednoduchý test Barrona a Welshe na preferenci obrázků. Jedincům jsou vždy předkládány dvojice obrázků, které se liší v kompozici a složitosti. Jedny jsou zarovnané na střed a působí harmoničtěji, zatímco druhé jsou složitější a symetrické. Tvořivější lidé dávají – jak již název psychologického rysu napovídá – přednost zmatečnějším. Tvořiví jedinci totiž berou chaos jako výzvu vnést do něj svůj vlastní řád. Naopak mají tendenci vnášet zmatek do řádu. Opět zde můžeme najít korelaci s prvním rysem, tedy toleranci ke dvojznačnosti. Preferují tak bohatství zmatku, před prázdnotou jednoduchosti.<sup>16</sup>

### ***Prodleva uspokojení***

Jako další znak tvořivé mysli uvádí Dacey a Lennon aspekt, který bych jednoduše nazvala vytrvalost. Ochota přestat napětí dlouhotrvajícího úsilí pro dosažení větší radosti dlouhodobě značně přispívá k tvořivosti. Lze tedy říci, že pokud jedinec kontinuálně pracuje na více dlouhodobých projektech, je potenciál pro rozvoj tvořivosti větší. Jako příklad mohu uvést například vynález žárovky Thomasem Edisonem. Než zjistil, že právě uhlíkové vlákno okamžitě neshoří a mohl tak dopomoci k rozsvícení celého světa, musel uskutečnit 2004 testů s vlákny z různých materiálů. Tvořiví lidé poměrně často pracují léta na jednom problému, než vytvoří svůj vrcholný výtvar. Problém s trpělivostí přichází především v mladém věku. Schopnost odložit uspokojení je totiž také vlastnost, kterou se mnoho lidí musí naučit. Sama jsem v počátku své pracovní kariéry pocítovala touhu po rychlém vzestupu, ovšem některé fáze učení jednoduše nelze přeskočit. Výnosy v krátké době získáte, pokud jdete s davem. Ovšem davové myšlení jde v opozitu s kreativitou, jejíž podstata je s myšlením mas v opozitu.<sup>17</sup>

### ***Oproštění od stereotypu sexuální role***

Až do druhé poloviny minulého století byla kreativita primárně spojena s mužským pohlavím. Ovšem nedávné studie dokazují, že tato percepce byla mylně nastavena převážně kvůli očekávané roli ve společnosti. Dříve bylo za pravdivé přijímáno tvrzení, že pohlaví těla odpovídá rodu duše. Toto tvrzení je ovšem stejně mylné, jakože zásadní vliv na kreativitu má dominance jednotlivých hemisfér. Jeden z poměrně starších, ovšem stále relevantních testů z roku 1963 prováděný americkým psychologem Ellisem Paulem Torranceem na dětech první třídy obou pohlaví ukazuje, že kreativita není výhradou pohlaví. Dětem byly předloženy tři typy hraček. Hasičské auto (považováno za chlapeckou

---

<sup>16</sup> Dacey, Lennon, cit. dílo, s. 95.

<sup>17</sup> Dacey, Lennon, cit. dílo, s. 95.

hračku), ošetřovatelský set (považovaný za dívčí hračku) a plyšový set (považovaný za neutrální hračku). Všem dětem bylo dáno za úkol vymyslet jakýkoliv způsob, který by udělal hračku atraktivnější. Odpovědi byly hodnoceny na základě fluence, flexibility a originality. Výsledky dopadly dle očekávání. Chlapci excelovali v nápadech pro vůz, dívky pro ošetřovatelskou sadu a obě pohlaví si vedla obdobně v nápadech pro vylepšení plyšového setu. Zajímavěji ovšem dopadli výsledky po dvou letech, kdy se Torrance vrátil do stejné třídy se stejným testem. Ve všech testech totiž byli lepší chlapci. Dle Torranceho není z biologického hlediska možné, aby se kreativita snížila za dva roky tak rapidním způsobem u dětí, které vyrůstají ve stále obdobném prostředí. Začal tedy zkoumat vliv vštěpované percepce rolí a jejich následná identifikace s ní v hlavě jedince. Jak učitele, tak rodiče povětšinou učí dívky dodržovat statut quo svého chování. A pokud tak nečiní rodiče, mohou tak činit právě učitelé, kde povětšinou převažovali v době provedení testu ženy. V roce 1996 pokračuje ve studii kreativity na základě pohlaví Teresa Amabile, která nechala chlapce a dívky stejného pohlaví vytvářet koláže. Testy ukázaly, že soutěživost je spíše pravděpodobná u chlapců než dívek.

Existují i další důkazy o tom, že identifikace s pohlavní rolí je podstatným faktorem podílejícím se na tvůrčích schopnostech. V rámci další významné studie provedené americkou klinickou psycholožkou Anne Roe, byl použit dotazník, kdy měli zástupci mužského a ženského pohlaví uvést, jak moc se identifikují s různými typicky mužskými, či ženskými postoji. Např.: „Baví mě chodit na lov.“ nebo „Větrná bouře mě obvykle děsí.“ Studie ukázala, že lidé s obvyčejnou úrovní kreativity zpravidla souhlasili s „mužskými“ tvrzeními, pokud jsou muži a s výhradně „ženskými“ pokud jsou ženy. Ovšem pro vysoce kreativní lidi je typická schopnost povznést se nad svoji společensky předpokládanou roli. Lidé s vysokou úrovní tvořivosti neměli tendenci promítat do svých odpovědí roli a volili jednoduše odpověď, která pro ně byla přijatelnější. Na základě tohoto testu se Roe domnívá, že vysoká míra tvořivosti od jednotlivců vyžaduje určité vlastnosti, které jsou obvykle přisuzovány opačnému pohlaví. Muži pro plné odemknutí potenciálu své kreativity potřebují ženskou senzitivitu vůči svým pocitům i druhým. Naopak ženy potřebují umět obhajovat své myšlenky vůči kritice okolí.<sup>18</sup>

*„Důkaz je jasný. Čím tvořivější jedinec, tím větší projevy otevřenosti vůči vlastním pocitům a emocím, tím citlivější intelekt a chápání sebeuvědomění, široké zájmy včetně těch, které jsou v americké kultuře považovány za ženské. Ve světě sexuální identifikace a*

---

<sup>18</sup> Dacey, Lennon, cit. dílo, s. 96-98.

*zájmů se naše kreativní subjekty zdají dávat větší vyjádření ženské stránce své povahy, než je tomu u méně tvořivých jedinců. V jazyce švýcarského psychologa Carla G. Junga (1956) nejsou tvořiví lidé tak zcela identifikováni s rolemi své maskulinní osoby, aby zůstávali slepí vůči ženštějším rysům duše nebo aby odmítali je projevit.*<sup>19</sup>

U kreativních jedinců tak hovoříme tak o androgynii. Pojem se sestává z dvou řeckých slov andro – mužsky a gyne – ženský. Vztahuje se k lidem, u kterých nacházíme větší než průměrný počet mužských a ženských složek osobnosti. Budou se tedy spíše chovat způsobem odpovídajícím dané situaci, a to bez ohledu na své pohlaví. Jde například i o tak banální příklady jako když na ulici začne v kočárku plakat dítě. Normální muž by hledal ženu, která by ho utěšila, zato androgynní muž by se pokusil dítě utěšit sám.

Americká psycholožka Sandra Bemová uskutečnila v roce 1975 výzkum, který si kladl za cíl zjistit korelaci mezi androgynií a kreativitou. Subjektům byly kladeny dvojice otázek. Jedna odpověď zastávala „mužské“ činnosti, druhá „ženské“. Např. olejování pantů a naplnění dětských lahví. Úkony byly i finančně ohodnoceny. Subjekty, které byly méně kreativní si vybírali odpovědi své role, i když byly méně finančně ohodnocené, primárně kvůli tomu, že se v nich cítili jistější.

Na základě výše uvedených tvrzení a výzkumů můžeme říci, že androgynický postoj je jednoznačně příznivější pro přítomnost a rozvoj kreativity. Ačkoli jsou ženám a mužům biologicky přisouzeny určité role, z hlediska psychologického se od nich v dnešní době snažíme, jako západní společnost oprostít. Dle mého to může dokazovat i větší přítomnost žen v agenturním prostředí. Destereotypizace rolí má zaručeně příznivý vliv na účasti žen v kreativních procesech. I když jejich kreativitu nelze popřít ani v historii, kdy se podíleli na významných objevech v oblasti umění, humanitních věd, ale i v lékařství, či vědě. Jmenovitě např. Marie Curie-Sklodovská, držitelka Nobelovy ceny za fyziku a chemii, Královna Viktorie, významná britská královna, která z ní díky svému strategickému smýšlení vybudovala obrovské impérium, či moje oblíbenkyně Věra Čáslavská, která je dodnes nejúspěšnější gymnastkou všech dob a pro mě osobně i odvážnou ženou, když projevila nesouhlas režimu před světem, přestože věděla, že to bude znamenat konec její sportovní kariéry.

### ***Vytrvalost***

Napříč odbornými publikacemi se autoři jako Mihaly Csikszentmihalyi, Ellis Paul Torrance, Howard Earl Gardner, Robert J. Weber and David N. Perkins, nebo Ellen

---

<sup>19</sup> MacKinnon, 1978, s. 61.

Winnerová shodují na další vlastnosti, který doprovází kreativní jedince a tou je vytrvalost. Tvořiví lidé vykazují velkou vytrvalost tváří v tvář zklamání a překážkám, které by jinak byly považovány za nepřekonatelné. Csikszentmihalyi definoval v souvislosti s tímto jevem osobnost, kterou nazval *autotetickou* (z řeckého auto – sám a telos – cíl). Kreativní lidé dle této percepce pracují s velkým množstvím energie, kterou jsou schopni korigovat do své práce pro dosažení konkrétního cíle. Popisuje, že kreativní lidé byly vždy popuzováni si udržet jasnou mysl a ani po delší časové úseky neztrácely své původní motivace, proč se rozhodli cíle dosáhnout. Toto zaujetí pro práci pomáhá kreativním lidem překonat překážky, které jim brání v dosažení cíle. Disponují tak obrovskou vytrvalostí, kdy v problémech hledají řešení a ne důvody, proč se od své cesty odchýlit. Jako příklad uvádí malíře Paula Kleeho, kterého kurátoři galerie přemlouvali, ať začne malovat své obrazy jinak, že se návštěvníkům nelíbí a nechtějí je kupovat. Klee ani tak neuhnul a pokračoval v cestě o níž věřil, že je správná. A jak již dnes víme, svého uznání se dočkal.<sup>20</sup>

### ***Odvaha***

Když jsem si poprvé přečetla nadpis dalšího rysu, zazníval mi v uších až klišovitě. Ovšem opak je po studování materiálů stal pravdou. Torrance uvádí, že po všech letech, kdy studoval kreativitu a kreativní jedince, považuje odvahu za nejdůležitější předpoklad úspěchu tvořivého člověka. Když vezmeme v potaz úspěšné tvůrce napříč historií, většina z nich žila a zemřela v chudobě a v drtivé většině případů se jejich díla stala uznávaná až po jejich smrti. Chceme-li přijít s něčím novým, kreativním, neobvyklým a inovátorským, velmi pravděpodobně budou naše myšlenky narušovat statut quo a vybočovat ze zajetých postupů. A právě v tuto chvíli potřebujeme odvahu obnažit své vnitřní dítě, stát nazí přede všemi i sami před sebou a neuhnout. Být kreativní znamená mít odvahu být menšinou, nevzdat se přes urážky, opovržení, prohry, ponížení, malomyslnost, nepřátelství, nudu, či lhostejnost většiny. Spoustu lidí tohle nechce podstupovat. Proč by to měli dělat? Jen málokdo dokáže dlouhou dobu odolávat duševnímu vypětí spojenému s tímto postojem. Odvahou je už jen to, že někdo vynese své dílo z ateliéru, laboratoře, nebo v případě agentur, na stůl klienta, či kreativního ředitele. Etablovaní zástupci různých oborů, nejsou schopni, nebo ochotni odsunout současné poznatky a otevřít se novým myšlenkám, ověřit jejich pravdivost. O kolik skvělých nápadů jsme v historii přišli jen tím, že jsme kreativní jedince udupali davovým přemýšlením?<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Csikszentmihalyi, 1996, s. 32.

<sup>21</sup> Dacey, Lennon, cit. dílo, s. 99-100.

### 1.2.2.2. Další psychologické faktory ovlivňující kreativitu

Ačkoliv je výčet deseti rysů kreativní osobnosti popsán výše podložen řadou tvrzení významných psychologů a tvůrců zkoumajících kreativitu, nemůže být považován za jediný správný výklad. Napříč literaturou uvádí zmínění autoři i další rysy kreativního jedince: jsou vnímavější vůči existenci problémů, mají poněkud větší sklony k emočním poruchám, zároveň ale disponují větším sebeovládáním, s nímž tyto sklony zvládají, dokáží být ve svém myšlení analytičtí i intuitivní, dokáží uvažovat jak konvergentně<sup>22</sup>, tak divergentně<sup>23</sup>, mají vyšší, než průměrnou inteligenci, ale zpravidla nedosahují geniality, jsou otevřenější vůči zkušenostem a méně se brání přijímání nových informací, cítí se být sami zodpovědní za většinu toho, co se jim přihodí, rádi si hrají a jsou dětmi, častěji se zabývají samostatnými činnostmi, obzvláště v dětství, častěji zpochybňují status quo, jsou více nezávislí na mínění druhých, méně se bojí vlastních podnětů a skrytých emocí, rádi sami plánují, sami se rozhodují a potřebují minimální trénink a zkušenosti s vedením sebe sama, neradi pracují s druhými lidmi a dávají přednost vlastnímu názoru na svoji práci před názory druhých, zaujímají optimistický postoj vůči komplexním a složitým úkonům, mají nejvíce nápadů v situacích, kdy existuje možnost vyjádřit individuální názor a jejich nápady často vzbuzují posměch, velmi často trvají na svém navzdory kritice, jsou plodní především za neobvyklých okolností, nejsou nezbytně nejlepšími studenty, jsou originálnější, jejich myšlenky se kvalitativně liší od všech ostatních.

### 1.2.3. Sociální faktory ovlivňující kreativitu

Mezi sociální faktory řadíme mateřské pouto, sourozenecké vztahy, úspěch ve škole, přátelství, vlivy médií, lékařské zásahy, kulturní stres, partnerské vztahy, či vztahy na pracovišti.

Zde můžeme hledat podobnost s faktory biologickými, tedy jakým vlivům a prostředí jsme jako děti vystavováni. Howard Earl Gardner zpracoval v roce 1993 studii, v které zkoumal prostředí ranného dětství sedmi jedinců, kteří ve 20. století změnili základy svých oborů. Jednalo se o Freuda, Einsteina, Picassa, Stravinskyho, Eliota, Grahama a Gándhího. Všechny tyto osobnosti prožili dětství nějakým způsobem privilegované a v podnětném, intelektuálním prostředí.<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup> Schopnost řešit problémy, na které existuje jediná správná odpověď.

<sup>23</sup> Schopnost řešit problémy, na které existuje mnoho různých odpovědí.

<sup>24</sup> Gardner, 1993.



Ovšem jiná studie staví tento fakt do opozitu. Jako příklad můžeme uvést rozhovory s šedesáti devíti jedinci, kteří jsou ve svém oboru považováni za kreativní, které provedl v roce 1996 maďarský psycholog Mihaly Csikszentmihalyi. V této skupině byli například biologové, psychologové, astronauti, historici, geologové, učitelé, či spisovatelé. Téměř všichni popisují prostředí, ve kterém je rodiče podporovali a podněcovali, ovšem mají pocit, že dosáhli úspěchu navzdory omezeným finančním možnostem. Popisují, že je jejich rodina uváděla do kontaktu s věděním a duševním životem. Důležitost tak vnímají v propletení s pevným smyslem pro hodnoty, jako je sebeúcta, sebekázeň, nebo čest. A to jak ve vztahu k sobě, tak i k druhým.

Názory, zda privilegované prostředí v dětství dokáže ovlivnit kreativitu jedince se tedy různí, ovšem v obou uvedených příkladech vidím podobnost. A tou je podpora od druhých a důvěru sám v sebe. Aspekt vlivu rodiny je ovšem nutné důkladněji rozebrat.

### **1.2.3.1. Vliv rodiny na tvůrčí rozvoj**

Ačkoliv až do počátků minulého století se věda spokojila s poznatkem, že kreativita je dána primárně biologickým základem, kterým jsme každý obdařen při narození, četné studie ukázali, že je to tvrzení neúplné. Sami můžeme slyšet v lidových rozhovorech věty jako: *porodila si génia*, nebo *s tím se člověk musí narodit*. Ovšem opak je pravdou. Rodina a prostředí, ve kterém vyrůstáme má diametrální vliv na tvůrčí činnost jedince.

„Intenzita, s níž nejtvůrčivější jedinci pracují, je často živena výrazně podpurným a podnětným prostředím domova, i když někdy může k vytvoření vlastního jedinečného světa přispět i osamělost nebo konflikt.“<sup>25</sup>

Steinerová tak navazuje na tvrzení Csikszentmihalyiho a napříč odbornou literaturou se přidávají i další autoři. Jako další uvedu citaci psychologa Howarda Gardnera, který ve své knize *Extraordinary minds (Mimořádná mysl)* představil myšlenku mnohočetné inteligence. Ta zpochybňuje domněnku, že inteligence se skládá pouze z verbálních nebo analytických schopností – tedy těch, které školy obvykle měří. Prosazoval širší chápání inteligentní mysli, které zahrnuje tvorbu v oblasti umění a hudby, prostorové uvažování a schopnost porozumět sobě samému i ostatním.

„Často jsem tázán, proč jednoduše neuznám rozhodující vliv biologického dědictví jednotlivce a nesmírím se s ním?“<sup>26</sup> Na to požádal Gardner tazatele, aby se krátce zamysleli nad dvěma biologicky podobnými organismy – například dvojčata. Jedno z nich

---

<sup>25</sup> John-Steinerová, 1997.

<sup>26</sup> Gardner, 1997, s. 48.

prožije za den pět pozitivních a druhé pět negativních zážitků. Poté si je představme po pěti letech. Gardner v dotazování pokračuje: „Je vůbec možné očekávat něco jiného, než že se tito jedinci – s 20 600 odlišnými zážitky – budou od sebe diametrálně lišit?“<sup>27</sup>

Mnoholetá teorie Roberta Alberta hovoří o tom, že děti v rodinách, které neriskují mohou být velmi bystré, ale nejspíše nebudou tvořivé.<sup>28</sup>

Následující tvrzení pochází ze zjištění rozsáhlé studie provedené v roce 1989 Daceyem a jeho kolegy.<sup>29</sup> Výzkum považuje i americká akademička – která zkoumala kreativitu – Teresa Amabile za jednu z nejucelenějších novodobých studií o rodinném životě vysoce tvořivých mladých lidí. Jejich studie ukazuje, že způsob života a výchovy jedinců s kreativním potenciálem se od života nekreativních jedinců liší. Na základě výzkumu padesáti šesti rodin, ve kterých žilo sto mladistvých pak definoval některé znaky rodin, v kterých vyrůstají jedinci s kreativním potenciálem.

### ***Pravidla chování***

Rodiče dospívajících tvořivých jedinců aplikovali v průběhu výchovy v průmětu méně než jedno pravidlo (např. počet hodin věnovaných studiu, přesná doba, kdy je třeba jít spát, nebo zákazy v oblasti sexuální aktivity). U skupiny dvaceti rodin, v nichž se nevyskytovali vysoce tvořiví jedinci, to bylo v průměru šest. To ovšem neznamená, že v rodinách tvořivých jedinců vládla anarchie. Většina z nich formulovala a demonstrovala souhrn určitých hodnot a povzbuzovala své děti, aby si sami určovali, jaké chování tyto hodnoty vyjadřuje.

### ***Rozhodující období***

Mnozí zkoumaní jedinci hovoří o tzv. *rozhodujícím období svého života*, kdy je mysl mimořádně otevřená změnám. Pokud během něj nastaly správné okolnosti, podnítilo to subjekty k větší představivosti v uvažování a k ochotě riskovat v dalším jednání. Mezi tyto okolnosti můžeme zařadit pochvalu od rodičů, či pedagogů, nebo úspěch v úsilí. Na základě dalších výzkumů můžeme takových období v životě vypočítat šest: prvních pět let života, počáteční léta dospívání, začínající dospělost kolem dvaceti let, věk od devětadvaceti do jednatřiceti let, začínající čtyřicítka a věk od šedesáti do pětadesáti. Naneštěstí výsledky ukázali, že

---

<sup>27</sup> Gardner, 1997, s. 49.

<sup>28</sup> Albert, 1996, s. 312.

<sup>29</sup> Dacey, 1989, s. 263-271.

pokud jedno období propásneme, s největší pravděpodobností se šance tato období využít nadále snižuje.

### ***Humor***

Žertování, legrace a hravost. V rodinách s vysoce kreativními adolescenty byly vyzorovány právě tyto aspekty. Mohou to být vtipy na denní bázi, legrační oslovení, ale i určitý humorný jazyk, kterému rozumí jen členové rodiny. V moment, kdy např. vymýšlíte tato legrační přizvíska, zapojujete svoji kreativitu.

### ***Typ bydlení***

Většina rodin tvořivých dospívajících dotazovaných v rámci výzkumu, žije v zásadě odlišném typu bydlení. V mnoha rodinách se vyskytují např. netradiční sbírky (o těch budu pojednávat později), některé rodiny žijí v ultra moderních, nebo naopak velmi starých domech. Interiér je většinou nekonvenčně zařízen. Je potřeba zmínit, že většina rodin patřila ke střední, nebo vyšší střední třídě.

