

Problematika kreativity v malých, středních a velkých agenturách se zaměřením na bariéry kreativity

Bc. Daniela Nekolová

Diplomová práce
2022

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací

Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Daniela Nekolová**
Osobní číslo: **K20337**
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Problematika kreativity v malých, středních a velkých reklamních agenturách**

Zásady pro vypracování

1. Zpracujte rešerši literatury a následně teoretický základ se zaměřením na kreativitu reklamy, kreativní proces, postupy a bariéry kreativity. Na základě teoretického vymezení studovaného problému formulujte výzkumné otázky a hypotézy, metody výzkumu, konstrukci výběrového souboru, cíl a účel práce.
2. Pomocí individuálních rozhovorů zjistěte, s jakými kreativními procesy, postupy a bariérami se setkávají pracovníci reklamních agentur v praxi.
3. Prostřednictvím interpretace dat kriticky porovnejte, zdali se shodují s těmi, které definuje odborná literatura.
4. Sesbíraná data využijte ke konstrukci dotazníkového šetření, jež se bude soustředit na odhalení proměnných, které ovlivňují výskyt bariér kreativity (velikost agentury, pohlaví apod.).
5. Na základě výsledků kvalitativního a kvantitativního výzkumu navrhněte různé způsoby, které mohou pomoci agenturám vypořádat se s bariérami kreativity, se kterými se potýkají jejich zaměstnanci. Uvedte, jakým způsobem by bylo možné pokračovat při řešení této problematiky.

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

BALOUŠEK, Vít. Žijte a myslete kreativně: deset klíčů k reklamě, která zaujme. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2954-8.

CLEGG, Brian a Paul BIRCH. Kreativita. Brno: CP Books, 2005. V kostce (CP Books). ISBN 80-251-0549-0.

HEGARTY, John. Hegarty o kreativitě. Praha: Slovart, 2015. ISBN 978-80-7529-035-9.

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

JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORŇÁK. Velký slovník marketingových komunikací. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4354-7.

KLEON, Austin. Krad' jako umělec: 10 věcí, které ti nikdo neřekl o kreativitě. Brno: Jan Melvil, 2012. Briquet. ISBN 978-80-87270-36-3.

OGILVY, David. Ogilvy o reklamě. 5. vydání. Praha: Ogilvy & Mather, spol., 2016. ISBN 978-80-270-0856-8.

YOUNG, Miles. Ogilvy o reklamě v digitálním věku. Praha: Svojtka & Co., 2018. ISBN 978-80-256-2159-2.

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

Vedoucí diplomové práce: **prof. PhDr. Pavel Horňák, Ph.D.**
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce: **31. ledna 2022**

Termín odevzdání diplomové práce: **14. dubna 2022**



Mgr. Josef Kocourek, Ph.D.
děkan

Mgr. Eliška Káčerková, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 4. dubna 2022

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ / DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské/diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že:

- jsem na bakalářské/diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Praze dne: 6. 4. 2022

Jméno a příjmení studenta: Daniela Nekolová

.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Tato diplomová práce se zabývá problematikou kreativity v malých, středních a velkých agenturách, přičemž přistupuje ke kreativitě jako k souboru dovedností umožňujících překonávat její bariéry. Na základě rešerše odborné literatury jsou zde popsány základní pojmy související s tématem práce a shrnuty přístupy jednotlivých autorů k bariérám kreativity. V rámci kvalitativního výzkumu jsou zkoumány bariéry kreativity, se kterými se participantů výzkumu setkávají v praxi, a taktéž jejich pohled na práci na straně klienta a agentury, na volné noze a ve firmách různých velikostí. Výsledky jsou porovnávány s poznatky popsány v odborné literatuře. Navazující kvantitativní výzkum zkoumá, jakou roli hraje velikost a typ podniku ve výskytu bariér kreativity. Projektová část práce se soustředí na návrh různých přístupů, které mohou pomoci při jejich překonávání.

Klíčová slova: kreativita, bariéry kreativity, reklamní agentura, velikost podniku, práce v reklamě, práce v marketingu, reklama, marketing,

ABSTRACT

This thesis is focused on creativity in small, medium, and large creative agencies, approaching creativity as a set of skills that enable it to overcome its barriers. Based on a literature search, it describes the basic concepts related to the topic of the thesis and summarizes the approaches of different authors to the barriers to creativity. The qualitative research explores the barriers to creativity that the research participants encounter in practice, as well as their perspectives on working in advertising on the client and agency side, as freelancers and in companies of different sizes. The results are compared with findings described in the literature. Follow-up quantitative research explores the role of company size and type in the prevalence of barriers to creativity. The project part of the thesis focuses on proposing different approaches that can help in overcoming them.

Keywords: creativity, creativity barriers, advertising agency, business size, advertising job, marketing job, advertising, marketing

Poděkování patří:

Panu prof. PhDr. Pavlu Horňákovi, CSc. za nasměrování k tématu, oporu, trpělivost a cenné rady, bez nichž by tato práce nemohla vzniknout.

Všem participantům kvalitativního výzkumu, kteří si udělali čas na sdílení svých pocitů a zkušeností.

Davidovi Branému, Alexandru Pánkovi, skupině holek z #HZM a dalším majitelům a správcům oborově zaměřených skupin, kteří mi pomohli s distribucí dotazníků.

Všem respondentům, kteří si našli pár minut na účast v kvantitativním šetření.

Mým rodičům, kteří trpělivě četli všechny verze této práce a taktně se zdrželi komentářů o jejím rozsahu.

A v neposlední řadě také mému partnerovi Davidovi, který v posledních týdnech byl mým sluhou, kuchařem, editorem, motivačním řečníkem a tím vším najednou. Přesně tak, jak popisuje Austin Kleon.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 POJEM KREATIVITA	13
1.1 CO JE KREATIVITA?	13
1.1.1 Historické chápání pojmu	13
1.1.2 Definice současných autorů	15
1.1.3 Kreativita a originalita, znaky kreativity	18
1.2 JAK NA NI NAHLÍŽET?	18
1.3 JAK (NE)VZNIKÁ?	20
2 BARIÉRY KREATIVITY	21
2.1 BARIÉRY KREATIVITY PODLE J. L. ADAMSE	21
2.1.1 Percepční bariéry	22
2.1.2 Emoční bariéry	24
2.1.3 Bariéry kultury a prostředí	26
2.1.4 Intelektové a výrazové bariéry	29
2.2 BARIÉRY KREATIVITY PODLE P. HORŇÁKA	29
2.2.1 Paměťové bariéry	29
2.2.2 Bariéry vůle	30
2.3 BARIÉRY KREATIVITY PODLE P. J. HOWARDA A P. ŽÁKA	30
2.4 BARIÉRY KREATIVITY PODLE T. BUZANA.....	32
2.5 BARIÉRY KREATIVITY PODLE M. NÖLLKEHO	33
2.6 BARIÉRY KREATIVITY PODLE M. ŠPAČKA A K. ČERVENÉHO	33
2.6.1 Postojové bariéry	34
2.6.2 Bariéry vnímání.....	34
2.6.3 Těžkosti ve vymezení problému	34
2.6.4 Bariéry ve firmě	35
2.7 PRESSFIELDOVO POJETÍ BARIÉR	35
2.8 DALŠÍ MOŽNÉ VLIVY PŮSOBÍCÍ NA KREATIVITU	36
2.8.1 Manželství a rodičovství	36
2.8.2 Stres.....	36
3 PRÁCE V REKLAMNÍ AGENTUŘE	37
3.1 TYPY KOMUNIKAČNÍCH AGENTUR	37
3.2 STRUKTURA REKLAMNÍ AGENTURY	38
3.3 KREATIVITA V PROCESU REKLAMNÍ TVORBY	39
3.4 PRÁCE NA STRANĚ KLIENTA, AGENTURY, NA VOLNÉ NOZE	40
3.4.1 Zaměstnanec zadavatele reklamy	40
3.4.2 Zaměstnanec reklamní agentury	41

3.4.3	Freelancer	41
3.5	MALÁ NEBO VELKÁ AGENTURA?	42
4	METODOLOGIE	44
4.1	DEFINICE VÝZKUMNÉHO PROBLÉMU	44
4.2	CÍL A ÚČEL VÝZKUMU	44
4.3	METODY VÝZKUMU	44
4.3.1	Kvalitativní výzkum	44
4.3.2	Kvantitativní výzkum	44
4.4	VÝZKUMNÉ OTÁZKY, PŘEDPOKLADY A HYPOTÉZY	45
4.4.1	Výzkumné otázky	45
4.4.2	Výzkumné předpoklady	45
4.4.3	Výzkumné hypotézy	46
4.5	KONSTRUKCE VÝBĚROVÉHO SOUBORU	46
4.5.1	Základní soubor	46
4.5.2	Konstrukce výběrového souboru pro kvalitativní výzkum	47
4.5.3	Konstrukce výběrového souboru pro kvantitativní výzkum	48
II	PRAKTICKÁ ČÁST	50
5	KVALITATIVNÍ VÝZKUM	51
5.1	POPIS METODY	51
5.2	VÝBĚROVÝ SOUBOR	51
5.3	KÓDOVÁNÍ DAT (SOUPIS, HISTORIE A HIERARCHIE KÓDŮ, KOMENTÁŘ)	52
5.4	INTERPRETACE DAT	53
5.4.1	Identifikované bariéry kreativity	53
5.4.2	Vnímání práce v různých typech podniků	74
5.5	ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK A POTVRZENÍ / VYVRÁCENÍ VÝZKUMNÝCH PŘEDPOKLADŮ	80
6	KVANTITATIVNÍ VÝZKUM	82
6.1	POPIS METODY	82
6.2	VÝBĚROVÝ SOUBOR	82
6.3	VYHODNOCENÍ DAT	86
6.3.1	Bariéry kreativity u českých kreativců a marketérů	86
6.3.2	Rozdílnost v závislosti na typu firmy (agenturní zaměstnanci, zaměstnanci pracující na straně klienta, freelanceři)	97
6.3.3	Rozdílnost v závislosti na velikosti podniku	105
6.4	ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK A POTVRZENÍ / VYVRÁCENÍ VÝZKUMNÝCH PŘEDPOKLADŮ A HYPOTÉZ	117
III	PROJEKTOVÁ ČÁST	121
7	JAK PRACOVAT S BARIÉRAMI KREATIVITY	122

7.1	DOPORUČENÍ PRO ŘEŠITELE.....	122
7.1.1	Rozvíjejte svou kreativitu	122
7.1.2	Dopřejte si odpočinek	125
7.1.3	Naučte se pracovat se stresem	126
7.1.4	Překonejte strach	126
7.1.5	Najděte svoji motivaci a udržte ji.....	127
7.1.6	Inspirujte se vším, co vidíte	128
7.1.7	Bojujte s časovou tísní pomocí efektivity	129
7.1.8	Informujte se o bariérách kreativity a naučte se s nimi pracovat.....	130
7.1.9	Nezapomínejte, že každý jsme jiný.....	131
7.1.10	Co pomáhá respondentům kvantitativního výzkumu?	131
7.2	DOPORUČENÍ PRO ORGANIZACE (AGENTURY).....	136
7.2.1	Snažte se zamezit časovému tlaku	136
7.2.2	Dejte zaměstnancům volnost.....	137
7.2.3	Dopřejte zaměstnancům dostatek prostoru	141
7.2.4	Jasně stanovte, kdo za co zodpovídá.....	141
7.2.5	Zajistěte edukaci nově příchozích zaměstnanců	142
7.2.6	Nechte kreativce prezentovat návrhy přímo klientovi	142
7.3	DOPORUČENÍ PRO ZADAVATELE (KLIENTY).....	142
7.3.1	Vnímejte agenturu jako svého partnera.....	142
7.3.2	Buďte otevření jiným řešením.....	143
7.3.3	Věnujte dostatek času přípravě zadání	143
7.3.4	Stanovte si počet úprav	143
7.3.5	Poskytujte ucelenou zpětnou vazbu	143
7.3.6	Stanovte si reakční dobu	143
7.3.7	Vždy zdůvodněte odmítnutí	144
7.3.8	Nepoužívejte „zabíjácké věty“	144
8	DALŠÍ MOŽNOSTI VYUŽITÍ ZÍSKANÝCH DAT.....	145
8.1	EDUKATIVNÍ PORTÁL BARIÉRY KREATIVITY	145
8.1.1	Popis projektu.....	145
8.1.2	Vizuální podoba řešení.....	145
8.2	INFORMAČNĚ ZÁBAVNÍ PROFIL NA SOCIÁLNÍCH SÍTÍCH.....	149
8.2.1	Popis projektu.....	149
8.2.2	Vizuální podoba řešení.....	149
	ZÁVĚR.....	152
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	156
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	163
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	164
	SEZNAM TABULEK.....	165
	SEZNAM PŘÍLOH.....	168

ÚVOD

O práci v reklamě jsem poprvé začala uvažovat už na střední škole. V tu dobu jsem si však toto zaměstnání značně idealizovala. Když jsem pak začala pracovat ve své první agentuře, byl to pro mě šok. Slýchala jsem věty, ze kterých řadě z nás vstávají vlasy hrůzou. „Tak prostě vypni hlavu a udělej to tak, jak to chtějí!“ „To nevadí, že to takhle nedává smysl, máme to tak v zadání.“ „Moc nad tím nepřemýšlej, potřebujeme to rychle.“ A mnoho dalších. Nechácala jsem to. Naivně jsem si myslela, že když se mi podaří získat vysněnou práci a budu dělat to, co mě baví, půjde vše bez problémů. Teď už vím, že takhle to nefunguje. Je jedno, kterým směrem se v životě vydáme, na každé cestě nás čekají určité bariéry, jež je potřeba překonávat. A kreativní práce není výjimkou.

Kreativitu ale stále vnímám jako určitý druh svobody. A k dosažení svobody je občas potřeba porušovat pravidla. Riskovat. Nebát se. Je to ale vůbec možné, pokud pracujete na projektech, které nejsou pouze vaším výtvořem, ale společnou prací klientů, accountů a několika kreativců? A mají moji kolegové pracující v menších agenturách stejný pocit? Nebo je v souvislosti s jejich prací trápí úplně jiné problémy? Tyto a mnoho dalších otázek, které mi neustále míhaly hlavou, mě inspirovaly k napsání této práce.

Práce, která ke kreativitě přistupuje především jako k souboru dovedností umožňujících překonávat její bariéry. Práce, která v teoretické části mapuje bariéry kreativity definované odbornou literaturou a pomocí individuálních rozhovorů v části praktické zjišťuje, zdali se shodují s těmi, s nimiž se pracovníci reklamních agentur, freelanceři a zaměstnanci z klientské strany běžně setkávají. Práce, která na základě těchto zjištění kvantitativním výzkumem zkoumá, jakou roli v této problematice hraje velikost a typ podniku, ve kterém lidé pracují. A v neposlední řadě také práce, která se v projektové části pokouší najít možná řešení těchto bariér.

Text je rozdělen do osmi kapitol. První z nich se soustředí na výklad pojmu kreativita, a to v historickém kontextu i z pohledu vnímání kreativity současnými autory. Taktéž upozorňuje na časté mýty spojované s tímto pojmem a charakterizuje základní znaky kreativity. V neposlední řadě také vysvětluje, jakým způsobem je možné na kreativitu nahlížet.

Druhá kapitola se soustředí na bariéry kreativity v pojetí různých autorů. Konkrétně: J. L. Adamse, P. Horňáka, P. J. Howarda, jehož typologii rozvinul P. Žák, T. Buzana, M. Nöllkeho, dvojice autorů M. Špačka a K. Červeného a S. Pressfileda. Dále jsou pak

rozebrány další možné vlivy, které na kreativitu mohou působit, jako je například stres nebo rodičovství.

Další kapitola se soustředí na práci v reklamní agentuře. Jsou zde popsány typy komunikačních agentur, jejich struktura a taktéž souvislost reklamní tvorby s kreativitou. Dále jsou zde zpracované běžně uváděné rozdíly mezi prací na straně agentury, klienta a na volné noze.

Čtvrtá kapitola se věnuje metodologii. V rámci ní je definován výzkumný problém, cíl a účel výzkumu, navrženy vhodné metody, vytyčeny výzkumné otázky, předpoklady a hypotézy a v neposlední řadě také popsán základní a výběrový soubor.

Praktická část se skládá z kapitol 5 a 6. Kapitola 5 je věnovaná kvalitativnímu výzkumu, který využívá metody individuálních rozhovorů. Jeho cílem je především zjistit, s jakými bariérami kreativity se setkávají osoby pracující v reklamním odvětví (ať už v reklamních agenturách, na straně klienta nebo na volné noze) a zdali jsou totožné s poznatky popsány v odborné literatuře. Dále jsou také účastníci tázáni na bariéry, které se pojí s určitou velikostí (malé, střední, velké) nebo typem podniku (agentura, klient, freelancing). Na základě těchto zjištění je sestaven dotazník pro navazující kvantitativní výzkum.

Tomu se věnuje kapitola 6. Kromě popisu metody a výběrového souboru je zde možné najít především vyhodnocení dat, které se dělí na tři důležité podkapitoly. První z nich se soustředí na bariéry kreativity, se kterými se setkávají čeští marketéři a kreativci obecně. Další dvě podkapitoly pak porovnávají výsledky u jednotlivců pracujících v různých typech podniků a ve firmách různých velikostí. Poslední část šesté kapitoly se pak věnuje zodpovězení všech výzkumných otázek a vyvrácení či potvrzení výzkumných předpokladů a hypotéz.

Kapitoly 7 a 8 jsou pak věnované projektové části. Kapitola 7 se soustředí na různá řešení boje s bariérami kreativity. Je rozdělena do třech částí. Každá z nich se věnuje osobě či skupině, jíž se řešení týká. Konkrétně tedy – marketérům / kreativcům, organizacím, zadavatelům / klientům.

Poslední kapitola obsahuje stručný popis a grafický návrh řešení dvou projektů, které mohou pomoci při překonávání bariér kreativity.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 POJEM KREATIVITA

Za nejcennější vlastnost lidstva obvykle bývá považována inteligence. Vlastnost úzce související se schopností učit se, rozvíjet své vědomosti a efektivně je využívat. J. S. Dacey a K. H. Lennon (20020, s. 11) si však myslí, že v tomto tisíciletí bude daleko více ceněna právě kreativita. A nejsou sami. Když se v roce 2010 společnost IBM zeptala téměř 1500 generálních ředitelů z celého světa na nejdůležitější vlastnost lídrů, 60 % z nich jmenovalo právě kreativitu. Za nejdůležitější vlastnost 21. století kreativitu považuje i známá architektka Eva Le Peutrec (2021, s. 10–11), odborník na rozvoj komunikačních a manažerských dovedností Matthias Nöllke (2006, s. 11) nebo dvojice autorů Florida a Tinagli (cit. podle Franková, 2011, s. 12). Poslední zmiňovaní dokonce označují současné období jako věk kreativity. Její dopad je totiž čím dál tím větší a dotýká se životů nás všech. Po všech stránkách. Od šatů, které nosíme, po jídla, která jíme (popřípadě pouze fotíme na Instagram). Pomocí kreativity vynalézáme, zdokonalujeme a definujeme náš svět (Hegarty, 2014, s. 10). Můžete tedy říct, že její význam je nezpochybnitelný (Adair, 2011, s. 9.). Co ale kreativita vlastně je? Jak na tento pojem bylo nahlíženo dříve a jak ho definují autoři dnes?

1.1 Co je kreativita?

1.1.1 Historické chápání pojmu

I přesto, že kreativita je stavěna do popředí až nyní, zájem o ni provází lidstvo po mnoho let. O povaze, hodnotě a významu tvořivosti v pravěku toho víme jen málo. Jistý je však zásadní rozpor: Navzdory obecnému názoru, že tehdejší společnosti byly primitivní, statické a neochotné ke změnám, pocházejí z tohoto období některé z nejdůležitějších vynálezů v dějinách lidstva. Patří mezi ně domestikace zvířat, vynález abecedy, vznik měst a také umění. Je tedy patrné, že už v té době lidé považovali některé výtvořky za dostatečně cenné, aby byly uchovávané a předávány dál. Těžší je však odhadovat, komu byly úspěchy připisovány nebo přisuzovány. S největší pravděpodobností, vzhledem k prvním záznamům, které jsou k dispozici, byly úplně první tvůrčí činy považovány za projev boha. Toto pojetí je zakotveno v hebrejské Bibli, která začíná vyprávěním o tom, jak Bůh stvořil nebe a zemi z ničeho, což naznačuje fakt, že mu byla přisuzována ta nejvyšší možná tvůrčí síla. A protože lidé byli stvořeni k obrazu Božímu, mohli se na jeho tvořivosti podílet tím, že se řídili jeho příkázáními. Lidská tvořivost byla tedy v tomto období omezena na striktní dodržování Božích pokynů (Weiner, 2000, s. 26, cit. podle Kaufman, Stenberg, 2019).

Zajímavé je, že staří Řekové, kterým se připisují jedny z největších tvůrčích výtvorů ve starověku, byli stejně zdrženliví, pokud jde o lidskou tvořivost. Řecké tragédie často varovaly své diváky, aby neriskovali a neuráželi bohy. Výměnou za to mohli bohové lidi inspirovat. Homér například připisoval svou poezii božstvu. Antický myslitel Platón však vnímal kreativitu nadčasově. Jako něco, co lze rozvinout. Na základě svého přesvědčení navrhl způsoby, kterými lze podpořit její vývoj (Franková, 2011, s. 14). Dalším příkladem toho, že starověk je obdobím zrodu vyspělé kreativity, mohou být nejen díla filozofů, politiků, historiků, matematiků, doktorů a umělců, ale i fakt, že toto období bývá považováno za zrod reklamy, která s kreativitou úzce souvisí (Hornák, 2014, s. 61). Období antiky je tedy charakteristické velkou ambivalencí vůči tvořivosti. Byla sice uctívána, ale zároveň považována za nebezpečnou. Morální i nemorální. Harmonickou, ale zároveň katastrofální (Mason, 2003, cit. podle Kaufman, Stenberg, 2019).

Tento přístup se přenesl i do středověku, kdy se v západní Evropě rozšířil názor, že lidé nemohou skutečně tvořit. Tato schopnost byla výsadou pouze Boha. Přesto byla církev paradoxně často patronem toho, co je dnes považováno za velké tvůrčí úspěchy v sochařství, malířství, kovolitectví a architektuře. Účelem většiny z nich ale byla oslava Boha a jakékoliv známky individuality a autorství se nedoporučovaly. I co se týče objevů a vynálezů bylo toto období spíše krokem zpět. Autorům vědeckých objevů nebo filozofických teorií totiž hrozilo označení za kacíře a upálení za živa (Kaufman, Stenberg, 2019, Hornák, 2014, s. 61–62).

Až do období renesance tedy byly tvůrčí činy vnímány převážně pouze jako výsledek božské inspirace. Teprve poté začal být člověk chápán jako nositel tvořivosti. Renesance se stala vrcholem kulturního pokroku. První historickou epochou, která oslavovala tvůrčí ideál a přesunula jej z Boha na muže (ženy bohužel zůstaly vyloučeny). Duch této doby rozostřil hranici mezi lidským a božským. Několik klíčových vynálezů, jako například knihtisk, vedlo k nebyvalé schopnosti předávat myšlenky a získávat nové poznatky. Byla to také doba objevů (např. objevení Nového světa) a obchodu (předjímající zrod kapitalismu). Doba, která podporovala individuální myšlení a tvrdou práci. Renesance umožnila, aby tvůrci byli uznáváni a za své služby placeni. Kultivovala tvůrčí produkci v umění i mimo něj. Přesto se na lidskou tvořivost během renesance i po ní stále pohlíželo s určitým podezřením. Tento postoj se odráží například i ve hrách W. Shakespeara (Pope, 2005, cit. podle Kaufman, Stenberg, 2019).