### ***Uznání a podpora v raném věku***

Rodiče měli uvést, kdy poprvé vyzorovali a proč, že jejich děti vykazují známky vysoké tvořivosti. Většina se shodla, že to bylo do tří let dítěte. Jako důvody pak uváděli zaznamenání zvláštních myšlenkových pochodů, nebo mimořádnou způsobilost v řešení problémů. Rodiče se tak díky zaujetí ve schopnostech dítěte snažili tyto projevy rozvíjet a poskytovali svým dětem celou řadu příležitostí (výuku, vybavení, kontakty a umístění do vhodných institucí). Děti se naopak ve většině případů shodovaly, že cítily ze strany rodičů podporu.

### ***Životní styl rodičů***

Majoritní skupina rodičů uvedla ve svém životě nějaký neobvyklý aspekt. Například matky většinou vykonávaly nějaké neobvyklé povolání – obhájkyň, chirurgky, nebo umělkyně. Téměř všichni rodiče se mimo své zaměstnání intenzivně věnovali zájmům i mimo zaměstnání. Jejich zájmy děti ve většině případů sdílely.

### ***Trauma***

Všechno zlé je pro něco dobré. A to platí i ve vztahu tvořivosti a traumat. Tvořivé děti prožívají ve srovnání s ostatními více traumatických zážitků – tedy událostí, které vzbuzují zármutek, zlobu, nebo které vážně narušují život dítěte. Rodiče definovaní jako skupina tvořivých jedinců si vybavují dva až devět takových zážitků, skupina definovaná,

jako opačná, pouze jeden až tři. Např. rakouský lékař a psycholog Alfred Adler se též domníval, že právě traumatický zážitek v dětství podněcuje kreativitu, obzvláště u spisovatelů.

### ***Zanedbávaná úloha školy***

Na úlohu školy v životě dítěte a její úspěšné zvládnutí dle norem nahlíží subjekty výzkumu různě. Ovšem většina se shodne na jednom – jen málo škol má vliv na tvořivost. Je to spíše otázka i jednotlivých učitelů a přístupu institucí. O tom ovšem studie nemůže podat spolehlivé důkazy. Můj osobní pohled a zážitek v rámci institucí, které jsem navštěvovala byl jednotný s respondenty výzkumu. Na většinu úloh existovala jen jedna správná odpověď a za jiná tvrzení, či polemiky jsem byla kárána. Školský systém, kterým jsem si v rámci základní a střední školy prošla, dle mého podporoval tunelovité vidění a upozadoval kreativitu. Jsou to všem jen mé subjektivní pocity. Vyhovující systém jsem našla až na vysoké, kde mi byla dána volnost a jsem do zájmu k tématům spíše podněcována než nucena, což ve mně vzbuzuje zvědavost a přemýšlení, zda a proč mě mají některá témata zajímat více, než jiná. Nemusím, chci.

### ***Význam píle***

Zkoumané subjekty se shodli, že tvořivost je píle. Nepřichází sama, jak se mnohdy říká, že nás osvítila múza. Ano myšlenky mohou přicházet, ovšem význam píle popisují jako majoritní. Píle je u nich důležitá od chvíle, kdy začnou navštěvovat školu, u celé řady prací, povolání, při domácích pracích a každodenních povinnostech.

### ***Preference levé ruky neboli dominance mozkové hemisféry***

Jak již tato práce popisuje výše, tvrzení, že být levák rovná se být vysoce kreativní jedinec je mylné, neúplné a celý problém je o něco komplexnější. Ovšem výsledky této studie potvrzují opak. Mezi jedinci definovanými jako vysoce tvořiví, činili leváci zhruba 20 % respondentů, zatímco u těch méně tvořivých to bylo procent pouze osm.

### ***Rozdíly mezi pohlavími***

Práce již popisuje vliv sžití se s pohlavní rolí na kreativitu jedince a potvrzují ji i výsledky této studie. Výzkum vznikl v letech, kdy se role žen a mužů ve společnosti již několik let převracela a formovala – oproti době vzniku výzkumu o identifikaci se svou rolí. Zajímavé je, že na základě výsledků této studie, budou mít právě díky převrácení vnímání a předpokladu rolí, do budoucna ženy větší kreativní potenciál než muži. Subjekty

dotazování obou pohlaví se shodují na tom, že děti s vysokým kreativním potenciálem pocíťují silné ztotožnění s matkou. Zdá se být pravděpodobné, že tyto děti se snaží napodobit úspěchy otce, ale pokud jde o povzbuzení a podporu, více se spoléhají na matku.

### ***Názor rodičů na tvořivost dětí***

Ve všech rodinách byly oba rodiče vyzváni, aby zhodnotili úroveň tvořivosti svých dětí. Oba rodiče se nezávisle na sobě v drtivé většině případů shodují. Shodné jsou i závěry výzkumného týmu. Lze tedy předpokládat, že rodiče mají kompetence odhalit u svých dětí kreativní potenciál.

### ***Počet sbírek***

Jak již zmiňují výše, u většiny rodin, v kterých dospívají vysoce kreativní jedinci se vyskytují nějaké netradiční sbírky. Rodiče například sbírali turecký porcelán, či chovali ve velkém množství exotické ptactvo. Čím tvořivější je jedinec, tím větší je pravděpodobnost, že i on sám bude vzhledem ke svému věku sbírat neobvyklé věci.

### ***Další mimořádné vlastnosti***

Dle názoru i samotných dětí účastnících se studie, si připadají jiní, ovšem ne asociální. Většina z nich to považuje za klad. Popisují, že jsou schopni se na věci dívat jinak a přicházet s novými myšlenkami. Naopak nejnižší hodnocení dávají přívlastkům *nejzdravější a mající nejvíc energie*. Mnohem výše hodnotí kvality projevující se spíše niterně, jako je představitivost a pocitovost, než např. známky ve škole a zdraví. Přestože je tato studie založena na sebehodnocení a primárně hodnocení retrospektivních událostí, lze díky ní vyzorovat rysy dominující v rodinách vychovávající kreativní jedince. A především vyvodit závěr, že rodina je důležitým činitelem a dost možná také tím nejvlivnějším z hlediska rozvoje tvůrčích schopností.

## **2. Tvůrčí činnost**

V této kapitole se práce věnuje procesu tvůrčí činnosti jako takové. Minulá kapitola popisovala aspekty, které definují lidskou kreativitu a kreativní jedince. V této práci popíše, jaké faktory mají na proces tvůrčí činnosti vliv, jaký je její průběh, jaké jsou její překážky a jak je tvůrčí činnost možné rozvíjet a podněcovat. Kapitola není návodem, jak vymýšlet, tvořit, či být kreativní. Shromažďuje poznatky z využití literatury, aplikuje je do života a staví je do souvislostí se zkušenostmi autorky práce za 3 roky práce v kreativní agentuře.

## 2.1. Vymezení tvůrčí činnosti

Tvůrčí činnost neboli tvořivost je základem kreativity. Je to originální styl myšlení, hledání a objevování nekonvenčních vztahů. Jde o aktivitu, která přináší dosud neznámé a současně společensky prospěšné výtvořky. Je to produktivní styl myšlení, mentální proces i psychická činnost, která obsahuje netradiční přístup k předmětu, či vynalézavé asociace. Jaroslav Hlavsa popisuje tvořivost ve své publikaci *Psychologické základy teorie tvorby*, jako změnu v subjekt-objektovém vztahu, při kterém syntézou vnějších vlivů a vnitřních stavů dochází k alternaci subjektu. O tvůrčí činnosti tato práce v následujících kapitolách uvažuje převážně v kontextu marketingové agenturní činnosti.<sup>30</sup>

Tvůrčí činnost může být také jednoduše definována jako proces, ve kterém jednotlivec či skupina lidí vytváří něco nového, originálního nebo inovativního. Zároveň je nutné přijmout některé z faktorů, které definují tvůrčí činnost, aby se nejednalo o akt nahodilosti. Jsou jimi schopnosti představit si nebo vymyslet něco nového, přičemž se nejedná o stvoření něčeho z ničeho. Je třeba umět tvořit nápady, řešení, myšlenky, díla, a to za použití kombinace, změny, či reapiakce existujících nápadů. Jako další je důležité uvědomit si postoj jednotlivce, který se stává součástí tvůrčí činnosti. Je třeba souhlas, přijetí změn, či novinek, ochota hrát si s nápady a myšlenkami, či flexibilita v pohledech na tutéž skutečnost. Důležitý je pak i samotný proces tvůrčí činnosti. Je charakterizovaný tvrdou prací, kontinuální myšlenkovou činností, která má vygenerovat řešení, prostorem pro improvizaci, ale i řádem. Charakteristice procesu tvůrčí činnosti a jak produkt tvoření evaluujeme popisuje následující kapitola.<sup>31</sup>

## 2.2. Průběh tvůrčí činnosti

Jak tedy poznáme, že v naší hlavě právě začala probíhat tvůrčí činnost a že se akt odehrává úspěšně a vede k inovativním výsledkům? Základní „poznávací znaky“ nalezneme v mnoha pramenech pod různými jmény, jsou však propojeny svým konečným významem. Jak již zmiňuji výše, u jedinců procházejících tvůrčí činností, je vyžadována kombinace divergentního a konvergentního myšlení. Divergentní myšlení je způsob uvažování nebo proces hledání a generování různých možností, alternativ a nápadů k řešení daného problému nebo situace. Na rozdíl od konvergentního myšlení, které se zaměřuje na nalezení jediné správné odpovědi nebo řešení, divergentní myšlení klade důraz na rozmanitost myšlenek. Hlavní charakteristiky divergentního myšlení a celkově

---

<sup>30</sup> Hornák, 2014, s. 12-13.

<sup>31</sup> Žák, 2017, s. 18-19.

evaluace úspěšné a podnětné tvůrčí činnosti shrnul americký psycholog Paul Guilford do modelu šesti vlastností.

**Fluence** – tu chápeme jako plynulost myšlení neboli schopnost najít rychlé a jednoduché řešení, ale i množství nápadů.

**Flexibilita** – termín skrývá pružnost při vymýšlení co nejširšího možného využití konkrétního nástroje, schopnost měnit úhel pohledu, nebo přepnout na jiný pohled. Dělíme ji na spontánní obrazovou (pružnost vjemů a představ), sémantickou (rychlost tvorby variant k vymezenému problému), obrazovou adaptabilní (restrukturalizace obrazů) a symbolickou adaptivní (přenášení významů).

**Originalita** – schopnost generovat nové a nekonvenční nápady, které mohou být odlišné od tradičních myšlenkových vzorců, vzácnost, novost a původnost řešení.

**Redefinice** – nový způsob vymezení, kdy spojením dvou předmětů vzniká nová spojitost, spojovat můžeme i objekty, či myšlenky zdánlivě nesouvisející, a právě ono nalezení oslího můstku mezi nimi může vést k objevu netradičního řešení.

**Senzitivita** – citlivost na problém, zahrnuje i empatii, či schopnost vnímat, chápat a reagovat na různé podněty, signály, emoce, nebo situace s jemností, porozuměním a ohleduplností.

**Elaborace** – schopnost vypracovat detailní problém řešení, je to proces aktivního a hlubokého zpracování informací, který zahrnuje jejich analýzu, interpretaci a spojování s existujícími znalostmi.<sup>32</sup>

Jak již uvádím výše napříč literaturou můžeme najít obdobné termíny pod různými názvy. Jako další uvedu jiný pohled na tutéž problematiku očima Ivana Šípoše.

Jako možné hodnotící principy kritérií tvůrčí činnosti jsou: zvědavé myšlení, schopnost analýzy a syntézy, schopnost intuice, sebekázeň, úsilí po dokonalosti, perfekcionismu, náklonost k introspekci čili výraznému zvnitřnění podnětu vnějšího světa.<sup>33</sup>

Není tedy důležité vyhodnocovat, které uvedené aspekty jsou správné, či podstatné. Pravidla hry tvůrčí činnosti je spíše potřebné pojmout v celé šíři a na osobní rovině, či rovině týmu, se s kterýmikoliv z nich identifikovat. Kriticky nad nimi přemýšlet a hledat, kde se jednotlivé aspekty objevují právě v našem tvůrčím procesu. Tedy uvědomit si, že tvůrčí proces probíhá a na základě čeho ho můžeme hodnotit, jako úspěšný.

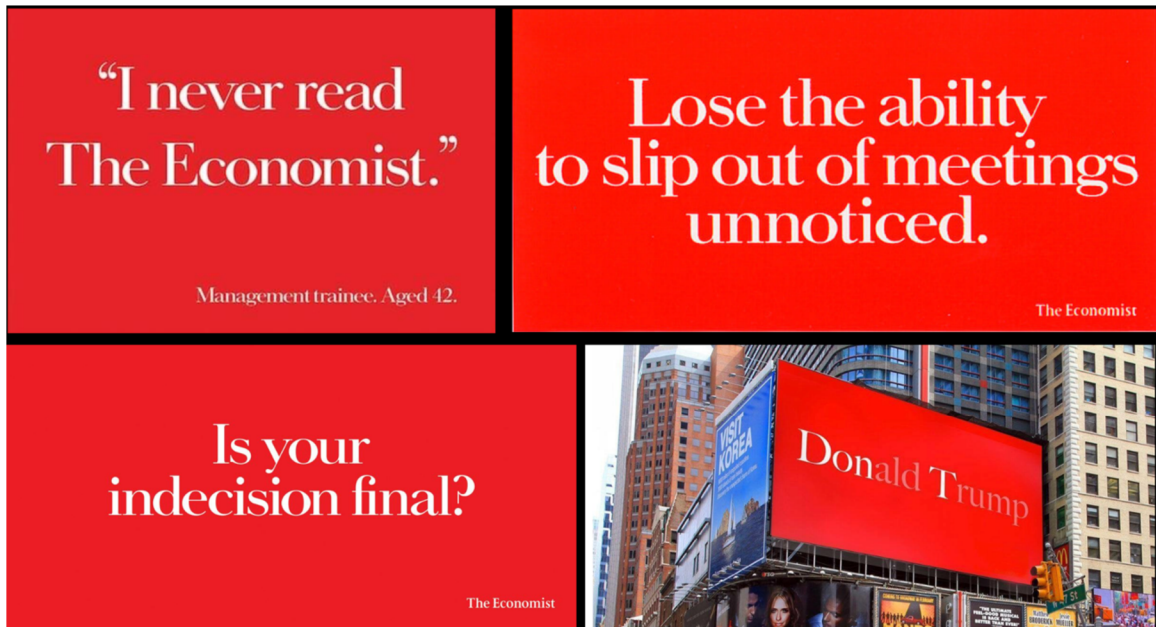
V procesu tvůrčí činnosti je také velmi podstatný aspekt inspirace. Pokud totiž nemáme znalost kultury kolem nás, těžko budeme již známe redefinovat do čehokoliv

---

<sup>32</sup> Hornák, 2014, s. 14-15.

<sup>33</sup> Šípoš, 1987, s. 75-76.

kreativního. A právě v reklamě vnímám roli inspirace jako klíčovou. Za tři krátké roky v reklamní agentuře jsem vypožorovala, že na určité typy kampaní fungují na podobných vzorcích. Např. copy driven reklama. Tedy reklama, která je táhnutá pouze textově. Obraz není vůbec nebo jen doplňkově. Text musí být velmi chytrý, aby sám utáhl celou reklamu.



Obr. 1. Copy driven reklama deníku Economist, která kreativním způsobem vyzývá čtenáře k zakoupení. Zdroj: <https://www.campaignlive.co.uk/article/best-ads-50-years-economist-poster-defined-brand-agency/1519024>



Obr. 2. Copy driven reklama největší životní pojišťovny ve Švýcarsku Swiss Life. Zdroj: <https://advertising.wordpress.com/2015/03/04/the-sentence-switch/>





Obr. 3. Copy driven reklama pro českou neziskovou organizaci Zachraň jídlo, která ukazuje realitu talířů lidí v azylových domech. Zdroj: Archiv autorky.

Poslední z ukázek je kampaň, na které jsem měla možnost se podílet a pevně věřím, že bez znalosti předešlých kampaní se stejným vzorcem, bychom na stejný nápad přicházeli hůře. Úlohu inspirace v tvůrčím procesu popisuje trefně ve svém citátu Jim Jarmusch, uznávaný americký režisér nezávislých filmů.

„Kradte ze všeho, co srší inspirací nebo probouzí vaši představivost. Hltejte staré filmy, nové filmy, hudbu knížky, obrazy, fotky, básně, sny, náhodné rozhovory, architekturu mosty, cedule, stromy, mraky, řeky a jezera, světlo a stíny. Vyberte si ke svým loupežím pouze to, co vám promlouvá přímo do duše. Držte se mé rady a vaše díla i vaše krádeže budou autentické.“<sup>34</sup>

Jak již uvádím výše, nelze stvořit něco z ničeho. Každé myšlenka předchází inspirace. O úloze inspirace tak hovoří i další autoři. Einstein, nebo například William Inge ji možná až humorně ji nazývají neodhaleným opisováním, nebo schopností zamaskovat své zdroje.

O důležitosti inspirace v rámci asociací s již existujícími vzory hovoří ve své publikaci *Kreativita v reklamě* také Pavel Hornák. Uvádí řadu technik, které stimulují kreativní přemýšlení. Můžeme si například vzít produkt, který máme za úkol propagovat a představit si, jak se cítí v různých situacích. Vyjme se tak jednu myšlenku z kontextu a doplníme ji do jiné. Nebo poměrně funkční metoda střetu protikladů, kdy jsou nové nápady tvořeny dvěma slovy, přičemž se vzájemně popírají. Např. citlivý útočník, rychlý slimák,

<sup>34</sup> Hornák, 2014, s. 18.

nebo poctivý zloděj. Pomůcek pro prolomení tvůrčí strnulosti je skutečně mnoho. Ovšem nesmí se stát univerzální, frekventovanou pomůckou. To může časem vést k vytvoření klišé. Kreativita by neměla mít svoji nadužívanou šablonu. Východiskem je seznámit se s co největším počtem metod, vyzkoušet si je a v praxi je střídat.<sup>35</sup>

### 2.3. Překážky tvůrčí činnosti

Za roky práce v agentuře mohu sama zhodnotit, že jev, který nazýváme kreativní blok se týká nejen juniorů, jako jsem já, ale i seniorních kolegů. Ačkoliv je u nich pozoruji méně často a subjektivně se mi zdá, že se s nimi lépe vypořádávají. Petr Žák ve své publikaci zmiňuje, že důvod, proč jsou někteří jedinci kreativnější než jiní, není jen získaná míra zkušeností a znalost kreativních technik. Dle něj bývá kreativní kvocient vyšší mimo jiné díky kvalitě práce s překážkami, které kreativita sebou nese a na které naráží. Ačkoliv se práce v agentuře zdá být kreativní, několikrát jsme s kolegy vedli diskusi o tom, zda se jedná spíše o umění, či řemeslo. Můj osobní pohled je, že moment, kdy vás tzv. políbí múza a na základě vzájemných podnětů přichází ono vytoužené kreativní řešení, jsme umělci. Stejně nespoutaně přichází myšlenky i do hlavy básníka, malíře, nebo vynálezce. V momentě, kdy např. začínáme psát skript, nebo děláme rozzáběrování televizního spotu, už přecházíme do naučeného řemesla. Sama vnímám jako jednu z největších překážek nutnost být kreativní v určitou chvíli. Jistě, práce v kreativní agentuře ani nemůže fungovat jinak. Přejde zadání od klienta a následně mají kreativci několik dní přijít s kreativním řešením. V těchto dnech musíme najít bloky mezi dalšími schůzkami a v intervalu pracovní doby. Jinými slovy, máme vyhrazené, že na konceptu budeme pracovat např. od 13:00 do 16:00. Teď si sedneme a buď kreativní. Jenže takhle lidský mozek nefunguje. Jeden můj kolega, který je v oboru přes 20 let, mi poradil zajímavou věc: Zkus mozek překvapit ve chvílích, kdy to nečeká. Před spaním, na procházce, když se vzbudíš uprostřed noci. Mozek tehdy funguje jinak, než když si sedneš do zasedačky nad prázdný papír a musíš něco vymýšlet. Tato kapitola rozebírá ony tolik obávané kreativní bloky a jak jim předcházet.

Kreativita je schopnost. Taková schopnost, jako je třeba rozeznávat černou barvu od bílé. Pojďme si její překážky ukázat na jednoduchém příkladu. Stojíte před místností, kde jsou zavřeni dva psi. Máte za úkol rozeznat, který z nich je bílý a který černý. Víte, že máte schopnost rozeznat černou od bílé, ale přesto odmítnete úkol splnit. Ať tam jde někdo

---

<sup>35</sup> Horňák, 2014, s. 112-115.

jiný, proč bych měl tohle dělat, stejně nic nepoznám. Pokud proneseme takové věty, zabráníme svým postojem tomu, aby se naše schopnost rozeznat barvy vůbec projevila. Představme si, že svůj postoj změním a do místnosti vstoupím. Jenže v místnosti je tma, ta je blokem pro využití schopností. Pokud rozsvítíme, neměl by být problém psy rozeznat. Jenže co když někdo dal do místnosti dva strakaté psy? K čemu je nám pak schopnost rozlišovat barvy? Objevuje se tak blok související s procesem, s chybným zadáním, s nepoužitelnou technikou. Na základě výše uvedeného příkladu můžeme překážky tvůrčí činnosti rozdělit do tří skupin:

**Překážky rozvoje kreativních schopností** (nemůžeme schopnost rozvinout, je zhasnuto)

**Překážky bránící kreativě jako procesu** (špatné zadání, jak poznat černou a bílou, když je strakatá?)

**Překážky postoje** (já tam nejdu)<sup>36</sup>

### 2.3.1. Příčiny překážek kreativity

#### *Kritická povaha*

Kritickou povahu můžeme jinak definovat jako zatuhnutí postoje. Jedinci s příliš kritickou povahou nikdy nemění své názory a přistupují ke každému zadání s pevně danými kritérii, které odmítají v průběhu měnit. Jak zmiňuji výše, jedny z rysů kreativních jedinců jsou tolerance k dvojznačnosti a funkční a stimulační svoboda, naopak kritická povaha je právě největší kreativní blok.

#### *Životospráva*

I to, jakým způsobem se staráme o svoji vnější schránku má vliv na naši kreativitu. P. J. Howard, americký filolog, ve své knize *Příručka pro uživatele mozku* poukazuje na kauzalitu mezi špatnou životosprávou a nízkou mírou kreativity. Za nebezpečné považuje především nadměrné přijímání jednoduchých sacharidů a tuků a na druhou stranu nedostatečné přijímání bílkovin a složených sacharidů.

#### *Špatná tělesná kondice*

Zůstaneme u tělesné schránky. Již citovaný Gardner, popisuje ve své knize *Dimenze myšlení*, fyzickou kondici jako velmi důležitou. Jeho koncept víceúrovňové inteligence považuje kvalitní fyzickou konstituci za nezbytný předpoklad efektivní práce

---

<sup>36</sup> Žák 2017, s. 37-38.

mozku. Umíme-li být disciplinovaní a vytrvalí v úsilí fyzickém, s největší pravděpodobností budeme schopni vkládat stejné úsilí i do vysezení kreativních nápadů.

### ***Strach***

Strach má stejně jako další lidské emoce pozitivní i negativní dopad na lidské myšlení. Jeho vládnutí je pak považováno za jeden z prvků emoční inteligence. V procesu tvůrčí činnosti pak rozpoznáváme následující projevy strachu:

- Strach z odmítnutí řešení
- Strach z nezvládnutí úkolu
- Strach z osobního zesměšnění
- Strach ze ztráty hrdosti
- Strach z nedostatečně kreativního procesu a výstupu

Eliminovat tyto původce strachu je pro úspěšný proces kreativní činnosti klíčové. Strach je v mozku součástí limbického systému, tedy nejstarší části mozku, který následně zabraňuje funkční činnosti mozkové kůry, a tedy i kreativitě.

### ***Netvůrčí způsob řešení konfliktu***

Tento blok zapříčiňuje veškeré jednání k osobnímu prospěchu a zisku. Jednoduše řečeno, pokud budeme k tvůrčímu procesu přistupovat jako k situaci, kdy musíme vyhrát, tato urputná snaha nás zablokuje. Řešením je aplikace modelu WIN-WIN. Tedy způsob konstruktivního jednání, kdy na konci problému se obě strany považují za vítěze.

### ***Špatný stav skupiny***

Přestože Susan Caine, americká spisovatelka, jejíž publikace *Ticho* o introverzi a stydlivosti, hovoří o tom, že týmová spolupráce kreativitě spíše škodí, nežli prospívá, v agenturní činnosti je tvůrčí proces výhradně práce skupiny. Mít tým, který si navzájem důvěřuje ve sdílení jakýchkoliv nápadů (i těch špatných) má větší předpoklad pro úspěch. Zároveň každý člen skupiny by měl mít svoji roli. Skupina je totiž více než jen úhrn jednotlivců. Proces vyžaduje proaktivní přístup všech členů. I jeden balvan na cestě totiž může podrazit nohy všem ostatním. Důležitost duševního souznění v týmu pociťuji jako jeden z nejzásadnějších aspektů úspěšného tvůrčího procesu. Jako příklad uvedu práci v agentuře, na jejichž kreativitu je práce zaměřená – WMC Grey. Za 3 roky jsem měla možnost spolupracovat s třemi Art direktory (jedinec zajišťující ve dvojici obrazovou složku). S kolegou, s nímž jsem navázala nejbližší vztah jsme vymysleli nejúspěšnější kampaně, které byly oceněny i v rámci tuzemských soutěží. Naopak s kolegou, se kterým

jsem se necítla tzv. ve své kůži se nám vymýšlet nápady s vysokým kreativním potenciálem příliš nedařilo. V naší práci jsou naštěstí týmy bedlivě sledovány a pokud i týmy samotné necítí duševní naladění, zkouší se nové kombinace. Důležitosti výběru parťáka v agentuře WMC Grey se pak budu blíže věnovat v praktické části práce.

### ***Vysoce vyvinuté superego***

Superego je psychologický termín zavedený Sigmundem Freudem, zakladatelem psychoanalýzy. Jedná se o jednu ze tří hlavních složek osobnosti podle Freudova modelu, který zahrnuje i id a ego. Superego je část osobnosti, která reprezentuje internalizované normy, hodnoty a morální standardy společnosti, které jedinec získává především v dětství prostřednictvím socializace a identifikace s autoritami, jako jsou rodiče, učitelé či jiné významné osobnosti. Superego funguje jako vnitřní svědomí, které reguluje chování jedince a poskytuje mu směrnice, co je správné a co je špatné. Tato část osobnosti reprezentuje idealizované já a může být náročná na dosažení perfekce a vyhovění společenským normám. A právě příliš aktivní svědomí plné zákazů může být dle již citovaného P. J. Howarda překážkou kreativního myšlení. A to nejen vycházející z nás, ale ze společenských norem celkově. Pro kreativitu každého z nás je akurátní počet těchto norem odlišný, avšak obecně lze říci, že příliš mnoho norem je pro kreativitu škodlivých.

### ***Konzervativní zvyklosti***

Velkým problémem v systému kreativního myšlení je obava z narušení daného statu quo. Pokud tyto zvyklosti aplikujeme na agenturní činnost, tedy tenderování nových zakázek klienty, setkáváme se s omezujícími měřítky, podle kterých jsou nápady hodnoceny. Přestože výzva ze strany klienta častokrát zní *buďte kreativní, chceme něco nového*, i z mé zkušenosti se po několika kolečkách zpětných vazeb vracíme k zajetým zvyklostem řešení. Konzervativní zvyklosti a návyky se projevují ze stran zadavatelů ve fázi samotného stanovení úkolu, předčasném stanovení nekreativních, omezujících a rigidních měřítek. Po tom, co jsem se sama již několikrát setkala s tím, že přes snahu přijít s kreativním řešením, nás klienti vraceli ke svým zajetým zvyklostem komunikace, sami občas automaticky a možná z rezignace, jako kreativci tíhneme ke konzervativním zvyklostem řešení. To je ovšem třeba nabourávat a klienty uvádět do kontaktu s novými nápady. Kreativitu musíme sami ve své hlavě pojímat jako svobodný proces.

### ***Nevhodný způsob dotazování***

Pokud chceme, aby v nás problematika vyvolala podnět ke kreativnímu řešení, je nutné se vhodně ptát. Špatný způsob dotazování, ale i zadávání úkolů a stanovování měřítek validity řešení je projevem nekvalitní techniky, neznalosti kreativního procesu a nesprávně zvoleného postupu či metodiky. V reklamním světě se často pracuje s metodikou kladení otázek, abychom zjistili spotřebitelské chování a jeho základy dokázali objevit insighty, které přetavíme do kreativního řešení. Příkladem špatného kladení otázek jsou otázky uzavřené. Naopak otázky otevřené odbourávají zábrany a umožňují více variant. Správná otázka tak není *Koupíte se toto auto?* ale *Proč byste si koupil toto auto?*

### ***Myšlenková nepružnost***

Myšlenková nepružnost souvisí jak s nedostatkem funkční svobody, tak s nedostatkem stimulační svobody. Stimulační svoboda spočívá v nedomýšlení si a nehledání těchto pravidel, ale ponechání průchodu tvůrčí svobodě. Představme si, že zjistíte funkčnost jedné techniky pro danou problematiku. Například kreativní technika brainstorming vám skvěle zafunguje v rámci jednoho zadání. A tak ji aplikujete na další a další, avšak účastníci brainstormingu už začínají protáčet panenky pokaždé, když toto slovo slyší. Schopnost flexibilně opustit jednu techniku pro druhou, lepší, schopnost pružně a efektivně měnit různé brýle, kterými pohlížíme na problematiku je jedinečná vlastnost kreativních jedinců.

### ***Neschopnost změnit úhel pohledu***

Tento bod úzce souvisí s bodem popsaným výše. Pokud opět nahlédneme na tuto zábranu z pohledu procesu v kreativní seanci skupiny, je nezbytné, aby každý jedinec eliminoval jeden úhel pohledu a byl schopný do procesu přinášet nové úhly. Podobně by se tato nezbytná podmínka kreativity měla projevit i v případě, že řešitelem je pouze jeden člověk. Existují také kreativní techniky, které napomáhají překlenutí bloku, kdy jedinec či skupina již nahlíží na problematiku pouze z jednoho úhlu. Jsou jimi např. metoda DELPHI, Anonymní volby, či Posilovna. Tyto techniky popíše blíže v kapitole 2.4 Rozvoj tvůrčí činnosti.

### ***Potřeba moci a kontroly***

Jedním z velkých překážek kreativity, je potřeba dominance určitých jedinců zahrnutých v kreativním procesu. Mohou jimi být, jak členové týmu, tak zadavatelé. U

těch je odbourat tuto potřebu mnohdy velmi obtížné, či dokonce nemožné. Pokud například ze strany zadavatele slycháme slova jako: Udělejte kreativní návrh pro nový design auta, ale musí být černý, nebo Vaše návrhy jsou kreativní, ale stejně to uděláme podle mého. Ztrácí kreativní postup jakýkoliv smysl. Ještě horší jsou však situace, kdy se zadavatel pokouší projevit svůj vliv během procesu. Hodnotí a poměřuje každou novou myšlenku, vytváří si dominantní hodnotící pozici a ostatní členy procesu, tak od kreativity odrazuje. V tomto případě (i v případě, pokud se jako dominantní jeví jakýkoliv člen skupiny) jsou nasnadě dvě řešení. Buď vůbec nepřipustíme takového zadavatele na kreativní seance a jeho účast bude povolena až ve fázi hotového nápadu, nebo, pokud na své účasti zadavatel trvá, ho do skupiny začleníme a pracujeme s ním, jako s každým druhým členem skupiny. Vhodné je také jeho pokusy ovlivnit a dominovat seanci eliminovat hned na začátku. Trvat na shodné validitě jednotlivých myšlenek a přede určit jasná pravidla celé seance.

### ***Pesimismus***

Americký psycholog a profesor Martin Seligman považuje pesimismus za postoj, který výrazně snižuje nejen kvalitu kreativity, ale jakoukoliv lidskou schopnost. Zároveň uvádí, že optimismus i pesimismus jsou vlastnosti, které se dá naučit. Definoval metodu zvanou ABCDE, která má napomáhat k eliminování pesimistického postoje.

- *Adversity* (Nepříznivá událost): Definovat si nepříznivou událost a schopnost rozklíčovat, zda je opravdu tak negativní, jak se na první pohled jeví.
- *Beliefs* (Přesvědčení): Seligman hovoří o důležitosti zaujetí postoje k události. Je důležité prohry považovat za příležitosti, nikoliv se jimi nechat srazit.
- *Consequences* (Důsledky): Uvědomění si vlivu nepříjemné události a všechny její důsledky, které na nás může zanechat. Představujeme si je horší, nebo k nim přistupujeme realisticky?
- *Disputation* (Debata): Lidé, kteří se nachází ve fázi pesimismu ohledně nepříjemných událostí jsou často neobjektivní. Pro správné určení závažnosti události je nutná diskuze s nezúčastněnými pozorovateli. Není náš postoj jen výmluvou? Jaký mám důkaz pravdivosti svého pesimistického postoje?
- *Energization* (Dodání síly): Využít debatu nad důsledky jako stimul pro další jednání. V ideálním případě obrátit debatu v pozitivní podnět. Uvědomění si, zda nebyl pesimismus zaujatý v počátku zbytečný.<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> Seligman, 1991

## *Časová tíseň*

Každý limit je vrahem kreativity. A to platí i o limitu časovém. Eliminovat aspekt časového presu je v současné agenturní praxi skoro nemožné. Za tři roky působení v reklamní agentuře je čas tou nejčastější příčinou stresu pro mě i mé kolegy. Brilantní nápady, které sklízí kreativní ocenění se ovšem musí vysedět, nevznikají za den. A i to je kolikrát čas, který na koncept máme – den. Fakt, že čas je omezovačem kreativity mi přijde ještě paradoxnější právě v kontextu toho, že některé kreativní soutěže jsou právě na omezeném času pro nalezení řešení dokonce postavené (Young Lions, Creative Express – budu o nich hovořit blíže v kapitole 3.2 Hodnocení kreativity v marketingové agenturní činnosti). Nedostatek času vede k nerelevantnímu objemu prozkoumání možností. Na jedné z přednášek v mé bakalářské části studia nám lektor a kreativec Martin Charvát, který prošel řadou renomovaných českých agentur na vedoucích pozicích kreativy řekl, že prvních 10 nápadů máme vždycky zahodit. Jak ovšem můžeme, když na ně nemáme čas? Je tedy na organizační složce týmu, aby vykomunikovala s klientem dostatečný čas pro vypracování. Ovšem ani to není často možné. I samotní klienti se častokrát zpovídají nadnárodním celkům, které na ně časově tlačí. Aspekt času, pokud se nejedná o kampaně časované na určité období (např. velikonoční, či vánoční) je dle mého názoru někdy až přílišně přísně nastavován. Pokud bude kampaň spuštěna o týden později za cenu vyšší kvality, je to důvod relevantní. Časovou tíseň osobně považuji ve své práci za jeden z největších bloků.

## *Nesouměrnost úkolu a schopností*

Přecenění schopností a možností svých, nebo svého týmu je poměrně častý problém. V důsledku toho, že zkrátka nevíme jak, i když chceme se začne projevovat většina výše zmíněných bloků. Strach, fyzická nezpůsobilost, časový tlak, pesimismus i myšlenková nepružnost. Sama jsem několikrát tento problém zažila. Ať už ze své strany, či ze strany nadřízených. V momentě odhalení nekompetence je důležité si tento fakt co nejrychleji uvědomit, aby na kvalitě neutrpěl celkový výstup. Bylo mi např. svěřeno napsání televizního skriptu. Ovšem po pár dnech ladění mi došlo, že potřebuji kontrolu a konzultaci zkušenějšího copywritera, který již už pár napsal. A právě taková řešení definuje i Žák.

- *Odmítnutí úkolu:* znalost svých kreativních kompetencí, nebo kompetencí skupiny je klíčová pro určení, zda je úkol v našich silách, či nikoliv. Vlastnost rozpoznat své



silné stránky a uznat, že na něco naše síly nestačí je pak znakem ovládnání svého ega.

- *Úprava zadání:* Zadaný úkol se rozdělí na více částí a jednotlivec, či skupina řeší ten, na který má kompetence. Např. v rámci kampaně se může vypracování rozdělit na vymyšlení billboardu a facebookového postu.
- *Podřízení skupiny ve prospěch zadání:* V tomto případě se úkol bere jako výzva. Jedinec, či skupina jsou motivováni rozvíjet své schopnosti a vlastní kompetence. Takový přístup ovšem není možno volit v případě jakéhokoliv tlaku. Např. časového. Je možné ho využít jako kreativní trénink. V případě úspěchu při výkonu zadání se tak pozvedá morálka řešitele nejen dočasně, ale i dlouhodobě. V případě neúspěchu ovšem přichází pád a možné kreativní bloky do budoucna, které se už hůře odbourávají. Řešením je s tímto blokem řešitele před celým procesem obeznámit. Tím, že je pojmenován, tím pádem přestává být nečekanou překážkou.

## 2.4. Rozvoj tvůrčí činnosti

V dnešní agenturní praxi je pojem kreativity mnohdy až nadužíván. Oháníme se tímto slovem ve snaze prosadit své vlastní nápady. Ačkoliv práce popisuje ucelené myšlenky o kreativitě kapacit, které jejímu zkoumání zasvětili část svých životů z hlediska psychologického, historického, filozofického, či neurologického, stále zůstává otázkou, zda teoretické studium kreativity může vést k jejímu podnícení v praxi. Pokud víme, co je pod pojmem kreativita míněno a jaká jsou kritéria pro posouzení řešení, jako inovativního, stačí tato znalost pro podnícení našeho kreativního myšlení? Praxe nám naštěstí kromě teorie nabízí i několik kreativních technik, které můžeme v rámci procesu využít. Tato kapitola popíše několik technik, které můžeme využít pro kreaci nového ze starého a pro progresivní vymýšlení nových realit. Kreativita se totiž stejně jako mnohé z manažerských technik může rozvíjet. Je součástí běžné výbavy naší emoční inteligence. Níže uvedu 5 technik, které jsem osobně měla možnost vyzkoušet a subjektivně je hodnotím jako podnětné pro svoji kreativitu. Ovšem je nutné zmínit, že přílišné prosazování jedné techniky může kreativitu naopak ubíjet a celý proces se může stát strnulým. Jak již zmiňuji Pavla Hornáka výše, techniky je třeba střídat a mozek uvádět do kontaktu s co nejširším spektrem uvažování.

### *Co by se stalo kdyby...*

Tato technika se užívá pro uvědomění souvislostí řešeného problému a pro vnímání jeho rizik. Technika rozvíjí nejen fantazii, ale také schopnost senzitivity vůči problému,

ochotu přijmout alternativy, uvědomění si důsledku, kladný postoj vůči změně a toleranci vůči chaosu. Účastníkům je, jak již název napovídá, položena otázka, co by kdyby. Např. co by se stalo, kdyby všichni omládlí o 10 let, zhaslo Slunce, zvířata uměla mluvit, byla mořská voda sladká, mraky byly fialové, byly zrušeny peníze. Úkolem účastníků je promyslet všechny možné souvislosti, všechna možná řešení, výhody i problémy, které mohou nastat. Účastníci nemusí uvažovat v kontextu reality, ale skutečně pustit kreativní stavidla své představivosti.

### ***Fotolaboratoř***

Cvičení vhodné pro rozvíjení obrazové představivosti. Prohlubuje ochotu vnímat problém v souvislostech, hledání příčin a následků a také vytrvalost při hledání detailů. Vezmeme si fotografii, ideálně její detailnější část, na které se děje spousta věcí. Situace na fotografii by měla být dynamická, bizarní, rušná a v pohybu. Účastníkům procesu jsou po prozkoumání fotografie kladeny podnětové otázky: jakou situaci fotografie zachycuje, co jí předcházelo, co jí následuje, kde se odehrává, v jakém čase se odehrává, kdo na fotografii je?<sup>38</sup>

### ***Posilovna***

Technika, která má za cíl uvolnit a posílit kreativní potenciál, procvičit komunikační a argumentační dovednosti, rozšířit zúžený pohled na problém, ale i zrelaxovat skupinu. Většina našich zadání nás motivuje k co nejrealističtějším řešením v rámci rozpočtu. Tato technika má za cíl motivovat nás k co nejnesmyslnějšímu přemýšlení. Vytvoří se dvě skupiny a vedoucí, který není ani v jedné skupině napíše na tabuli klíčové zadání (problém). Skupina A nabídne řešení, ovšem ze zcela odlišné oblasti, než ve které je problém řešen. Skupina B se pokouší vymyslet, jak nápad realizovat. Pokud vedoucí uzná, že nápad nelze realizovat, bod má skupina A. Následně se skupiny vymění a ‚nesmyslné řešení‘ se snaží vymyslet skupina B.

### ***Anonymní volby***

Tato technika se využívá v případě, kdy už máme na stole řadu řešení na náš problém, ale chceme zvýšit pocit bezpečí a relevanci jeho výběru. Technika je vhodná např. ve skupinách, kde víme, že řešení některých účastníků jsou mnohdy protěžována pro jejich výborné prezentační dovednosti, nebo zkrátka obecný respekt ve skupině. Jako příklad uvedu situaci z našich sezení, kde na řešení vždy pracuje více týmu v různých

---

<sup>38</sup> Žák 2017, s. 166-168.

fázích své kariéry. Juniorní i seniorní. Na řešení seniorních týmů je vždy spoléháno jako na jistotu úspěchu, a i když se zdají být mnohdy jednoduchá, jsou vybrána na základě toho, že je vytvořil ‚zkušenější tým‘ a tak přeci musí fungovat. Tohoto problému si všimlo vedení, a tak se zavedlo anonymní hlasování o vybrání řešení, která postupují. Jak již název napovídá, všechna řešení jsou odprezentována jedním člověkem. Ostatní účastníci nevědí, který z týmů na řešení pracoval a anonymně hlasují o těch, která by měla postoupit. Účastníci tak nejsou podvědomě ovlivněni informací, jaký tým na řešení pracoval a nahlíží na jejich důležitost objektivněji.