Radikální změnou v oblasti kreativity bylo období osvícenství. Nová víra v sílu lidského rozumu a schopnost měnit svět dala základ mnohem individuálnějšímu pojetí kreativity. Tato víra, která je dnes v naší společnosti do značné míry považována za samozřejmost, však představovala ve své době poměrně radikální tezi (Weiner, 2000, s. 66, cit. podle Kaufman, Stenberg, 2019). Přesto se myšlenka pokroku, zejména toho vědeckého, stala velmi populární. Díky ní dnes můžeme mluvit o tomto období v souvislosti s průmyslovou revolucí a velkými technologickými i společenskými objevy, které ji doprovázely. Současně se začala prosazovat ideologie individualismu. Řešení problémů se stalo způsobem vyjádření vlastní tvořivosti. Autorita Bible a její názory na stvoření byly zásadně zpochybněny (Dacey, 1999, cit. podle Kaufman, Stenberg, 2019). Neznamená to však, že by v té době bylo na kreativitu nahlíženo v dnešním slova smyslu. Stále o ni bylo diskutováno především v souvislosti s uměním a běžné byly také teorie o provázanosti kreativity a šílenství (Franková, 2011, s. 14).

Až v období před 2. světovou válkou začali výzkumníci zkoumat kreativitu v matematice, přírodních vědách nebo například architektuře. V 50. letech minulého století pak začala být chápána jako způsob, jak udržet krok v ekonomické soutěži (tamtéž, 2011, s. 14). A právě spojení kreativity a ekonomických zisků posunulo popularitu tohoto fenoménu na novou úroveň. Výzkum kreativity se od roku 1950 rychle rozšiřoval a procházel různými etapami. Od raného zájmu o kreativitu jako výplod inteligence, přes posun k osobnosti a výjimečným tvůrcům, až k novým cestám zdůrazňujícím jak kognitivní, tak sociální perspektivu (Sawyer, 2012, cit. podle Kaufman, Stenberg, 2019). V současné době je na kreativitu pohlíženo jako na výhradně lidskou charakteristiku. Něco, co nás (prozatím) odlišuje od strojů, které jsou v dnešní době schopné nás v mnoha jiných činnostech nahradit (Franková, 2011, s. 14).

1.1.2 Definice současných autorů

Na kreativitu je možné nahlížet z více různých hledisek. Z pohledu psychologie, sociologie, nebo například jazykovědy. Charakteristické pro dnešní definice, ale i přístupy, jakými kreativitu výzkumníci zkoumají, jsou také interdisciplinární přístupy (Kaufman, Stenberg, 2019, Jurášková, Horňák, 2012).

Joy Paul Guilford (cit. podle Horňák, 2014, s. 8–9), který je považován za otce moderní kreativity, kreativitu vnímá jako „vlastnost člověka vycházející z určitých potřeb a projevující se mentálními procesy.“

Z. Fišer (2009, s. 31), ji chápe jako „komplex psychofyzických vlastností umožňujících jedinci tvořivě jednat.“

Z pohledu psychologa Vladimíra Smékala (Špaček, Červený, 2020, s. 13) jde o „psychickou činnost, v níž se vyskytuje netradiční přístup k předmětu, originalita, vynalézavost a ... iniciativa.“

Americká psycholožka T. M. Amabile (cit. podle Horňák, 2014, s. 8, Žák, 2004, s. 28., Špaček, Červený, 2020, s. 13) chápe kreativitu nikoli jako určitý rys nebo schopnost, ale jako chování, které je výsledkem „zvláštní konstelace osobnostních charakteristik, kognitivních schopností a sociálního prostředí“. Dílo nebo určité řešení problému podle ní může být považováno za kreativní, pokud je nové, užitečné, správné nebo přínosné.

Podobně na kreativitu nahlíží i dvojice autorů Carter a Russel (cit. podle Žák, 2004, s. 28), pro které je kreativita souborem mentálních procesů, které „vedou k řešením, nápadům, konceptualizacím, uměleckým formám, teoriím nebo produktům, jež jsou jedinečné nebo nové.“

Novost a užitečnost v souvislosti s kreativitou zmiňuje i řada dalších autorů. Například Pietraňski (1964, s. 110, cit. podle Horňák, 2014, s. 11), který říká, že „tvořivost je taková činnost, která přináší nové a zároveň společensky hodnotné produkty,“ autoři Zelina a Zelinová (1990, s. 17, cit. podle Horňák, 2014, s. 11), kteří tvořivost chápou jako „interakci s objektem, při které subjekt mění okolní svět, vytváří nové, užitečné... a významné hodnoty,“ nebo Lloyd King (2006, s. 7), který ve své knize uvádí, že tvořivé myšlení je spojeno především s novými nápady a jeho cílem je vznik něčeho, co dosud nespátrilo světlo světa, a zároveň něčeho, co je pro danou kulturu originální a užitečné. Dále pak také M. Königová (2006, s. 4), která kreativitu označuje jako „aktivitu, která přináší dosud neznámé a současně společensky prospěšné výtvořiny“, nebo autoři Hlavsa (1985, s. 40), Zelina a Zelinová (1990, s. 17), M. Jurčová a M. Musil a Harold Lasswell (1948, cit. podle Horňák, 2014, s. 12).

Společenský význam, který zmiňuje Königová, můžeme najít i v definici Rudolfa Kohoutka (1996, s. 184, cit. podle Horňák, 2014, s. 11), který říká, že „kreativita je činnost člověka, která vytváří nové materiální a duchovní hodnoty se společenským významem“.

Jsou ale autoři, kteří se svými definicemi přeci jen trochu vybočují z těchto standardů.

Podobná, ale svým způsobem specifická je definice G. J. Tellise (cit. podle Horňák, 2014,

s. 11), který kreativitu chápe jako „produktivní odchylku, která je nutná pro odbočení od konvence“.

Podle profesora inovací a designu na Parsons School of Design v NYC a bývalého šéfredaktora BusinessWeek Bruce Nussbauma (cit. podle Špaček, Červený, 2020, s. 13) se zase kreativita „stává novou kompetencí.“

Již zmíněná architektka Eva Le Peutrec (2021, s. 11) ji považuje za určitou formu inteligence. V tom se shoduje i s otcem myšlenkových map Tonym Buzanem (2003, s. 12, 2002, s. 11–12). Ten říká, že disponujeme deseti druhy inteligence, z nichž jedna je právě inteligence tvůrčí, kreativní. Tu vnímá jako „schopnost přicházet s novými myšlenkami a nápady, řešit originálním způsobem problémy a převyšovat dav svou imaginací, jednáním i výkonností.“

John Hegarty (2015, s. 11) je ve své definici poněkud stručnější. Popisuje ji jako „sebevyjádření“.

Stejně tak slovy neplýtvá ani Edward O. Wilson (2018), který říká, že kreativita je „neustálá snaha o originalitu.“

Někteří autoři, jako například Eric Maisel (2002, s. 14–15) považují kreativitu za natolik důležitou, že je podle nich možné o ní uvažovat jako o nové formě náboženství.

Jiní tvůrci pojem kreativita zase naopak příliš v lásce nemají. Mezi ně patří například i otec reklamy David Ogilvy. Ten slovo kreativita označil za ohyzdné. Zároveň ale přiznal, že ho sám používá, protože ho nenapadla lepší alternativa (Ogilvy, 2016, s. 26, Young, 2018, s. 101).

Různé pojetí definic ve své knize přehledně shrnuje P. Horňák (Horňák, 2014, s. 12) a na základě nich dochází k několika závěrům. Tím prvním je, že pojem kreativita autoři často slučují s výrazem tvořivost. Na základě toho je také jednoduše definována kreativita ve Velkém slovníku marketingových komunikací (Jurášková, Horňák, 2012). Přesněji jako: „schopnost tvořit, tvořivá činnost, jejímž výsledkem je kreace neboli výtvor.“ Druhým závěrem je, že kreativita se projevuje především v oblasti lidského myšlení a jednání. Závěrem třetím a zároveň posledním je, že z definic vyplývají základní znaky kreativity, kterými jsou originalita a užitečnost. Pojem originalita je však v souvislosti s kreativitou pojmem poněkud problematickým.

1.1.3 Kreativita a originalita, znaky kreativity

Jak už bylo řečeno, originalita je jedním z hlavních znaků kreativity. Těmi ostatními jsou: fluence (neboli schopnost nacházet řešení), flexibilita, senzitivita, elaborace (ve smyslu schopnosti vypracovat detailní problém řešení) a redefinice, což znamená vznik nové spojitosti pomocí dvou různých předmětů (Guilford, 1950, s. 444–454, cit. podle Horňák, 2014, s. 14). Právě poslední zmíněný znak má mnohé společného s originalitou. Jak totiž říká J. Adair (2011, s. 14–15), naše představivost se vždy zabývá nějakým existujícím předmětem. Pravdivost těchto myšlenek autor dokazuje jednoduchým příkladem. Obrací se na své čtenáře a vyzývá je k nakreslení nového, dosud neobjeveného zvířete. Ať už bude zvíře kreslit kdokoli, je velmi pravděpodobné, že tento nový druh bude mít atributy již existujících zvířat. Králičí uši, kočičí tvar těla nebo netopýří křídla.

I podle R. Azadi (2021), Novozélandčanky, která působila jako strategic designer například v Googlu nebo OSN, je každá kreativita propojením existujících věcí do něčeho, co bylo dříve nerealizované.

Podobně na problém nahlíží i Austin Kleon (2012, s. 15), spisovatel a výtvarník, který v minulosti pracoval též jako knihovník, web designér a reklamní textař. Zachází však ještě dál než výše zmínění autoři. Podle něj totiž nic není originální. A dobrý umělec by měl vědět, že všechna tvůrčí práce vzniká z toho, co už existuje.

Úplně stejný názor zastává i J. Hegarty (2015, s. 20–21). Podle něj také žádná originalita neexistuje. Ale jak se tedy stavět k popisu tvůrčího díla, pokud je špatné, považovat své myšlenky za originální? Hegarty přichází s jednoduchým, ale smysluplným řešením. Místo slova originální prostě používá slovo neotřelý.

1.2 Jak na ni nahlížet?

Z definic v předchozí kapitole je možné sestavit několik způsobů, jakými lze na kreativitu nahlížet (Franková, 2011, s. 44–45). Kreativita může být vnímána jako:

1. Intelektová operace
2. Schopnost vidět a řešit problémy
3. Osobnostní charakteristika
4. Motivace
5. Proces a produkt myšlení

6. Interakce

7. Soubor dovedností umožňujících překonávat bariéry kreativity

Poslední zmíněný úhel pohledu, tedy vnímání kreativity jako souboru dovedností umožňujících překonávat bariéry kreativity, je přístupem, který využívá tato práce v praktické i projektové části. Než však přejdeme k samotným bariérám kreativity, je důležité zmínit ještě pár potřebných souvislostí.

Na základě přístupu několika výzkumníků (Crompton, 1999, Amabile, 1983, Csikszentmihalyi, 2008, McAdam a McClelland, 2002, Watson, 2007, Barlow, 2000, Kasl, Marsick a Dechant, 1997, Robinson a Stern, 1997, Zhou a Shalley, 2003, cit. podle Franková, 2011, s. 47–52) lze na kreativitu nahlížet také jako na:

1. **Individuální jev** – kreativita je vztažena k jedinci, který ji tvoří. Obecně platí, že kreativita na úrovni jedince tvoří základ kreativity týmu i organizace a podpora kreativity jedince zlepšuje kreativitu týmovou i organizační.
2. **Sociální jev** – kreativita jako sociální jev je tvorbou něčeho nového a užitečného vzhledem k sociálnímu nebo kulturnímu prostředí jedince, který ji tvoří. Tento koncept se opírá o tzv. sociokulturní validaci. Co si pod tímto termínem představit? Dle tohoto přístupu je sice kreativita spjata s porušováním dosavadních pravidel, ale abychom ji mohli hodnotit, je potřeba kreativní produkt představit dalším osobám (většinou uznávaným expertům a odborníkům, tzn. znalecká expertíza). Až poté, co kreativní produkt byl dalšími osobami akceptován (validován), je možné ho prohlásit za kreativní či nikoli. Výzkumníci vyznávající ostřejší variantu tohoto přístupu dokonce hovoří o tom, že kreativita vlastně vůbec není vlastností produktů nebo procesů, ale jde pouze o jakousi kategorii posuzování v mysli pozorovatelů.
3. **Týmový jev** – kreativita na úrovni týmové se soustředí kromě tvořitele kreativního výstupu také na vliv týmu, jehož je součástí. Týmová práce má totiž v kreativním procesu významnou roli a je ovlivňována řadou faktorů. Navíc, spousta kreativních výstupů vzniká právě v týmech, čímž je vytvářen společný kreativní výtvar, nikoli pouze výtvar jedince.
4. **Organizační jev** – kreativitu také můžeme vnímat jako organizační jev, ve smyslu organizace, ve které jedinec nebo tým kreativní výstupy tvoří. Tyto organizace mohou podporovat a podněcovat kreativní chování svých členů, nebo dokonce být kreativní samy o sobě.

Z výše uvedených pohledů tedy vyplývá, že kreativita není pouze záležitostí jedince. Do procesu jsou zapojeny také týmy a organizace, které ho mohou různými způsoby ovlivňovat. A to nejen pozitivně, ale i negativně.

1.3 Jak (ne)vzniká?

Z kapitoly o historickém chápání pojmu kreativita už víme, že dříve byly tvůrčí činy považovány za projev boha. Teprve až v době renesance začal být do popředí stavěn člověk jakožto zdroj kreativního myšlení. Jeden mýtus však vystřídal druhý. Konkrétně mýtus o geniálním tvůrci (nebo také osamělém géniovi či uměleckém géniovi). Tyto představy jsou založeny na tom, že kreativita je vrozenou vlastností, již oplývají pouze někteří jedinci. Ti disponují nadlidským talentem a inspirace k nim přichází jako blesk z čistého nebe.

Je asi jasné, že takto to nefunguje.

Pravdou samozřejmě je, že někteří lidé jsou více kreativní než jiní. Ale každý z nás je schopen kreativně tvořit. Toto tvrzení dokazuje i fakt, že kreativitu můžeme vnímat i jako proces. Proces sestávající z tvrdé práce, soustavné myšlenkové činnosti, improvizace, ale i řádu. Proces, kterým může postupovat kdokoli.

Pokud nahlížíme na kreativitu tímto způsobem, můžeme dojít k jednoznačnému závěru. Kreativitu lze rozvíjet. A překonávat tak alespoň některé z bariér kreativity (Kaufman, Stenberg, 2019, Franková, 2011, s. 14, Kleon, 2014, s. 17–20, Žák, 2017, s. 57, Clegg, 2005, s. 13, Hegarty, 2014, s. 28–29, Whitaker, 2017, s. 56–59).

2 BARIÉRY KREATIVITY

Kdo z nás nikdy nezažil ten nepříjemný pocit při pohledu na prázdnou stránku? Stránku, kterou by si tak rád přál zaplnit textem své diplomové práce nebo článku, který musí zítra odevzdat. Jenže, jak už víme z předchozí kapitoly, s kreativní tvorbou to není tak úplně jednoduché. Většina z nás si nedokáže sednout k bloku či počítači a kdykoli a kdekoli, za každých okolností ze sebe chrlit jeden nápad za druhým. Občas je těžké přijít, byť jen s jedním řešením. A tak jen sedíme, koukáme na svou prázdnou stránku a ten nový, úžasný, přelomový nápad zůstává navzdory našemu nejlepšímu úsilí nepolapitelný. Proč je někdy tak těžké dosáhnout inspirace? Ani na tuhle otázku neexistuje jednoduchá odpověď. Může k tomu přispívat stres, úzkost, vyčerpání po delší aktivitě. Můžeme se bát, že naše řešení nikdo neocení, že se znemožníme před svými učiteli, klienty nebo kolegy. Stejně tak jako může být na vině například časový tlak, nebo neadekvátní pracovní podmínky. Ať už tyto problémy souvisejí s kreativní činností nazýváme ničiteli kreativity (Nöllke, 2006), problémy spojenými s tělem a mozkiem (Buzan, 2004), překážkami tvořivosti (Howard, 1998), překážkami kreativity (Žák, 2004), bariérami kreativity (Horňák, 2014, Špaček a Červený, 2020), koncepčními bloky (Adams, 2019) nebo třeba souhrnným pojmem odpor (Pressfield, 2017), jde o určité proměnné, které jsou schopné omezit náš kreativní potenciál. Některé z nich jdou snadno odstranit již zmíněnými kreativními technikami, jiné bychom se pokoušeli překonávat jen těžko. Prvním krokem však je umět je pojmenovat a uvědomit si je (Horňák, 2014, s. 26). Poznat svého nepřítele.

2.1 Bariéry kreativity podle J. L. Adamse

Autorů, kteří se zabývají kategorizací bariér kreativity, je mnoho. Jednou z přelomových publikací na toto téma je kniha *Conceptual Blockbusting: A Guide to Better Ideas* od Jamese L. Adamse (cit. podle Horňák, 2014, s. 30, Franková, 2011, s. 45).

V ní autor popisuje bariéry ovlivňující kreativitu u jednotlivců, týmů či organizací (Adams, 2019). Bariéry ovlivňující mysl řešitele rozdělil do 4 kategorií – percepční bariéry, bariéry kultury a prostředí, emoční bariéry a intelektové a výrazové bariéry¹.

¹ Autor bariéry kreativity nazývá v doslovném překladu „koncepční bloky“. V knihách českých autorů, kteří parafrázují jeho dílo (např. Horňák, 2014) se však můžeme setkat i s pojmem bariéry. Tato práce bude využívat termín bariéry.

2.1.1 Percepční bariéry

Percepční bariéry jsou překážky, které brání řešiteli problémů jasně vnímat buďto samotný problém, nebo informace potřebné k vyřešení problému. Konkrétně mezi ně patří: stereotypy, neschopnost vymezit problém, špatné vymezení problému, neschopnost nahlížet na problém z různých úhlů pohledu, přesycenost informacemi a nevyužívání všech smyslů (Adams, 2019, Horňák, 2014, s. 30).

2.1.1.1 *Stereotypy*

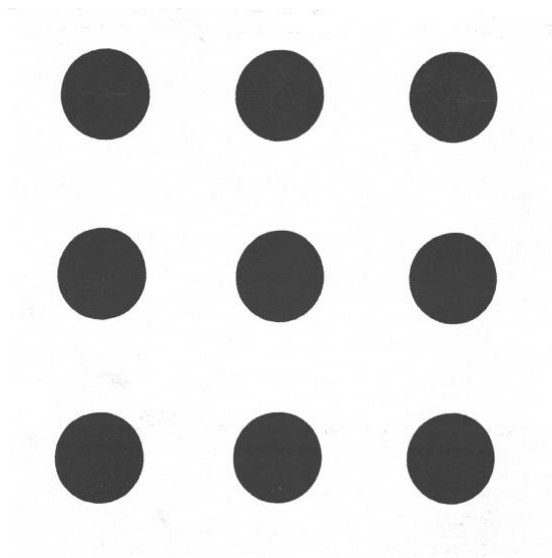
Stereotypizování a nálepkování jsou extrémně rozšířenými percepčními bariérami. Pokud jsme ovládnáni předsudky, máme omezenou schopnost být kreativní. Jak už víme z kapitoly shrnující definice různých autorů, kreativita bývá někdy nazývána spojením zdánlivě nesourodých částí do fungujícího a užitečného celku. Stereotypní vnímání těchto jednotlivých částí brání myslí autora spojit je do nového celku. Například pokud budeme přemýšlet, co se skladem plným židlí, a vezmeme v potaz jen jejich primární účel (budeme je vnímat stereotypně) napadne nás prodat je někomu, kdo na nich bude sedět. Řešení to může být funkční, nicméně asi bychom ho nenazvali kreativním. Když ale přestaneme vnímat jejich primární účel a zamyslíme se nad jednotlivými atributy židlí (látka, polstrování, dřevěné nohy, šrouby atd.), dokážeme vymyslet mnohem více využití. Můžeme vyrábět peněženky z jejich kožených potahů nebo prodávat šrouby a dřevo řemeslníkům. Stereotypizace brání myšlenkám tohoto typu (Adams, 2019).

2.1.1.2 *Neschopnost vymezit problém*

Správná identifikace problému (někdy nazývaná rámování) je extrémně důležitá při jejich řešení. Pokud problém není správně vymezen, nemůže být uspokojivě vyřešen. Na schopnosti správně vymezit problém závisí mnoho situací. Od úspěšné lékařské diagnózy, po každodenní starosti spojené s rodičovstvím. A stejně tak tomu je i v případě reklamní kreativní činnosti. Zákazník nebo klient nemusí vždy vidět problém jasně a my, jakožto řešitelé problému, bychom se vždy měli snažit zjistit, co může být jádrem problému (tamtéž, 2019).

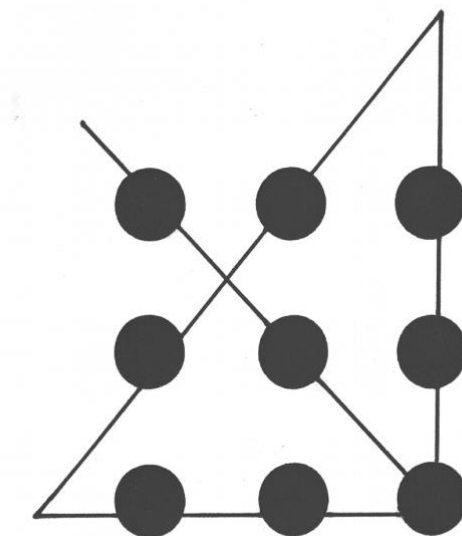
2.1.1.3 *Špatné vymezení problému (příliš úzké vymezení problému)*

Stejně jako je někdy obtížné správně vymezit problém, je také těžké vyhnout se příliš úzkému vymezení problému. Jako praktický příklad tohoto problému uvádí Adams známou hádanku s 9 tečkami (Loyd, 1914, cit. podle Adams, 2019).

Obrázek 1 – Hádanka z knihy Cyclopedia of Puzzles

Zdroj: Loyd, 1914, cit. podle Adams, 2019

Zadání k ní zní: Nakreslete maximálně čtyři rovné čáry (aniž byste zvedli tužku z papíru), tak aby se protnulo všech devět bodů. Jak ukazuje jedna z možných odpovědí níže, tuto hádanku je obtížné vyřešit, pokud není překročena pomyslná hranice ohraničující devět teček. I přesto, že omezení se pouze na prostor v bezprostřední blízkosti teček v zadání zmíněné není, mnoho lidí není schopných tuto hádanku vyřešit. Toto omezení se totiž automaticky vytvoří v jejich mysli (Adams, 2019).

Obrázek 2 – Řešení hádanky z knihy Cyclopedia of Puzzles

Zdroj: Loyd, 1914, cit. podle Adams, 2019

2.1.1.4 Neschopnost nahlížet na problém z různých úhlů pohledu

Vidět problém z hlediska všech zúčastněných stran je taktéž složitou záležitostí. Zohlednění více různých hledisek však vede nejen k lepšímu řešení problému, ale je také mimořádně užitečné při konceptualizaci. Většina problémů se totiž týká jiných lidí, než je řešitel, a je třeba vzít v úvahu jejich zájmy (tamtéž, 2019).

2.1.1.5 Přesycenost informacemi

Naše mysl bohužel není schopna dokonale zachytit vše, co vidíme. Proto občas některé vstupy, o kterých se domnívá, že je nepotřebujeme, prostě vypouští. A tak se může stát, že i přesto, že každý den používáme počítač, nejsme schopni si vybavit, jak je na klávesnici vyznačena abeceda. Nejzákladnějším aspektem této bariéry je, že si kvůli přesycenosti informacemi občas prostě nedokáže konkrétní řešení vybavit (tamtéž, 2019).

2.1.1.6 Nevyužití všech smyslů

Nevyužívání všech smyslů je bariérou, která je při řešení problémů zcela běžná. Lidé mají tendence uvažovat spíše verbálně či matematicky (to souvisí i s tím, že jsme například přijímáni do školy na základě svých písemných dovedností, akademických výsledků, testů atd.), případně vizuálně. Zapojit chuť, čich nebo hmat nás prostě jen tak nenapadne (tamtéž, 2019). Což je škoda, protože například vůně se dají skvěle využít nejen při vymýšlení nových nápadů, ale i při jejich realizaci (Urbanová, 2022).

2.1.2 Emoční bariéry

Emoční bariéry mohou narušovat naši schopnost zkoumat různé nápady, plynule a flexibilně vytvářet koncepty nebo také sdělovat své myšlenky ostatním. Mezi emoční bariéry autor řadí: strach (z chyby, selhání nebo riskování), neschopnost tolerovat nejednoznačnost, převládající touhu po bezpečí a pořádku (nechuť k chaosu), upřednostňování posuzování nápadů před jejich generováním, neschopnost nechat nápady dozrát, přílišnou horlivost (nadměrnou motivaci k rychlému úspěchu) a neschopnost odlišit realitu od fantazie (Adams, 2019). Poslední zmíněná bariéra však může být podle jiných autorů (Hornák, 2014, s. 32) zařazena do jiné kategorie. V této ji tedy vynecháme.

2.1.2.1 Strach (z chyb, selhání, riskování)

Strach z chyby, selhání nebo riskování je nejobecnějším a nejběžnějším emočním blokem. Je zřejmé, že když vytváříme a snažíme se prodat kreativní nápad, riskujeme. Když

uděláme chybu, selžeme, můžeme přijít o zakázku, peníze, vybudované renomé, sebevědomí nebo motivaci. Tyto obavy jsou do jisté míry realistické. Ale pouze do jisté míry. Někdy je skutečně obava z určité ztráty na místě (například když žijete manželku a tři děti a chcete opustit stálou práci kvůli skvělému nápadu na byznys), ale v jiných případech je strach jen v naší hlavě (třeba pokud se bojíme projevit před ostatními na brainstormingu). Obecně je ale dobré si k nápadům, které se nám zdají riskantní, napsat seznam možných důsledků. A především, zahrnout do něj tu nejhorší variantu, která může nastat. Je možné, že třeba nebude působit tak katastrofálně, jak se nám mohlo zprvu zdát (Adams, 2019).

2.1.2.2 Převládající touha po bezpečí a pořádku (necht' k chaosu)

Touto bariérou není myšleno, že kreativní může člověk být jen pokud žije v chaosu. Ba naopak. Každá činnost, kterou děláme, a bohužel (navzdory některým mýtům) i kreativita, vyžaduje určitý řád. Řešení složitého problému je však komplikovaný proces. Obvykle se musíme utápět v zavádějících údajích, nejasných a obtížně testovatelných konceptech, názorech a dalších podobných nepřehledných veličinách. V jistém smyslu řešení problémů spočívá v přinášení řádu do chaosu. Touha po pořádku je tedy nezbytná. Ale schopnost tolerovat chaos stejně tak (tamtéž, 2019).

O chaosu se ve své knize zmiňuje také J. Hegarty (2015, s. 26–27). Ten říká, že v zásadě existují dva myšlenkové proudy – chaos a proces. Teorii chaosu se podle něj řídí mnoho kreativních společností. Spočívá v tom, že společnost nastaví velmi jednoduchou strukturu a vytvoří atmosféru lehkého zmatku. Harmonogramy se většinou ignorují. Alespoň do té doby, než je třeba přijít s výsledným řešením. Tento princip stojí na přesvědčení, že z této odvázané atmosféry nakonec vzniknou velké věci. Druhým přístupem je pak zavedení procesu. Stanovení přesného časového rozvrhu, ve kterém by měla proběhnout práce, a implementace systémů, která zajistí plynulé rozpracování myšlenek. Oba přístupy mají svá úskalí. Z chaosu samozřejmě nemusí vzejít vůbec nic použitelného a proces zase může kreativitu příliš omezovat.

2.1.2.3 Upřednostňování posuzování nápadů před jejich generováním

Většina problémů má mnoho řešení. Tudiž je jasné, že nemůžeme detailně rozpracovávat každý náš nápad. Pokud ale nápady analyzujeme a soudíme příliš brzy, můžeme se ochudit a spousty dobrých řešení. Tato bariéra velmi úzce souvisí s neschopností nechat nápady

dozrát. Nové nápady jsou totiž křehké a nedokonalé – potřebují čas, aby dozrály. A pokud začneme nápad soudit příliš brzy, čas jim nedopřáváme. (Adams, 2019).

2.1.2.4 Neschopnost nechat nápady dozrát (v inkubaci)

Už se vám někdy stalo, že jste dny nebo týdny pracovali na projektu a po jeho odevzdání vás napadlo lepší řešení? Pokud ano, pak jste se setkali s výsledkem inkubačního procesu. V tomto případě je vám váš nový nápad spíše na obtíž, protože projekt už máte odevzdaný. Inkubační proces však jde i vědomě využít ku svému prospěchu. Stačí po nějaké době práce projekt na chvíli odložit. Je velmi pravděpodobné, že vás pak budou napadat úplně jiná řešení (tamtéž, 2019).

2.1.2.5 Přílišná horlivost

S neschopností nechat nápady dozrát zase souvisí poslední z emočních bariér kreativity, kterou je přílišná horlivost. Ta podle Horňáka (2014, s. 32) nevyplyvá z lenosti, ale spíše z povrchnosti. Nastává v momentě, kdy řešitel problému to už zkrátka „chce mít za sebou.“

2.1.3 Bariéry kultury a prostředí

Do kategorie bariér kultury a prostředí bychom mohli zařadit i bariéry týmové a organizační, kterým autor (Adams, 2019) věnuje v knize samostatné kapitoly. Pokud tak učiníme, vzniknou nám 4 podkategorie: bariéry kultury, bariéry prostředí, bariéry týmové a bariéry organizační.

2.1.3.1 Bariéry kultury

Jak upozorňuje Horňák (2014, s. 30), kulturní bariéry v pojetí J. L. Adamse bychom zároveň mohli nazvat kreativními mýty. Autor (Adams, 2019, s. 81) mezi ně řadí přesvědčení, že:

- Je třeba dodržovat tabu
- Fantazie je zbytečná
- Hravost je jen pro děti
- Řešení problémů je vážná věc a humor není na místě
- Měli bychom se řídit jen rozumem, logikou, čísly, užitečností a praktičností
- Neměli bychom se řídit citem, intuicí

- Jakýkoli problém lze vyřešit vědeckým myšlením a spoustou peněz
- Každý by měl být jako já
- Tradice je lepší než změna
- Nejdůležitější jsou peníze
- Větší je lepší

Když se podíváme na výčet těchto bariér, je hned zprvu jasné, že ztotožnění se s těmito názory kreativitu může blokovat. Fantazie, humor a hravost jsou naopak pro kreativitu nezbytností (Hornák, 2014, s. 30). Stejně tak jako určitý cit a intuice. Neznamená to však, že úplně opomeneme racionální faktory. Efektivní koncepce vyžaduje, aby řešitel problému dokázal zapojit jak používání rozumu a logiky, tak intuice a citu (Adams, 2019).

2.1.3.2 Bariéry prostředí

K bariérám prostředí řadíme samozřejmě např. rušivé prostředí (hlučné, nepohodlné apod.), ale také nedostatek spolupráce a důvěry mezi kolegy, autokratické šéfy, kteří si váží pouze svých vlastních nápadů, neadekvátní odměny, nedostatek podpory při realizaci nápadů nebo nedostatek potřebných zdrojů (ať už ekonomickým nebo lidských). Tedy atributy, které zároveň můžeme zařadit i mezi bariéry týmové nebo organizační (tamtéž, 2019).

2.1.3.3 Týmové (skupinové) bariéry

Doposud byly zmíněny pouze bariéry, které ovlivňují myšlení jednotlivce. Většina projektů však nevymýšlí pouze jeden jediný člověk. A i přesto, že ano, vždy je součástí nějaké skupiny. Rodiny, přátel, kolegů... Všichni tyto lidé přímo ovlivňují naše myšlení a vnímání. A my zase to jejich. Pokud je do projektu zapojeno příliš mnoho lidí, může to ohrozit naše koncepční myšlení. Naši kreativitu. Jednotlivec ve skupině se může nevědomě uchýlovat k přemýšlení nad řešením stejným způsobem, jaké navrhl někdo z jeho kolegů. Bránit mu může také zmíněný strach přijít se svým vlastním nápadem a snažit se ho prosadit na úkor jiných. Na druhou stranu, u jiných lidí naopak práce ve skupině vyvolá soutěživost a touhu vymyslet lepší řešení než ostatní. Více lidí pracujících na jednom projektu mohou navíc vnést do díla více různých úhlů pohledu. A také poskytovat podpůrné emocionální prostředí pro jednotlivé řešitele. U mnoha projektů je navíc zapojení

více lidí nezbytností. Ať už z hlediska časového (větší počet lidí zvládne více práce za kratší dobu) nebo specializačního (musí být pokryty všechny specializace) (tamtéž, 2019).

2.1.3.4 Organizační bariéry

Každý podnik musí být více či méně organizovaný, má-li práce v něm probíhat efektivně. Ale vlastnosti, které umožňují velkému počtu lidí v organizaci spolupracovat při dosahování kolektivních cílů, mohou brzdit (a často také brzdí) kreativitu. Adams (2019, s. 202) mezi organizační bariéry řadí:

1. Příliš velkou nebo naopak příliš malou kontrolu
2. Velikost firmy
3. Tradice a minulé úspěchy firmy
4. Nevhodný systém odměňování a podpory
5. Nedostatek výzev
6. Inhibiční kulturu

První zmíněnou bariéru, tedy protiklad kontroly a kreativní volnosti, můžeme přirovnat k již popsané teorii chaosu a procesu od J. Hegartyho, zmíněného v kapitole 2.1.2.2. (2015, s. 26–27). Dále se jí tedy nebudeme zabývat. Vzhledem k tématu této diplomové práce je ale vhodné trochu rozvést velikost firmy, která podle Adamse (2019) může jednoznačně být jednou z bariér kreativity.

Velké firmy logicky vykazují vyšší strukturální formálnost. Ta je na jednu stranu spojena se snižováním nejistoty, ale na druhou stranu také s rutinou, která představuje pro kreativitu velké riziko. Na tom se s Adamsem shoduje také Hegarty (2015, s. 112–113). Podle něj nemůžeme pracovat každý den na stejném místě a stejným způsobem, pokud chceme vytvářet něco neobvyklého. Velké organizace také věnují mnoho energie kontrolám všeho druhu. Snaží se snižovat veškerá rizika na minimum. Což je též v rozporu s kreativitou. Kvůli větší míře odpovědnosti jsou velké společnosti často více konzervativní. Pro zaměstnance pracujícího ve větší firmě tedy může být obhajování nových a neověřených řešení obtížnější. Velikost společnosti souvisí také se systémem odměňování. Adams (2019) zmiňuje, že ve velkých organizacích často převládají standardizované systémy odměňování. Méně často se pak objevují individuální odměny např. dle výkonnosti. Na druhou stranu, větší firmy by měly mít více prostředků na

zajištění personálu, což by mohlo vést i k vyšším odměnám. Procesy ve velkých organizacích také mohou být příliš pomalé, což může vést ke ztrátě motivace pracovníků.

Bariéry omezující kreativní organizační atmosféru zmiňuje také Roffe (1999, s. 231, cit. podle Franková, 2011, s. 206). Řadí mezi ně např.

1. Izolaci nejvyššího managementu
2. Netolerování rozdílů
3. Neměnné zájmy
4. Orientaci na krátkodobý horizont
5. Přehnaně racionální myšlení
6. Nevhodné stimuly
7. Nadměrnou byrokracii

2.1.4 Intelektové a výrazové bariéry

Do této kategorie autor řadí: řešení problému nesprávným způsobem (např. snaha vyřešit problém matematicky, i přesto, že je snazší ho řešit vizuálně), nepružné nebo nedostatečné používání intelektuálních strategií řešení problémů a neadekvátní jazykové dovednosti potřebné k vyjádření a zaznamenání myšlenek (Adams, 2019).

2.2 Bariéry kreativity podle P. Horňáka

Horňák (2014, s. 33) navrhl doplnění kategorizace bariér kreativity J. L. Adamse o dva další okruhy. Konkrétně o paměťové bariéry a bariéry vůle.

2.2.1 Paměťové bariéry

Za paměťové bariéry autor označuje důležité vlastnosti související s naší pamětí. Tedy rychlost zapamatování, trvalost vjemu, přesnost a rychlost (Vacínová, Langová, 2011, s. 46, cit. podle Horňák, 2014, s. 34). Tyto bariéry považuje za velmi důležité, a to především proto, že právě na základě paměti jsme schopni vytvářet nové koncepce na základě kombinace starých. Od paměti se také odvíjí naše fantazie a představivost, která je pro kreativitu nepostradatelná.

2.2.2 Bariéry vůle

Bariérami vůle rozumíme cílevědomost, zásadovost, rozhodnost, sebeovládání, vytrvalost, samostatnost a iniciativu. Tedy vlastnosti, které jsou též nesmírně důležitými u osob vytvářejících kreativní koncepty (Vacínová, Langová, 2011, s. 61–62, cit. podle Hornák, 2014, s. 34).

2.3 Bariéry kreativity podle P. J. Howarda a P. Žáka

Pierce J. Howard (1998, s. 325–327) navrhl další klasifikaci bariéry kreativity, které ve své knize nazývá překážkami tvořivosti. Jeho klasifikaci využil a doplnil o popisy a příklady Petr Žák (2004, s. 49–56). V některých bodech se autoři shodují s prací J. L. Adamse. Ve svých publikacích taktéž zmiňují strach, bariéry týkající se skupiny, konzervativnost, myšlenkovou nepružnost (kterou Adams rozdělil do několika kategorií, viz. percepční bariéry), neschopnost změnit úhel pohledu, potřebu moci a kontroly a netvůrčí způsob řešení problému neboli jednání způsobem „pravdu mám určitě já, ne ty“, které Adams shrnuje v bodě „každý by měl být jako já“. Jiné proměnné však můžeme vnímat jako doplnění Adamsových myšlenek. Jde zejména o tyto bariéry:

1. **Příliš kritická povaha** – nebo také psychoskleróza, zatuhnutí postojů (Goleman, Kaufman a Ray, 1992, cit. podle Howard, 1998, s. 325, Žák, 2004, s. 49). Jedinci s touto vlastností většinou nemění své názory a k projektům přistupují s pevně danými kritérii. Tento jev popisuje také V. Smékal (2012, s. 327). Nazývá ho funkční fixací a popisuje ho jako „přesvědčení, že věci se dají dělat jen jedním, navykým způsobem.“ Podle Smékala se jedná o nejsilnější bariéru tvořivého myšlení.
2. **Druh osobnosti** – i druh osobnosti může hrát svou roli v míře kreativity. Je např. dokázáno, že u lidí s více vyvinutou emoční inteligencí dochází méně často ke kreativním blokům. Stejně tak je sangvinikům a cholerikům připisován větší kreativní potenciál než flegmatikům a melancholikům (Howard, 1998, s. 326, Žák, 2004, s. 49).
3. **Špatné stravování a tělesná kondice** – ne nadarmo se říká: „jste to, co jíte.“ Není třeba to se zdravou stravou ani sportem nijak přehánět. Ale je potřeba zajistit si dostatečné množství energie, kterou proces tvořivosti vyžaduje (Howard, 1998, s. 326, Žák, 2004, s. 49–50).

4. **Vysoce vyvinuté superego** – za kreativitě neprospívající považují autoři (Howard, 1998, s. 326, Žák, 2004, s. 51) příliš aktivní svědomí plné zákazů, které je jedním z projevů superega. Hegarty (2015, s. 88–89) vnímá jako škodlivé i příliš velké ego. Zdravá míra sebevědomí je podle něj ale naopak velmi důležitá.
5. **Převaha levé mozkové hemisféry** – i přesto, že funkce levé hemisféry bývají označovány jako intelektuální, akademické a obchodní, zatímco funkce pravé hemisféry jako tvůrčí, umělecké nebo emocionální, pro plné využití našeho kreativního potenciálu je potřeba používat obě (Buzan, 2002, s. 20–26).
6. **Nevhodný způsob dotazování** – tato bariéra se v našem případě (zaměření se na kreativitu u pracovníků reklamních agentur) může týkat jak zadavatele, tak zpracovatele. Je zřejmé, že špatné zadání může snadno skončit špatným zpracováním. Ale zadání úkolu může ovlivnit i jeho zpracovatel. Jak? Například správným dotazováním. Obecně je dobré neptat se na otázky, na které můžeme dostat odpověď ano nebo ne. Uzavřené otázky tlumí naši tvořivost. Na rozdíl od otevřených (Howard, 1998, s. 326, Žák, 2004, s. 52).
7. **Pesimismus** – další bariérou, která jednoznačně snižuje schopnost kreativně tvořit je pesimismus. Podle Howarda (1998, s. 327) pesimismus způsobuje nižší produktivitu, čímž ovlivňuje i naše tvůrčí schopnosti. Hegarty (2015, s. 51) vnímá jako „zabijáka kreativity“ taktéž cynismus. Kreativita totiž vychází z pozitivního myšlení, čehož je důkazem mnoho literatury zaměřující se na toto téma.
8. **Časová tíseň** – časová tíseň je dalším závažným zdrojem bariér kreativity. A to hned z několika důvodů. Jednak kvůli ní může docházet k vynechání některých kroků (zpětná vazba, dostatečný prostor pro inkubaci, vyjádření názoru všech zúčastněných) a jednak samotné vnímání časové tísně omezuje naše myšlenky a vede nás k ukvapeným závěrům (rychle něco vymyslíme, nemáme moc času). Jak říká Žák (2004, s. 56): „Kreativita je svoboda a jakákoli pouta ji ubíjejí.“ S časem je tedy nutné zacházet jako s jedním z nejcennějších statků.
9. **Nesouměrnost úkolu a schopností** – v momentě, kdy je na řešitele kladen příliš vysoký nárok a on se tak musí potýkat s úkolem, na který nestačí, může se propojit několik již zmíněných bariér najednou (strach, pesimismus, časová tíseň, myšlenková nepružnost...). Problém ale působí i příliš lehké zadání, které naopak

zapříčiní, že se řešitel začne při plnění úkolu nudit (Howard, 1998, s. 327, Žák, 2004, s. 56).

2.4 Bariéry kreativity podle T. Buzana

Jak upozorňuje P. Horňák (2014, s. 26), problémy související s kreativním myšlením vyplývají z našeho mozku a těla. Respektive z jeho propojení. Nejčastější problémy spojené s tělem a mozkem zkoumal Tony Buzan (2004, s. 21) na vzorku 20 000 lidí. Z něj vyplynuly bariéry znázorněné na obrázku níže. Je zřejmé, že všechny tyto potíže můžeme též zařadit mezi bariéry kreativity.

Obrázek 3 – Bariéry kreativity podle T. Buzana

Asociace	Nuda
neschopnost vytvářet nová spojení	Potíže s pořizováním poznámek
Bdělost	Potíže s vizualizací
Celková únava	Pozornost
Celková zdatnost	Přílišný stres
Celkové zdraví	Rozhodnost
Deprese	Rychlost učení
Disciplína	Sebeovládání
Držení těla	Sex
Duševní koordinace	Schopnost řešit problémy
Duševní pružnost	Síla
Duševní rovnováha	Slabá vůle
Duševní vytrvalost	Sporty
Frustrace	Stanovování cílů
Fyzická koordinace	Stárnutí – úbytek duševních a fyzických schopností
Fyzická pružnost	Stavy paniky
Fyzická vytrvalost	Strach z neúspěchu
Jasnost myšlení	Strava
Koncentrace	Úbytek paměti
Lenost	Učení
Mentální bloky	Úplný nedostatek jakékoliv schopnosti!
Napětí	Úzkost a zbytečné obavy
Nedostatečný a přerušovaný spánek	Víra v sebe sama, sebedůvěra
Nedostatek energie	Volba správného přístupu pro odpovídající situaci
Negativní myšlení	
Nervozita	
Nesmělost	
Netrpělivost	

Zdroj: Tony Buzan, 2004, s. 21

2.5 Bariéry kreativity podle M. Nöllkeho

Bariéry kreativity (v autorovo pojetí ničitelé kreativity) popisuje také doktor, novinář a spisovatel M. Nöllke (2006). Opět se v mnoha z nich shoduje se svými kolegy. Zmiňuje například časový tlak, špatné rámcové podmínky a nevhodnou podnikovou strukturu, upozorňuje na problémy související s příliš velkým, ale také naopak příliš malým sebevědomím, nebo se zaobírá myšlenkovou nepružností (v jeho pojetí předpokládané myšlenky). Stejně jako Adams zmiňuje také převládající touhu po bezpečí a pořádku, kterou nazývá přemýšlením o jistotě. Dále pak také zmiňuje některé osobnostní bariéry, jako jsou nedůslednost, lhostejnost a nezájem. Upozorňuje také na systém odměňování, a to trochu jiným způsobem než zmínění autoři. Zatímco Adams (2019) hovořil především o nedostatečném odměňování, které způsobuje kreativní bloky, Nöllke (2006) upozorňuje také na to, že člověk, který pracuje jen kvůli penězům, bývá málokdy kreativní. Ve stejném duchu o odměňování uvažuje také Hegarty (2015, s. 107). Nöllke ale uvádí také jednu bariéru, o které se ostatní nezmiňují. A tou je konkurenční tlak. Je zřejmé, že vlivem konkurenčního tlaku dochází u kreativních jedinců k rozvoji strachu, takže bychom ho zkrátka mohli zařadit do této kategorie. Nebo také do kategorie týmových (skupinových) bariér. V souvislosti s kreativními agenturami je ale konkurenční tlak celkem aktuální záležitostí. Dle nejaktuálnějších dat ČSÚ (2020), dochází v oblasti reklamního průmyslu k poklesu zaměstnanosti. Vyšší průměrné příjmy v tomto oboru² a kreativní náplň práce však mohou lákat stále více zájemců. Dle dat společnosti AKA (2017) dvě třetiny dotázaných hodnotí reklamní obor jako zajímavý. Z hlediska vlastního uplatnění ohodnotí toto odvětví jako neatraktivní jen 8 % respondentů. Proto je minimálně nasnadě dát konkurenčnímu tlaku prostor pro samostatnou kategorii bariér.

2.6 Bariéry kreativity podle M. Špačka a K. Červeného

Svou kategorizaci bariér navrhují i Špaček a Červený (2020, s. 70–72). Bariéry rozdělují podobným způsobem jako Adams (2019). Konkrétně na:

1. Bariéry postojové
2. Bariéry vnímání
3. Těžkosti ve vymezení problému

² Průměrná hrubá mzda v roce 2020 tvořila 62,4 tis.

4. Bariéry ve firmě
5. Intelektové bariéry
6. Emoční bariéry

2.6.1 Postojové bariéry

Do bariér postojových zahrnují např. lenost a pohodlnost, nedostatek sebekázně, konformismus (snahu řídit se názory ostatních), nízkou úroveň sebevědomí, zvyky a zlozvyky, malou vytrvalost, ale i nesprávný životní styl (Špaček, Červený, 2020, s. 71).

Do skupiny těchto bariér bychom jistě mohli zařadit také prokrastinaci. Ta, ačkoli ji mnozí považují za synonymum lenosti, má přeci jen svá specifika. Hlavní rozdíl mezi leností a prokrastinací spočívá v tom, že zatímco líný člověk prostě nic dělat nechce (a je s tímto stavem spokojen), prokrastinující člověk by rád nějakou činnost vyvíjel, ale nedokáže se k tomu přemluvit. Prokrastinující má na rozdíl od lenocha strach z úkolů i povinností, které na něho čekají. Má strach ze selhání, z toho, že svůj úkol nesplní dokonale. Prokrastinaci tedy nelze označit ani za odpočinek, protože na rozdíl od něj nám energii ubírá. Bývá zdrojem stresu a jednou z hlavních překážek, které nám brání žít život naplno. Kvůli ní ztrácíme čas, který bychom mohli věnovat jiné, smysluplné činnosti (Ludwig, 2013, s. 18–22, Janovská, 2019).