### ***Hrušky a jablka***

Na první pohled sice bizarní, avšak velmi účinná technika. Slouží ke generování nových nápadů, rozvíjení fantazie, podporuje kreativní postoj, otevřenost vůči novým nápadům, zbavuje myšlenkové i funkční fixace. Cílem je nahlížet na problém jako na předmět, nikoliv na proces. Vezmeme si tedy problém a náhodně vybereme předmět, se kterým budeme problém porovnávat, čím nesmyslnější spojení tím lépe. Jinými slovy, porovnáváme hrušky a jablka. Např. matky by měly nechat očkovat své teenagery proti HPV a ořezávatko. Následně se sestaví seznam všech věcí, které jsou pro porovnávané předměty společné a v čem jsou si podobné. Následně se sepiše i seznam odlišností. Cvičení mě vždy efektivně motivovalo nehledat ve věcech přílišnou logiku a kreativně se uvolnit.<sup>39</sup>

## **3. Kreativita v marketingové agenturní činnosti**

Myšlenková originalita a novost je základním stavebním kamenem pro úspěšnou marketingovou agenturu. Schopnost přicházet s novými a inovativními nápady, které oslovují cílovou skupinu a vytvářejí emocionální propojení, je klíčová pro dosažení významných výsledků pro klienty i samotnou agenturu. Přicházíme do kontaktu s tisíci reklamními sděleními denně. Aby tedy právě to naše v mysli spotřebitele vyniklo, je třeba vytvořit originální emoční prvek, se kterým se spotřebitel ztotožní a příště si naši značku v regálech vybere jako svoji první volbu. Kreativní kampaně mají tendenci přitahovat pozornost veřejnosti. Když je marketingová agentura schopna vytvořit atraktivní a zajímavý obsah, může tím posílit povědomí o značce a pomoci jí vybudovat si pozitivní reputaci. Kreativní obsah také často vede k vyšší angažovanosti a interakci uživatelů. Lidé mají tendenci sdílet obsah, který je originální, zábavný nebo inspirativní, což může pomoci

---

<sup>39</sup> Žák 2017, s. 304-315.

značce dosáhnout většího dosahu a získat nové zákazníky. Myšlenková originalita ovšem nesmí být na úkor srozumitelnosti. Musíme přemýšlet, jací spotřebitelé uvidí naše sdělení. Např. pro obyvatele Brna není vhodné volit pojmy, které se běžně používají mezi Pražáky, přestože nám skvěle sedí do sdělení. Philip Kotler považuje za jednu z primárních funkcí marketingu to, že uspokojuje potřeby veřejnosti. Je tedy také vhodné stavět kreativní řešení na principu společenského prospěchu. David Ogilvy hovoří o otázkách, na které bychom si měli jako agentura odpovědět, pokud chceme definovat společnost měnící nápad. Jsou jimi: Přinutilo mě to zalapat po dechu, když jsem to poprvé viděl? Přál bych si, abych na to přišel sám? Je to jedinečné? Odpovídá to přesné strategii? Mohlo by se to používat 30 let?<sup>40</sup> K významu kreativity v agenturní činnosti se v článku pro M&M vyjádřila i šéfka strategie Mediaplusu Barbara Evans.

„Jsme a budeme součástí vzájemné výměny a konverzace se spotřebiteli nebo správněji s lidmi. Abychom tato fascinující „stvoření“ oslovili a doufali, že v nich zanecháme dojem nebo dokonce dosáhneme emocionální reakce, musíme zůstat vysoce kreativní.“<sup>41</sup>

### **3.1. Hodnocení kreativity v marketingové agenturní činnosti**

V rámci hodnocení kreativity, jak na tuzemské, tak i světové úrovni, se každoročně uskutečňuje řada soutěží. Obecně si kladou za cíl kultivovat obor a nastavovat pomyslnou laťku, kterou se v roce následujícím snaží všechny agentury dohnat. Pokud naše kampaň skvěle funguje mezi spotřebiteli, doručuje sdělení klienta a zároveň je neotřelá a inovativní, je na čase ji přihlásit do soutěží. Tedy na festivaly, kde poměří síly s těmi nejlepšími z nejlepších. Kampaně mohou být hodnoceny z více kritérií, jmenovitě např. i z efektivity. Tato kapitola se však zaměřuje na hodnocení potenciálu kreativního ať už v rámci ocenění jedinců, či agentur, jako celků a popisuje ty nejrenomovanější soutěže. Potenciál kreativity reklam je hodnocen i na měsíční bázi v rámci tuzemských reklamních webů např. v rubrikách jako *Reklamní katovna* provozovaná webem Mediář.

#### **3.1.1. Tuzemské kreativní soutěže**

##### ***ADC Awards Czech***

Soutěž dříve známá jako Louskáčci se pořádá od roku 1993 Asociací komunikačních agentur (AKA) a klade si za cíl ocenit ty nejprestižnější práce v oboru. Vítězné práce automaticky postupují do ADC Awards Europe, kde se střetnou s pracemi

---

<sup>40</sup> Ogilvy 1996, s. 16.

<sup>41</sup> Čechová 2023, online.

z dalších zemí, které excelovali v tuzemském ADC Awards. Soutěží se v celé řadě kategorií a další s novými technologiemi přibývají. Nejznámějšími jsou print, outdoor, TV, radio, direct marketing, design, sound, nebo on-line. Soutěže se mohou účastnit reklamní agentury, kreativní studia, ale i jednotlivci, kteří působí na domácím trhu. Přihlášené příspěvky hodnotí mezinárodní porota složená z odborníků, kteří jsou držitelé mnoha cen za kreativitu.

### ***IMC Czech Awards***

IMC CZECH AWARDS je soutěž, která oceňuje to nejlepší z českého integrovaného marketingu, převážně kampaně, které nespolehají primárně na televizi, ale využívají všech dalších forem marketingu. Hledá jasnou relevantní strategii, svěží kreativní myšlenku, hezké profesionální provedení a prokazatelné výsledky. Porota následně hodnotí kritéria jako strategické a kreativní řešení, provedení a výsledky.<sup>42</sup>

### ***Creative Express***

Svůj prostor pro ukázání kreativního potenciálu má v tuzemsku i mnoho mladých kreativců. Speciálně pro ně jsou pořádány dvě významné soutěže. První z nich je Creative Express, který pořádá již výše zmíněný Art Directors Club (ADC Czech). Soutěž je podmíněná věkem, účastníci nesmí být starší 30 let. Creative Express představuje jízdu v pravém slova smyslu, 24hodinová výzva, která zahrnuje briefing ráno ve vládním salonku na Hlavním nádraží, kreativní proces cestou vlakem do Bratislavy a zpět, mentoring a networking s kolegy ze slovenského klubu spojený s obědem v Bratislavě a noční přípravu finálních návrhů v pohodlí domova. Nápady se následně prezentují a vítěz automaticky postupuje do mezinárodní soutěže, která se pořádá pod ADC Europe.<sup>43</sup>

### ***Young Lions***

Young Lions je prestižní soutěž a tréninkový program pro mladé profesionály do 31 let zabývajících se komunikací značek, který rozvíjí jejich touhu a schopnost vydávat ze sebe to nejlepší a tvořit excelentní komunikační řešení. Young Lions rozvíjí kreativní myšlení a klíčové schopnosti a dovednosti potřebné pro špičkové profesionály v oboru. Nabízí příležitost k růstu lidem ze všech typů agentur, freelancerů i zadavatelů reklamy v pěti kategoriích – Digital, Marketers, Media, PR a Print. Účastníci vytvoří dvoučlenné

---

<sup>42</sup> „O nás.“ imcczechawards.cz [online]. [cit. 9.3. 2024]. Dostupné z: <https://www.imcczechawards.cz/soutez/kategorie/>

<sup>43</sup> „Vlak, který si nechceš nechat ujet.“, [artdirectorsclub.cz](http://artdirectorsclub.cz) [online]. [cit. 9.3. 2024]. Dostupné z: <https://www.artdirectorsclub.cz/projekty/creative-express>

týmy, které dostanou zadání vytvořit návrh kampaně, obvykle zaměřené na charity, nebo neziskové organizace a mají 24 hodin na jeho zpracování a odevzdání. Jejich úkolem je přijít s co neoriginálnějším (kreativním) řešením a následně ho v pěti minutách prezentovat odborné porotě. Vítězové určitých kategorií Digital a PR získají lístek a možnost účastnit se stejné soutěže v rámci festivalu Cannes Lions.<sup>44</sup>

### *Zlaté pero*

Již 13 let fungující soutěž provozovaná spolkem copywriterů, tedy reklamních textařů – Creative Copywriters Club si klade za cíl odhalit ty nejlepší texty ve veřejném prostoru az uplynulý rok. Cílem je najít nejen dobré texty z reklamních kampaní, ale hlavně hledat textařské počiny mimo hlavní proud, které baví nebo fascinují. Nemusí jít o klasickou reklamu, podmínkou je pouze, aby měl autor snahu textem přesvědčit nebo jakkoli ovlivnit postoje.<sup>45</sup>

### **3.1.2. Mezinárodní kreativní soutěže**

Dalším a zcela odlišným stupněm úspěchu pro tuzemské agentury je výhra na poli festivalů mezinárodních. Úroveň prestiže, kterou spolu s výhrou agentura získá je pro klienty zárukou kvality a inovace odvedené práce. Je v zájmu agentur aspirovat na tyto výhry a přemýšlet o nápadech, které mají potenciál skórovat v mezinárodním měřítku. Ovšem i zde může být mnohdy problémem, že v mezinárodním kontextu se porotci nedokáží vžít do našich kulturních situací. Uvedu příklad. Agentura, jež práce popisuje – WMC Grey, je nadnárodní společnost. Své pobočky tak má po celém světě. Každý rok se pořádá tzv. Council všech kreativních ředitelů Greye, kde si jednotlivé pobočky představují své nápady, které následně pošlou na festivaly kreativity v naději, že sesbírají ceny a celému koncernu Greye tak zvednou v očích klientů kredibilitu. Letos jsem měla možnost se Councilu účastnit a představit nápad, který řešil problém násilných Velikonoc. Šupání holek pomlázkou je čistě česká tradice a všichni zúčastnění byly velmi překvapeni formou naší tradice. V jejich očích se jedná o akt násilí na ženách, kolem kterého se strhla bouřlivá diskuze v jejímž stínu se nápad ztratil. Mnozí kreativní ředitelé navrhovali radikálnější řešení, než přinášel náš nápad, a tak idea nepostoupila, přestože v tuzemsku rezonovala.

---

<sup>44</sup> Young Lions, [younglions.cz](https://younglions.cz/), [online]. [cit. 9.3. 2024]. Dostupné z: <https://younglions.cz/>

<sup>45</sup> „Poprvé i se slovenštinou. Soutěž copywriterů Zlaté pero vyhláší 12. ročník.“ [mediar.cz](https://www.mediar.cz/poprvce-i-se-slovenstinou-soutez-copywriteru-zlate-pero-vyhlasuje-12-rocnik/) [online]. 27.4. 2023 [cit.9.3. 2024]. Dostupné z: <https://www.mediar.cz/poprvce-i-se-slovenstinou-soutez-copywriteru-zlate-pero-vyhlasuje-12-rocnik/>

Opomeneme-li tento fakt, nadnárodní festivaly kreativity představují obrovskou prestiž, studnici inspirace a příležitost k setkávání.

### ***Cannes Lions***

Bez nadsázky nejznámější a nejrenomovanější nadnárodní festival, o jehož výhře sní snad každý kreativec, je festival Cannes Lions, který se každý rok koná ve francouzském městě Cannes. Setkává se zde reklamní a komunikační průmysl, aby oslavil nejlepší práce na světě. Setkávají se zde i názory ikonických myslitelů, nápady od nejvíce inovativních firem a inspirace z každého koutu kreativní marketingové komunity. Festival trvá týden a v rámci každého dne se vyhlášují různé kategorie. Po celé dny je festival naplněn doprovodným programem panelů a přednášek, kde nejzvučnější jména z oboru představují své vize. Jedná se o světovou síť učení, kterou by si měl zažít každý kreativec v oboru. V rámci festivalu se pořádají i letní školy pro juniorní kreativce a studenty z oboru – Creative Academy, The LIONS Talent Programmes a Rodger Hatchual Student Academy.

### ***ADC Awards Europe***

Cílem cen ADC\*E je inspirovat, vzdělávat a sjednocovat. Sdružuje nejlepší z nejlepších prací oceněných na národní úrovni, aby stanovila nejvyšší měřítko kreativní dokonalosti v Evropě. Ceny ADCE jsou jedinou mezinárodní soutěží, která shromažďuje oceněné práce z nejprestižnějších národních evropských soutěží. Účast v soutěži ADCE Awards je udělována výhradně dílům, která byla oceněna na národní úrovni a nabízí jim mezinárodní zviditelnění a propagaci, a to v šesti různých kategoriích: film a zvuk, tisk a outdoor, mobile, design, brand experience a inovace. Festival se pořádá každý rok v Barceloně a v rámci integrace mladých kreativců do oboru jsou vybráni juniorní týmy z celé Evropy, aby usedli vedle profesionálů, jako juniorní porota.<sup>46</sup>

### ***Epica Awards***

Dalším prestižním festivalem je Epica Awards. Jedná se o mezinárodní festival reklamní kreativity organizovaný Francouzi od roku 1986 vždy v jiné světové metropoli. Co do počtu přihlášených prací a zúčastněných zemí je na druhém místě za Cannes Lions. V roce 2001 se konal i v Praze. Soutěží se ve více než deseti kategoriích jako třeba televizní, rozhlasová reklama, printy, design, kinoreklama atd.

### ***Golden Drum***

---

<sup>46</sup>ADCE, adceurope.org [online]. [cit. 9.3. 2024]. Dostupné z: <https://www.adceurope.org/awards/about/>

Jedná se o reklamní festival pořádaný od roku 1994 ve slovinské Postoroži převážně pro země východního evropského bloku. Podobně jako výše zmíněné festivaly oslavuje nejlepší nápady, nejlepší tvůrčí týmy a nejlepší jednotlivce, kteří zanechali v oboru svou stopu.

## **PRAKTICKÁ ČÁST**

### **4. Výzkumné cíle práce**

Po poskytnutí uceleného vhledu na problematiku kreativity se práce zaměří na hloubkovou analýzu faktorů, které mohou ovlivňovat kreativitu v agentuře WMC Grey. Prozkoumá organizační strukturu, odpovědnost za projekty, adekvátnost dosavadně využívaných kreativních technik, styl vedení, dynamiku týmu i individuální přístup zaměstnanců a vliv jejich vnitřní motivace na kreativitu. Výzkum se může stát výchozím materiálem pro úpravu koncepce pracovního nasazení i prostředí, které mohou pozitivně ovlivnit a zefektivnit tvůrčí činnost v reklamní agentuře WMC Grey. Identifikací faktorů ovlivňujících kreativitu v agentuře si kladu za cíl poskytnout cenné poznatky, které agentura může zvážit při snaze zlepšit své tvůrčí výstupy.

#### **4.1. Hypotézy a výzkumné otázky**

Práce si klade za cíl ověřit následující hypotézy, které mohou ovlivnit proces kreativity v agentuře.

- Interní zpětná vazba je v kreativním procesu nezbytnou součástí a pozitivně ovlivňuje tvůrčí činnost.
- Vzájemné pozitivní sympatie členů tvůrčího procesu, mají kladný vliv na kvalitu finálního výstupu.
- Pocit, že je jedinec důležitou součástí týmů pozitivně ovlivňuje jeho tvůrčí potenciál.
- Nedostatek času na tvůrčí proces má negativní vliv na tvůrčí činnost.
- Osobní sympatie k tématu projektu výrazně zvyšují kreativní potenciál jedince.
- Plná integrace jedince do procesu realizace projektu (ví, co se právě děje a v jaké fázi se projekt nachází) má pozitivní vliv na kreativitu jedince.
- Flexibilní pracovní prostředí přispívá k podněcování tvůrčího myšlení u zaměstnanců agentury.



- Poskytnutí možností pro osobní rozvoj a další vzdělávání zaměstnanců podporuje jejich kreativitu a tvůrčí přístup v práci.
- Vztah mezi klientem a jedincem má pozitivní vliv na kreativitu a tvůrčí činnost.
- Pocit, že na projektu pracuje více týmů eliminuje tíhu zodpovědnosti, a tudíž může pozitivně ovlivnit kreativní proces.

## 5. Představení agentury WMC Grey

Agentura WMC Grey, celým názvem West Media Communication Grey, byla založena v 90. letech Tomášem Vondráčkem, který v jejím čele stojí dodnes. Druhou část jména *Grey* neměla vždy. Až po přelomu milénia se původně čistě česká firma přidala k této celosvětové síti reklamních agentur. Dnes agentura pod sloganem *Famously Effective* nabízí služby v oblasti reklamy a marketingu. Od tvorby originálních reklamních kampaní, přes lokalizace i adaptace mezinárodních konceptů. Mimo to dokáže agentura pokrýt širokou škálu potřeb klientů na poli komunikace ke koncovým zákazníkům. Jako svůj cíl a vizi si agentura definuje „*Tvořit zároveň efektivní a kreativní komunikaci, která musí obstát v konkurenci ostatních kampaní, musí doručit zákazníkovi ten správný vzkaz a hlavně musí značkám přinést požadovaný efekt.*“

Pro maximální efektivitu je rozdělena do jednotlivých oddělení, která společně pracují na celku. Tedy úspěšné kampani.

### ***Brand & Business Booster***

Agentura se snaží značky posouvat nejen komunikačně, ale i byznysově. A právě o tento úkol se zasazuje oddělení Brand & Business Booster. Nabízí ucelené nástroje pro růst značek na poli řešení projektových celků přinášející dodatečný obchodní potenciál.

### ***Produkce***

Agentura dokáže zajistit kampaň od fáze nápadu po jeho natočení, je tedy tzv. full service. Klientům tak odpadá nutnost obstarávání externí produkce, které jsou mnohdy nákladné. Kreativní koncepty tak efektivně zrealizuje díky schopnosti zajistit lokace, štáb, rekvizity, herce, techniku i nahrávání voice overů ve studiu.

### ***Social Media Content***

Obsah na sociálních sítích má svá vlastní pravidla. Uživatelé reagují na jiné typy sdělení než např. v televizních kampaních. Právě proto má agentura celé oddělení dedikované tomuto samostatnému médiu. Obstará i velké influencerské kampaně.

Oddělení má také za cíl objevovat nejnovější trendy a implementovat je do media mixu klientů. To vše v závislosti na cílové skupině, kterou chce oslovit.

### ***Digital Department***

Efektivní kampaň potřebuje dobře promyšlenou strategii, bezchybné provedení a důkladnou analýzu. Digitální oddělení má za cíl efektivně propojit sociální sítě, výkonovou reklamu, influencersy, emailing a UX design.

### ***Client Service Department***

Oddělení, které má za úkol komunikaci a propojování jednotlivých expertů z agentury s klienty.

### ***Creative Department***

Kreativní oddělení, které je také předmětem zkoumání této práce, má za cíl proměnit funkční benefity produktů v emoční a tím přesvědčit spotřebitele. Je založeno na dlouhodobě stabilním kreativním vedení, používá osvědčené kreativní procesy a je otevřené okolním podnětům. Pro to nejefektivnější zpracování nápadu úzce spolupracuje s ostatními odděleními.

### ***DTP Department***

DTP studio má za cíl připravit do formátů drobné i náročnější zakázky blížíící se grafickému designu.<sup>47</sup>

## **5.1. Hierarchie a pozice v agentuře**

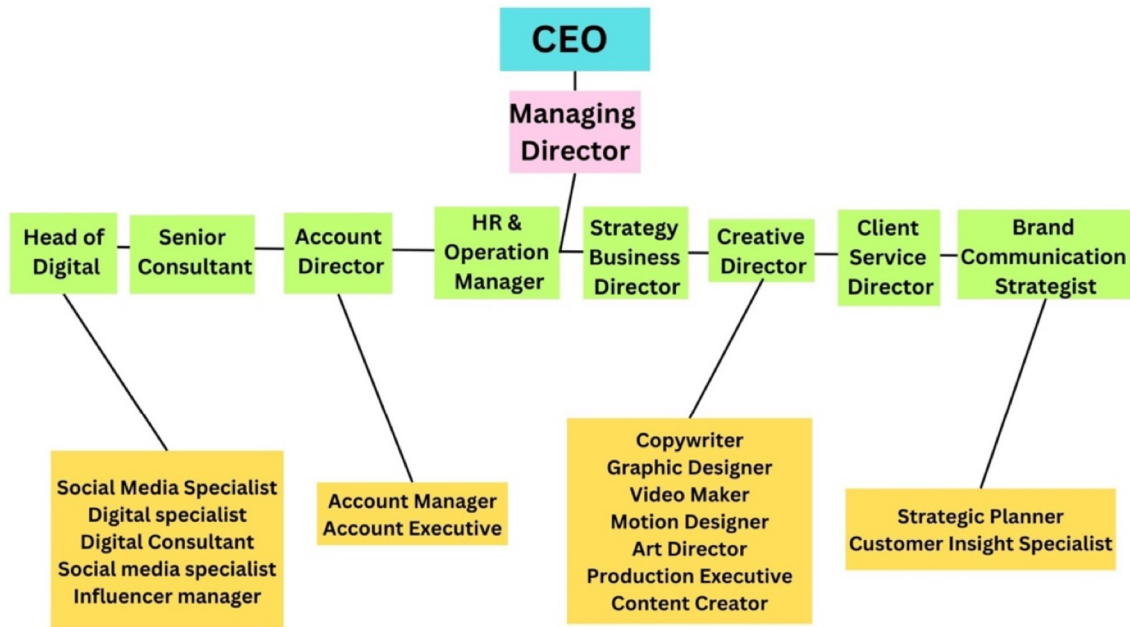
Výše uvedená oddělení čítají řadu pozic. Hierarchie pozic v agentuře je klíčová pro efektivní fungování a úspěch celého týmu. I když se kreativní průmysl často zdá jako oblast plná svobody a spontánnosti, jasně definovaná hierarchie je nezbytná pro řízení projektů, koordinaci práce a dosahování stanovených cílů. Hierarchie umožňuje rozdělení úkolů a projektů mezi různé úrovně zaměstnanců podle jejich schopností a zkušeností. Vedoucí pracovníci zajišťují správné plánování a řízení projektů, což vede k efektivnímu využívání zdrojů a dodržování časových a finančních limitů. Hierarchie umožňuje také zaměstnancům postupovat v kariéřním růstu. Tím, že mají před sebou jasně definované cíle a možnosti postupu, mají zaměstnanci motivaci k tomu, aby své dovednosti a znalosti neustále zdokonalovali. Hierarchie umožňuje odborníkům ve vyšších pozicích poskytovat

---

<sup>47</sup> „Kdo jsme“: wmcgrey.cz [online]. [cit. 9.3. 2024]. Dostupné z: [https://www.wmcgrey.cz/kdo\\_jsme/](https://www.wmcgrey.cz/kdo_jsme/)

směrnice, podporu a zpětnou vazbu týmu. To vede k lepší koordinaci a spolupráci mezi různými odděleními a zajišťuje, že výsledná práce splňuje nebo překračuje očekávání klienta. Každá úroveň hierarchie má své specifické odpovědnost a pravomoci. To pomáhá zamezit chaosu a nejasnostem ve vykonávání úkolů.