2.6.2 Bariéry vnímání

Bariéry vnímání v podstatě reflektují kategorizaci percepčních bariér J. L. Adamse (2019). Autoři mezi ně řadí zvyklost řešit problém jen jedním způsobem, přílišnou přímočarost, neschopnost dívat se na problémy z více úhlů pohledu, neschopnost vnímat některé problémy a těžkosti při vymezení problému. Poslední zmíněný příklad však zmiňují i jako jednu z kategorií (Špaček, Červený, 2020, s. 71).

2.6.3 Těžkosti ve vymezení problému

Do této kategorie řadí autoři mýty, které Adams (2019) definuje jako bariéry kultury. Např. přesvědčení, že fantazie je zbytečná, řešení problémů je vážná věc a humor není na místě apod. Vzhledem ke stejnému znění bariér je velmi pravděpodobné, že při vytváření této kategorie vycházeli přímo z Adamsova díla (2019). Stejně jako v případech emočních bariér a intelektových bariér.

2.6.4 Bariéry ve firmě

I tuto kategorii je možné sloučit s jinou, již zmíněnou skupinou bariérou. Konkrétně s kategorií organizačních bariér. Autoři ale zmiňují zajímavé konkrétní příklady. Mezi firemní bariéry kreativity řadí například takzvané „zabíječské fráze“, které zaznívají z úst řídicích pracovníků (Špaček, Červený, 2020, s. 71-72). Patří mezi ně věty:

- „Tohle jsme už zkoušeli dříve.“
- „To je příliš drahé.“
- „To nám nikdo neschválí.“
- „To se nemůže podařit.“
- „To je příliš radikální změna.“
- „Takhle jsme to nikdy nedělali.“

Zaměření se na konkrétní fráze, které mohou způsobit demotivaci pracovníků kreativního oddělení (a nejen jich), je zajímavým přístupem zkoumání celé problematiky. Mezi zaměstnanci kreativních agentur bychom určitě dokázali najít mnoho osob, které podobné věty slýchají velmi často. A odhalit některé další fráze, kvůli kterým se vytrácí radost z práce. Na to se mimo jiné zaměří praktická část této práce.

2.7 Pressfieldovo pojetí bariér

Poněkud odlišným způsobem na bariéry kreativity nahlíží Steven Pressfield (2017), scénárista a autor příruček o tvorbě a kreativě. Jak upozorňuje autor předlohy k Pressfieldovo knize, lektor tvůrčího psaní Robert McKee, to, co je běžně označováno v jiných publikacích jako bariéry či bloky, Pressfield shrnuje jedním pojmem. A tím je odpor (Pressfield, 2017, s. 7-12).

Odpor je podle něj neviditelný, zákeřný a neúprosný nepřítel, jež je poháněn naším strachem. I přesto, že nám připadá, že proudí z našich partnerů, nadřízených nebo třeba dětí, vychází jen z našeho nitra. Zmiňovaná prokrastinace je podle Pressfielda (2017, s. 26–87) nejčastějším projevem odporu. Ale ne jediným. Odpor může vést k pocitům strachu, nespokojenosti, neklidu, viny nebo dokonce k depresím a úzkostem. Zároveň je ale podle autora přímo úměrný lásce. Pokud totiž cítíme Odpor³, cítíme i lásku. Protože

³ Autor v knize píše slovo Odpor vždy s velkým písmenem.

kdybychom nemilovali práci, která nás děsí, necítili bychom vůbec nic. Útěchu můžeme najít v tom, že čím větší Odpor zažíváme, tím větší uspokojení ucítíme, až se nám Odpor podaří překonat. Protože Odpor překonat můžeme. I když se to někdy zdá naprosto nemožné.

2.8 Další možné vlivy působící na kreativitu

2.8.1 Manželství a rodičovství

Vliv manželství a rodičovství by se zcela jistě dal zařadit mezi skupinové bariéry. Zmiňovaní autoři ale v souvislosti s nimi častěji hovoří o kolektivu pracovním. Vliv na kreativitu jednotlivce však mají i jiné skupiny. Například rodina, partneři nebo přátelé. Dacey a Lennon zmiňují výzkum psychologa Mihaly Csikszentmihalyi (1996, s. 192, cit. podle Dacey, Lennon, 2020, s. 63). Ten se zaměřoval na zkoumání 80 tvůrčích osobností. Výsledky výzkumu ukázaly, že většina respondentů považuje svého partnera za nepostradatelného pomocníka a zdroj duševní vyrovnanosti, kterou při kreativní práci potřebují. S tím souhlasí i A. Kleon (2012, s. 141). Výběr vhodného partnera považuje dokonce za to nejdůležitější rozhodnutí.

Pohlmanová (1996, cit. podle Dacey, Lennon, 2020, s. 63–64) se zase zaměřila na výzkum vztahu mezi tvořivostí a rodičovstvím. Ve svém výzkumu dospěla k závěru, že u vlivu rodičovství na kreativní práci hraje roli pohlaví jedince. Zatímco muže otcovství neochudilo o soukromí a samotu potřebnou pro soustředěnou práci, ženy uváděly, že děti narušují jejich fyzický, ale i psychický prostor. Respondentky také častěji váhaly, zdali založit rodinu či nikoli (z hlediska možnosti věnovat se tvůrčí práci). Mezi nimi se objevily i ženy, které se rozhodly zůstat bezdětné právě proto, aby mohly dál vykonávat tvůrčí činnost.

2.8.2 Stres

Hornák (2014, s. 35-36) také upozorňuje na další prozatím nezařazenou bariéru kreativity, která se prolíná s mnoha dalšími. A to stres. Rozsah a charakter stresu je podle něj mnohem širší než u jiných bariér. Jeho vznik totiž může souviset s některými z již jmenovaných (zaměstnavatelem, rodinou, prostředím apod.). Z pravidla totiž pramení z externích podmětů, ale promítá se do našeho vědomí.

3 PRÁCE V REKLAMNÍ AGENTUŘE

3.1 Typy komunikačních agentur

Jako reklamní agentury jsou označovány podniky, které se specializují na poskytování reklamních služeb nebo komplexní marketingové komunikace. Proto se můžeme také setkat s označením komunikační agentury. První reklamní agentury se začaly objevovat na přelomu 19. a 20. století v USA. V té době reklamní agentury zajišťovaly pro své klienty veškeré aktivity související s reklamou. I v současné době můžeme na trhu najít subjekty, které jsou schopny nabídnout komplexní služby související s reklamou a propagací. Tyto agentury nazýváme full-servisové (full-service). Zároveň ale existují i menší agentury, specializující se na konkrétní služby, například: mediální agentury, PR agentury, eventové agentury nebo digitální agentury. Komunikační agentury však můžeme členit nejen podle jejich zaměření, ale i počtu pracovníků nebo ročního obrátu (Vojtěchovská, 2022, Jurášková, Horňák, 2012, s. 16).

Kategorizaci podniků podle jejich velikosti zavedla Evropská unie v roce 2003 (cit. podle OPPA, 2009). Podniky, které zaměstnávají méně než 10 pracovníků a zároveň jejich roční obrát nepřesahuje 2 miliony EUR, označují jako mikropodniky. Malé podniky jsou vymezeny jako společnosti zaměstnávající méně než 50 osob s ročním obrátem pod 10 milionů EUR. Jako střední podniky jsou označovány firmy s méně než 250 zaměstnanci a obrátem do 43 milionů EUR. Velkými podniky jsou pak společnosti s více než 250 zaměstnanci nebo obrátem nad 43 milionů EUR. Tato klasifikace však byla vytvořena především pro čerpání veřejné podpory a předkládání projektových žádostí. Vzhledem k povaze činnosti reklamních agentur (jejichž nedílnou součástí týmu je mnoho externistů) a zjednodušení výzkumu v projektové části bude tato práce využívat poupravené rozdělení, které bude zohledňovat pouze počet zaměstnanců (nelze totiž předpokládat, že respondenti budou informováni o obrátem firmy, ve které působí). Rozdělení vytvořené pro účely výzkumné části této práce bude vypadat následovně:

1. Jako freelancer bude označován kreativní pracovník, který pracuje výhradně sám a zároveň aktivně spolupracuje s více než jednou agenturou.
2. Jako malá agentura / firma bude označován podnik do 30 zaměstnanců.
3. Střední agentury / firmy budou firmy nepřesahující počet 100 zaměstnanců.

4. Velkými agenturami / firmami pak budou nazývány všechny podniky nad 100 zaměstnanců.

3.2 Struktura reklamní agentury

I přesto, že s kreativní činností je většinou spojováno pouze kreativní oddělení, kreativita se týká všech fází přípravy kampaně a stejně tak i všech oddělení reklamní agentury (Hornák, 2014, s. 106). V praxi se můžeme setkat s různým rozdělením, které odráží zaměření a přístup agentury. Většina full-servisových reklamních agentur má však následující oddělení:

1. Account department

Nazývané také oddělení pro styk se zákazníky. Zaměstnanci pracující v tomto oddělení jsou často nazýváni zkrátka „accounti.“ Ať už jde o řídicí pracovníky (account manager, account director) nebo ostatní zaměstnance (account executive, account asistent). Náplní jejich práce je propojení zákazníků s agenturou a zprostředkování zákaznickových požadavků (Jurášková, Hornák, 2012, s. 16, Dvořák, Štěpánek, Jelínková, 2014, s. 63).

2. Creative department

Tvůrčí či kreativní oddělení má za úkol realizovat kreativní řešení reklamních kampaní. Tvoří jej zpravidla kreativní ředitel (creative director), art directori, textaři (copywriteři) a grafici. V poslední době jsou také nájímány osoby označované jako idea makeři. Osoby, které přicházejí s nápady, které určují ráz celé reklamní strategie. Idea maker tedy musí být všestranným člověkem se znalostmi z marketingu, digitálního prostředí, sociálních sítí apod., ale zároveň také musí ovládat tvorbu textů i designu (Šafránková, 2019, Hornák, 2003, s. 199, Dvořák, Štěpánek, Jelínková, 2014, s. 64).

3. Traffic department

Úkolem provozního oddělení je především určování a dodržování termínů. Traffic manažeři komunikují s odpovědnými accounty a kreativci (Dvořák, Štěpánek, Jelínková, 2014, s. 64).

4. Oddělení strategického plánování

Oddělení strategického plánování na základě informací od klienta, ale i vlastních výzkumů a analýz, navrhuje klientovi marketingovo-komunikační strategii pro zlepšení jeho pozice na trhu (Jurášková, Hornák, 2012, s. 16).

5. DTP oddělení

Desk top publishing oddělení, zkráceně DTP, se zabývá předtiskovou přípravou. V praxi to znamená, že DTP pracovníci upravují data od grafiků a art directorů, tak, aby odpovídala požadovaným nárokům z hlediska tisku. Koordinaci mezi DTP operátory a odpovídajícími accounty zajišťují produkční (Dvořák, Štěpánek, Jelínková, 2014, s. 65).

6. Media department

V oddělení médií pracují především media buyers neboli nákupčí mediálního prostoru. Ti mají na starost zajištění mediálního prostoru pro reklamní komunikaci (tamtéž, s. 65).

Kromě výše zmíněných v reklamních agenturách pracují také oddělení, které bychom mohli naleznout i v jakékoli jiné firmě. Tzn. HR oddělení, finance, IT, office management apod. Zároveň ale také v rámci full-servisových agentur vznikají oddělení specializující se na určitý typ reklamních řešení. Například social oddělení, audiovizuální oddělení, oddělení specializující se na influencer marketing apod. Tato oddělení mívají taktéž vlastní kreativce, kteří se starají o tvůrčí řešení konkrétního formátu, který mají na starost. Často tak dochází ke spolupráci kreativců z kreativního oddělení (které například vymýšlí kompletní ATL kampaň) a kreativců z řad těchto dalších oddělení. To samozřejmě může vést k problémům s vnímáním pravomocí a tím pádem dát prostor vzniku dalším bariérám kreativity (interní data firmy ABC, 2022).

3.3 Kreativita v procesu reklamní tvorby

Proces tvorby reklamní kampaně z pohledu agentury začíná tzv. briefingem. Na něm si zadavatel (klient) se členy marketingového oddělení stanoví základní parametry reklamní kampaně (předmět, cíl, cílovou skupinu a budget). Následuje fáze průzkumu, která se zaměřuje na zkoumání předmětu komunikace, konkurence, cílových skupin, ale i aktuální situace. Poté přichází na řadu brainstorming. Při té zapojení účastníci navrhnou kreativní řešení v kontextu s navrhovanými prostředky a médii. Horňák (2014, s. 95) tento úvodní brainstorming nazývá selektivním. Po úvodním brainstormingu přichází na řadu fáze plánování. Během ní je potřeba stanovit časový harmonogram, plán propagačních prostředků a media plán, lokalitu působení a přesnější rozpočet na základě klientova budgetu. Po schválení rozpočtu a časového harmonogramu přichází na řadu další brainstorming. Ten tentokrát bývá spojen již s návrhy konkrétních kreativních řešení (např. tvorby sloganů, headlinů, storyboardů apod.). Po schválení těchto návrhů, které se může

značně protáhnout, dochází k realizaci těchto řešení (výroba plakátů, billboardů, televizních spotů atd.). Po této fázi by měl nastat ještě průzkum účinnosti, který celou kampaň vyhodnotí. Jak ale upozorňuje i sám autor: „praxe jednotlivých reklamních agentur může být do značné míry odlišná.“

3.4 Práce na straně klienta, agentury, na volné noze

Křížek a Crha (2012, s. 203) popisují různá postavení, ve kterých se může nacházet reklamní textař. Autoři sice záležitost volby pracovního prostředí vztahují pouze na copywritery, ale je zřejmé, že před stejným rozhodnutím mohou stát i uchazeči o práci na jiných pozicích (art direktori, grafici, stratégové, SEO specialisti apod.).

3.4.1 Zaměstnanec zadavatele reklamy

Mezi nesporné výhody práce na straně klienta zajisté patří přístup k informacím o produktech, které firma nabízí. Krom toho, společnosti mívají zpracované nejen přehledy o vlastních aktivitách, ale i konkurenčních subjektech a cílových skupinách jednotlivých produktů. V porovnání s působením na volné noze je pak výhodou stabilní plat, který výrazně snižuje hladinu stresu. Což, jak už víme, je jedna z důležitých bariér kreativity. Zaměstnancům reklamního zadavatele také odpadá nutnost vyplňování daňového přiznání a dalších záležitostí spojených s podnikáním. Část pojištění za něj platí zaměstnavatel a má nárok na placené volno (tamtéž, s. 203).

Přechod práce ze strany agentury na stranu klienta popisuje také performance specialistka Pavlína Šeblová (2018). Mezi výhody práce pro zadavatele řadí více volného času, možnost práce na kampani od začátku do konce, a především možnost pracovat s více informacemi o propagovaných produktech. Stejně tak, jak zmiňují Křížek a Crha. Dále také Šeblová zmiňuje menší časovou tíseň, tedy jednu z bariér kreativity. K té dochází méně především proto, že na straně klienta není nutné přeskakovat od jedné značky ke druhé, ale naplno se věnovat jedné konkrétní značce.

Tento přístup však není výhradně záležitostí práce na straně klienta. Agentury pracující pro větší klienty, mají taktéž specializované týmy, které se soustředí pouze na jednu konkrétní značku (interní data firmy ABC, 2022).

Práce na straně klienta má samozřejmě i své nevýhody. Křížek a Crha (2012, s. 203) upozorňují například na to, že kreativec působící na straně klienta má menší svobodu

ohledně volby tématu. Ta se většinou opakují, což musí vést k znudění zaměstnance a problémům s vymýšlením nových nápadů.

Šeblová (2018) pak zmiňuje užší možnosti přístupu k informacím a novinkám z oboru a absenci možnosti diskuse nad odbornými tématy s kolegy.

3.4.2 Zaměstnanec reklamní agentury

Pokud porovnááme práce v agentuře s freelencem, opět můžeme zmínit stejné výhody, jako v předcházejících odstavcích. Tedy stálý plat, sociální zabezpečení apod. Další nespornou výhodou je, že prostředí reklamních agentur má svou specifickou atmosféru. Jedná se o tvůrčí prostředí, které může povzbuzovat k lepším pracovním výkonům. V agentuře také pracují podobně zaměřené lidé, bývá jich větší množství než na straně klienta a jak zmiňuje Křížek a Crha (2012, s. 203), „všichni tam jsou na jedné lodi.“ Náplň práce je díky většímu množství klientů pestřejší, což snižuje nebezpečí rozvinutí syndromu vyhoření.

Stejně výhody zmiňuje i Daniel Bolter (2017). Ten však upozorňuje i na některá negativa práce na straně agentury. Zatímco platové podmínky jsou na obou stranách obdobné, v agenturách mají zaměstnanci mnohem méně příležitostí k povýšení. Lidé odcházející z agentur často touží po rozvoji své kariéry, který se netýká pouze platového posunu. Další nevýhodou práce v reklamní agentuře, kterou zmiňuje Šeblová (2018) je pracovní doba. V agenturách často dochází k časovému tlaku a zaměstnanci musí pracovat přesčas, aby stihli vše dokončit. Bolter (2017) ale upozorňuje na to, že i agentury se v dnešní době stále více přizpůsobují požadavkům na rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem zaměstnanců. Mnohé se proto snaží taktéž dodržovat pevnější pracovní dobu. Mezi negativa jednoznačně můžeme přičíst i fakt, že „klienti své agentury často (a mnohdy zbytečně) dusí.“ To může vést k tomu, že zaměstnanci reklamních agentur mají chuť vyzkoušet si práci na volné noze (Křížek, Crha, 2012, s. 203).

3.4.3 Freelancer

Více svobody, více životního prostoru, možnost být svými pány a volně tvořit. Tak popisuje freelancing Vít Baloušek (2011, s. 144–145). Neznamená to však, že práce na volné noze přináší pouze pozitiva. Zpočátku je nutné zařídit spoustu věcí. Od zařízení živnostenského listu po koupi zařízení, na kterém může freelancer pracovat. Je nutné tedy mít připravený určitý obnos do začátků. A to nejen na vybavení. Důležitou součástí práce

freelancera je totiž nejen samotná kreativní činnost, ale také zajištění odběratelů jeho služeb. Proto je u práce na volné noze potřeba nejen ovládat skvěle svou profesi, ale mít i obchodní talent. Jinými slovy, umět získat zakázku a říct si o peníze. Tvorba cenotvorby může být další výzvou, která může začínající „volnonožce“ pěkně potrápit. Musí si totiž nastavit takovou cenu, která jim může pomoci přilákat nové klienty, ale zároveň i takovou, která nebude podceněním jejich práce. K práci na volné noze je také potřeba být zodpovědný, sebekritický, ale zároveň i optimistický a skromný. A především, spořivý. Na rozdíl od stabilní práce na straně klienta nebo agentury je práce freelancera daleko víc nepředvídatelná (Baloušek, 2011, s. 144–145, Křížek, Crha, 2012, s. 203–207, Budai, 2019).

3.5 Malá nebo velká agentura?

Další rozhodnutí, před kterým kreativní pracovníci hledající práci stojí, je volba typu firmy či agentury (pokud se nerozhodnout právě pro výše zmíněný freelancing). Jak velikost firmy může ovlivnit výskyt kreativních bariér jsme si popsali v kapitole 2.1.3.4. Rozdělení agentur dle jejich velikosti zase v kapitole 3.1. Co ale volba mezi těmito prostředími obnáší?

Volbu z pohledu klienta (zadavatele reklamy) popisuje Vít Baloušek (2011, s. 128). Ten upozorňuje na to, že spíše než na velikosti agentury záleží na konkrétních lidech, které firma zaměstnává a jejich odbornosti. Může se totiž například stát, že i ve větší firmě, kterou si klient vybere především kvůli stabilitě a jistotě, může docházet k organizačním nesrovnalostem. Ve výsledku pak tým najatých freelancerů, který se dokáže sjednotit, může odvést stejně dobrou práci. Častým důvodem pro volbu freelancerů je především fakt, že za práci freelancera zaplatí klient méně než za práci agentury. Pokud ale vzniknou problémy s koordinací, které v agentuře řeší lidé přímo zodpovědní za tuto činnost, takže mají více zkušeností než samotný kreativec na volné noze, může se stát, že firma přeci jen na odpracovaných hodinách zaplatí stejnou částku. Platí také nepsané pravidlo, že velké firmy potřebují velké agentury. Rozdělování práce mezi několik menších subjektů je totiž časově náročnější a tím pádem i dražší.

Z pohledu zaměstnance volba úzce souvisí s jeho osobními preferencemi. Malé firmy nabízejí možnost vytvoření užších vztahů mezi zaměstnanci a jak často bývá uváděno v nabídkách pracovních pozic, zkrátka „přátelskou a rodinnou atmosféru“. Na druhou stranu, velké firmy se snaží tento nedostatek často suplovat různými teambuildingy.

S platovým ohodnocením to není zdaleka tak jednoduché, jak by se mohlo na první pohled zdát. I přesto, že by se dalo očekávat, že ve velkých firmách dosáhne zaměstnanec vyššího platu, nemusí to být pravidlem. U malých firem je navíc častější zařazení individuální odměny (např. dle výkonnosti), která může být skvělým motivátorem. Jednoznačným rozdílem mezi velkými a malými agenturami (nebo obecně jakýmkoli firmami) je náplň práce. V menších firmách bývá zvykem, že zaměstnanec musí mít přesah do činností, které přímo i nepřímo souvisí s náplní jeho práce (Rybová, 2019). Pracovník se tedy kvůli této nesouměrnosti úkolu a schopnosti, jak tuto bariéru nazývají Howard a Žák (Howard, 1998, s. 327, Žák, 2004, s. 56), může cítit pod tlakem. Na druhou stranu, ve velké firmě může právě kvůli nepřiliš rozmanitým činnostem docházet k demotivaci. Např. Hegarty (2015, s. 73) je zastáncem specializace. Ta podle něj vede k získání pevných základů, které jsou „absolutně nezbytné, máme-li přijít s opravdu skvělou myšlenkou, jež bude klíčem k našemu budoucímu úspěchu.“ Austin Kleon (2019, s. 74–75) je naopak proti přílišnému pracovnímu škatulkování. Podle něj nás příliš omezují a měli bychom pracovat tak, jak vyžaduje aktuální projekt, na kterém děláme.

Ve velkých firmách je jednoznačnou výhodou zastupitelnost. Díky té zaměstnanci získávají větší pocit jistoty plynoucí z menší osobní zodpovědnosti. Malá zodpovědnost ale opět nemusí vyhovovat každému (Rybová, 2019).

Důležitým aspektem je také míra regulace, která stoupá (nemusí to být však pravidlem) společně s velikostí firmy. Jak totiž upozorňuje Steven Johnson (2012, s. 192–193): „V regulovanějších prostředích, kde je přirozený pohyb myšlenek přísně řízený shora, se nápady dusí.“

4 METODOLOGIE

4.1 Definice výzkumného problému

V posledních letech ve větších agenturách dochází k problémům v oblasti fluktuace zaměstnanců (interní data firmy ABC, 2022). Zaměstnanci přecházejí k menším agenturám, protože se domnívají, že takovéto prostředí je pro kreativní tvorbu vhodnější. A to z důvodu větší míry svobody a menší pracovní vytíženosti. Neboli, pokud na kreativitu nahlížíme jako na soubor dovedností překonávat bariéry, dochází v nich k menší intenzitě výskytu takzvaných bariér kreativity. Je to ale skutečně tak, jak se zaměstnanci domnívají?

4.2 Cíl a účel výzkumu

Cílem tohoto výzkumu je zjistit, k jakým bariérám kreativity může (nejen) u pracovníků kreativního oddělení docházet, jak na problematiku výskytu bariér kreativity u velkých a malých agentur pracovníci z kreativního odvětví nahlíží a zdali k nim skutečně dochází v malých agenturách v menší míře. Cílem výzkumu je tedy zjistit odpovědi na tyto otázky. Účelem výzkumu je pak následné využití zjištěných dat k přizpůsobení a usnadnění práce kreativců.

4.3 Metody výzkumu

4.3.1 Kvalitativní výzkum

Na základě individuálních rozhovorů se zaměstnanci kreativních agentur, freelancery i osobami věnujícími se kreativní činnosti z pozice klienta, budou identifikovány různé typy bariér z oblasti kreativity, se kterými se dotyční nejčastěji setkávají. Tyto bariéry budou následně porovnány s typy vyskytujícími se v odborné literatuře. V rámci rozhovorů bude s participanty také probrán jejich pohled na odlišnosti práce na straně klienta a agentury a taktéž odlišnosti týkající se typu agentur či firem (malé, střední a velké firmy a práce na volné noze).

4.3.2 Kvantitativní výzkum

Pomocí strukturovaného dotazníku bude následně zjišťováno, zdali se výskyt bariér kreativity liší v závislosti na prostředí, ve kterém zaměstnanci pracují, a jaké další proměnné hrají roli ve výskytu kreativních bariér.

4.4 Výzkumné otázky, předpoklady a hypotézy

4.4.1 Výzkumné otázky

1. K jakým bariérám kreativity u pracovníků z oboru marketing a reklama dochází (a shodují se s kreativními bariérami, které definuje odborná literatura)?
2. Jakým způsobem, v souvislosti s bariérami kreativity, pracovníci z oboru marketing a reklama nahlíží na práci na straně klienta, reklamní agentury, freelancing a práci v malých a velkých podnicích?
3. Jak ovlivňuje výskyt bariér velikost a typ podniku, ve kterém zaměstnanec pracuje?

4.4.2 Výzkumné předpoklady

1. Pracovníci z oboru marketing a reklama se setkávají i s jinými bariérami kreativity než jaké definuje odborná literatura.
2. Nejméně 75 % respondentů z řad velkých firem se při své práci potýkalo s časovou tísní.
3. Nejméně 75 % respondentů z řad velkých firem se při své práci setkala s bariérou „příliš mnoho lidí zasahujících do projektu.“
4. Nejméně 75 % respondentů z řad velkých firem při své práci bojovalo se stresem.
5. Největší část respondentů, kteří se s časovým tlakem potýkají několikrát týdně, tvoří zaměstnanci velkých firem.
6. Největší část respondentů, kteří se několikrát týdně potýkají s bariérou „příliš mnoho lidí pracujících na projektu“ tvoří zaměstnanci velkých firem.
7. Největší část respondentů, kteří se několikrát týdně potýkají se stresem tvoří zaměstnanci velkých firem.
8. Největší část respondentů, kteří nemají ve firmě dostatek kreativní volnosti, tvoří zaměstnanci velkých firem.
9. Největší část respondentů, kteří naopak mají v práci dostatek kreativní volnosti, tvoří freelanceři.
10. Největší část z osob, kteří se setkávají při své práci alespoň jednou týdně s nemožností konzultace, tvoří freelanceři a osoby pracující v malých podnicích.

4.4.3 Výzkumné hypotézy

1. Pracovníci z menších agentur či firem se potýkají s bariérami kreativity méně často než pracovníci z větších agentur.

H0: Velikost agentury či firmy nesouvisí s tím, jak často se její pracovníci setkávají s bariérami kreativity.

H1: Velikost agentury či firmy souvisí s tím, jak často se její pracovníci setkávají s bariérami kreativity.

O1: Kolik zaměstnanců má agentura či firma, ve které nyní pracujete? (pracuji jako freelancer, 2–30, 31–100, 101 a více)

O2: Jak často se při své práci setkáváte s bariérami kreativity? (každý den, několikrát do týdně, několikrát do měsíce, několikrát ročně, jednou za pár let, nikdy)

2. Zaměstnanci pracující na straně klienta se potýkají s bariérami kreativity méně často než jejich kolegové z reklamních agentur.

H0: Typ podniku, ve kterém zaměstnanec pracuje, nesouvisí s tím, jak často se její pracovníci setkávají s bariérami kreativity.

H1: Typ podniku, ve kterém zaměstnanec pracuje, souvisí s tím, jak často se její pracovníci setkávají s bariérami kreativity.

O1: Pracujete na straně klienta, agentury neb jako freelancer (na straně klienta, na straně agentury, jako freelancer)

O2: Jak často se při své práci setkáváte s bariérami kreativity? (každý den, několikrát do týdně, několikrát do měsíce, několikrát ročně, jednou za pár let, nikdy)

4.5 Konstrukce výběrového souboru

4.5.1 Základní soubor

Základním souborem jsou zaměstnanci reklamních agentur, kteří pracují přímo v kreativním oddělení (copywriteři, idea makeři, graphic designéři, art directoři, creative directoři apod.), zaměstnanci agentur, jejichž pracovní náplní je z velké části kreativní činnost (PR manageři, content manageři, social media specialisti apod.), ale také osoby

samostatně výdělečně činné, kteří nepůsobí v žádné agentuře a při práci komunikují přímo s klienty, a taktéž osoby, které se věnují kreativní činnosti na straně klienta. Vzhledem k úzce zaměřené cílové skupině by bylo problematické pracovat s výpočty dle základního souboru. Dostupné údaje totiž rozlišují zaměstnance a živnostníky jen podle odvětví ekonomické činnosti, tzn. v tomto případě víme pouze to, kolik lidí pracuje v odvětví Činnosti reklamních agentur (7311 dle CZ-NACE), což je pro tento výzkum nerelevantní.

4.5.2 Konstrukce výběrového souboru pro kvalitativní výzkum

Pro sestavení vzorku pro kvalitativní výzkum bude využita metoda maximální variace. Hlavním rozlišujícím prvkem je pro tento výzkumný účel velikost agentury, ve které pracovník působí. Ke spolupráci budou tedy osloveni freelanceři, pracovníci z malých agentur (definováno jako agentura s 2–30 zaměstnanci), středně velkých (definováno jako agentura s 31–100 zaměstnanci) i velkých agentur (definováno jako agentura se 101 a více zaměstnanci) a taktéž osoby působící na straně klienta. Upřednostněni budou účastníci se zkušenostmi s více typů podniků.

Jelikož je důvod se domnívat, že v působení bariér kreativity by mohlo hrát roli i pohlaví a věk pracovníků, budou osloveni muži i ženy různých věkových kategorií. Při práci budou dodrženy zásady teoretické saturace, tzn. velikost výběrového souboru pro kvalitativní výzkum bude uzpůsobena podle získaných dat.

V rámci tohoto kvalitativního výzkumu je primárním cílem zjistit, s jakými bariérami kreativity se zaměstnanci agentur setkávají, a jak nahlíží na tuto problematiku v souvislosti s prostředím, ve kterém působí. Cílem kvalitativního výzkumu není určení, zdali dochází k rozdílům (této části se bude věnovat kvantitativní výzkum). Výběr vzorku je tedy stanoven pouze kvůli dodržení zásady teoretické saturace a data z tohoto výzkumu nebudou porovnávána podle pohlaví, velikosti a typu firmy nebo věku účastníků.

Výběr účastníků pro kvalitativní výzkum

Skrze online zájmové skupiny sdružující pracovníky v reklamním průmyslu budou předem vytipováni vhodní účastníci. Ti budou následně kontaktováni napřímo pomocí soukromých zpráv a požádáni o individuální rozhovor, který bude probíhat offline formou nebo pomocí aplikace MS Teams.

4.5.3 Konstrukce výběrového souboru pro kvantitativní výzkum

Pro konstrukci výběrového souboru pro kvantitativní výzkum bude využit quasireprezentativní výběr, konkrétně metoda sněhové koule. Pomocí té budou získána data, která budou následně protříděna pomocí kvót. Ty budou nastaveny neparametricky podle níže vymezených segmentů.

Tabulka 1- Kvóty pro kvantitativní výzkum

Porovnávaný segment 1 (typ podniku)	Freelanceři	Zaměstnanci pracující na straně agentury	Zaměstnanci pracující na straně klienta	
	30	30	30	
Porovnávaný segment 2 (velikost podniku)	Freelanceři	Malé firmy (2–30 zaměstnanců)	Střední firmy (31–100) zaměstnanců	Velké firmy (101 a více zaměstnanců)
	30	30	30	30

Výběrový soubor tedy bude obsahovat v každé porovnávané kategorii minimálně 30 respondentů. Výzkum bude probíhat pouze v online prostředí formou dotazníku.

Výběr respondentů pro kvantitativní výzkum

Respondenti budou osloveni pomocí zájmových skupin sdružujících pracovníky v reklamním odvětví na sociálních sítích (Facebook, Twitter, LinkedIn). Zároveň budou také požádáni o sdílení dotazníku s jejich známými, kteří pracují ve stejném odvětví.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 KVALITATIVNÍ VÝZKUM

5.1 Popis metody

Sběr dat probíhal od zimy do jara roku 2022 formou individuálních rozhovorů. Primárním účelem bylo zmapovat, s jakými bariérami kreativity se zaměstnanci setkávají v praxi a jak nahlíží na práci na volné noze, v agentuře a na straně klienta. Rozhovory probíhaly kombinovanou formou – v off-line i on-line prostředí. Volba prostředí, ve kterém bude rozhovor probíhat, byla ponechána na participantech.

V případě osobních rozhovorů byly využity kavárny, restaurace či odpočinkové zóny kancelářských prostorů. Pro nahrávání rozhovorů byla využita aplikace Voice Notes. Až na výjimky nebyly rozhovory přerušovány třetími osobami. Při přerušení bylo nahrávání rozhovoru pozastaveno a následně plynule navázáno na otázku, která nebyla kvůli přerušení dořečena. Rozhovory probíhající v on-line prostředí byly realizovány pomocí aplikace MS Teams. K přerušení rozhovorů nedocházelo.

Otázky byly pokládány záměrně v různých formulacích, aby dopomohly participantům vzpomenout si na co nejvíc problémů, které znesnadňují jejich práci (neboli na co největší množství bariér kreativity).

Všichni participanté byli upozorněni na fakt, že rozhovor je nahráván. Nahrávky byly přepisovány ručně z odposlechu. Přepisy i nahrávky jsou součástí přílohy této práce.

5.2 Výběrový soubor

Ze základního souboru popsaného v metodologii práce bylo vybráno celkem 10 participantů pracujících na různých pozicích. Pozornost byla soustředěna především na participanty, kteří mají zkušenosti s prací z různých typů firem. Konkrétně byli vybráni následující participanté:

1. Participantka 1 - Nikola B., 24 let, aktuální práce: Junior PR specialist, práce na straně agentury, velká agentura, v minulosti: freelancing
2. Participantka 2 - Daniela P., 30 let, aktuální práce: Idea maker, Team leader, práce na straně agentury, střední agentura, v minulosti: freelancing, práce na straně klienta

3. Participantka 3 - Veronika Š., 30 let, aktuální práce: Art director, Designer, práce na straně klienta, malá firma, v minulosti: práce na straně agentury i klienta, velká i malá firma
4. Participantka 4 - Klára Š., 25 let, aktuální práce: Marketing Trainee, Social and event specialist (dvě zaměstnání), práce na straně klienta, malá i velká firma
5. Participantka 5 - Bára T., 25 let, aktuální práce: Copywriter, střední agentura, v minulosti: velká agentura
6. Participant 6 - Adam T., 33 let, aktuální práce: Režisér, kameraman, střihač, práce na straně agentury, velká agentura, v minulosti: freelancing, malá agentura
7. Participant 7 - Martin M., 46 let, aktuální práce: Marketing Director, práce na straně klienta, v minulosti: práce pro agenturu, velká agentura
8. Participantka 8 - Nad' a Š., 26 let, aktuální práce: Brand manažer, práce na straně klienta, v minulosti: velká agentura (Account manager), práce na straně klienta
9. Participant 9 - Roman P., 36 let, aktuální práce: Fotograf, grafik, práce na straně agentury, velká agentura, freelancing
10. Participantka 10 - Ivana O., 44 let, aktuální práce: Marketingová specialistka, freelancer, v minulosti: práce pro klienta, práce v agentuře

5.3 Kódování dat (soupis, historie a hierarchie kódů, komentář)

Kódovací kniha obsahuje tyto kategorie: Typ práce (agentura / klient / freelancing), Velikost podniku (malý, velký, střední), Bariéra kreativity, Kategorie bariéry, Autor/ři zmiňující se o problému v teorii, Tipy a rady, Vnímání freelancingu (výhody), Vnímání freelancingu (nevýhody), Vnímání agenturní práce (výhody), Vnímání agenturní práce (nevýhody), Vnímání práce na straně klienta (výhody), Vnímání práce na straně klienta (nevýhody), Vnímání práce v malé firmě (výhody), Vnímání práce v malé firmě (nevýhody), Vnímání práce ve velké firmě (výhody), Vnímání práce ve velké firmě (nevýhody).

Kategorie typ práce a velikost podniku slouží k identifikaci typu práce, o které participant aktuálně hovoří. V případě, že participant hovoří o problematice v obecné rovině, nejsou tyto kategorie vyplněny. Tato kategorie neslouží k zobecňování představ o bariérách kreativity v jednotlivých typech podniků. Mají význam čistě orientační.

Oproti tomu v kategorii Vnímání práce v ... (malé firmě, velké firmě apod.) jsou obsaženy myšlenky, které participant přímo spojuje s velikostí a typem podniku.

Ve skupině Bariéra kreativity je možné najít všechny bariéry, se kterými se participant při své práci setkávají. Kromě těch, které participant přímo zmiňuje, jsou do ní zařazeny také bariéry, které je možné identifikovat z jejich vyprávění. Bariéry byly zaznamenány v co nejvíce odpovídající podobě. Sjednoceny byly pouze takové typy bariér, které se obsahově naprosto shodovaly (např. neadekvátní + nedostatečné finanční ohodnocení). Ostatní skupiny bariér byly ponechány v původním znění a sjednoceny až přímo v interpretaci dat, kde je upozorňováno na drobné odchylky.

Soupis všech nalezených bariér (celkem 171) je k dispozici v samostatném souboru dostupném v příloze této práce. Stejně tak jako kompletní kódovací kniha.

Původní skupina Příčina bariéry byla nahrazena skupinou Kategorie bariéry, která jednotlivé problémy třídí dle skupin, jež byly sestaveny až po dokončení kódování. Hierarchicky je tedy nadřazena kategorii Bariéra kreativity. Pro třídění bariér bylo použito rozdělení na interní a externí bariéry P. Horňáka (2014, s. 33), kategorie vybraných autorů z teoretické části této práce a doplnění vlastních kategorií dle odpovědí respondentů. Zařazení bariér do jednotlivých skupin znázorňuje tabulka identifikovane_bariery v příloze. Bariéry, které respondenti zmiňovali u více různých skupin jsou zvýrazněny tučně. Výhody a nevýhody, které participant přímo spojovali s velikostí nebo typem podniku, jsou vypsány v tabulce identifikovane_vyhody_nevyhody.

5.4 Interpretace dat

5.4.1 Identifikované bariéry kreativity

5.4.1.1 Osobní bariéry

Bariéry interní (ve shrnující tabulce identifikovaných bariér označeny jako osobní) jsou takové bariéry, které vyplývají z psychických procesů osobnosti. Zařadit mezi ně můžeme percepční, paměťové, intelektové, inteligenční a emoční bariéry a také bariéry vůle (Horňák, 2014, s. 33).

1. Strach (z chyb, selhání, neznámých úkolů a kolegů, nedostatku zkušeností)

Jednou z nejzmiňovanějších bariér, o které participanti hovořili, je emocionální strach. Strach z chyb a selhání, neznámého úkolu, prostředí, kolektivu nebo třeba i přímé spolupráce s klientem.

Strach z chyb a selhání zmiňuje například Participantka 1, Nikola B. (24 let), která říká: „... pořád si nejsem úplně jistá v tom, jak řeším jednotlivé úkoly. Dám příklad – minulý týden jsem měla jedno takové zadání, které jsem měla vypracovat pro potenciálního klienta. Dostala jsem zadání, všechno v pohodě, všechno jasné, konzultovala jsem to se svým supervizorem, snažila jsem se to zpracovat opravdu pečlivě, ale pořád jsem z toho měla obavy. Jestli to moje zpracování, jak jsem to pojala, bude takové, jaké od toho měla ta kolegyně očekávání. Případně jak se to bude líbit mému nadřízenému.“

Participantka taktéž zmiňuje, že příčinu svého strachu vnímá v nedostatku zkušeností související s její juniorní pozicí. Nedostatek zkušeností vnímají jako bariéru i další participanti, například Klára Š. (25 let). nebo Bára T. (25 let) Pro ni je tato bariéra i důvodem, proč se prozatím vyhýbá freelancingu (i přesto, že by jí jinak vyhovoval): „... největším důvodem, proč do toho nechci zatím jít, jsou ty zkušenosti. Uvědomuji si, že tím, že jsem studovala jinou školu, a dělám v tom oboru relativně krátce, tak je asi ještě potřeba, abych se nějak učila. Ve chvíli, kdy mám nějaké zázemí agentury a ve chvíli, kdy si budu hodně jistá, tak bych přešla na práci na volné noze.“

Se strachem však nebojují pouze mladí kreativci s nedostatkem zkušeností. O tom svědčí výrok Ivany O. (44 let), která i po mnoholetých zkušenostech v oboru se strachem stále zápasí: „... (stále) mám takovou tu bariéru, jestli to budu umět, jestli to zvládnu a tak. U každého nového projektu si říkám, jestli to není nad moje síly. Takže to mám pořád ten strach. Protože i po nějakých těch letech ti připadá, že děláš pořád to samé a nic víc neumíš a začneš pochybovat o tom, jestli je dobře to, co děláš.“

A zatímco Báře brání strach začít podnikat, Ivana by se naopak po mnoha letech freelancingu bála návratu do agentury: „bojím se, že když mě někde budou chtít vzít, nebo když je někde zaujme můj životopis a třeba tam eventuálně zjistí, že mám z marketingu i magistra, a k tomu tu praxi včetně velkých klientů, tak třeba budou mít nereálná očekávání ode mě. Budou si myslet, že jsem nějaký marketingový guru, a přitom já si tak vůbec nepřipadám... Vůbec nemám takové to, že bych někam nakráčela a řekla: ‚Dejte mi sem strategické plány a já vám to tady rozbořím.‘“, to vůbec.

O tom, že strach je velmi rozšířenou bariérou svědčí i hojné odkazy v odborné literatuře. O strachu jako bariéře kreativity hovoří například J. L. Adams (2019), P. J. Howard (1998), P. Žák (2004), T. Buzan (2004), P. Ludwig (2013) a další.

2. Nedostatek sebevědomí, tendence nechat rozhodovat ostatní

Se strachem úzce souvisí nedostatek sebevědomí. Zmiňují ho Participanti 1, 3, 5, 6 a 10. Participantka 5, Barbora T (práce na straně agentury), nedostatek sebevědomí dokonce označuje za její největší bariéru: „*Pro mě asi největší bariéra je, když má člověk problém se sebevědomím. Pak si často dopředu může úplně shodit nějaké věci. Když člověka napadne něco dobrého a pak se bojí, že když to řekne někomu dalšímu, že mu to hrozně strhá. Když si nejsem jistá, jestli je to ono, tak se bojím to ukázat někomu dalšímu, někomu seniornějšímu. Mám strach, že si pak bude klepat na čelo.*“

Strach související s prezentováním svých nápadů uvádí v literatuře také Adams (2019). Také upozorňuje na to, že přijít se svým vlastním nápadem a snažit se ho prosadit na úkor jiných, může být natolik složité, že jednotlivec ve skupině se může nevědomě uchýlovat k přemýšlení nad řešením stejným způsobem, jaké navrhl někdo z jeho kolegů. Z výpovědí respondentů je však patrné, že nejen nevědomě. Stejná participantka zároveň zmiňuje, že kvůli nedostatku sebevědomí má často tendenci nechat rozhodovat ostatní: „*Úplně na mě nefunguje, to, že dostaneme brief, já se na to podívám, sednu si s artákem a budeme dvě hodiny brainstormovat a vyplyne z toho tisíc věcí. Mám v těchto situacích tendenci nechat to na tom druhém a on něco vymyslí a já budu komentovat jeho nápady.*“

Z toho výroku jsou patrné i dvě další identifikované bariéry, a to **nemožnost pracovat samostatně** a **nutnost dodržovat zavedený systém práce**. Ty jsou však zařazeny do kategorie organizačních bariér, které budou zmíněny později.

Nedostatek sebevědomí a strach z vyjádření názoru však nemusí postihovat pouze zaměstnance pracující na straně agentury. Patrný je i z výroku participantky pracující na straně klienta, Kláry Š. Ta říká, že i přesto, že pracuje na straně zadavatele, který o výsledné podobě projektu rozhoduje, má problém z vyjádření názoru na agenturní práci. Obzvlášť, pokud má k práci již více připomínek.

3. Stres, únava, vyhoření, ztráta motivace

Další bariérou, kterou zmiňují jak autoři odborné literatury (Horňák, 2014, s. 35–36) tak participanti výzkumu, je stres. Se stresem mají problémy participanti 1, 2, 3 a 8.

Participantky 2 a 8 přitom zdůrazňují to, že více stresující jim připadala práce ve velkých agenturách. S jejich názorem nesouhlasí participant 6, Adam T., který pracoval několik let v malé firmě, kde kromě pozice kameramana a střihače byl zároveň i režisérem, scénáristou a často i produkčním nebo accountem. Zkrátka vším, co daná firma aktuálně potřebovala. Za psychicky náročnější tedy naopak považuje malé firmy. V souvislosti se stresem zmiňují participanti i únavu, ztrátu motivace nebo syndrom vyhoření. Ten je podle Zdravotnického zařízení Ministerstva vnitra (Vojtíšková, 2022) charakterizován jako stav chronického stresu. Je charakteristický tím, že postižený není schopen účinně fungovat na osobní ani profesní úrovni. Jeho největší zákeřnost spočívá v tom, že nenastává náhle, ale dochází k němu postupně, proto může být obtížné ho rozpoznat. I přesto je možné identifikovat určité příznaky a podniknout potřebné kroky k jeho eliminaci. K nim může patřit, podle participantky 2, Daniely K., například i přechod z větší agentury do menší.

4. Odpor, prokrastinace, lenost, nezájem

Se ztrátou motivace také úzce souvisí takzvaný odpor, který zmiňuje ve své knize Steven Pressfield (2017) a ve výzkumném vzorku například participantka 8, Nad'a Š. Nejčastějším projevem odporu je podle Pressfielda (2017, s. 26–87) prokrastinace. Tu zmiňuje například participantka 10, Ivana O., která říká, že je „typickým prokrastinátorem“. V literatuře se pak o prokrastinaci zmiňuje např. P. Ludwig (2013, s. 18–22).

Jak už bylo zmíněno v teoretické části této práce, prokrastinace není totéž, co lenost. Lenost je však další bariérou, kterou zmiňuje jak odborná literatura (Špaček, Červený, 2020, s. 71), tak participanti výzkumu. Například participant 9, Roman P.

I z výroku participanta č. 6, Adama T., je znatelná určitá míra lenosti, nebo spíše nezájmu a rezignace. Říká, že: „... *(ted' už) chci dělat tady, kde to za mě někdo vymyslí a já to jen natočím.*“

5. Věk

Zatímco u Adama T. nezájem o kreativní práci vychází z negativních zážitků při práci v malé firmě, kde býval přetěžován, Roman P. (36 let) přisuzuje nedostatek zájmu a lenost svému věku. Postupem času prý ztrácí chuť dělat na vlastních zakázkách a nemá tolik energie, co dříve.