Hierarchii a komu jaká oddělení podléhají ukazuje následující tabulka:



Obr. 4. Hierarchie organizační struktury v agentuře WMC Grey.

V agentuře WMC Grey jsou jednotlivá oddělení podle toho, co vyžaduje samostatný proces tvorby kampaně. Strategii, kreativitu, odbornou znalost jednotlivých media typů, znalost mediálního trhu organizačních procesů i tvorby rozpočtů. Každý zaměstnanec ví, za co je zodpovědný, a jaké jsou jeho povinnosti. Takové nastavení usnadňuje i tok informací v agentuře. Řetězec velení umožňuje, aby důležité informace byly předávány od vedoucích pracovníků až po ty na nižších pozicích a naopak. To zabraňuje ztrátě informací a umožňuje rychlou reakci na potřeby klientů a změny v projektu. Tato práce se zaměřuje převážně na kreativní oddělení agentury, a proto v kapitole níže popíši její organizaci podrobněji.

### 5.1.1. Hierarchie a pozice v kreativním oddělení agentury

Již v kapitole výše popisují rozložení organizační struktury celé agentury, tato kapitola se však zaměří hlouběji na oddělení kreativní, které je předmětem zkoumání práce. Oddělení je složeno z grafiků, art directorů, creative leaderů, copywriterů a

kreativního ředitěle (creative director). Každá pozice čítá několik zástupců s různými kompetencemi a stupni seniority.

### ***Kreativní ředitel (Creative Director)***

Práce Creative Directora v kreativní agentuře zahrnuje řadu klíčových rolí a odpovědností, které mají za cíl vést a inspirativně řídit kreativní tým k dosažení cílů klientů a tím i agentury. Je odpovědný za návrh kreativních konceptů. Společně s týmem přichází s inovativními a efektivními kreativními koncepty a strategiemi pro reklamní kampaně – vizuální identity, webové stránky, tištěné materiály, televizní kampaně, digitální kampaně a další projekty. Jeho role je vedení, inspirace a správné navedení směřování kreativních týmů. To zahrnuje poskytování zpětné vazby, motivaci, rozvoj dovedností a podporu jednotlivých členů týmu při tvorbě kampaní. Jeho klíčovou rolí je také spolupráce s klienty. Creative Director je často primárním kontaktem klientů. Pracuje s nimi na pochopení jejich potřeb, poskytuje strategické rady a prezentuje kreativní koncepty a návrhy. Jednou z jeho hlavních kompetencí je zajištění vysoké kvality všech kreativních prací agentury. To zahrnuje kontrolu a hodnocení prací týmu, aby se zajistilo dodržování standardů kvality a soulad s cíli projektů. Creative Director také sleduje trendy v oblasti designu, reklamy a digitálního marketingu a motivuje tým k inovaci a experimentování s novými přístupy a technologiemi. V popisované agentuře často formou školení a vzdělávacích bloků. Creative Director v agentuře WMC Grey také zastupuje agenturu na veřejnosti, na konferencích, veřejných událostech a v médiích. Je tváří agentury a posiluje pověst a image společnosti.

### ***Creative leaders***

Počtem kreativních týmů řadíme agenturu WMC Grey mezi středně velké. Na jednoho Creative Directora tak připadá řada kampaní, které mnohdy překračují jeho časové dispozice. Pozice Creative leaderů je tedy pomyslnou prodlouženou rukou Creative Directora. Agentura čítá dva zástupce této pozice z řad seniorních art directorů. V rámci kampaní jsou jim přiřazeny týmy, které mají za úkol supervizovat, vést a inspirovat obdobně jako Creative Director.

### ***Art Director***

Pozice Art Directora vyžaduje kombinaci silných designových dovedností, schopnosti spolupráce v týmu a komunikačních schopností. Jejich práce je klíčová pro tvorbu úspěšných a poutavých vizuálních prvků, které přitahují pozornost a komunikují s cílovým publikem. Má na starosti vytváření a vedení celkového vizuálního konceptu.

Spolupracuje s grafikem, copywriterem, fotografem, kameramanem, či produkcí celkově, aby zajistil koherentní a konzistentní vizuální styl v rámci projektů. Art Director je zodpovědný za zajištění vysoké kvality vizuálních prvků všech projektů. To zahrnuje kontrolu detailů, soulad s brandovými směry a estetické normy. Poskytuje také vedení a podporu juniorním grafikům. Agentura v současnosti čítá tři art direktory v různých fázích seniority. V rámci velkých kampaní je jeho kompetencí přijít s kreativními nápady a zpracovat ucelenou kampaň spolu s copywriterem.

### ***Grafik***

Úlohou grafika je vytvářet grafické prvky, jako jsou loga, grafiky, ilustrace, layouty, typografie, brandové manuály, klíčové vizuály, příspěvky na sociální sítě a další. Má zajistit, aby vše výše uvedené vizuálně komunikovalo klíčové zprávy a hodnoty značky klienta. Grafik je zaměřen na jednotlivé dílčí prvky kampaně, zatímco art director zodpovídá za její vizuální propojení jako celku. Mezi jeho úkoly patří tištěné materiály, jako jsou letáky, brožury, plakáty, vizitky, balení produktů, digitální materiály, jako jsou webové stránky, bannerové reklamy, sociální média, e-maily, úpravy obrazu, retušování fotografií a grafické manipulace, aby zajistil profesionální a esteticky příjemný vzhled všech vizuálních prvků. Nezbytná pro tuto pozici je znalost grafických programů jako např. Photoshop.

### ***Copywriter***

Primární náplní práce copywritera je tvůrčí psaní a tvorbu textů, které efektivně komunikují zprávy, hodnoty a poslání klientů. Copywriter vytváří originální a kreativní texty, které zaujmou cílové publikum a představují klienty v nejlepším světle. To může zahrnovat vytváření sloganů, návrhů digitálních kampaní, produktových popisků, webových obsahů i televizních kampaní. Pracuje také na překladu brandových hodnot a poslání klienta do poutavých a srozumitelných textů, které oslovují cílovou skupinu a budují loajalitu k značce. Na zadáních většinou úzce spolupracuje s ostatními členy kreativního týmu, jako jsou grafici, art directoři. Pracuje také na optimalizaci textů pro vyhledávače (SEO), aby zajišťovali vyšší viditelnost a relevantnost obsahu online. Samozřejmostí je také zajištění kvality a jazykové správnosti psaného textu, včetně gramatiky, pravopisu a stylistiky. V rámci velkých kampaní se účastní brainstormingových seancí, kde společně s týmem generuje nové nápady a koncepty pro reklamní kampaň a projekty.

### ***Motion designer***

Motion designer je odborník na tvorbu pohyblivých grafických prvků a animací, které jsou používány ve videích, reklamách, webových stránkách, sociálních médiích a dalších digitálních kanálech. Jejich práce spočívá v tvorbě dynamických a poutavých vizuálních prvků. Vytváří animované grafické prvky, jako jsou loga, titulky, ikony, infografiky. Motion design je poměrně komplexní dovednost, která vyžaduje expertízu s programy jako Adobe After Effects, Cinema 4D a Adobe Animate.

### ***Video maker***

Práce video makera zahrnuje tvorbu videí a audiovizuálního obsahu pro různé účely, včetně reklamních kampaní, marketingových videí, prezentací a instruktážních videí. Tato role kombinuje tvůrčí vizuální dovednosti s technickou zručností v práci s kamerami, střihem videa a postprodukčními procesy. Video maker spolupracuje interním týmem na vytvoření kreativních konceptů a nápadů pro videa. Následně řídí natáčení videa, včetně osvětlení, kompozice záběrů a práci s herci. Po dokončení natáčení video maker stříhá a montuje materiál do konečného videa. To zahrnuje výběr nejlepších záběrů, jejich úpravu, přidání hudby, zvukových efektů, grafiky a dalších prvků.

### ***Content creator***

Roli content creatora může v agentuře zastávat každá z výše uvedených pozic. Ovšem ve WMC Grey nejčastěji copywriter a grafik. Content creator by měl mít hluboké povědomí o cílové skupině klienta, včetně jejich potřeb, zájmů, preferencí a chování, aby mohl vytvářet obsah, který oslovuje jejich specifické potřeby a zároveň posiluje značku klienta. Content creator musí být schopen generovat nové a inovativní nápady pro obsah na základě aktuálních trendů a znát všechny formáty, které digitální svět nabízí a vhodně je sloučit s klientovými potřebami.

### ***Production executive***

Produkce je organizační složka týmu, která má za úkol vymyšlené nápady zrealizovat. Ať už zprostředkováním pomocí produkce interní, kterou agentura disponuje, či externí v případě větších projektů. Musí porozumět technickým aspektům produkce a mít přehled o tom, jaké zdroje jsou potřebné pro různé typy projektů. Klíčová je také schopnost efektivně řídit projekty od počátečního plánování až po konečnou dodávku. To zahrnuje stanovení cílů projektu, vytvoření plánu akcí, alokaci zdrojů, sledování pokroku a

řešení případných problémů nebo zpoždění. Dále také spravovat finanční aspekty produkce, včetně sledování nákladů a dodržování stanovených rozpočtů.

## **5.2. Konkurence agentury**

Na českém reklamním trhu působí řada kreativních agentur, které nabízejí širokou škálu služeb v oblasti reklamy, marketingu, designu a digitálních médií. Agentury jsou buď lokální, nebo stejně jako Grey, lokální pobočkou, která spadá pod nadnárodní řetězec. Konkurence mezi kreativními agenturami v České republice je významným faktorem, který formuje dynamiku a kvalitu reklamního průmyslu. Vychází zejména z potřeby získat a udržet si klienty, kteří hledají agentury s nejlepšími schopnostmi a službami pro dosažení svých marketingových cílů. Běžnou praxí je také to, že za svůj karierní život si jedinec projde více než jednou z těchto agentur. Mezi hlavní konkurenty WMC Grey tedy patří: McCann, Ogilvy, Publicis, Saatchi & Saatchi, TBWA, Leo Burnett, Y&R (Young & Rubicam), BBDO, DDB, Havas, VCCP, JANDL, Bistro Agenc, Forma, Isobar, Seesame, Wunderman Thompson, Geometry, Triad nebo Acomware.

## **6. Podoba kreativních procesů v agentuře WMC Grey**

Za dobu mého působení v agentuře si prošly kreativní procesy řadou změn a inovací. V posledním roce se ustálil proces, který popisují obrázky níže.

### **6.1. Tendery**

Tenderové zakázky představují pro agenturu klíčový proces získávání nových klientů. Představuje proces, ve kterém klienti vybírají vhodného dodavatele pro své reklamní projekty prostřednictvím veřejného výběrového řízení. Tento proces je obvykle používán při výběru dodavatele pro větší a strategické projekty, jako jsou například komplexní reklamní kampaně, rebrandingy, vývoj nových produktů či služeb a další. Bohužel je v Česku stále častější praxí, že klienti tenderují i drobnější kampaně. Přitom tento proces vyčerpává, jak agenturu, tak klienta. Zúčastnit se tenderu je totiž pro agenturu mnohdy finančně i časově náročný proces. Brief totiž agentura vypracovává na vlastní náklady. V lepším případě, který je stále častější zaplatí klient agentuře alespoň minimální náklady na hodiny zúčastněných kolegů. Kateřina Hrubešová, výkonná ředitelka AKA komentovala časté tenderování v rozhovoru pro časopis Marketing & Media slovy: „Častá výběrová řízení jsou vyhozené statisíce korun pro agentury i klienta.“<sup>48</sup>

---

<sup>48</sup> Křešnička 2023, online.

Klienti obvykle vyhlásí veřejnou soutěž, ve které specifikují své požadavky, očekávané výstupy a kritéria výběru. Agentury mají poté možnost předložit své nabídky a prezentovat své schopnosti a zkušenosti. Klienti předkládají podrobnou specifikaci zadání, která obsahuje požadavky na obsah, cílovou skupinu, rozpočet, časové plány a další klíčové parametry projektu. Agentury vypracovávají kreativní návrhy a koncepty v souladu se specifikací zadání a prezentují je klientovi v rámci výběrového procesu. Tyto prezentace obvykle zahrnují strategické přístupy, designové koncepty, plány realizace a odhady nákladů.

V rámci celého procesu je vhodné, pokud se klient a agentura mohou potkat a otočit si prozatímní vypracování v rámci takzvaného Tissue meetingu. Tento typ schůzky se obvykle koná na začátku tvůrčího procesu a slouží k prezentaci a diskusi o hrubých návrzích a konceptech kampaně nebo projektu. Pokud nelze např. z důvodu nezájmu, či krátkého času schůzku uskutečnit, je pravděpodobnější, že se agentura hůře trefí do potřeb klienta. Celý proces procesů v rámci tenderů v agentuře WMC Grey, popisuje obrázek níže.



Obr. 5. Procesy v agentuře WMC Grey v rámci tenderování zakázek.

## 6.2. Zakázky pro stávající klienty

Průběh vyřizování stávajících zakázek je obdobný jako u tenderů. Vyžaduje pečlivé plánování a spolupráci mezi různými odděleními. Nejdříve se obvykle dostáváme k briefu, což je dokument obsahující klíčové informace o cílové skupině, cílech kampaně, zprávě,



kteřou chce klient sdělit, a dalších relevantních informacích. Tento brief obvykle obdrží account manažeři, kteří jsou zodpovědní za komunikaci s klientem a za správu projektu. Poté je brief předán týmu kreativců. Na rozdíl od tenderů na zakázkách pro stávající klienty obvykle pracuje jeden kreativní tým, který má klienta dlouhodobě přidělen. Tak se zajistí profesionální znalost tonality klienta. Dvojice se tak stává jakýmsi odborníkem na komunikaci klienta. Tento tým se skládá z copywritera a art direktora, potažmo grafika. Po vytvoření konceptu a materiálů je obvykle potřeba projít několika koly schváleními s klientem. To zahrnuje prezentaci návrhů, získání zpětné vazby od klienta a případné úpravy, aby byl výsledný produkt v souladu s očekáváním klienta a efektivní pro daný trh. Poté, co jsou všechny materiály schváleny, přichází fáze produkce, která může zahrnovat natáčení reklamního spotu, fotografického materiálu nebo dalších formátů obsahu. Tato fáze zahrnuje koordinaci s producenty, herci, kameramany a dalšími tvůrčími profesionály, aby byl výsledný produkt co nejkvalitnější. Nakonec je potřeba naplánovat distribuci reklamy, což zahrnuje výběr vhodných médií a kanálů pro dosažení cílové skupiny. To může zahrnovat televizi, rádio, online reklamy, sociální média nebo jiné formy propagace. Mediální plánování je klíčové pro úspěch kampaně a zajištění maximálního dosahu a efektivity. Po naplánování se reklama spouští a monitoruje se její výkonnost, aby se zajistilo, že plní stanovené cíle.

## **7. Zvolený typ výzkumu a metody získávání dat**

Efektivní a spolehlivý sběr dat je základním kamenem každého výzkumu či analýzy. Metody získávání dat představují klíčový prvek v procesu sběru informací, které poskytují podklady pro pochopení procesu podmiňujících kreativitu ve zkoumané agentuře. Tato kapitola se zabývá jak kvantitativními, tak kvalitativními metodami, a poskytuje přehled klíčových aspektů, které jsem zvažila při plánování a realizaci procesu získávání dat. Pro účel důkladného prozkoumání aspektů, které podmiňují kreativitu jsem se rozhodla nechat respondenty podstoupit jak kvantitativní, tak kvalitativní šetření a na základě získaných informací vyhodnotit a doporučit změny pro zvýšení efektivity kreativních procesů v agentuře.

### **7.1. Výběr vzorku respondentů**

Rekrutační kritéria a charakteristika výběru vzorku respondentů podléhá počtu zaměstnanců pracujících v kreativním oddělení agentury WMC Grey. Základní soubor jsou všichni zaměstnanci agentury, výběrový soubor zaměstnanci kreativního oddělení.

Agentura čítá 4 kreativní týmy po dvou lidech (copywriter a art director). Kvantitativního dotazníkového šetření se tedy zúčastnilo 8 osob. Pro kvalitativní hloubkové rozhovory jsem vybrala 2 respondenty, se kterými jsem probrala otázky hlouběji. Všichni respondenti jsou zaměstnanci, vedení, přestože jeho kompetence jsou v mnohém obdobné jsem do dotazníku nezahrnovala.

## **7.2. Kvantitativní dotazníkové šetření**

Kvantitativní dotazníkové šetření představuje metodiku sběru dat, která se zaměřuje na systematický získávání kvantitativních informací prostřednictvím dotazníků. Tato metoda je často využívána v široké škále výzkumných projektů, marketingových analýz, sociologických studiích a veřejných průzkumech. Jedním z klíčových rysů kvantitativního dotazníkového šetření je jeho standardizovaný formát. Dotazník obvykle obsahuje přesně stanovené otázky, které mají za cíl získat kvantitativní data. Otázky mohou být buď uzavřené, což znamená s nabídkou odpovědí, nebo otevřené, kde respondenti mají možnost volného vyjádření. Dotazník této práce kombinuje oba typy otázek. Přestože kvantitativní dotazníkové šetření obvykle čítá velký vzorek respondentů, který pomáhá minimalizovat zkreslení výsledků a zajišťuje statistickou významnost, vyšší počet respondentů pro účely tohoto dotazníku nebyl vzhledem k počtu zaměstnanců možný. Cílem dotazníku je formulovat objektivní a statisticky podložené závěry a doporučení. Důležitým aspektem kvantitativního dotazníkového šetření je také efektivní distribuce a sběr dat. Dotazníky mohou být distribuovány prostřednictvím různých kanálů, včetně online platform, osobních rozhovorů, telefonických hovorů nebo psaných průzkumů.

Kvantitativní dotazníkové šetření si klade za cíl povrchově odhalit nejpálčivěji vnímané aspekty bloků kreativity v kreativním oddělení. Na základě získaných informací v teoretické části jsem sestavila kvantitativní dotazník čítající 19 uzavřených otázek. Dotazník kombinuje převážně otázky vycházející z psychologických a sociálních faktorů popisovaných v teoretické části práce. Faktory biologické dotazník upozaďuje, jelikož jejich ovlivnitelnost je pro pracovní prostředí velmi obtížná, ne-li nemožná. Na základě odpovědí získaných z dotazníkového šetření jsem se zaměřila na sféry, které vyšly jako nejvíce problematické a z nich sestavila otázky pro hloubkové rozhovory. Obrázek níže ukazuje hlavní rozdíly a cíle kvalitativní a kvantitativní metody sběru dat. Tato práce typy sběru dat kombinuje.

<b>Kvantitativní sběr dat</b>	<b>Kvalitativní sběr dat</b>
Vzorek respondentů je velký	Stačí málo respondentů
Provádí se pomocí dotazníkových šetření	Provádí se pomocí osobních rozhovorů
Snaží se kvantifikovat výskyt problému	Zkoumá problémy do hloubky
Časově nenáročný	Časově náročný
Dedukce z výsledků	Indukce z výsledků
Statistické zpracování dat	Nestatistické zpracování dat

*Obr. 6. Hlavní rozdíly mezi kvalitativním sběrem dat a kvantitativním. (zdroj: <https://www.surveio.com/cs/blog/jak-vytvorit-dotaznik/kvantitativni-vyzkum-kvalitativni-vyzkum>)*

### **7.3. Hlubkové rozhovory**

Hlubkový rozhovor je metoda kvalitativního sběru dat, která umožňuje detailnější porozumění názorům, postojům, motivacím a zkušenostem respondentů. Forma hlubkového rozhovoru je často strukturovaná scénářem (tak i v mém případě), avšak stále flexibilní. Umožňuje respondentům svobodu vyjádření a výzkumníkovi dostatečnou kontrolu nad průběhem rozhovoru. Hlubkový rozhovor jsem formulovala tak, aby otázky vyžadovaly jednoslovné odpovědi. Místo toho jsou otázky otevřené a umožňují respondentům volně vyjádřit své myšlenky a pocity. Hlubkový rozhovor se zaměřuje na emocionální a psychologické aspekty respondentů vzhledem ke kreativě. Otázky jsou postaveny tak, aby rozvinuly nejproblematictější oblasti, které respondenti zmiňovaly v šetření kvantitativním. Během rozhovoru jsem aktivně vyhledávala informace o emocích, pocity a motivace, které stojí za postoji respondentů. Pro důvěrnou a otevřenou atmosféru jsem pro rozhovor zvolila pracoviště respondentů. Rozhovoru jsem se vždy účastnila s každý respondentem zvlášť, aby bylo zachováno soukromí.

Respondenti byly vybráni z řad art directorů i copywriterů. Pro zachování anonymity respondentů budou kreativci popsáni jako Respondent 1 a Respondent 2.

## **8. Vyhodnocení výzkumu**

V této kapitole podložím, či vyvrátím stanovené hypotézy a zhodnotím výzkumné otázky na základě výše popsaného uskutečněného kvantitativního dotazníku a hlubkových rozhovorů.