Svůj věk za bariéru považuje také Ivana O. (44 let), která si ve svém věku už nedokáže představit pracovat v prostředí velké reklamní agentury. A to především kvůli „dynamice, kterou práce v agentuře doprovází“ a také věkovému průměru agenturních pracovníků, který je podle ní nízký.

Co se týče vlivu stárnutí na kreativitu, Runko a Pritzker (1999, s. 45–51) hovoří o dvou modelech zaměřujících se na tuto problematiku. Modelu vrcholu a poklesu a Modelu celoživotního rozvoje.

Autorem Modelu vrcholu a poklesu je Martin Lindauem (cit. podle Runko, Pritzker, 1999, s. 45–51) který tvrdí, že kreativita narůstá zhruba do věku 40 let a následně se začíná snižovat. Model je založen na výsledcích testu divergentního myšlení, při kterém participanti hledají nové způsoby řešení určitých úloh. Tento model má však značné množství odpůrců. Ti namítají, že za nižším stupněm kreativity zjištěném ve výzkumu může stát absence formálního vzdělávání, které osobám starších ročníků chybí. Za nedostatek je také označována nízká validita těchto testů způsobená tím, že mezi projevy kreativity v daných testech a projevy kreativity v běžném životě existuje pouze nepřímá úměra.

Model celoživotního rozvoje oproti tomu je založen na tom, že kreativita neroste ani neklesá. Její podoba je však v různých fázích života odlišná. Kreativita ve vyšším věku je na jednu stranu sice charakteristická určitou jednoduchostí, ta je ale na druhou stranu vyvážena životní moudrostí a zkušeností (tamtéž, 1999, s. 45–51).

6. Další emoční bariéry

Kromě již zmíněného strachu participanti zmiňují také další emoční bariéry, které je možné nalézt i v odborné literatuře (Adams, 2019, Špaček, Červený, 2020). Ať už jde o emoční bariéry v obecné rovině, které zmiňuje participantka 3, nebo například emoční nestálost, se kterou má problém participantka 2.

Mezi další emoční bariéry identifikované ve výpovědích respondentů patří: neochota vystoupit ze své komfortní zóny, neschopnost říct ne, neochota riskovat nebo nechut k chaosu.

Neochotu vystoupit ze své komfortní zóny považuje za bariéru například Ivana O., která říká, že: „to (všechno) je jen o té bariéře, o tom prvotním panickém strachu, jde o to se nadechnout, vystoupit z té komfortní zóny a zkusit to.“

S nechtí k chaosu zase bojuje Klára Š., která aktuálně působí ve dvou firmách, z nichž v jedné jsou pevně nastavené procesy práce a druhá má nastavenou jednoduchou strukturu, která vytváří atmosféru lehkých zmatků. Dvojice těchto společností jako by přesně reflektovala Hagartyho teorii dvou myšlenkových proudů (2015, s. 26–27). Chaosu a procesu. Jak už bylo řečeno v teoretické části práce, oba přístupy mají svá pro i proti a nemusí vyhovovat každému. Záleží především na typu osobnosti.

7. Druh osobnosti

Ten může být taktéž další bariérou kreativity vycházející z osoby řešitele. V odborné literatuře o ni hovoří Howard (1998, s. 326) a Žák (2004, s. 49), ve výzkumném vzorku participantky 2, 3 a 10. Zatímco však u vlastností jako je citlivost nebo příliš velká empatie nebo hovoří spíše v kontextu vlastní osoby, v souvislosti s příliš velkým egem nebo individualismem mluví spíše o svých nadřízených, kolezích nebo klientech.

8. Percepční bariéry

Participanty 1 a 7 byly zmíněny taktéž percepční bariéry, konkrétně neschopnost nahlížet na problémy z více úhlů pohledu a zvyklost řešit je pouze jedním způsobem, o kterých se zmiňují autoři Adams (2019) a Špaček a Červený (2020, s. 71). Do percepčních bariér bychom mohli zařadit také přílišné lpění na zadání, které odborná literatura v takto přesném vymezení nezmiňuje. Je patrná z výpovědi participanta 6, Adama T., který vypráví o nedávné události, která ho potkala: *„Ted' se mi stalo, že jsem točil na velké reklamě film o filmu... a dostal jsem zadání, aby to mělo stopáž dvě až tři minuty, což je dlouhé i na normální formát, ale někdo to prostě takto zadal. V zadání také bylo, abych tam nabíral hodně tvorby sněhu a takových věcí, což nás stálo hodně energie, musel jsem být na place první a utíkaly mi jiné, zajímavější záběry. Natočili jsme to, do videa jsem to aplikoval a jako první přišla připomínka, že je to dlouhé a proč je tam proboha tolik sněhu? A ted' si zachovej chladnou hlavu... Pak do mě začali hustit, proč nejsem trochu kreativní a proč to nedělám tak, aby to bylo zajímavější. A já jsem vlastně nevěděl, co říct. Neříkám, že jsem to odbyl, ale udělal jsem to přesně podle zadání...“*

Z této situace je patrné, že řešitel v přílišné snaze se zavděčit, potlačil vlastní kreativitu a striktně se držel zadání. A to i přesto, že sám by úkol řešil jiným způsobem. Další z bariér tedy může být přímo přílišná snaha se zavděčit (klientovi, nadřízenému nebo komukoli jinému). S tou nemá problém pouze Adam T., ale také Veronika Š. Podlé té

je právě chuť se zavděčit nejčastější příčinou její nespokojenosti s kreativním výstupem.

9. Psychická a fyzická kondice

Participantka 5, Bára T., a participant 9, Roman P. zmiňují také vliv psychické a fyzické kondice na jejich kreativní smýšlení. O těch v odborné literatuře hovoří např. Tony Buzan (2004, s. 21).

10. Nedostatek odpočinku, inspirace, odvahy, pocitu užitečnosti

Špatná fyzická, ale i psychická kondice úzce souvisí s adekvátní dávkou odpočinku. Jeho nedostatek považují za bariéru participant 3, 4, 8 a 9.

Participantka 8, Nada Š., zmiňuje, že největší problém s touto bariérou měla při práci v agentuře. Pramenila z toho, že měla pocit, že musí být k dispozici téměř nonstop. Dodává ale, že jde spíše o problém nastavení pracovních podmínek se svým zaměstnavatelem.

Důkazem toho je participantka 3, Veronika Š., která taktéž pracovala ve větší agentuře, ale na volné večery a víkendy si sáhnout nenechala: *„víkendy jsou pro mě svaté a ideálně i večery. Já to (práci grafického designera) chci dělat dlouho, baví mě to dělat, a tak si to nechci znechutit. Ve volném čase proto nedělám nic ze svého oboru.“*

Participant 1 ale kromě nedostatku odpočinku zmiňují i další nedostatky, které se mohou stát bariérami kreativity. Patří mezi ně nedostatek inspirace, odvahy (která by se ale dala sjednotit s neochotou riskovat), nebo pocitu užitečnosti. Ten participantka Ivana O. zažívala při práci na straně klienta, proto se rozhodla pro přechod na freelancing: *„...tak mi tam najednou přišlo, že to je trochu házení hrachu na stěnu. Že někomu vysvětluješ, jak si myslíš, že by ta jejich prezentace měla fungovat, a on ti vlastně půl doby oponuje, že to stojí moc peněz, že si myslí, že je to nesmysl, že vlastně tohle asi nechtěl... Takže takový boj s větrnými mlýny. A to bylo to, co mě ovlivnilo. Že jsem si řekla, že si to udělám sama pro sebe a budu si ty projekty moct vybírat podle toho, jestli mi pasují a že tam budu co platná... Nechtěla jsem zůstat někde za každou cenu na placeném místě s placenou dovolenou, od do, ale s tím, že tam ubíjím potenciál anebo naopak tam vybíjím svoji energii na tady ten boj, který nedává smysl.“*

Z výpovědi jsou patrné taktéž další tři bariéry, se kterými kromě Ivany mají problém i další participant 1. Těmi jsou: nemožnost odmítnout zakázku, práce pro značku, která

kreativci není blízká a nutnost přesvědčovat klienta či nadřízeného. První dvě z nich budou zmíněny v kontextu organizačních bariér.

11. Další zmíněné bariéry související s osobou řešitele

Dalšími zmiňovanými bariérami souvisejícími s osobou řešitele byly: neschopnost zorganizovat si práci, neinformovanost o bariérách a způsobech jejich řešení, dlouhodobé působení ve firmě, nejistota nebo naopak přílišná jistota práce a také pocit, že řešitel nemusí být kreativní nebo od něj kreativita není očekávána.

5.4.1.2 Skupinové bariéry

Identifikované skupinové bariéry byly dále rozděleny do kategorií dle konkrétních skupin osob, kterých se týkají. A to na bariéry týkající se týmu (kolegů), nadřízených a majitelů, zadavatele (klienta), obchodních partnerů (agentury a jiných dodavatelů) a skupin, se kterými kreativci tráví volný čas (přátelé, rodina, děti).

1. Kolegové

a) atmosféra na pracovišti

V souvislosti s týmem hovořili účastníci často v obecné rovině o špatných vztazích na pracovišti. Se špatnou atmosférou na pracovišti se setkali účastníci 2, 3 a 9. U účastničky 3, Veroniky Š., je tato proměnná nejdůležitějším aspektem její práce a přímo ji spojuje se svou výkonností: „... *já mám největší problém s tím, pokud cítím špatnou atmosféru a ten kolektiv se tam mezi sebou handrkuje, nebo něco není úplně ok a jeden donáší na druhého, tak mě to úplně dokáže zkazit chuť k práci. A mám hroznou potřebu to řešit, aby všechno bylo ok. A pro mě je to alpha omega, je to na prvním místě, abych se cítila dobře v té práci, protože když se v ní nebudu cítit dobře, tak nebudu odvádět výsledky. Takže to je jediná věc, no.*“

Špatnou atmosféru na pracovišti pak podle účastníků může vytvářet nesoulad názorů, neupřímnost, nedostatek důvěry mezi kolegy nebo přílišná soutěživost. Tu účastníci 2, 3 a 6 přímo spojují s prostředím velkých agentur, ve kterých k ní dle jejich názorů dochází častěji.

b) soupeřivost

Adam T. vnímá jak výhody, tak nevýhody agenturního prostředí: „... *ale tam (v agentuře) to zase nese riziko toho, že každý se tam chce ukázat, že nestojí stranou a musí se tam nějak odrazit. Což může a nemusí nést plody...*“

Oproti tomu Veronika Š. má poněkud striktnější názor na agenturní prostředí. Kvůli přílišné dravosti a soupeřivosti, ke kterému agentura vybízí, prostředí podle ní ztrácí na lidskosti.

Problém se soutěživostí v kolektivu má i Daniela P., která ji vnímá jako čistě negativní věc, která v týmu nemá co dělat. Ten by podle ní měl pracovat společně a vnímat projekty jako kolektivní dílo.

O soupeřivosti v odborné literatuře hovoří i Adams (2019), který zmiňuje, že u některých lidí vyvolá soutěživost touhu vymyslet lepší řešení. Tedy, stejně tak, jako participant Adam T., vnímá jak pozitiva, tak negativa této bariéry.

c) **nutnost obhájení svých názorů**

Se soupeřivostí, a atmosférou na pracovišti celkově, úzce souvisí další zmiňovaná bariéra, kterou je nutnost obhajovat své nápady před kolegy. Podle Daniely P.: „... *sednout si s názorem toho druhého a argumentovat, je v agentuře těžší než na straně klienta.*“ Je totiž nutné přesvědčit více lidí o kvalitě svých nápadů. Přičemž každý se na projekt dívá z vlastní perspektivy související nejen s odborným (např. kreativa vs. strategie) zaměřením dané osoby, ale i jejím osobním vkusem. Je proto: „... *velmi složité si obhájit řešení u všech oddělení.*“

d) **negativní vlastnosti kolegů**

Jako bariéru vnímají kreativci také některé vlastnosti svých kolegů. Stejně jako v případě jich samotných, za kreativě neprospěšné považují například nedostatek sebevědomí, příliš velké ego, nebo nezájem o práci. Tyto vlastnosti jejich kolegů se nepřímo dotýkají i jich samotných, protože kreativní díla vznikají téměř vždy ve skupinách.

Participant 3, 5, 6 a 9 zmiňují kromě určitých negativních vlastností také nekompetentnost nebo nedostatečnou edukovanost jejich kolegů. Adam T. například zmiňuje, že mu chybí proškolenost jeho kolegů: „*Připadá mi, že lidi se dostávají snadno na svoje pozice a když se dostanou do rozjetého vlaku, což ty korporáty jsou, tady nikdo na nic nepočká, tak ti lidi mi připadají jako málo edukovaní v tom svém*

daném oboru. To mě trošku mrzí, to kazí work flow celého toho hada, to pak hází stín na všechny strany. A ty lidi jsou v tom nevině, málo je zaškolili.“

e) account manager zasahující do kreativity

Za samostatnou bariéru považují participanti také account managery, nebo obecně nekreativce, kteří zasahují do kreativy. O této problematice se zmiňují participanti 3, 4, 6 a 9. Velmi negativně to vnímá Veronika Š., u které tento problém byl jedním z hlavních důvodů pro změnu práce.

Ve výzkumném vzorku byla přítomna též participantka se zkušeností s prací na této pozici. Ani ona si nemyslí, že account manager by měl rozhodovat o kreativě. Přinášet nápady by podle ní však rozhodně měl. Ne však týkající se přímo kreativy, ale spíš byznysu jako takového. Měl by navrhopvat různé aktivity a formáty, které by pomohly řešení problému, a kreativní zpracování pak nechávat na kreativcích: *„Podle mě je fajn dát kreativcům vodítka, kterého se můžou chytit, ale nelimitovat je tím. Jen jim říct, toto jsem navrhl. Cítala jsem se dobře, když jsem jim mohla pomoci. Bylo mi blbě házet na ně brief stylem, tady máte a poradte si‘. Byla jsem ráda, když jsem mohla dát ten návrh, ale vždycky jsem zároveň říkala: ‚Já nejsem kreativec, ale toto je něco, co mě napadlo‘. Takže dávat jim tu volnost.“*

d) romantické vztahy na pracovišti

Participantky 3 a 4 vnímají jako problematické také partnerské vztahy mezi svými kolegy. Například participantka 3 říká, že vztah jejího nadřízeného s vedoucí celého oddělení narušoval svobodnou atmosféru. Participantka 4 zase zmiňuje vztah mezi její nadřízenou a majitelem firmy, který velmi ovlivňoval i pracovní rozhodnutí.

„V Česku ovšem platí, že zaměstnavatelé jsou k milostným vztahům v práci obecně tolerantní, ať už se jedná o poměr mezi nadřízeným a nadřízeným pracovníkem či mezi zaměstnanci na obdobné pozici“ (Lišková, 2022).

2. Nadřízený, majitel, zadavatel (klient)

Dalšími zmiňovanými podkategoriemi skupinových bariér jsou problémy související s osobou nadřízeného, majitele či zadavatele. Identifikované bariéry týkající se těchto osob se překrývají, proto nebudou rozdělovány dle konkrétní osoby.

a) negativní vlastnosti a chování

Stejně tak jako u svých kolegů, i u nadřízených, majitelů a zadavatelů vidí participanti bariéry v některých jejich vlastnostech. Patří mezi ně například příliš velké ego, neochota riskovat nebo neotevřenost vůči jiným řešením. Tedy aspekty zmiňované též v odborné literatuře (Adams, 2019, Špaček a Červený, 2020, Howard, 1998, Žák, 2004, Hornák, 2014). Taktéž označují za bariéru nekompetentnost nebo nedostatečnou edukovanost. S tou se potýkaly participantky 3, 8 a 10.

Daniela P. bojuje také s tím, když je její nadřízený příliš autokratický. Autokratičnost šéfa jako jednu z bariér prostředí (organizace) zmiňuje také Adams (2019).

Participanti ale taktéž zmiňují i konkrétní bariéry týkající se chování jejich nadřízených či zadavatelů. Hovoří dokonce o nedůstojném zacházení se zaměstnanci (v případě nadřízeného) nebo nelidském přístupu (v případě klienta).

b) neadekvátní postupy

Problém mají i s některými postupy svého nadřízeného. Adamovi T. například vadí „chválení naoko“. Konkrétně spojené se slovy: „Je to super, ale...“ Adam to komentuje následovně: *„Já nepotřebuji vůbec žádný emoce okolo a žádnou omáčku, kterou musím zbytečně číst. Vůbec to nepotřebuji, když to odevzdám a líbí se jim to, tak řeknou Adame super, tady máš flašku, ale nepotřebuji tady to rokoko okolo. To je fakt zbytečný, mě to spíš i uráží, oni si myslí, že se mi zavděčí pár hezkýma slovíčkama, a pak na mě vysolí to, co by vysolili za jakýchkoli okolností. Mě to neuráží, když mi to řeknou napřímo a já vím, na čem jsem.“* Zároveň ale přiznává, že tento přístup nemusí být sympatický všem: *„Možná chlapi to snášejí jinak než ženský, nevím. Možná je to tím, jak je to anonymní, tak neví, s kým komunikují, tak radši vysypou, že to je super a pak se to rozjede (komentování).“*

Veronika Š. má zase problém s děkováním za práci, ze kterého cítí přílišnou hierarchii: *„...i takové to, jak ti děkují za tu práci. Neděkujte mi, já děkuji vám za zadání. My jsme tým a já jsem za to placená a nemusíte mi děkovat. Nemám ráda, když mi v týmu někdo děkuje za práci, vždyť ji děláme všichni dohromady a stejně tak já můžu děkovat jim.“*

c) přílišná loajalita vůči klientovi

Dalším problémem je pak manažer, který nestojí za svým týmem a je příliš loajální vůči klientovi. S takovým se při své práci setkala například Bára T.: *„Byla jsem na několika různých prezentacích, kdy se dopředu na něčem domluvili, věděla jsem, že tam vznikla ne úplně příjemná situace, ale pak někdo z juniornějších lidí na meetingu se*

snazil diplomaticky říct, že chyba byla na klientské straně. Jako v pohodě, my to můžeme nějak vyřešit, ale neobviňujte z toho nás nebo tak. A ten člověk, ten nadřízený v tom se začal stavět na stranu klienta a ponižovat ty svoje podřízené, aby náhodou to nevypadalo tak, že on udělal nějakou chybu, což mě přišlo úplně nehorázné. On, kdyby do toho fakt vstoupil jako elitní manažer s tím, že by minimálně mohl být neutrální, ale to se nedělo. A když toto udělal jednou, dvakrát, tak potom ti lidi přestali mít motivaci se nějak snažit tyto situace řešit a na těch meetinzích potom radši byli potichu, než aby začala další taková nepříjemná situace.“

S přílišnou loajalitou vůči klientovi bojuje také Adam T.: *„Oni se snaží lézt klientům... za každou cenu. To je jejich chlebobárce, dokud mají klienta, tak oni mají důvod chodit do práce. Já plně chápu, o co jim jde, ale je třeba tam mít nějakou míru toho zdravého rozumu, kdy oni nad tím musí přemýšlet ze široka. A ne to odkývat hlavně abych byl se všemi zadobře.“*

I Martin M. je toho názoru, že: *„Je špatné dlouho mlčet nebo snažit se vyhovět klientovi za každou cenu.“*

V obecné rovině pak participanti také zmiňují špatné vztahy mezi agenturou a klientem související s nedostatkem důvěry a respektu a nesouladem názorů.

d) nedocení práce, nápadů

Další kategorií související s osobami nadřízeného či klienta je nedocení práce či nápadů nebo pochybnosti ohledně návrhů řešení. S nimi se setkává například Naďa Š.: *„Zkázá mi chuť, když můj šéf pochybuje, co nám to přinese, jaký má význam dělat tyto aktivity, co to přinese brandu, jak nám to může pomoci. Když přijdu nadšená s tím, že můžeme udělat toto a pak přijde otázka, co nám to přinese a jak to ukážeme těm lidem a na jakých kanálech? Jsou to dobré otázky, ale když je otázek příliš, tak mi to podkope moji jistotu a já pak ztratím chuť to dělat.“*

Kromě Nadi, také Klára Š., která říká: *„Moje šéfová vždycky řekne holky, kdybyste o něčem věděly nebo kdyby vás něco napadlo, tak dejte vědět. My pak přijdeme s nápady a ona nám je vždycky všechny úplně zazdí... A to je tak pět let v kuse. Nevím, jestli se tam snad jednou jedinkrát nějaký nápad zrealizoval.“*

Jako problém také participanti vnímají odmítnutí nápadu bez odůvodnění.

e) vrácení k přepracování (feedback)

Problematickou záležitostí jsou také feedbacky. Participanti zmiňují to, že zpětná vazba je pro ně důležitá a pakliže je nedostatečná, negativně se to odrazí na jejich vnitřním vnímání své práce. Naopak ale při velkém počtu komentářů ztrácejí participanti radost z práce. Například Adamovi T. nejvíc vadí dodatečné feedbacky. Tedy takové, které mohly být zmíněny už v prvním kole připomínek. A to především proto, že: „... pak se stává, že (klienti, account manageri) chtějí upravit něco, co už dávno měli vidět. Já pošlu ty úpravy a přijde mi sedm komentářů. Vždyť to přece nevyhází, to je jasné, je to jen o tom, že se na to špatně podívali. To se vracíme k třetí otázce, kdy zjišťujeme, že lidi jsou buď netrénovaní nebo na to nemají prostor nebo jsou slepí, nebo nevím, co se děje v jejich hlavičkách... Ony se ty věci pak těžko upravují, když už máte nasazené video na muziku, sedí tam střihy na muziku a oni chtějí něco na začátku změnit a pak se to změní celé a pak se diví, že to upravujete 8 hodin a že to stojí peníze. To by se měli naučit.“

Bára T. zase bojovala při práci v agentuře s tím, že klient, který platil agentuře měsíční paušál, měl neomezený počet feedbacků. Často se tak stávalo, že „pouhý“ headline na letáku přepracovávali 20x.

Obecně ale jakékoli zásahy ze strany klienta v kreativcích vyvolávají neduhy. Například Nikola B. tuto problematiku komentuje následovně: „Záleží, do jaké míry (klient zasahuje do díla). Není určitě špatný přinést nějaký kritický pohled na ten nápad, není určitě špatné se s tou druhou stranou domluvit, ale pokud to klient úplně shodí projekt se stolu, že to chce úplně překopat, tak mi to přijde docela jako znehodnocená práce.“

Proto se participanti shodují na tom, že pokud je práce na straně klienta v něčem lepší, je to právě v možnosti finálně rozhodnout o výsledné podobě díla. Protože jak říká Roman P.: „klient má vždy pravdu a když ji nemá tak nastupuje první pravidlo. To je základ.“

Ne vždy tomu tak je. Pokud některá rozhodnutí činí nikoli česká pobočka, ale centrála v zahraničí, sám klient pak není tím, kdo finálně rozhoduje. Na to upozorňuje Martin M., který momentálně působí na straně klienta.

12. Další zmíněné bariéry související s osobou nadřízeného, majitele nebo zadavatele

Mezi další zmiňované bariéry patřil například rozpočet. Ten považují za bariéru participant 7 a 10, Martin M. a Ivana O.

Dále pak také nedostatečný důraz na kvalitu odvedené práce, nedostatek volnosti nebo prostoru pro kreativitu, klientovu nedůvěru v marketing nebo upřednostňování opakování před kreativitou, které zmiňuje Martin M.: *„Když se podíváš na leadery na trhu, na Tesca, Billy, ty masy jsou obrovské, Lidl apod. U nich často platí to klasické rčení: ‚Je jedno, co tam ukazuješ, ale hlavně, že to ukazuješ často‘. Nepotřebuješ kreativitu, potřebuješ tu reklamu opakovat tisíckrát denně, aby lidi věděli, že to je zářivě bílé a je jedno, co v té reklamě je dané.“*

Problémem také může být špatná organizovanost klienta nebo nadřízeného.