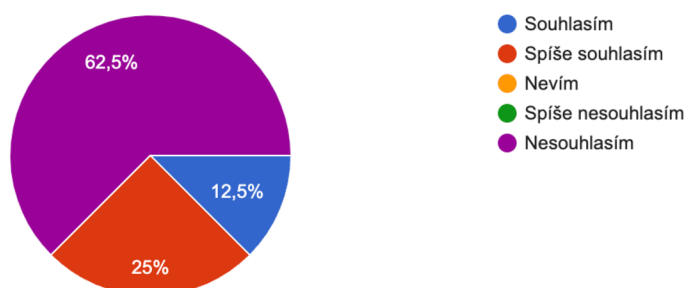
## 8.1. Kvantitativní dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření jsem rozdělila na dvě části. Otázky týkající se organizační struktury a osobní motivace. Jako první vyhodnotím stanovené hypotézy na základě odpovědí týkající se organizační struktury. Na základě zkoumání faktorů podněcujících kreativitu na obecné rovině v teoretické části práce, ji mohou ovlivňovat jak aspekty na rovině osobní, tak organizační. Považovala jsem tedy za vhodné prozkoumat postoje respondentů z obou úhlů.

### Organizační struktura

Na svoji práci mám vždy dostatek času.

8 odpovědí

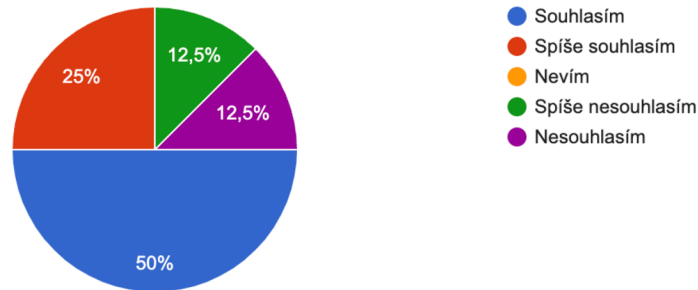


Graf 1. Otázka č. 1. kvantitativního dotazníkového šetření

První otázka si kladla za cíl objasnit vnímání časového aspektu, který je členům kreativního oddělení poskytován na tvůrčí proces. Stanovená hypotéza vycházela z popsaného tvůrčího bloku vlivem nedostatku času v teoretické části práce. *Nedostatek času na tvůrčí proces má negativní vliv na tvůrčí činnost.* Časovou tíseň pociťuje 5 respondentů, zatímco zbylí 3 spíše souhlasí a dostatečným časovým intervalem na svoji práci.

Vyhovuje mi, že nemusím každý den chodit do kanceláře, ale mohu pracovat odkudkoliv.

8 odpovědí

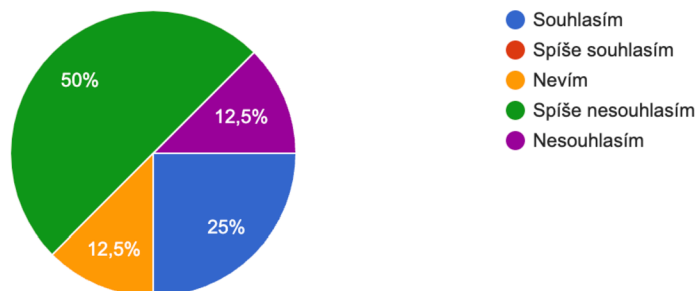


Graf 2. Otázka č. 2. kvantitativního dotazníkového šetření

Druhá otázka si kladla za úkol zjistit, zda jedincům vyhovuje možnost flexibilního pracovního prostředí. Vycházela z hypotézy: *Flexibilní pracovní prostředí přispívá k podněcování tvůrčího myšlení u zaměstnanců agentury*. Drtivá většina respondentů (6) se shodla na tom, že možnost práce odkudkoliv je pro ně pozitivním aspektem.

Jsem rád/a, když na zadáních pracuje více kreativních týmů.

8 odpovědí

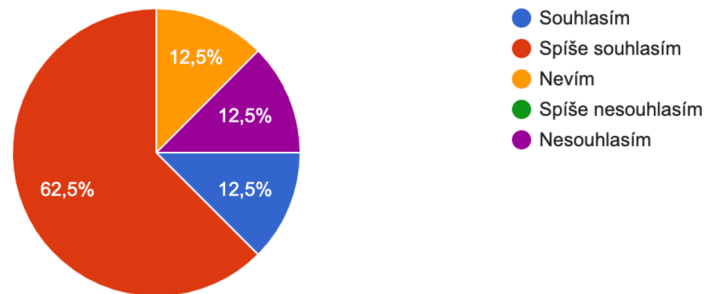


Graf 3. Otázka č. 3. kvantitativního dotazníkového šetření

Otázka 3 si kladla za cíl prozkoumat oblast strachu ze zodpovědnosti a tlaku na nutnost objevení kreativního řešení, které závisí na jednotlivcích. Vycházela z hypotézy: *Pocit, že na projektu pracuje více týmů eliminuje tíhu zodpovědnosti, a tudíž může pozitivně ovlivnit kreativní proces*. Dle odpovědí respondentů je patrné, že drtivá většina kreativního oddělení nespátřuje v práci více týmů na jednom zadání žádnou větší výhodu.

Vyhovují mi nastavené interní procesy v průběhu doručení řešení klientovi (brief, krea IR, odevzdání klientovi).

8 odpovědí

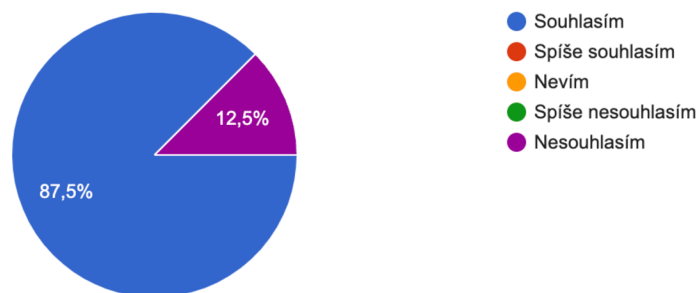


Graf 4. Otázka č. 4. kvantitativního dotazníkového šetření

Otázka 4 zkoumá, jak jedinci vnímají dostatečnost současně nastavených interních procesů. Vycházela tak z hypotézy: *Interní zpětná vazba je v kreativním procesu nezbytnou součástí a pozitivně ovlivňuje tvůrčí činnost.* Většina respondentů se shodla na tom, že proces zapojení interní zpětné vazby je pro ně vyhovující.

Agentura mi dává dostatek možností se kreativně rozvíjet (účast v soutěžích, školení...).

8 odpovědí

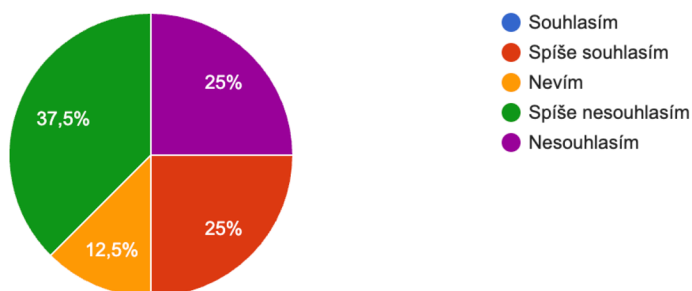


Graf 5. Otázka č. 5. kvantitativního dotazníkového šetření

Otázka 5 měla odhalit, zda jedinci vnímají prostředí agentury, jako podnětné pro svůj kreativní rozvoj. Až na jednoho se všichni shodli na tom, že agentura je zcela považována za prostřední podněcující ke kreativnímu rozvoji. Vycházela z hypotézy: *Poskytnutí možností pro osobní rozvoj a další vzdělávání zaměstnanců podporuje jejich kreativitu a tvůrčí přístup v práci.*

Pro výkon své práce mám vždy dostatečné podklady.

8 odpovědí

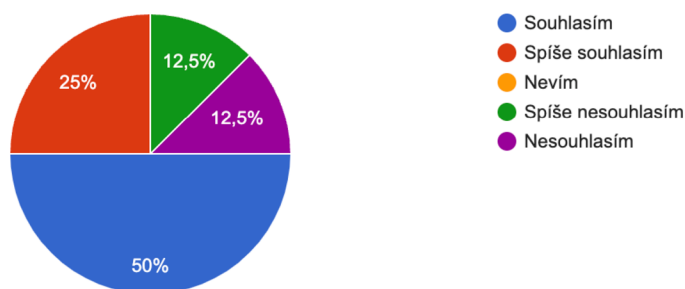


Graf 6. Otázka č. 6. kvantitativního dotazníkového šetření

Otázka 6 posuzovala, zda jsou jedinci spokojeni s úrovní informovanosti během kreativního procesu. Vycházela z předpokládané skutečnosti/hypotézy: *Plná integrace jedince do procesu realizace projektu (ví, co se právě děje a v jaké fázi se projekt nachází) má pozitivní vliv na kreativitu jedince*. U této otázky se odpovědi pohybovali spíše v negativní části spektra – tedy, že nemají pocit plné informovanosti procesu, tudíž shledávají podklady pro svoji práci nedostačující.

Vyhovuje mi, že mám své nápady možnost konzultovat s kreativním ředitelem už v počáteční fázi nápadu.

8 odpovědí



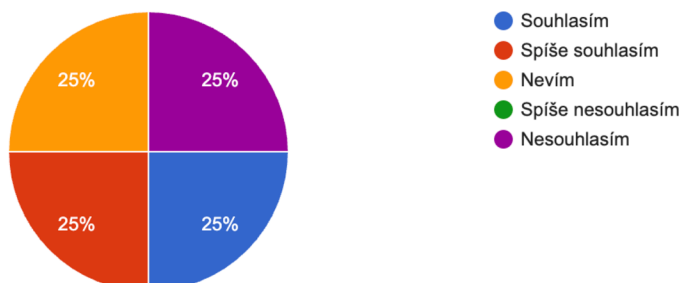
Graf 7. Otázka č. 7. kvantitativního dotazníkového šetření

Otázka 7 rozvíjí již výše uváděnou předpokládanou skutečnost: *Interní zpětná vazba je v kreativním procesu nezbytnou součástí a pozitivně ovlivňuje tvůrčí činnost*. Tentokrát se zaměřením na integraci kreativního ředitele do procesu zpětné vazby. Více než polovina respondentů považuje možnost konzultace s vysoce postaveným nadřízeným za benefitující.

## Osobní motivace

Cítím se jako důležitá součást kreativního oddělení.

8 odpovědí

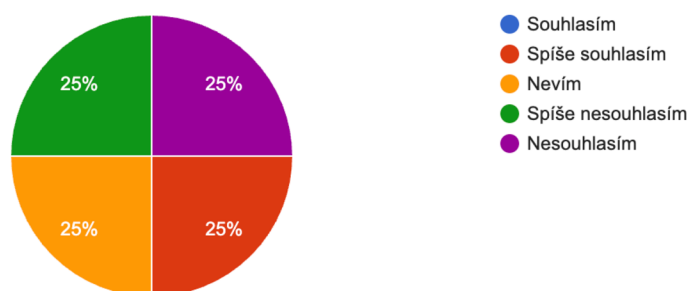


Graf 8. Otázka č. 8. kvantitativního dotazníkového šetření

Otázka 8 si klade za cíl odhalit pocit integrace jedinců v rámci oddělení. Navazuje na hypotézu: *Pocit, že je jedinec důležitou součástí týmu pozitivně ovlivňuje jeho tvůrčí potenciál.* Hypotéza vychází z jedné z překážek kreativního procesu, která je popsána v teoretické části – špatný stav skupiny. Otázka zkoumá postoj jedince v rámci skupiny. Většina respondentů považuje svoji roli za spíše důležitou. Dva respondenti neví a dva s tvrzením, že se cítí, jako důležitá součást oddělení nesouhlasí.

Při práci na konceptu se cítím plně informovaný/á o celém procesu.

8 odpovědí



Graf 9. Otázka č. 9. kvantitativního dotazníkového šetření

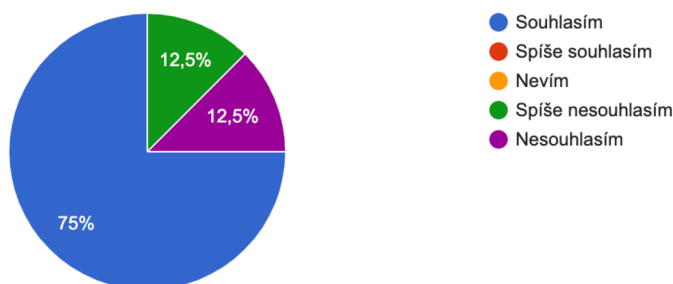
Otázka 9 znovu zkoumá již výše zmíněnou hypotézu, ovšem tentokrát z osobní, pocitové roviny. *Plná integrace jedince do procesu realizace projektu (ví, co se právě děje a v jaké fázi se projekt nachází) má pozitivní vliv na kreativitu jedince.* Zajímavé je, že ani jeden z členů kreativní oddělení se necítí plně informovaný o procesech. Většina – 6 respondentů



– neví nebo se cítí spíše neinformovaná, což může vést k frustraci během procesu kreativity.

Mám pocit, že se mohu kdykoliv obrátit na své kolegy pokud si nevím s čímkoliv rady.

8 odpovědí

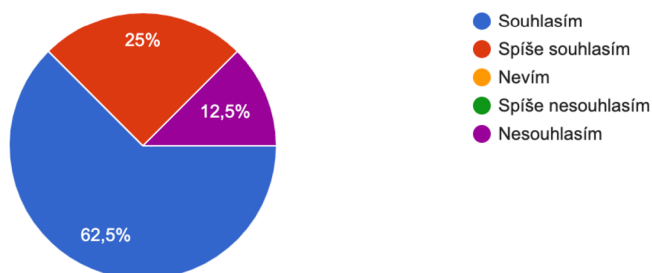


Graf 10. Otázka č. 10. kvantitativního dotazníkového šetření

Otázka 10 vychází ze dvou hypotéz: *Vzájemné pozitivní sympatie členů tvůrčího procesu, mají kladný vliv na kvalitu finálního výstupu a pocit, že je jedinec důležitou součástí týmu pozitivně ovlivňuje jeho tvůrčí potenciál.* Dle odpovědí respondentů je zřejmé, že zaměstnanci vnímají prostředí spíše jako bezpečné a podnětné, přestože se mnozí z nich necítí být jeho důležitou součástí.

Mám pocit, že se mohu kdykoliv obrátit na své nadřízené, pokud si nevím s čímkoliv rady.

8 odpovědí

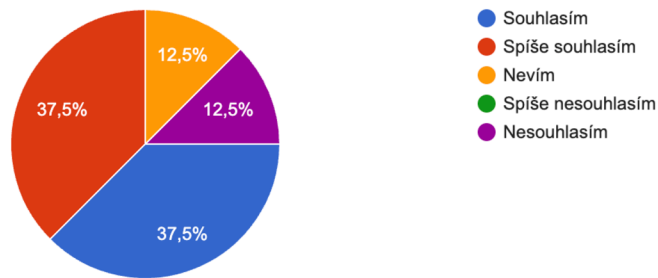


Graf 11. Otázka č. 11. kvantitativního dotazníkového šetření

Otázka 11 navazuje na otázku 10. Oproti vztahům vybudovaným zaměstnanci mezi sebou se zajímá o postoj zaměstnanců k vedení. Je zajímavé, že odpovědi vycházejí kladněji, nežli v případě pocitu, že se mohu obrátit na své kolegy.

Cítím, že mám pro výkon své práce dostatečné znalosti a kompetence.

8 odpovědí

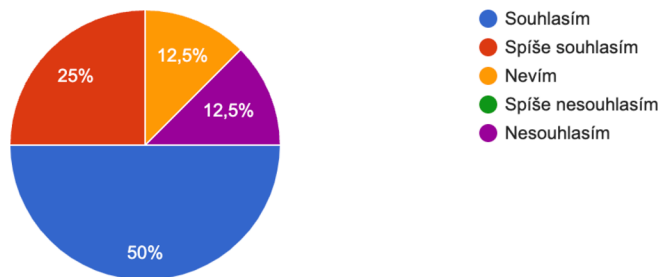


Graf 12. Otázka č. 12. kvantitativního dotazníkového šetření

Pod výsledky otázky 12 můžeme opět hledat odpovědi na dvě hypotézy: *Interní zpětná vazba je v kreativním procesu nezbytnou součástí a pozitivně ovlivňuje tvůrčí činnost a plná integrace jedince do procesu realizace projektu (ví, co se právě děje a v jaké fázi se projekt nachází) má pozitivní vliv na kreativitu jedince.* Všechny zmíněné aspekty patří do znalostí a kompetencí, které jsou nutné pro správný výkon práce. Většina respondentů má pocit dostatečné informovanosti.

Mám touhu vyhrávat kreativní ceny.

8 odpovědí

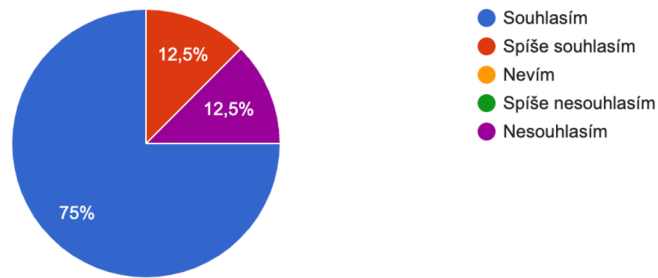


Graf 13. Otázka č. 13. kvantitativního dotazníkového šetření

Otázka 13 zjišťuje míru motivace jedinců aspirovat na kreativní ocenění. Předpokládá, že motivovaný jedinec má touhu vyhrávat. Otázka odpovídá na hypotézu: *Poskytnutí možností pro osobní rozvoj a další vzdělávání zaměstnanců podporuje jejich kreativitu a tvůrčí přístup v práci.* Většina respondentů má ambice vyhrávat. Pouze 1 neví a 1 nesouhlasí.

Pokud pracuji na konceptu s kolegou, ke kterému mám blízko, pracuje se mi lépe.

8 odpovědí

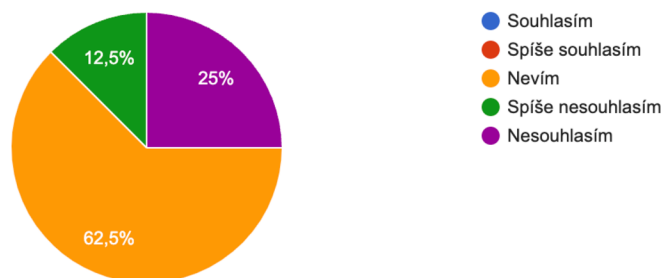


Graf 14. Otázka č. 14. kvantitativního dotazníkového šetření

Otázka 14 pracuje s hypotézou: *Vzájemné pozitivní sympatie členů tvůrčího procesu, mají kladný vliv na kvalitu finálního výstupu.* Většina respondentů s tímto tvrzením plně souhlasí a pouze 1 plně nesouhlasí.

Cítím, že zaměstnavatele zajímá moje psychická pohoda.

8 odpovědí

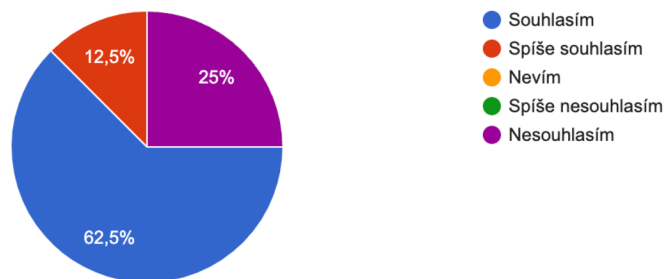


Graf 15. Otázka č. 15. kvantitativního dotazníkového šetření

Otázka 15 vychází z hypotézy: *Pocit, že je jedinec důležitou součástí týmu pozitivně ovlivňuje jeho tvůrčí potenciál.* Péče zaměstnavatelem o zaměstnance je klíčovým aspektem spokojenosti, který vede k lepšímu pracovnímu výkonu. Bohužel, odpovědi zůstávají na negativní straně spektra.

Projekty, které mě tématem zajímají mě baví víc.

8 odpovědí

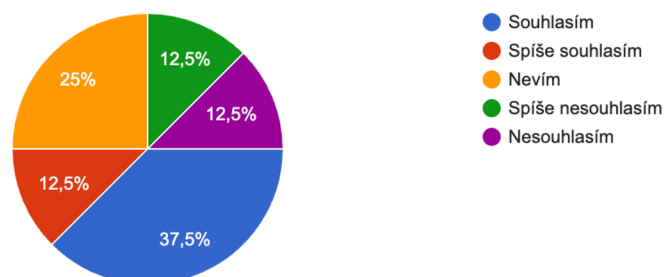


Graf 16. Otázka č. 16. kvantitativního dotazníkového šetření

Otázka 16 vychází z hypotézy: *Osobní sympatie k tématu projektu výrazně zvyšují kreativní potenciál jedince.* Dle odpovědí respondentů se toto tvrzení spíše potvrzuje. Pouze 2 respondenti považují osobní sympatie k projektu za irelevantní.

Nevadí mi, že neznám klienta, který bude hodnotit můj výstup.

8 odpovědí

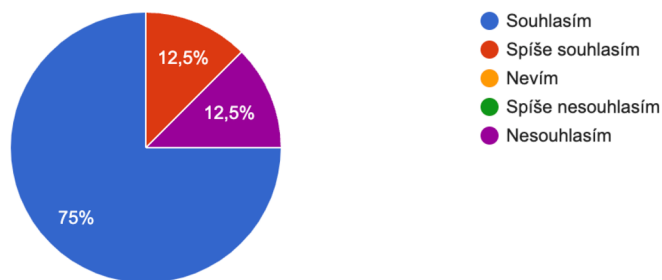


Graf 17. Otázka č. 17. kvantitativního dotazníkového šetření

Otázka 17 zkoumá, zda je pro členy týmu důležité znát tváře klientů, pro které tvoří. Předpokládá hypotézu: *Vztah mezi klientem a jedincem má pozitivní vliv na kreativitu a tvůrčí činnost.* Odpovědi ukazují, že většina kreativců nepovažuje pro svoji práci důležité znát klienta.