3. Obchodní partneři

Bariéry, které participant vnímají ze strany svých obchodních partnerů či dodavatelů, jsou de facto totožné s bariérami detekovanými v souvislosti s nadřízenými či klienty. Zmiňován je opět nedostatek důvěry mezi stranami, nepochopení zúčastněných stran, nedostatek respektu, negativní vlastnosti partnerů jako jsou nesamostatnost či nespolehlivost, nebo nesprávný styl jednání. V souvislosti s agenturou, je pak zmíněn také odklon od zadání.

4. Přátelé, rodina, děti

Teoretickou rovinu odrážejí také bariéry vnímané v souvislosti se skupinami osob, které participant vídají ve svém volném čase. Tedy přáteli, rodinou či dětmi. Zatímco u přátel či partnerů participant vyzdvihují především jejich oporu, stejně tak jako autoři odborné literatury (Kleon, 2012, s. 141, Dacey, Lennon, 2020, s. 63), mateřství participantky vnímají spíše jako bariéru. Především v souvislosti s freelancingem, který je z finančního pohledu nejistou prací. U Daniely P. tento fakt hrál roli při změně pracovní pozice: *„... jednou to jeden klient neposlal, druhý klient neposlal, pak to poslal pozdě ty peníze a já jsem si v tu chvíli uvědomila: ‚, Ty vado, Danulo, ty už máš dítě, ty musíš myslet na vás! Ty už nejseš na vejšce.‘ Takže jsem potom přešla na stranu klienta.“*

Ivana O. zase hovoří o tom, že si není jistá, zdali by se pustila do freelancingu, pokud by neměla stálého partnera, s jehož příjmy by mohla počítat. Zároveň však mateřství považuje za problematické i v souvislosti s prací v agentuře: *„No, nevím, protože pro mě to byl potom takový zlom, že jsem tam pracovala X let jako mladická, bezdětná, bez*

nějakých závazků, takže jsem mohla pracovat celý den, mohla jsem tou prací hodně žít. A nedokážu úplně posoudit, kdybych se pak měla vrátit nějak a už jsem ty děti měla dvě, tak si nejsem jistá, jestli s tím provozem, který jsem předtím trochu nastínila, jestli by to bylo úplně slučitelné. Protože to byla opravdu agentura, kde byli mladí lidi, byla to výborná parta, byla to velká sranda, ale nemyslím si, že by tam úplně v tu dobu měli pochopení pro to, že já ve 4 hod potřebuji být ve školce. Takže to si myslím, že by možná taky časem mohl být problém.“

5.4.1.3 Organizační bariéry

1. Časový tlak

S časovým tlakem, který jakožto bariéru kreativity zmiňuje například Žák (2004, s. 56), se setkávají participanti 1, 3, 4, 5, 6, 7 a 8.

Barbora T. ho spojuje především se svou bývalou prací ve velké agentuře. Konkrétně s jedním konkrétním klientem, pro kterého její tým pracoval: „... já chápu, že zrovna v tom oboru, ve kterém ten klient byl, ještě když je to tak obrovský kolos a dělaly se věci na té úrovni, je moc různých šéfů, kteří k tomu všichni musí něco říct. Je těžké na to dát agentuře dost času, ale tady toho času bylo někdy hrozně málo, a ne vždy to úplně dávalo smysl.“

V souvislosti s ním pak zmiňuje i neefektivnost práce, která časový tlak způsobuje: „Dělala se kampaň, která měla jet za tři měsíce, ale my jsme k tomu museli mít hotové letáky dva měsíce dopředu. Stejně to nikam nemohlo jít, první měla jít velká kampaň a pak tyto menší věci, ale někdo zrovna rozhodl, že to potřebuje a nebyl tam nikdo z naší strany, kdo by řekl: ‚Není reálné vám to dodat, nemáme na to kapacitu.‘ Nebyly tam prioritizované věci, že toto je potřeba udělat jako první.“

I Nad'a Š. má spojený časový tlak spíše s prací v agentuře, kde dříve dělala: „... já jsem překvapená, jaký velký rozdíl je v časovém tlaku. Už i v A. tam byly ty timingy striktnější a byl tam menší časový tlak, ale stále ten tlak, když jsem v agentuře a pracuji na klientovi, tak je to obrovský tlak, stres, co se týče času.“

Nynější práce na straně klienta ji v tomto ohledu vyhovuje více. A souvisí to s další bariérou, kterou bychom mohli zařadit do kategorie časová tíseň, kterou je nemožnost přizpůsobení časového harmonogramu: „Tam kde jsem teď, tak jsem pánem svého

času. A samozřejmě, že jsou nějaké deadliny. Typu... tak Valentýn je vždy 14.2., ale mám to velmi volné a nejsem pod takovým časovým tlakem.“

Nemožnost přizpůsobení časového harmonogramu vnímá jako problematickou záležitost i Barbora T. a Adam T., za kterého o časové náročnosti projektu rozhodují v současné agentuře produkční.

Pokud zaměstnanec nemá možnost ovlivnit, kolik času stráví na projektu, je zde pravděpodobnost chybného odhadu ostatních pracovníků kvůli čemuž může docházet k přetěžování zaměstnanců. To však může být, podle zkušeností Veroniky Š. i záměrem: „... opravdu o nás mluvili tak, že musíme „vytěžit“ naše arťáky. To bylo vytězte J., V. ještě není vytěžená, musíme ji vytěžit. Jedna accountka řekla: „Já dneska pasu J.‘. Jenže ono to není vtipný... Vždy jsme museli mít hromadu té práce, vnímali nás jako nějakou sílu, nějaký větrný mlýn nebo důl, ze kterého musíš vykopat co nejvíc se dá.“

Přetěžování zaměstnanců může způsobovat i jejich dlouhodobý nedostatek nebo přílišná fluktuace zaměstnanců, o které participanti též hovoří.

Kreativcům taktéž vadí přílišná fluktuace klientů nebo situace, kdy pracují na projektech příliš mnoha klientů. Daniela P. tuto záležitost spojuje především s většími agenturami: „protože oni (zaměstnanci větších agentur) prostě mají na starost třeba 10 klientů. V menších agenturách třeba mají na starost 4 klienty, mohou se jim víc věnovat, a ne že pro každého mají třeba 10 %.

Zároveň ale zdůrazňuje, že tento problém se týká nejenom agentur, ale práce ve velkých firmách na straně klienta: „Já jsem pracovala i v korporátu, kde jsem dělala socky a to je taky masakr, prostě korporát je pro mě velká agentura.“

Problémem podle participantů však může být i práce pouze na jednom klientovi. Ta způsobuje stereotyp a dle jejich názoru také zvyšuje pravděpodobnost rozvinutí syndromu vyhoření. Ačkoliv by se mohlo zdát, že tento aspekt se týká pouze práce na straně klienta, opak je pravdou. Participantky 5 a 8 mají zkušenosti z agentur, kde pracovaly ve specializovaných týmech soustředících se taktéž pouze na jednoho klienta.

S časovým tlakem pak podle Barbory T. úzce souvisí také kvalita odevzdávané práce: „Ono to není v lidských silách, i když se člověk snaží vyjít vstříc, pokud jako copywriter a arťák na to mají hodinu, dvě, aby vymysleli koncepci na kampaň, a ještě to bylo

natolik flexibilní, že se to dá propsat do letáků, socialu a televize.... To nemůže být kvalitní. A pokud se to náhodou povede, tak se to nepovede pokaždé.“

S jejím názorem souhlasí i Adam T.: *„Jak říkají osvětlovači: ‚Svítit můžu furt, nikdy to není dokonalý. Dej mi čas a já můžu svítit pořád.‘ Stejně jako já jsem schopný to pořád zdokonalovat. (Pokud je čas).“*

Příliš mnoho práce pak může vyústit v práci mimo pracovní dobu a přesčasy, které taktéž participanti vnímají jako bariéru. Bariéru, která úzce souvisí právě s dostatkem odpočinku, volného času a psychickou pohodou, která byla zmíněna v kapitole o osobních bariérách. Je tedy zřejmé, že jednotlivé bariéry se vzájemně ovlivňují.

2. Korporátní procesy

O vlivu korporátních procesů na kreativitu hovoří v odborné literatuře například Adams (2019) nebo Špaček a Červený (2020). Ve výzkumném vzorku pak participanti 4, 5, 6, 8 a 10. V souvislosti s nimi jim vadí především přílišná hierarchie, zdlouhavé procesy schvalování, zbytečné meetingy, nebo nutnost dodržovat zavedené postupy práce.

3. Korporátní postupy

Mezi ty patří například nepřítomnost na projektu od jeho počátku, nemožnost probrat práci přímo s klientem, což je participanty bráno jako velká výhoda freelancingu, nebo nemožnost pracovat samostatně. Tato bariéra dělá starosti hlavně Báře T., která před společným brainstormováním potřebuje dostatek prostoru pro samostatné seznámení s tématem: *„... je pro mě lepší, když si na to sednu sama, zkusím něco vymyslet, přijdu s tím za artákem, který víc přemýšlí vizuálně a nějak to propojíme. Ale až potom co člověk nad tím přemýšlel sám.“* A zatímco v předchozí velké agentuře tento postup práce byl pevně daný a neměla možnost ho ovlivnit, nyní, v menší firmě, jsou její vedoucí k volbě postupu práce shovívavější.

Stejně tak, jako nedostatek času pro samostatné studium tématu, je ale problémem i nemožnost projekt konzultovat. Ta je spojována především s menšími firmami, kde pracuje méně lidí.

Volba postupu práce je však záležitostí související čistě s osobní volbou řešitele daného projektu. Například Veronika Š. měla v souvislosti s postupem práce následující problém: V jejich týmu se nepracovalo v tradičních skupinách copywriter + art director, což považuje za velkou nevýhodu, která ji brzdila při tvorbě kreativních výstupů: *„Kdybych to mohla zpracovat v souladu s copíkem, tak je to pro mě ideál, protože mi přijde, že tito dva lidi si fakt dělají ten ping pong a když jsou sehraní, tak je to pecka. Zároveň se navzájem pohlídají, jeden rozumí řemeslu toho druhého a je skvělé, když toto funguje.“*

Zároveň upozorňuje na to, že nepřítomnost copywritera v týmu není až tolik nestandardní situací, jak by se mohlo na první pohled zdát: *„Ale zároveň bych chtěla říct, že ten copík, když není v social týmu, tak to je poměrně standard. V těch social týmech, které jsou specifické, skoro každá agentura takový tým má, tak tam toho copíka nemají a musejí si za ním případně odbíhat bokem. Já jsem si na tajnačku za L. chodila pro rady, že mi něco nesedí, aby mi obhájil, že to můžu změnit, který byl copík vedle v týmu, v tom velkém kreáci.“*

Veronika Š. také upozorňuje na další zajímavý fakt, které nezmiňuje odborná literatura. Za bariéru považuje tzv. formalismus neboli upřednostňování formy nad obsahem: *„Jo tento formalismus, který jsem zažila v bývalé agentuře... Tam se dělaly formáty na sociální síť, taková chytrá reklama, kterou ty zacílíš na někoho a ono se to otevře a tam se mu rozvine příběh, může to scrollovat z leva doprava, ale ty potřebuješ mít obsah, který do toho nalifruješ. Potřebuješ to něčím naplnit. Když někdo chce prodat tomu klientovi, uděláme to, skvělá věc a pak ti řeknou udělej instant experience a že tam budeme říkat nějaké čísla a já říkám: ‚To je super, ale já potřebuju ta konkrétní čísla, aby tam mohla být ta infografika, o které tady mluvíš.‘ A v tu chvíli, když se tahají data z paty, tak to mě úplně vytáčí... Nejdřív máš tu formu a nemáš ten obsah. To má být obráceně. Nejdříve vědět, co chci říct, a pak se rozhodovat, jaký formát je*

pro to nejvhodnější. Může to být třeba rozhovor s někým, může to být dokument, román, básnička, video spot... To je ten správný postup! A ne si říct, uděláme celovečerník nebo fotoromán, ale bohužel máme tady jen lžičku, a tak tam bude nafocená dvakrát lžička.“

Dále také zmiňuje to, že v bývalé agentuře docházelo k rozdělování práce na obsahu a formě a art direktori byli pro obsahové strategy nikoli tvurci, kteří by měli přemýšlet jak nad obsahem, tak nad formou, ale „pouhými štěpci“, kteří hezky zpracují jejich myšlenky. To je podle ní nevhodné, protože obsah a formou jsou „spojenými nádobami“ a ideální je přemýšlet o nich najednou.

4. Nedostatečný prostor pro kreativitu

Další organizační bariérou je nedostatečný prostor pro kreativitu a nedostatek volnosti obecně. S tím se setkali nebo stále setkávají participanti 3, 7, 8, 9 a 10. Může souviset jak s osobou klienta a nadřízeného, nebo přímo s organizací, kde kreativci pracují. Participanti tyto nedostatky spojují především s nemožností odmítnout zakázku, kterou opět vnímají jako velkou výhodu freelancingu, neochotou vyjednávat (ať už o pracovních podmínkách nebo projektech) nebo také pevnou pracovní dobou.

Ta je hodně důležitá například pro participantku 2, Danielu P: „... *pokud mi dají důvěru (ve firmě), tak já jsem schopná tomu zaměstnavateli dát 110 % procent ze sebe. Takže kdyby to tak nebylo a musela jsem tam být pondělí až pátek od do, tak bych byla úplně vyprahlá.“*

Daniela také dodává, že naštěstí s pevnou pracovní dobou se nemusela nikdy potýkat. Při práci na straně klienta i agentury ji organizace vždy vyšla vstříc: „*Ale zatím (řuká do stolu) jsem se s každým vždycky nějak domluvila.“*

Nedostatečný prostor pro kreativitu je také spojen s počtem lidí pracujících na projektu. Je zřejmé, že tento bod se, ale dle vyjádření participantů, týká především velkých firem: „... *nemůže tam být sto lidí na tom projektu, protože tam zase už může docházet k tomu, že každý je jinak naladěný, každý to vidí samozřejmě jinak. Může docházet k nějakým konfliktům, takže nějaký ten strop tam musí být. Myslím si, že třeba dvojice,*

trojice je fajn, když společně spolupracuje. Ale zase třeba už dvacet lidí, to už si nedokážu představit, že by se společně domluvili“, říká k problematice Nikola B.

Daniela P. zase tuto bariéru spojuje přímo s agenturní prací. Podle ní na straně klienta pracuje na projektu lidí méně: *„Rozdíl je, že na straně klienta je vás 5, 6 v jednom týmu a na straně agentury je vás X Y.“*

S nedostatkem prostoru pro kreativitu pak také úzce souvisí závislost agentur na klientovi nebo zásahy do soukromí, o kterých mluví Roman P.: *„... tam byly všude kamery, u nás by byly manifestace, že ti zasahují do soukromí. Tam to bylo a ty s tím nic neuděláš. Když tam máš kameru, děláš o trochu víc, protože máš pocit, že to někdo vidí. Musíš ukázat, že to děláš dobře a že to děláš.“*

5. Projektové bariéry

Dalšími bariérami, se kterými se kreativci v praxi setkávají, jsou bariéry spojené čistě s povahou jejich práce (nikoli týkající se přímo zadání, těm je věnována celá samostatná kapitola). Participantům například způsobuje problém i fakt, že vykonávají práci „pro někoho jiného“. Například Adam T. dokonce přiznává, že k projektům, které realizuje jako freelancer, přistupuje jiným způsobem: *„Až si budu točit svoje projekty, kdy si občas někam odskočím, tam se chovám jinak, je to prostě moje miminko.“*

Dalším problémem je, pokud kreativec pracuje pro značku, která mu osobně není blízká. Zkušenost s touto bariérou má třeba Klára Š., která se jako Social managerka kina setkává s prací na propagaci mnoha různých filmů: *„Já se třeba podívám na trailer a mně to mnohdy vůbec nic neřekne. Jsou filmy typu... ted' budou Fantastická zvířata, miluji Harryho Pottera, tak tam nemám problém. Ale pak jsou filmy, které třeba ani...když jsou to filmy, na které já bych osobně nešla nebo se mi nelíbí to zpracování nebo proti nim něco mám, nějakou výhradu a tak, a ten trailer mi toho moc neřekne, tak prostě mám problém, že nevím, co o něm mám napsat.“*

Bára T. zase v kontextu s tímto tématem hovoří opět o možnosti výběru klienta podle svých představ, která je spojována s prací freelancera: *„Já určitě chci (pracovat jako freelancer), protože do jisté míry to, že si budu moct vybrat klienty víc podle nějakých svých hodnot, podle toho, co bych chtěla dělat. I když, já si můžu vybrat, že chci dělat třeba pro Lego a oni mě nebudou chtít, ale minimálně mám na to větší vliv a líbí se mi i představa, že bych jednou zkusila rozjet něco svého.“*

6. Platové ohodnocení

Bariérou také může být neadekvátní platové ohodnocení se kterým se setkala Bára T. ve velké agentuře, kde v minulosti pracovala. Zároveň ale upozorňuje, že její zkušenost se mohla týkat pouze dané agentury a nemůže být zobecňována: *„Já nevím, jak to mají všechny velké agentury zase, ale tady kde jsem byla já, tak tam to bylo hodně špatně placené i vzhledem k tomu, v jakém stresu člověk byl a jak nezajímavou práci dělal. Hodně se tam šetřilo.“*

Neadekvátní platové ohodnocení jako bariéru kreativity v odborné literatuře zmiňuje například Adams (2019).

Problémem ale zároveň může být i když zaměstnanec pracuje pouze kvůli výdělku, což je taktéž zmiňováno v odborné literatuře (Adams, 201, Hegarty, 2015, s. 107, Nöllke, 2006). Z výzkumného vzorku pak tomuto problému odpovídá participantka 4: *„Za prvé mě to nebaví, správa sociálních sítí není to, co budu jednou dělat, ani copywritera nebudu jednou dělat. Ale to je super, že jsem si to vyzkoušela a zjistila jsem, že to nebudu dělat. Ted' to dělám proto, protože potřebuji peníze.“*

5.4.1.4 Bariéry zadání

Oproti odborné literatuře, kreativci zmiňují také bariéry týkající se čistě zadání.

Problémem je podle participantek 1, 3, 5 a 8, když zadání není dostatečně konkrétní. Nadřa Š. to dává za vinu klientovi a nyní, kdy sama pracuje na této straně „barikády“ se snaží tomuto problému vyhybat: *„Vždycky vzadu mám v hlavě, co mi chybělo v zadání od klienta, mám to tam a když dávám zadání kreativcům, tak mám mentální check list. Říkám si: ‚Představ si to, kdybys toto dostala jako zadání, bylo by to pro tebe dost, uměla bys s tím pracovat?‘ Ovlivnilo mě to a stále nad tím přemýšlím, když spolupracuji s agenturou, tak myslím na to, co mi bylo nepříjemné, jaké situace a snažím se, aby se oni do té situace nedostali.“*

Veronika zase říká, že určité mantinely potřebuje a umožňují jí být kreativní. Na druhou stranu také mluví o tom, že je hodně důležité, aby mantinely nebyly příliš úzce vymezené: *„Tam (při práci na projektu v bývalé agentuře) bylo dost přesně rozepsané, co já mám udělat. Já jsem ty mantinely měla tak strašně nalajnované!... Ať se nejdřív udělá strategie a na to se pak pověsí ta kreativa. Ale mít to celé vymyšlené, ve stylu: tady přijde a zašteká pes a pak tu vyběhne mimino a celé si to najdi na fotobance... Tak je to pak problém.“*

Participant taktéž bojují se zadáními, které označují přímo jako nesmyslné, nebo obecně nekreativními nebo nezajímavými projekty. Podle Martina M. jednoznačně existují

projekty, které prostě jsou nekreativní. A u takových mají pak kreativci problém s tím, že nemohou svou kreativitu dostatečně zapojit.

5.4.1.5 Bariéry kultury a prostředí

Participantů oproti odborné literatuře naopak příliš nezmiňovali bariéry týkající se kultury a prostředí. Výjimkami byly 4 faktory. Daniela P. a Veronika Š. například zmínily vnější podněty, které jim brání ve vymýšlení nápadů. Nad'a Š. měla zase problém s negativním nahlížením na její práci, kterou od okolí vnímala. Roman P. zmiňoval vliv konkurenčního tlaku o kterém hovoří v odborné literatuře především Nölke (2006). Ivana O. pak vnímá bariéru v oboru jako takovou: „*Pořád mám takový ten pocit, a snad možná i čím dál víc, že je toho čím dál více v tom marketingu, co neumím, než umím, protože se to strašně rychle vyvíjí všechno. Ten marketing je ultra rychlý obor.*“

5.4.2 Vnímání práce v různých typech podniků

Jak participantů nahlíží na bariéry v souvislosti s velikostí a typem podniku už bylo zmíněno u vybraných typů bariér v předchozí kapitole. Tato kapitola slouží jako souhrn toho, jaké bariéry participantů přímo spojují s prací v agentuře, na straně klienta, na volné noze a v malých, středních a velkých firmách.

Všechny identifikované výhody a nevýhody je možné nalézt v kódovací knize nebo v přehledněji zpracované tabulce identifikovane_vyhody_nevyhody. Oba soubory jsou součástí přílohy této práce.

5.4.2.1 Práce na straně agentury

V souvislosti s agenturním prostředím participantů mluví o specifické, osobité a přátelské atmosféře. Zmiňují též prolínání práce se zábavou, které je podle některých specifickým prvkem práce v agentuře. Samotnou práci pak popisují jako dynamičtější, zajímavější a rozmanitější než na straně klienta. To je způsobeno především tím, že pracují na projektech více klientů. Práce v agentuře je proto vnímána jako vhodná příležitost k získání zkušeností a rozvinutí svých schopností. Někteří participantů ji taktéž považují jako ideální volbu pro start kariéry. To souvisí také s tím, že v agenturním prostředí má zaměstnanec možnost obrátit se na své kolegy v případě problémů týkajících se zpracování zadání. Agenturní prostředí může taktéž nabídnout možnost získání kontaktů potřebných pro další působení v oboru.

Dalšími výhodami, které participantů zmiňují, je alespoň částečná možnost výběru klientů a přizpůsobení časového harmonogramu. Tento aspekt však souvisí především s volbou konkrétní agentury a není možné ho zobecňovat. Nespornými výhodami pak jsou finanční jistota (oproti freelancingu) a menší zodpovědnost než na straně klienta.

Dále pak participantů také zmiňují fakt, že v případě agenturní práce se pracuje pouze pokud je zadání od klienta. Mohou tak nastat období čekání na zadání, při kterých zaměstnanec má možnost si od práce oddechnout. Participantka 1 si také myslí, že klienti mají tendenci více důvěřovat agenturám než externistům pracujícím na volné noze.

Výhodou, ale i nevýhodou, může být fakt, že v agentuře s klienty vyjednává především account manager nebo jiný nadřízený. I další aspekty práce v agentuře, které participantů zmiňovali jako výhody, mohou podle nich být zároveň i nevýhodami. Patří mezi ně například fakt, že v agentuře pracují na větším množství klientů. To pak způsobuje to, že se jednotlivým projektům nemůžou věnovat dostatečně do hloubky. Oproti práci na straně klienta mají k dispozici také méně informací o jednotlivých značkách a často také nejsou u projektu od jeho úplného počátku.

Obecně pak práci v agentuře popisují jako časově i psychicky náročnější s větším objemem práce a stresu. Někteří dokonce jako dlouhodobě neudržitelnou nebo nevhodnou pro matky s dětmi. Participantů zmiňují také přílišnou dravost a soutěživost mezi kolegy, která způsobuje těžkosti při obhajování své práce. Tu, oproti freelancingu i práci na straně klienta, zde kreativci musí obhajovat u většího množství lidí.