Mám pořád hodně práce.

8 odpovědí

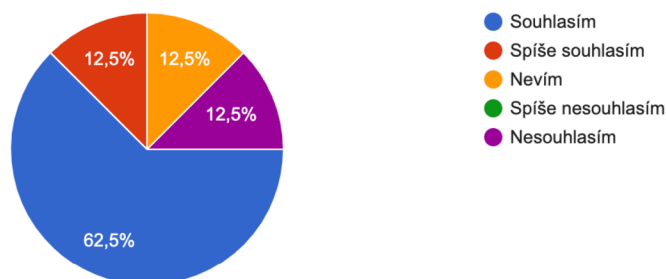


Graf 18. Otázka č. 18. kvantitativního dotazníkového šetření

Otázka 18 navazuje na hypotézu předpokládající kreativní blok v důsledku nedostatku času: *Nedostatek času na tvůrčí proces má negativní vliv na tvůrčí činnost.* Tentokrát ji formuluje na úrovni osobní roviny, tedy spíše pocitu. První otázka dotazníku se týkala času na vypracování, tato otázka si klade spíše za cíl prozkoumat celkový osobní pocit vytiženosti. 7 respondentů cítí, že má stále hodně práce.

Je pro mě důležité pozitivní nalazení celého týmu. To se mi pak také pracuje lépe.

8 odpovědí



Graf 19. Otázka č. 19. kvantitativního dotazníkového šetření

Otázka 19 zkoumá pocit jedince vzhledem ke stavu skupiny, zda se nechávají ve svém tvoření ovlivnit náladou většiny. Otázka navazuje na hypotézu: *Vzájemné pozitivní sympatie členů tvůrčího procesu, mají kladný vliv na kvalitu finálního výstupu.* Hypotéza vychází z jedné z překážek kreativního procesu, která je popsána v teoretické části – špatný stav skupiny. Většina respondentů spíše souhlasí s tím, že pozitivně naladěná skupina kladně ovlivňuje i jejich práci. Naopak jeden respondent pro svoji práci považuje naladění skupiny za zcela irelevantní.

## 8.2. Hlubkové rozhovory

Na základě poznatků z kvantitativního dotazníku jsem vyextrahovala nejhůře vnímané problémy v kreativním oddělení. A to jak z pole organizační struktury, tak i osobní motivace. Jako nejzávažnější problémy, či bloky pro práci, a tedy i kreativitu prozatím z dotazníku vyplývají:

- Časová tíseň při práci na projektech
- Neinformovanost v rámci procesů práce na zakázkách
- Integrace do pracovního kolektivu
- Zájem zaměstnavatele o psychickou pohodu

Na základě těchto ustanovení jsem vypracovala scénáře pro hlubkové rozhovory, které si kladou za cíl prozkoumat výše odhalené problémy a poskytnout doporučení jejich řešení.

### 8.2.1. Vyhodnocení rozhovoru s Respondentem 1

**Otázka 1:** Jaký je podle tebe ideální čas na práci na tenderové zakázce?

**Shrnutí odpovědi:** Respondent 1 zhodnocuje jako ideální čas na práci na tenderové zakázce 3 dny. V úvahu bere čas od zadání briefu po první interní review s creative directorem. Zároveň upozorňuje na to, že na zakázce nepovažuje za vhodné pracovat celou pracovní dobu. Ideálně rozložit práci do zhruba tří až čtyř hodinových bloků v průběhu tří dnů. Přičemž uvažuje ve zbývajícím čase práci na jiných menších zakázkách. Upozorňuje také na důležitost maximálního soustředění v průběhu času vyhrazeného na práci na tenderové zakázce. Je pro něj důležité, aby po něm nebylo vyžadováno přeskokování v rámci myšlenek na jiné kampaně, které by mu mohlo rozhodit proces kreativního myšlenkového pochodu.

**Otázka 2:** Pokud pracuješ na tenderu, je pro tebe lepší věnovat se 100 % práci na něm, nebo k tomu během dne odbavovat i jiné zakázky?

**Shrnutí odpovědi:** Odpověď na tuto otázku rozvedl Respondent 1 již v rámci odpovědi na otázku výše. Ideální je za něj rozložení několika zakázek v rámci dne s různými účely.

**Otázka 3:** Kolik velkých zakázek je pro tebe adekvátní zpracovávat najednou? Mluvím o tenderech a větších digitálních, či ATL kampaních.

**Shrnutí odpovědi:** Respondent 1 považuje za maximální zvládnutelný objem řešení větších zakázek v rámci dne, dvě. Mluví převážně o zakázkách, u kterých je nutné vymýšlet kreativní koncepty, které považuje za nejnáročnější na vymyšlení. Zmiňuje, že pokud se jedná spíše o skripty, nevádí mu jich v rámci pracovního dne vypracovávat více.

**Otázka 4:** Co by pro tebe znamenalo mít na práci pro tebe adekvátní objem času?

**Shrnutí odpovědi:** Respondent 1 hodnotí takovou situaci kladně. Myslí si, že by přišel s lepšími nápady, které by měl možnost lépe na interní review dopracovat. Cítil by se jistější a věřil více svým nápadům, kdyby je měl čas více promyslet.

**Otázka 5:** Jaké výhody a nevýhody pozoruješ v tom, když na zakázkách pracuje tvůj tým i další kreativní týmy?

**Shrnutí odpovědi:** Respondent 1 hodnotí dotazovanou situaci jako pozitivně motivující. Oceňuje možnost zdravé konkurence v přátelském prostředí svých kolegů. Zároveň občas při práci více týmů na jednom zadání, pociťuje nedostatky ze své strany v případě, že druhý tým donese více nápadů.

**Otázka 6:** Jaké podklady, či informace ti většinou chybí pro výkon tvé práce? Vidíš například problém v briefu, nebo zpracování ze strany strategie?

**Shrnutí odpovědi:** Respondent 1 pociťuje, že uvedenou situaci zažívá v poslední době často. Zároveň uvádí, že při doručení nedostatečných podkladů pro svoji práci cítí frustraci. Naopak při zakázkách, kde jsou podklady dostatečné cítí větší motivaci a efektivitu.

**Otázka 7:** V jaké situaci se necítíš jako důležitá součást kreativního oddělení?

**Shrnutí odpovědi:** Respondent nepociťuje souznění s uvedenou situací, cítí se jako důležitá součást kreativního týmu.

**Otázka 8:** Jak by se agentura měla chovat, abys měl/a pocit, že se zajímá o tvoji psychickou pohodu?

**Shrnutí odpovědi:** Respondent uvádí, že zájem ze strany zaměstnavatele o svoji psychickou pohodu cítí, ovšem dlouhodobě nevidí žádná řešení, která by ovlivnila diskutované nedostatky. Cítí, že při přebytku práce přichází nervozita, přestože práci má rád. Doporučuje, že takový přetlak by mohlo vyřešit navýšení počtu zaměstnanců v kreativním oddělení.

**Otázka 9:** Co by mohla agentura udělat, aby ti usnadnila práci nebo snížila pracovní zátěž?

**Shrnutí odpovědi:** Odpověď Respondent 1 podal již ve výše uvedené otázce, ale doplňuje častější neformální společné aktivity kreativního oddělení.

**Otázka 10:** Kdy jsi nekreativnější?

**Shrnutí odpovědi:** Respondent 1 cítí, že svůj kreativní potenciál nejlépe využívá ve chvílích, kdy má na práci dostatek času a prostoru. Prostorem rozumí příjemné prostředí v rámci kanceláře. Nevyhovují mu malé zasedačky bez oken, které popisuje jako nepříjemné pro kreativní práci.

**Otázka 11:** Kdy naopak nejméně?

**Shrnutí odpovědi:** Respondent uvádí především časovou tíseň.

## 8.2.2. Vyhodnocení rozhovoru s Respondentem 2

**Otázka 1:** Jaký je podle tebe ideální čas na práci na tenderové zakázce?

**Shrnutí odpovědi:** Respondent 2 shledává jako ideální čas pro práci na tenderové zakázce, kdy musí vymýšlet koncept od základu, týden. Uvažuje čas od prvního briefu po první interní review. Považuje sám sebe za přemýšlivého a ocení, když si může nechat nápady rozležet v hlavě a vracet se k nim. Zároveň poukazuje na to, že cítí, že věci, které vymýšlí pod tlakem nejsou nejlepší. Za časový horizont, který definuje práci pod tlakem považuje dva dny.

**Otázka 2:** Pokud pracuješ na tenderu, je pro tebe lepší věnovat se 100 % práci na něm, nebo k tomu během dne odbavovat i jiné zakázky?

**Shrnutí odpovědi:** Respondent 2 rozlišuje dvě fáze práce na projektu. Počátek, kdy je třeba vymyslet kreativní koncept a v jeho případě se 100% soustředit na tento úkon. A následně pro něj mechaničtější část, vytváření konkrétních, již promyšlených exekucí. V této fázi rád pracuje i na dalších zakázkách.

**Otázka 3:** Kolik velkých zakázek je pro tebe adekvátní zpracovávat najednou? Mluvím o tenderech a větších digitálních, či ATL kampaních.

**Shrnutí odpovědi:** Pro Respondenta 2 jsou optimální ke zpracování v rámci dne, dvě zakázky. Tři už dle jeho slov znamenají konstantní stres.

**Otázka 4:** Co by pro tebe znamenalo mít na práci pro tebe adekvátní objem času?



**Shrnutí odpovědi:** Sám zhodnocuje takovou situaci za pozitivní pro svůj vnitřní klid. Pokud např. musí odskočit v průběhu vymýšlení na schůzky, narušuje to dle něj kreativní kontinuitu přemýšlení.

**Otázka 5:** Jaké výhody a nevýhody pozoruješ v tom, když na zakázkách pracuje tvůj tým i další kreativní týmy?

**Shrnutí odpovědi:** Respondent 2 považuje za motivující přátelskou rivalitu mezi interními týmy. Shledává přínosné vidět, jak nad stejným nápadem přemýšlí další lidé.

**Otázka 6:** Jaké podklady, či informace ti většinou chybí pro výkon tvé práce? Vidíš například problém v briefu, nebo zpracování ze strany strategie?

**Shrnutí odpovědi:** Respondent 2 shledává podklady, které dostává za spíše dostačující. Ovšem poukazuje na situace, kdy se v rámci procesu práce na zakázce přidávají nové, dříve nespecifikované požadavky, které mohou vést ke kompletnímu předělání. Je si vědom toho, že takové situace mohou nastat, ovšem sám je považuje za frustrující.

**Otázka 7:** V jaké situaci se necítíš jako důležitá součást kreativního oddělení?

**Shrnutí odpovědi:** Respondent 2 se cítí nebýt součástí v případě, kdy by pro něj kolegové nebyli i přátelé, zároveň poukazuje na to, že taková situace v agentuře není. Zmiňuje, že kolektiv v kanceláři má pozitivní vliv na jeho vnitřní pohodu.

**Otázka 8:** Jak by se agentura měla chovat, abys měl/a pocit, že se zajímá o tvoji psychickou pohodu?

**Shrnutí odpovědi:** Respondent zmiňuje fungující modely např. ve skandinávských zemích, o kterých má pocit, že jsou v ČR stále v plenkách. Uvažuje o věcech jako happiness manager, nebo 1:1 schůzky s nadřízenými. Sám ovšem necítí, že výše uvedené by markantně ovlivnilo situaci jeho psychické pohody.

**Otázka 9:** Co by mohla agentura udělat, aby ti usnadnila práci nebo snížila pracovní zátěž?

**Shrnutí odpovědi:** Respondent 2 cítí, že další kreativní tým by se v agentuře uživil a snížil přetlak na stávající týmy. Momentálně cítí poddimenzovanost kreativního oddělení.

**Otázka 10:** Kdy jsi nekreativnější?

**Shrnutí odpovědi:** Respondent 2 uvádí MHD, ale sám pro sebe paradoxně občas i situace, kdy je ve stresu. Necítí se ovšem ohledně toho komfortně. Kancelář zmínil až jako třetí možnost.

**Otázka 11:** Kdy naopak nejméně?

**Shrnutí odpovědi:** Respondent 2 zmiňuje, že nejmenší kreativitu se těší v pátek odpoledne. Osobně neshledává relevantním, pokud je třeba vymýšlet nové koncepty v tomto čase. Rád naopak dodělává servisní věci, či menší zakázky.

### **8.3. Doporučení pro eliminaci faktorů negativně ovlivňujících kreativitu**

#### ***Časová dispozice***

Nejpálčivější z bloků kreativity, na kterém se shodují respondenti napříč dotazníky je časová tíseň v rámci prvotního vymýšlení konceptu. Přestože uvádí, že z bloků vymýšlení ve většině případů vychází s nápady, pocitují, že vlivem omezeného času nejsou výstupy v kvalitě, kterou by po sobě považovali. Z dotazování je cítit touha po co nejvyšším kreativním potenciálu odevzdávaných prací, ovšem na úkor pro respondenty neodpovídajícího času, ho většinou nejsou schopni doručovat. Respondenti uvádí jako ideální čas na vymýšlení kreativních konceptů 3-7 dní od fáze briefu po první interní review. Nadále respondenti popisují potřebný čas k dopracování kratší. Dle nich tak bude zajištěn dostatečný čas na reflexi vlastních nápadů, dostatečný počet i rozpracování doručení kreativních řešení. Jsem si vědoma, že časová tíseň je mnohdy stanovena termíny dodání ze strany klientů. Ovšem dotazník potvrzuje, jak alarmující roli hraje čas při tak neuchopitelném a komplexním procesu, jako je kreativita. Již ve fázi jednání s klientem by tak bylo záhodné stanovit ideální deadline, který by dal kreativcům požadovaný prostor na práci.

#### ***Ustanovení prostoru pro nerušenou práci***

V rámci dotazování popisují respondenti také důležitost klidu na kreativní proces. Zmiňují, že pokud jsou např. nuceni kreativní proces přerušovat schůzkami, či ho v rámci dne vměstávat mezi krátké časové bloky schůzek, pocitují narušení kreativní kontinuity přemýšlení. Ideální čas, který považují za vhodný pro nerušené prozkoumání kreativních cest jsou 2-3 hodiny. Zmiňují také, že v průběhu vymýšlení je pro ně občas těžké najít vhodný prostor v rámci kanceláře, kde by se cítili příjemně a podnětně. Pro tento účel by bylo dle mého ideální vytvořit tzv. Quiet room. Pokud se kreativní tým nachází v tomto prostoru, je to jasný signál, že momentálně probíhá kreativní proces, který by neměl být

narušen. Takový prostor by dle mého názoru mohl v hlavách kreativců vytvořit větší prostor pro pocit, že nyní všichni ví, že se soustředí právě na jednu věc. Co se týče rozložení schůzek v rámci dne, jsem si vědoma, že časové dispozice členů schůzky se ne vždy musí ideálně slučovat a není tak možné je směřovat např. pouze do odpoledních bloků. Ovšem např. uvážení o ustanovení nových interních pravidel, např. že mezi 10-12 dopoledne se nebudou kreativcům dávat schůzky, aby tento čas mohli vždy považovat za čas na vymýšlení, by mohlo být vhodným řešením tohoto problému.

### ***Rozšíření kreativního oddělení***

Respondenti se jednomyslně shodli na tom, že s narůstajícím objemem práce a tím i narůstajícím časovým tlakem na vypracování jednotlivých konceptů, by uvítali rozšíření kreativního oddělení o další tým. Toto doporučení je čistě na finančních a kapacitních možnostech zaměstnavatele.

### ***Obnovení oficiálních, neformálních, společných aktivit kreativního oddělení***

V rámci rozhovorů zazněl od respondentů podnět ohledně zájmu o společné aktivity kreativního oddělení. Jelikož jsem sama součástí agentury již 3 roky, vím, že v minulosti byly např. společné snídaně běžnou praxí. Respondenti považují společně strávený neformální čas za přínosný pro jejich vnitřní pohodu. Zmiňují aspekty jako sblížení s kolektivem, či sdílení strastí i radostí ohledně zakázek. Navrhují např. společné snídaně, či brunche v intervalu 1x za jeden až dva měsíce.

## Závěr

V závěru této práce budou shrnuty nejdůležitější poznatky z práce, stejně jako kritické hodnocení přínosu práce.

V teoretické části práce jsem na základě využití literatury zhodnotila, že kreativní jedinci často vykazují specifické charakteristiky, jako jsou otevřenost novým nápadům, schopnost přemýšlet mimo zaběhnuté vzory a schopnost vidět věci z nových perspektiv. Zároveň jsou identifikovány různé kreativní bloky, včetně strachu ze selhání, nedostatku motivace, času nebo nedostatku inspirace. Ačkoliv teoretická část primárně zkoumá, kreativitu obecně, v průběhu psaní mě napadla myšlenka, zda je genialita, potažmo vysoký potenciál k tvůrčí činnosti klíčem ke spokojenosti. Přispívá mimořádnost ke šťastnějšímu a spokojenějšímu životu, nebo jen vytváří zvláštní zátěž? Jaký je vztah mezi genialitou, tvořivostí, slávou, úspěchem a morální mimořádností? Nejsou naopak nejšťastnější ti, kteří nevědí? Kreativita vždy byla a bude lidskou výsadou. Její rozvoj tak bude záviset na rozpoložení jedince. Je proto klíčové identifikovat faktory, které ať už v rámci zaměstnání, či osobního života potřebujeme pro kontinuální a co nejpodnětnější kreativní činnost. Praktická část práce podrobila hypotézy stanovené na základě části teoretické a pozorování pracovního prostředí v agentuře kvalitativnímu i kvantitativnímu šetření. Některé předpokládané aspekty, jako třeba, že osobní sympatie k tématu projektu výrazně zvyšují kreativní potenciál jedince, nebo že vztah mezi klientem a jedincem má pozitivní vliv na kreativitu a tvůrčí činnost, ukázali jako nepodstatné a respondenti je vyhodnotili jako aspekty, které pro jejich kreativitu nehrají roli. Naopak některé, jako např. stres z časové tísně, se ukázali jako více alarmující, než bylo předpokládáno.

Ze své práce hodnotím, že nejdůležitějším aspektem pro kreativitu v agentuře je čas na myšlenkové pochody. Narovnání a kladení důrazu na tento faktor se stalo také nejakcentovanějším doporučením, které by měl zaměstnavatel v rámci svých procesů zvážit. Výzkum ovšem odhalil i potřebu a touhu jedinců spolu zdravě soutěžit, či trávit neformálně orientovaný čas. Tento faktor můžeme identifikovat také jako péči o spiritualitu pracoviště, která by se při tak komplexním oboru, jako je marketing a s ním spojená nutná kreativita neměla zanedbávat.

## Zdroje

### Bibliografické zdroje

ALBERT, R.: Presidential address to Division Ten of the American Psychological Association: What the study of eminence can teach us. *Creativity Research Journal*, 1996, 9(4), 307-305.

AMABILE, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), 357–376.  
Dostupné z: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.45.2.357>

BAILIN, Sharon. *Achieving Extraordinary Ends: An Essay on Creativity*. Dordrecht: Springer Dordrecht, 1988, 142 s. ISBN 978-90-247-3674-4.

CAIN, S. *Ticho: síla introvertů ve světě, který nikdy nepřestává mluvit*. Žádná velká věda. V Brně: Jan Melvil, 2012. ISBN 978-80-87270-43-1.

CSIKSZENTMIHALYI, M. (1996): *Creativity: Flow and the psychology of Discovery and invention*. New Yourk: HarperCollins.

DACEY, J.: Discriminating characteristics of the families of highly creative adolescents. *Journal of Creative Behavior*, 1989. 23 (4), 263-271.

DACEY, John S.; LENNON, Kathleen a FIORE, Lisa B. *Kreativita: [souhra biologických, psychologických a sociálních faktorů]*. Vyd. 1. čes. Psyché (Grada). Praha: Grada, 2000. ISBN 80-7169-903-9.

GARDNER, H. *Creating minds: An anatomy of creativity seen through the lives of Freud, Einstein, Picasso, Stravinsky, Eliot, Graham, and Gandhi*. New York: Basic Books, 1993.

GARDNER, H. *Extraordinary minds*. New York: Basic Books, 1997.

GARDNER, H. *Dimenze myšlení: teorie rozmanitých inteligencí*. Vydání druhé. Přeložil Eva VOTAVOVÁ. Praha: Portál, 2018. ISBN 978-80-262-1303-1.

HORŇÁK, Pavel. *Kreativita v reklamě*. Zlín: VeRBuM, 2014. ISBN 978-80-87500-49-1.

HOWARD, Pierce J. *Příručka pro uživatele mozku: [praktické informace a návody pro každodenní život]*. Vyd. 3. Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7178-661-6.

JOHN-STEINEROVÁ, V. *Notebooks of the mind: Explorations of thinking* (přepřac. vyd.). Oxford, England: Oxford University Press, 1997.

KÖNIGOVÁ, M. (2007). *Tvořivost. Techniky a cvičení*. Praha: Grada Publishing.

MACKINNON, D. (1978): *In search of human effectiveness: Identifying and developing creativity*. Buffalo, NY: Creative Education Foundation Press.

OGILVY, David. *Ogilvy o reklamě*. 4. vyd. Přeložil Hana ŠKAPOVÁ. Knihovna světového managementu. Praha: Management Press, 2007. ISBN 9788072611546.

ŘÍMAN Josef a kol. *Malá československá encyklopedie I / L*. Praha: Academia. 1986. 912 s. ISBN 21-058-86.

SELIGMAN, M. E. P. *Learned optimism*. New York: Knopf, 1991.

ŠÍPOŠ, I.: *Horizonty psychologie*. Bratislava: Veda, SAV 1987.

ŽÁK, Petr. *Kreativita a její rozvoj*. 2. aktualizované a doplněné vydání. V Brně: Motiv Press, 2017. ISBN 978-80-87981-23-8.

### Internetové zdroje

ČECHOVÁ, Radana. *Barbara Evans: kreativita je pro celé odvětví tou základní dovedností*. Mam.cz [online]. [cit. 9.3. 2024]. Dostupné z: [https://mam.cz/novinky/media-a-trh/2023-12/barbara-evans-kreativita-je-pro-cele-odvetvi-tou-zakladni-dovednosti/?fbclid=IwAR3QBC03rkzey16-84OJQ3AYH7MGly1Iew8bZh\\_auos3tr2L7Qb-H1jumA](https://mam.cz/novinky/media-a-trh/2023-12/barbara-evans-kreativita-je-pro-cele-odvetvi-tou-zakladni-dovednosti/?fbclid=IwAR3QBC03rkzey16-84OJQ3AYH7MGly1Iew8bZh_auos3tr2L7Qb-H1jumA). [cit. 2024-03-09].

„Kdo jsme“. wmcgrey.cz [online]. [cit. 9.3. 2024]. Dostupné z: [https://www.wmcgrey.cz/kdo\\_jsme/](https://www.wmcgrey.cz/kdo_jsme/)

KŘEŠNÍČKA, Jakub. „Kateřina Hruběšová: příliš mnoho tendrů zvýší agenturní sazby“. *Mam.cz [online]*. 17. 7. 2023 [cit. 19.3. 2024]. Dostupné z: <https://mam.cz/novinky/kreativita-a-kampane/agentury/2023-07/katerina-hrubesova-prilis-mnoho-tendru-zvysi-agenturni-sazby/>

„O nás.“ imcczechawards.cz [online]. [cit. 9.3. 2024]. Dostupné z: <https://www.imcczechawards.cz/soutez/kategorie/>

„Poprvé i se slovenštinou. Soutěž copywriterů Zlaté pero vyhlašuje 12. ročník.“, *mediar.cz* [online]. 27.4. 2023 [cit.9.3. 2024]. Dostupné z: <https://www.mediar.cz/poprvé-i-se-slovenstinou-soutez-copywriteru-zlate-pero-vyhlasuje-12-rocnik/>

„Vlak, který si nechceš nechat ujet.“, *artdirectorsclub.cz* [online]. [cit. 9.3. 2024]. Dostupné z: <https://www.artdirectorsclub.cz/projekty/creative-express>

Young Lions, [younglions.cz](https://younglions.cz/), [online]. [cit. 9.3. 2024]. Dostupné z: <https://younglions.cz/>

ADCE, [adceurope.org](https://www.adceurope.org/) [online]. [cit. 9.3. 2024]. Dostupné z: <https://www.adceurope.org/awards/about/>

## Seznam obrázků a grafů

Obrázek 1 – Copy driven reklama deníku Economist, která kreativním způsobem vyzývá čtenáře k zakoupení.....	28
Obrázek 2 – Copy driven reklama největší životní pojišťovny ve Švýcarsku Swiss Life. ....	28
Obrázek 3 – Copy driven reklama pro českou neziskovou organizaci Zachraň jídlo, která ukazuje realitu talířů lidí v azylových domech. ....	29
Obrázek 4 – Hierarchie organizační struktury v agentuře WMC Grey.....	47
Obrázek 5 – Procesy v agentuře WMC Grey v rámci tenderování zakázek.....	52
Obrázek 6 – Hlavní rozdíly mezi kvalitativním sběrem dat a kvantitativním. ....	55
Graf 1 – Otázka č. 1. kvantitativního dotazníkového šetření.....	56
Graf 2 – Otázka č. 2. kvantitativního dotazníkového šetření.....	57
Graf 3 – Otázka č. 3. kvantitativního dotazníkového šetření.....	57
Graf 4 – Otázka č. 4. kvantitativního dotazníkového šetření.....	58
Graf 5 – Otázka č. 5. kvantitativního dotazníkového šetření.....	58
Graf 6 – Otázka č. 6. kvantitativního dotazníkového šetření.....	59
Graf 7 – Otázka č. 7. kvantitativního dotazníkového šetření.....	59
Graf 8 – Otázka č. 8. kvantitativního dotazníkového šetření.....	60
Graf 9 – Otázka č. 9. kvantitativního dotazníkového šetření.....	60
Graf 10 – Otázka č. 10. kvantitativního dotazníkového šetření.....	61
Graf 11 – Otázka č. 11. kvantitativního dotazníkového šetření.....	61
Graf 12 – Otázka č. 12. kvantitativního dotazníkového šetření.....	62
Graf 13 – Otázka č. 13. kvantitativního dotazníkového šetření.....	62
Graf 14 – Otázka č. 14. kvantitativního dotazníkového šetření.....	63
Graf 15 – Otázka č. 15. kvantitativního dotazníkového šetření.....	63
Graf 16 – Otázka č. 16. kvantitativního dotazníkového šetření.....	64
Graf 17 – Otázka č. 17. kvantitativního dotazníkového šetření.....	64

Graf 18 – Otázka č. 18. kvantitativního dotazníkového šetření.....	65
Graf 19 – Otázka č. 19. kvantitativního dotazníkového šetření.....	65



## Přílohy

### Příloha č. 1: Scénář hloubkového rozhovoru

1. Jaký je podle tebe ideální čas na práci na tenderové zakázce?
2. Pokud pracuješ na tenderu, je pro tebe lepší věnovat se 100 % práci na něm, nebo k tomu během dne odbavovat i jiné zakázky?
3. Kolik velkých zakázek je pro tebe adekvátní zpracovávat najednou? Mluvím o tenderech a větších digitálních, či ATL kampaních.
4. Co by pro tebe znamenalo mít na práci pro tebe adekvátní objem času?
5. Jaké výhody a nevýhody pozoruješ v tom, když na zakázkách pracuje tvůj tým i další kreativní týmy?
6. Jaké podklady, či informace ti většinou chybí pro výkon tvé práce? Vidiš například problém v briefu, nebo zpracování ze strany strategie?
7. V jaké situaci se necítíš jako důležitá součást kreativního oddělení?
8. Jak by se agentura měla chovat, abys měl/a pocit, že se zajímá o tvoji psychickou pohodu?
9. Co by mohla agentura udělat, aby ti usnadnila práci nebo snížila pracovní zátěž?
10. Kdy jsi nekreativnější?
11. Kdy naopak nejméně?

### Příloha č. 2: Přepis hloubkového rozhovoru s Respondentem 1

**A:** Já vítám u hloubkového rozhovoru Respondenta 1. Děkuju, že si přijal mé pozvání a zodpovíš otázky pro účel výzkumu mé diplomové práce. Otázky tedy vychází z dotazníku, který si měl také možnost vyplnit, a z kterého jsem vyzorovala řekněme nejpálčivější problémy, které by mohly ovlivňovat kreativitu v našem kreativním oddělení. Je to takto za tebe v pořádku a můžeme začít?

**Respondent 1:** Klidně můžeme.

**A:** Jaký je podle tebe ideální čas na práci na tenderové zakázce? Představ si, že dostaneš brief od accountů a strategie, jaký je ideální čas do prvního interního review na nějaké ty prvotní nápady řekněme.

**Respondent 1:** Hele chtěl bych na to mít reálně, řekněme 3 dny. Když teda počítám fakt čas do prvního interního review. Počítám s tím, že se tomu nemůžeš věnovat celý den, to je blbost. Protože 8 hodin nad jedním konceptem, z toho bych se zbláznil. To ti to už ani nemyslí potom. Reálně, kdybych se tomu mohl věnovat 3 hodiny v pondělí, 4 hodiny

v úterý a 3 hodiny ve středu. Řekněme třeba celkově 10 hodiny za 3 dny, tak si myslím, že to je pro mě adekvátní. Do prvního interního review podotýkám. Ale musí na to mít ten čas a soustředit se na to, ne že budu dělat do toho milion jiných věcí. Ať na mě prostě nikdo ty tři hodiny nemluví a nic po mě nechce.

**A:** Máš pocit, že když ti do toho někdo zasahuje, že to má vliv na tvoji flow řekněme?

**Respondent 1:** Hele úplně jednoznačně. Když za mnou někdo přijde a já jsem v nějakém myšlenkovém pochodu a já musím všeho nechat a začít řešit nějakou jinou věc. A někdo ji potřebuje hned udělat, tak samozřejmě z toho vypadneš. Můžeš být u něčeho, co tě někam vede a rozebíráte to s partákem 30 minut a někdo přiletí a něco hned chce, tak to je pak ten myšlenkový pochod pryč.

**A:** Tys to trochu už nakousnul, ale moje další otázka je, že pokud pracuješ na tenderu, je pro tebe lepší věnovat se 100 % práci na něm, nebo k tomu během dne odbavovat i jiné zakázky?

**Respondent 1:** Tak, ale určitě se tomu nebudu věnovat celých 8 hodin, protože to je nesmysl, to se už v tom topíš a nemá to pro mě význam takhle dlouho, potřebuji si odpočinout od toho. Klidně 2 hodky ráno, pak něco jiného a pak zase 2 hodiny, nebo druhý den, ale nejsme stroje. Někdy to prostě jde, někdy nejde.

**A:** Takže o je za tebe nějaká ideální work flow?

**Respondent 1:** Tak.

**A:** Hele a když se budeme bavit o počtu těch velkých zakázek. Mluvím o větších tenderech, digitálních kampaních a ATL kampaních, kolik je za tebe ideální počet v tomhle časovém horizontu, co si říkal zpracovávat?

**Respondent 1:** Hele... To je celkem záladná otázka. Jakože když mám fakt vymýšlet kreativní koncept na něco, tak maximálně dvě. Jako tři už jsou možná moc. Protože to znáš sama, to kreativní myšlení vyčerpává a ta studnice ti dochází. Unavuješ se. Je něco jiného, když už máš koncept a píšeš skript, to už je pro mě víc strojařina, ale kreativní koncepty jsou těžký. Jako dělat dva tendery najednou jsou ještě asi v pohodě, ale tři v jeden den, to je unreal celkem.

**A:** Super. Když si představíme, že žijeme v ideálním světě a, že máš na zpracování zakázek tolik času, kolik si zmiňoval, co by to pro tebe znamenalo? Jaký by si z toho měl pocity, jak by se ti pracovalo?

**Respondent 1:** Myslím si, že bych přišel s lepšími nápady. Určitě by to bylo na to interní review dopracovanější. Nebyly by to koncepty, ale skripty a třeba i klíčák. Bylo by to

dotaznější. Určitě bych tam šel jistější a věřil víc svým nápadům, když bych měl čas si je víc promyslet.

**A:** Díky moc. Teď se přesuneme k rozložení týmů. Jaký pozoruješ výhody a nevýhody, když na zakázce pracuje víc týmů? Tvůj tým a třeba i další kreativní týmy? Hraje to pro tebe nějakou roli?

**Respondent 1:** Chápu, hele... Ono jako záleží jo, záleží, jak ti ten klient sedne. Ale přijde mi, že ta zdravá konkurence mezi týmy je pro mě dobrá. Při naší poslední zakázce na klientovi X jsme proti sobě měli tým, který osobně považuji za seniornější a nás to motivovalo. Udělat to dobře, protože jsme toho klienta hodně chtěli dělat. A naše nápady pak fakt byly lepší. Myslím si celkově, že je to interně zdravá konkurence, i když jste kamarádi.

**A:** Takže pro tebe je to vlastně pozitivní motivace?

**Respondent 1:** Jako jo. Občas, když druhý tým přinese 6 nápadů a my 2, tak si říkám, jestli nevypadáme nesnaživý, ale jinak mi to přijde fajn.

**A:** Díky moc. Teď se přesuneme k informovanosti v rámci tvé práce? Máš někdy pocit, že ti chybí informace, či podklady pro výkon tvé práce? V jakékoliv fázi? Od briefu po realizaci?

**Respondent 1:** Mě se to teďka poslední dobou děje dost. Takže jsem tím dost ovlivněný.

**A:** A jak se ohledně toho pak cítíš, když nemáš dostatečný podklady.

**Respondent 1:** Špatně. Nevím, co se po mě chce. Něco vymýšlíš a pak to není ono a ta tvoje práce je k ničemu, mohl ses věnovat jiným věcem a mohlo to být efektivnější. Ale jsou joby, který jsou super, všechno vím, co mám dělat. Ale moji tvůrčí činnost to ovlivňuje dost. Všechno se vymýšlí mnohem líp, když mám před sebou notičky.

**A:** Hele a zažil si nějakou situaci, kdy se necítíš jako důležitá součást kreativního oddělení?

**Respondent 1:** Hele teď poslední dobou si takovou situaci nevybavuju. Cítím se jako důležitá součást, mám pocit, že kdybych jim do toho chodil vidle, tak to bude blbý.

**A:** Super, tak to mám radost.

**Respondent 1:** Já nechci znít nějak namyšleně, ale cítím se tam potřebný teď.

**A:** Jasně, chápu, děkuju moc. Tak tím pádem můžeme jít na další otázku. Jak by se agentura měla chovat, abys měl pocit, že se zajímá o tvoji psychickou pohodu?

**Respondent 1:** Hele, tyjo. Jako myslím si, že je to asi zajímavá, ale dlouhodobě mám pocit, že je hodně práce a nic se s tím neděje. A nevím, jestli to úplně řeší naše 1:1 sedánky, my

jim to řeknem, ale zvýšení kapacit se moc neděje. Já nevím, jak fungují nabírací procesy a jestli je možný někoho dalšího najmout. Já tam chodím rád, ale někdy ráno vstanu a vím, co bude za peklo a jsem z toho v nervu. Ale abych neodbočoval od tématu. Myslím, že by to vyřešilo navýšení počtu kreativních týmu. Furt si myslím, že jsme kreativní agentura a v kreáci je nás furt 10.

**A:** Moje další otázka byla: co by mohla agentura udělat, aby ti usnadnila práci nebo snížila pracovní zátěž? Ale na to jsme si už trošku odpověděli, tak asi můžeme dál na závěr.

**Respondent 1:** Klidně můžeme.

**A:** Tak kdy jsi nekreativnější a kdy naopak nejméně?

**Respondent 1:** Hele těžké. Tak asi když jsem v pohodě a mám na tu práci čas a mám na ní místo. Protože teď se mi kolikrát stalo, že chci vymýšlet a nemám kde, že zasedačky jsou zabraný. Mě se v kanclu dobře vymýšlí, ale musí tam na to být prostor, prostě zasedačka, která má aspoň okna. Když nemám stres časový, tak se mi dobře vymýšlí. Nebo když mám třeba 2 hodiny do interního review, tak se mi taky špatně vymýšlí, že mám časový tlak.

**A: Díky moc.** Tím končíme.

**Respondent 1:** Taky díky.

### **Příloha č. 3: Přepis hloubkového rozhovoru s Respondentem 2**

**A:** Tak já tě Respondente 2 vítám u hloubkového rozhovoru pro účely mé diplomové práce. Máme za sebou tedy kvantitativní dotazníkové šetření. A právě palčivější problémy, které jsem odhalila v dotazníku dnes budeme rozvádět. Já ti dekuji za účast a můžeme začít?

**Respondent 2:** Ano můžeme.

**A:** Jaký je podle tebe ideální čas na práci na tenderové zakázce?

**Respondent 2:** To záleží, v jaké fázi tenderu.

**A:** Ano, tak berem v potaz od prvního briefu po první kreativní interní review.

**Respondent 2:** Tak to podle mě třeba týden.

**A:** A počítáš s tím, že budeš mít čistý týden času na tender, nebo do toho budeš dělat nějaké další zakázky?

**Respondent 2:** Počítám s tím, že mi budou chodit i jiný joby no. Ale do nějakého prvního interního reviwu bych chtěl tak týden. Ale celkově bych někdy potřeboval, aby se mi nápady rozleželi v hlavě.

**A:** Takže i z hlediska toho, aby si mohl zpětně reflektovat svoje nápady?

**Respondent 2:** Jo. Nerad dělám pod tlakem a mám pocit, že věci, který takhle vymyslím, tak nejsou to nejlepší.

**A:** A co je pro tebe naopak ten nejhorší šibeniční čas, co si měl na vypracování konceptu?

**Respondent 2:** Asi dva dny. To je pro mě málo.

**A:** Na to nám navazuje další otázka. Pokud pracuješ na tenderu, je pro tebe lepší věnovat se 100 % práci na něm, nebo k tomu během dne odbavovat i jiné zakázky?

**Respondent 2:** No to je to co jsem říkal. Záleží na tom, v jaké fázi tenderu. Myslím, že když jsem na začátku a hledám insighty, tak se na to potřebuju 100 % soustředit, ale když už něco máš, tak je fajn si odskočit k něčemu jinému, odpočinout si a získat odstup, ale když máš holý papír, chci se soustředit jen na to. Vracet se k věcem s čistší hlavou mám rád.

**A:** Máš pocit, že odstup hraje roli v tvoji kreativité?

**Respondent 2:** Určitě, třeba mě něco napadne, náhodou, když dělám na něčem jiným. Není to pravidlem, ale občas se to děje.

**A:** A když se teďka podíváme na objem zakázek. Kolik velkých zakázek je pro tebe adekvátní zpracovávat najednou? Mluvím o tenderech a větších digitálních, či ATL kampaních.

**Respondent 2:** Jaký myslím si, že reálný jsou dvě, tři a více jsou už šílený a je to pro mě konstantní stres. Dvě jsou optimální.

**A:** Jakou roli má pro tebe stres na kreativitu.

**Respondent 2:** No, když je času málo a jsem ve stresu, tak mám pocit, že ty věci nejsou tak dobrý, jak by mohli být.

**A:** A Co by pro tebe znamenalo mít na práci pro tebe adekvátní objem času?

**Respondent 2:** No tak myslím si, že by věci byly připravený dřív a líp. Nemám rád, když na něčem pracujeme a musím v průběhu odskočit na nějaký meeting, když mám flow. Když má celý den meetingy a v mezerách děláš tendery, tak to se nesoustředíš, není to kontinuitní.

**A:** Když se přesuneme k aspektu týmu. Jaké výhody a nevýhody pozoruješ v tom, když na zakázkách pracuje tvůj tým i další kreativní týmy?

**Respondent 2:** Tak když na tom děláš s partákem a je to váš klient a víš, že se to bude realizovat, když je to proti jiným týmům tak nemáš. Což je jako správně, je tam dobrá rivalita, chceš to trhnout ty se svým partákem. Je super vidět, jak nad tím přemýšlí jiní lidé z kreáče, někdy je to inspirativní. Nevím no, myslím, že obojí má plusy i mínusy.

**A:** Takže neinklinuješ ani k jednomu, ani k druhému?

**Respondent 2:** Asi je mi to jedno.

**A:** A když se dostaneme k nějakým podkladům. Jaké podklady, či informace ti většinou chybí pro výkon tvé práce? Vidiš například problém v briefu, nebo zpracování ze strany strategie?

**Respondent 2:** Přejde mi, že ty podklady, co dostávám jsou většinou dostačující pro to, co mám dělat. Občas ty věci neodpovídají ale realitě, že se někdo v procesu nepochopil, nebo se tam má najednou něco přidat, ale za to nikdo od nás asi nemůže no. Je tu několik kol interních, připravíš několik scénářů a vizuálních směrů a pak tam máš, jak herkulesem něco připojit.

**A:** Jak se pak ohledně toho cítíš?

**Respondent 2:** No, když se ten projekt pak tahá, tak jsem z toho trochu otrávený.

**A:** Dobře, díky moc. Teď se přesuneme k dalšímu tématu. Řekněme k nějaké spiritualitě pracoviště. V jaké situaci se necítíš jako důležitá součást kreativního oddělení?

**Respondent 2:** V každý práci jsem se snažil mít kolegy, jako přátele, se kterými se cítím dobře i mimo práci. Necítil bych se dobře v kolektivu, kde všichni jen mlčí a pracují, je pro mě důležitý si občas pokecat. Přece nejde pořád jen sedět a pracovat. Je to pro mě důležitá součást ty small talks. Má to rozhodně vliv na mojí vnitřní pohodu.

**A:** Jak by se agentura měla chovat, abys měl/a pocit, že se zajímá o tvoji psychickou pohodu?

**Respondent 2:** No to nevím, mám nějak pocit, že tohle je celkově v Čechách v plenkách. Že ti dá zaměstnavatel třeba psychická hygiena day of, nevím, změnilo by to nějak razantně tvůj výkon? Asi ne. Jako jestli by třeba pomohl nějaký happiness manager? Nevím, to jsem nikdy nezažil. Nebo třeba 1:1, jako je to fajn, je dobrý si pokecat občas.

**A:** Co by mohla agentura udělat, aby ti usnadnila práci nebo snížila pracovní zátěž?

**Respondent 2:** Jako myslím si, že by klidně mohlo být ještě jedno kreativní duo, to by se u nás podle mě uživilo. S tím kolik máme práce. S tím by se pak asi nestali ty časový věci, že pak děláš tři kampaně, optimální jsou, jak už jsem říkal ty dvě. Aby ten kreáč nebyl poddimenzovaný, ta práce nemizí, spíš přibývá a ten počet lidí je pořád stejný.

**A:** Kdy jsi nekreativnější?

**Respondent 2:** Často mě napadají věci v MHD. Ale paradoxně občas, když jsem hodně ve stresu, tak mě napadají dobré věci. A pak i v kanclu někdy.

**A:** Kdy naopak nejméně?

**Respondent 2:** Hele často nerad vymýšlím věci v pátek. Budiž v pátek ráno, ale v pátek odpoledne, rád dělám na menších jobech, nebo nějaký servisní věci, ale v pátek to pro mě není ideální čas. Víc mě nenapadá.

**A:** Děkuju moc za rozhovor.