Dále také jako problematické vnímají to, že hlavní slovo má vždy klient. Agentura je tak stavěna do nepříjemné pozice v souvislosti s nemožností dělat finální rozhodnutí.

Zajímavým vhladem do vnímání agenturní práce klientskou stranou jsou pak názory participantky 4. Z jejího vyprávění o spolupráci se současnou agenturou vyplynulo, že ji považuje za skvělou především proto, že dokáže jejich požadavky zpracovávat i ve večerních hodinách nebo o víkendech. Protože vedení agentur je na svých klientech finančně závislé a snaží se jim vycházet vstříc, je to často na úkor interních zaměstnanců. S touto přílišnou loajalitou bojovaly při práci v agentuře především participantky 5 a 8 pro které byla jedním z důvodů opuštění jejich stávajících pozic. U druhé zmíněné hrála roli také menší možnost profesního rozvoje při práci v agentuře, kterou v souvislosti s agenturním prostředím zmiňuje také Bolter (2017).

Dalšími nevýhodami, které v kontextu s touto prací participanti zmiňovali, byly: nemožnost úplného přizpůsobení času a nutnost dodržovat zavedený systém práce. Tyto proměnné se však netýkají pouze agenturního prostředí, ale i práce na straně klienta. Diskutována byla také nemožnost výběru klientů, což je však problematickou záležitostí i u freelancerů, především v době, kdy začínají.

V neposlední řadě pak byla zmíněna nutnost práce na IČO, kterou některé agentury preferují. U jedné z participantek byla objevena taktéž představa, že agenturní pracovníci musí ovládat více dovedností než lidé pracující na volné noze. To je ovšem značně diskutabilní, především proto, že při práci na volné noze se podnikatel nevěnuje pouze specifické činnosti, kterou vykonává, ale taktéž komunikaci s klientem, aktivnímu vyhledávání zakázek apod.

5.4.2.2 Práce na straně klienta

Výhody a nevýhody práce na straně klienta ve velké míře odrážejí poznatky zmíněné v souvislosti s prací v agentuře.

Mezi výhody participanti řadí: absenci tlaku od klienta, možnost finálně rozhodovat o výsledné podobě díla, menší soutěživost mezi kolegy, možnost věnovat se pouze jedné značce, o které mají dostatek informací a větší možnost profesního rozvoje.

Obecně práci na straně klienta popisují jako méně stresující, klidnější, více kontinuální a méně časově náročnou. Objevují se však i názory, že práce na straně klienta může obsahovat stejný objem práce jako v agentuře a taktéž se po zaměstnancích může vyžadovat „svižné tempo“.

I přesto, že pro kreativce je práce na straně klienta méně rozmanitá, pro jiné profese může být naopak bránou k větší volnosti a otevřením prostoru pro vyjádření jejich kreativity. Ve výzkumném vzorku jde především o osoby, které v agentuře pracovaly na pozici account managera.

I zmiňovaná výhoda v podobě práva rozhodovat nemusí být pravidlem. Záleží především na pracovní pozici, kterou zaměstnanec vykonává. Pokud není ve firmě ve vedoucí pozici, může se ocitnout ve stejné situaci, jako jeho spolupracovníci z agentur.

Probírána byla také problematika větší zodpovědnosti, kterou pracovníci klientské strany pocítují. Kvůli té mají někteří tendence svalovat vinu na agenturu.

Dalšími nevýhodami práce na straně klienta je podle participantů také fakt, že oproti agentuře nedochází k mezičasům, ve kterých čekají na zadání od klienta. Pracovat tak, jejich slovy, musí nepřetržitě.

V souvislosti s klientskou stranou je pak zmiňována jako nevýhoda pevná pracovní doba, která je však spíše záležitostí konkrétních firem a ve vzorku se objevili také participanté, kteří si ji mohli taktéž upravit podle svých preferencí.

Jako jednoznačně problematická je pak označována menší možnost konzultace s kolegy.

Objevily se taktéž názory, že na klientské straně je větší pravděpodobnost rozvinutí pocitu nedostatečné užitečnosti nebo že práce na straně klienta je „plýtvání potenciálem.“ Je však zřejmé, že povaha těchto názorů je spíše osobního charakteru.

5.4.2.3 Freelancing

Freelancing je pak podle participantů charakteristický především větší mírou svobody. Ať už jde o svobodné rozložení práce, možnost výběru klientů, přizpůsobení časového harmonogramu nebo schvalovací proces, do kterého zasahuje méně lidí. Díky tomu je komunikace a budování vztahů s klientem podle participantů snazší.

Výhodou také je možnost vyšších výdělků nebo možnost zkusit si freelancing pouze částečně při stálé práci.

Objevují se i názory, že práce na volné noze je lepší pro seberozvoj a naplnění v podobě pocitu užitečnosti.

Nespornou výhodou jak pro pracovníky na volné noze, tak pro jejich klienty, je fakt, že freelancerovi zaplatí za práci méně peněz než pracovníkovi z agentury. Nastavení cenové strategie, jak zmiňuje i odborná literatura (Baloušek, 2011, s. 144–145, Křížek, Crha, 2012, s. 203–207, Budai, 2019), ovšem není jednoduchou záležitostí. Proto tento aspekt může být vnímán taktéž jako nevýhoda. Stejně tak jako fakt, že při freelancingu je potřeba vykonávat i práci nad rámec své pracovní pozice.

Výhodou i nevýhodou také může být fakt, že freelanceři mohou samostatně pracovat pouze na menších zakázkách. K přípravě rozsáhlých kampaní je pak nutná spolupráce s dalšími lidmi.

Co se týče nevýhod, obecně participanté práci na volné noze vnímají jako nejistou.

Především z hlediska finančního. Oproti práci v agentuře nebo na straně klienta je nespornou nevýhodou také neexistence dovolené a nemocenské a nemožnost konzultace se

svými kolegy. Freelanceři také mluví o nepříjemném prolínání pracovního a osobního života a z něj plynoucího nedostatku odpočinku.

Komunikace napřímo s klientem, která byla zmiňována v souvislosti s výhodami, může být taktéž problematickou záležitostí. Podle některých participantů totiž freelanceři mají obecně nižší autoritu u klientů než lidé z vedení reklamních agentur. Přesvědčování klienta tak nemusí být vždy snadnou záležitostí.

Někteří z participantů pak mají problém s nutkáním dělat pro klienta vše, co jim na očích vidí. V podstatě se tak sami stávají svými bývalými nadřízenými, které za přílišnou loajalitu vůči klientovi neměli příliš v lásce.

V neposlední řadě je pak práce na volné noze velkou zodpovědností, která ne každému může vyhovovat. A podle některých participantů také prací, která není vhodná pro všechny marketingové pozice.

5.4.2.4 Práce v malých, středních a velkých firmách

Co se týče malých podniků, ty participanté vnímají jako skvělé pro vyzkoušení různých typů práce. V malých firmách je totiž časté, že zaměstnanci obstarávají povinnosti i nad rámec své pracovní pozice. To však může být bráno taktéž jako nevýhoda, jak zmiňují například participanté 6 a 9. Nespornou výhodou v souvislosti s tímto aspektem je pochopení celého procesu a využití těchto nabytých zkušeností v budoucnosti. Tato různorodost taktéž dělá práci zajímavější. Rozmanitost je však často vykoupena větším množstvím práce, se kterým je pak spojen již mnohokrát zmíněný časový tlak. Práce v malých podnicích pak může být psychicky náročnější a způsobovat větší množství stresu.

Jako jednoznačné výhody popisují participanté osobitější atmosféru, angažovanější majitele, kratší schvalovací procesy, možnost více ovlivnit proces nebo výsledek práce, čímž vzniká větší prostor pro kreativitu, a snazší komunikaci mezi zaměstnanci.

V neposlední řadě pak pracovníci menších agentur nebo firem pracují na projektech menšího množství klientů, které jim umožní věnovat se jim více do hloubky.

Výhodou i nevýhodou může být větší zodpovědnost kladena na jednotlivé zaměstnance. Opět zde záleží především na osobních preferencích pracovníků. Někteří zodpovědnost vyhledávají a její absence v nich způsobuje ztrátu motivace, jiné přivádí do úzkých.

Jako značné nevýhody jsou v souvislosti s menšími podniky zmiňovány dvě proměnné: menší možnosti konzultace a úzký kontakt s kolegy, kvůli kterému může docházet k tomu,

že zaměstnanci musí na denní bázi spolupracovat i s lidmi, kteří jim povahově či pracovně nesedí.

Dále pak někteří participanti sdílí své domněnky ohledně většího lpění na tradicích či nedostatečného rozhledu lidí. Zde je však opět na místě namítnout, že tyto záležitosti se týkají spíše konkrétních firem a konkrétních lidí a není možné je přímo spojovat s velikostí firmy.

Participantka 1 pak také zmiňuje, že malé firmy podle ní pracují na méně zajímavých klientech. Z rozhovoru však vyplývá, že za zajímavé považuje především obecně známé značky. Participantka 2 zase upozorňuje na fakt, že malá firma může celkem snadno přerůst ve velkou.

Výhody velkých firem pak v hojné míře odrážejí nevýhody firem malých. Mezi zmiňovanými najdeme například: větší možnost konzultace, rozložení práce mezi více lidí, více možných pohledů na projekt, které ho mohou posunout, práci pro větší a zajímavější klienty nebo zastupitelnost jednotlivých pozic, díky které zaměstnanci nemají problémy s vybráním dovolené.

Překvapivě velkou roli hraje v očích participantů dobré jméno firmy, prestiž s ní spojená a pocit, že velká agentura je jakousi zárukou kvalitnější práce. Někteří participanti vnímají práci ve větší agentuře jako kariérní posun. Jiní ji naopak doporučují pro start kariéry.

Stejně tak, jako se někteří domnívají, že práce v menších agenturách je lepší pro získání zkušeností, jiní naopak tvrdí, že z tohoto hlediska je vhodnější práce v agentuře větší.

Názorově se neshodují ani na objemu práce. Někteří popisují práci ve velkých firmách jako klidnější, jiným přináší do života více stresu. A to z důvodu většího množství korporátních procesů, delší schvalovací doby, nutnosti dodržovat zavedené postupy práce, těžší komunikace, menší možnosti přizpůsobení časového harmonogramu nebo práce na větším množství klientů.

Dále pak také mezi nevýhody řadí fakt, že ve větším kolektivu je těžší se prosadit a taktéž spřátelit se se svými kolegy.

Ve větších firmách je také větší pravděpodobnost hierarchizace a většího tlaku na kvalitu odevzdávané práce. Ani to však podle zkušeností participantky 5 nemusí být pravidlem. Při své práci ve velké agentuře se setkala s opačným přístupem.

Značnou nevýhodou jsou pak úzce vymezené kompetence, které kreativcům mohou bránit v rozvoji jejich nápadů.

5.5 Zodpovězení výzkumných otázek a potvrzení / vyvrácení výzkumných předpokladů

S kvalitativní částí výzkumu se pojí tyto otázky a předpoklady:

Výzkumné otázky

1. K jakým bariérám kreativity u pracovníků z oboru marketing a reklama dochází (a shodují se s kreativními bariérami, které definuje odborná literatura)?
2. Jakým způsobem, v souvislosti s bariérami kreativity, pracovníci z oboru marketing a reklama nahlíží na práci na straně klienta, reklamní agentury, freelancingu a práci v malých a velkých podnicích?

Výzkumné předpoklady

1. Pracovníci z oboru marketing a reklama se setkávají i s jinými bariérami kreativity, než jaké definuje odborná literatura.

V rámci výzkumné otázky 1 bylo identifikováno celkem 171 bariér kreativity. Všechny nalezené bariéry je možné najít v tabulce identifikovane_bariery, která je součástí přílohy. Většinu nalezených bariér je možné přiřadit k již existujícím kategoriím, které zmiňují autoři odborné literatury. Participanti však některé z bariér více konkretizují a uvádějí k nim příklady z praxe, které jsou zajímavým rozšířením již zmapované problematiky. Oproti literatuře však v hojné míře zmiňují bariéry týkající se zadání, na kterém pracují. Pro tyto proměnné byla vytvořena specifická kategorie Bariéry zadání. Výzkumný předpoklad 1 se tedy podařilo potvrdit.

V souvislosti s výzkumnou otázkou 2 participanti upozorňují, že jsou ovlivňováni prostředím firem, ve kterých působili, a jejich úvahy tudíž nelze zobecňovat. To potvrzuje i fakt, že v bariérách přisuzovaným jednotlivým typům a velikostem podniků se velmi často neshodují. Někteří participanti tvrdí, že časový tlak je vyvíjen především na pracovníky agentur, další pak oponují tím, práce na straně klienta je stejně časově náročná. Část participantů považuje za větší zdroj stresu práci v malé agentuře, část si myslí, že stres je specifikem velkých agentur. Značné množství bariér jsou také pro některé z participantů

překážkou, zatímco pro jiné výhodou, kterou vyhledávají. V některých aspektech však rozpor nalezen nebyl. Za rozmanitější práci s větší mírou svobody je považována práce na straně agentury, na volné noze a v menších podnicích. Bariéra v podobě omezených možností konzultace je spojována s prací na volné noze a v malých podnicích. S velkými podniky a agenturní prací je spjat problém v podobě většího množství lidí zasahujících do projektu. Oproti práci na straně klienta participantům na agenturní práci vadí, že nemají tolik informací o značce, na které pracují, a ne vždy mají možnost být u projektu od jeho počátku. Bariérou spjatou čistě s prací freelancera je pak finanční nejistota. Všechny bariéry, které participanté přímo spojovali s určitou velikostí nebo typem podniku, jsou vypsané v tabulce identifikované _vyhody_nevyhody, která je taktéž součástí přílohy.

Primárním cílem individuálních rozhovorů bylo především nalezení bariér kreativity, se kterými se participanté v praxi setkávají, a nahlédnutí do této problematiky v souvislosti s velikostí a typem podniků. Více informací o tom, jak často se skutečně setkávají pracovníci různých typů a velikostí podniků s určitými bariérami kreativity, přinese navazující kvantitativní výzkum.

6 KVANTITATIVNÍ VÝZKUM

6.1 Popis metody

Sběr dat probíhal v březnu roku 2022 pomocí online dotazníku vytvořeného skrze portál Google Forms. Účelem dotazování bylo zjistit, s jakými bariérami kreativity se pracovníci z oboru marketing a reklama setkávají a jak jejich výskyt ovlivňuje velikost a typ společnosti, ve které pracují.

Respondenti byli osloveni pomocí zájmových skupin sdružujících zaměstnance a podnikatele ve zkoumaném oboru. Využity byly především online platformy: Facebook, LinkedIn, Instagram a Twitter. Jako konstrukční metoda byla zvolena metoda sněhové koule.

Plné znění dotazníku a kompletní data z vyhodnocení ve formátu XLS (Vyhodnoceni_dotazniku) lze najít v příloze této práce.

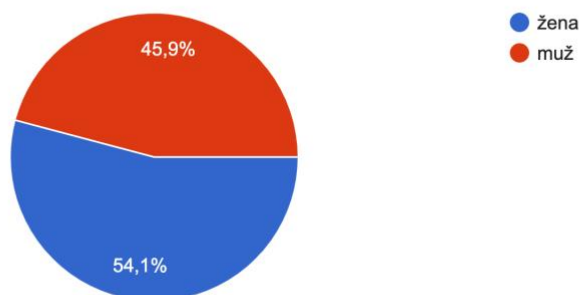
6.2 Výběrový soubor

Za zkoumané období bylo nasbíráno celkem 308 responzí. Z výběrového souboru bylo odstraněno 5 respondentů nespĺňujících požadavky základního souboru popsané v metodologii výzkumu.

Dotazování se účastnili muži i ženy různých věkových kategorií. Výsledný soubor po odstranění nerelevantních responzí obsahoval odpovědi od 164 žen a 139 mužů.

Procentuální rozložení respondentů dle pohlaví znázorňuje Graf 1.

Jaké je vaše pohlaví?
303 odpovědí

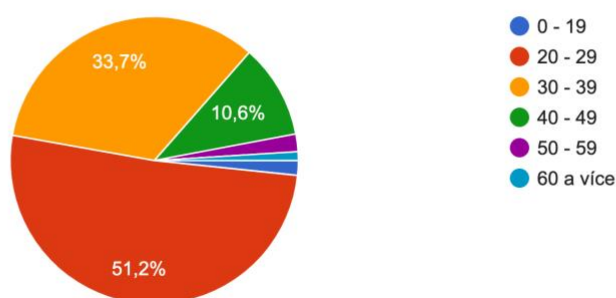


Graf 1: Základní demografické údaje výběrového souboru – pohlaví

Věkové kategorie byly rozděleny do následujících skupin: 0–19 let, 20–29 let, 30–39 let, 40–49 let, 50–59 let, 60 a více let. Nejvíce dotazovaných pocházelo ze skupiny 20–29 let (celkem 155 responzí). Naopak nejméně ze skupiny 60 a více let. Tato skupina čítala pouze 3 responze. Procentuální rozložení respondentů dle věku znázorňuje Graf 2.

Kolik je vám let?

303 odpovědí

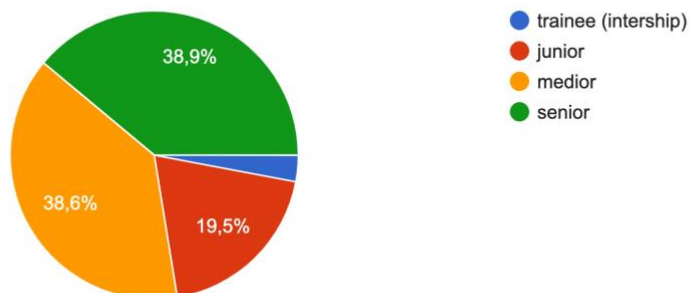


Graf 2: Základní demografické údaje výběrového souboru – věk

Výběrový soubor byl kromě věku rozdělen také dle seniority v rámci pracovní pozice. Nabízenými kategoriemi byly: trainee (internship), junior, medior a senior. Nejvíce dat pocházelo od mediů (117 odpovědí) a seniů (118 odpovědí). Pouze 9 odpovědí pocházelo od začínajících marketérů pracujících v rámci stáže (9 odpovědí). Procentuální rozložení odpovídajících ukazuje Graf 3.

Do jaké z těchto kategorií byste se zařadil/a?

303 odpovědí

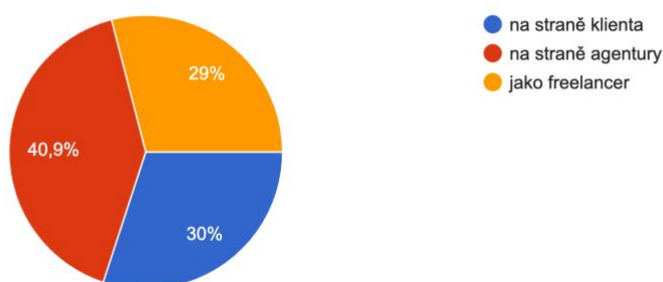


Graf 3: Údaje týkající se pracovní pozice – seniorita

Důležitým rozlišujícím aspektem byl také typ společnosti, ve které pracují. Respondenti byli rozděleni na pracovníky vykonávající marketingovou činnost na straně klienta, zaměstnance agentur a freelancery. Ve výběrovém souboru se nacházelo celkem 124 osob pracujících na straně agentury, 91 osob pracujících na straně klienta a 87 freelancerů. Jak byly jednotlivé segmenty zastoupeny, je možné vidět také v procentech, a to v Grafu 4 níže.

Pracujete na straně klienta, agentury nebo jako freelancer?

303 odpovědí

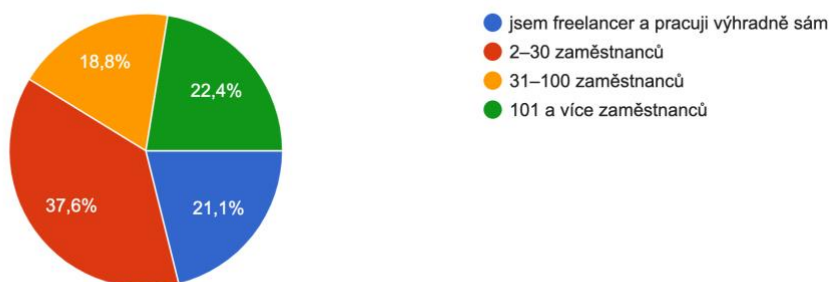


Graf 4: Údaje týkající se pracovní pozice – typ podniku

Dalším klíčovým členěním byla velikost agentury či podniku, ve kterém marketingoví odborníci pracují. Velikost podniku byla rozdělena následovně. Jako malé byly označeny podniky a agentury do 30 zaměstnanců, jako střední firmy s 31 až 100 zaměstnanci a jako velké pak společnosti přesahující 101 zaměstnanců. Osoby samostatně výdělečně činné, které při svém podnikání nespolupracují s nikým jiným, pak byly zahrnuty do samostatné kategorie. Výsledný soubor obsahoval odpovědi od 114 osob pracujících v malých firmách, 57 osob pracujících ve středních firmách, 68 osob z velkých firem a 64 freelancerů. Procentuální zastoupení znázorňuje Graf 5.

V jak velké agentuře nebo firmě pracujete (nebo jak velkou firmu vedete?)

303 odpovědí

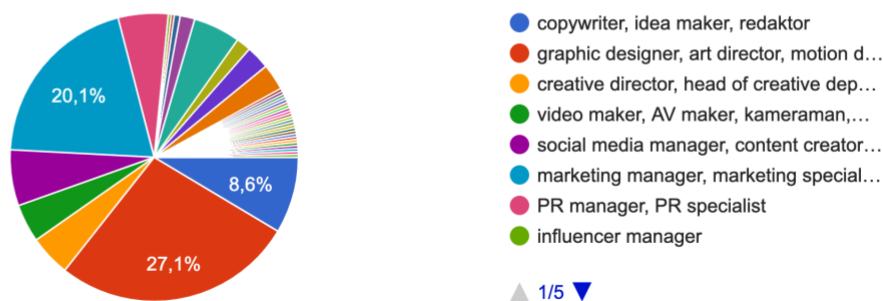


Graf 5: Údaje týkající se pracovní pozice – velikost podniku

Respondenti byli také tázáni na jejich přesnou pracovní pozici. Tato volba obsahovala i doplnění vlastní možnosti, aby usnadnila odfiltrování osob neodpovídajících základnímu souboru. Nejvíce pracovníků z výzkumného vzorku působí na pozicích souvisejících s grafickým designem (graphic designer, art director, motion designer, ilustrátor, web desinger). Respondentů z tohoto odvětví se ve výběrovém souboru nachází celkem 82. Druhou nejpočetnější skupinou byly osoby pracující na pozicích: marketing manager, marketing specialist, brand manager, product manager (celkem 61 osob). Následovaly skupiny textařů, social media managerů, PR managerů, online marketing specialistů, creative directorů a video makerů a příbuzných oborů (v tomto pořadí). Kompletní seznam pracovních pozic respondentů je možno nalézt v XLS souboru Vyhodnoceni_dotazniku.

Na jaké pozici pracujete? (pokud vaše práce odpovídá více možnostem, zvolte prosím činnost, které se při práci věnujete nejčastěji)

303 odpovědí



Graf 6: Údaje týkající se pracovní pozice – kategorie pracovní pozice

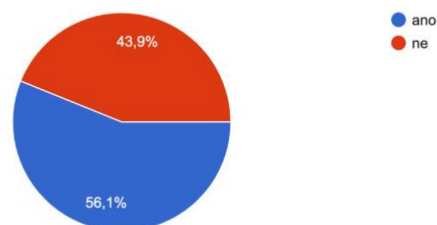
6.3 Vyhodnocení dat

6.3.1 Bariéry kreativity u českých kreativců a marketérů

V úvodní sekci dotazníku bylo respondentům pokládáno několik jednoduchých otázek týkajících se jejich aktuálního zaměstnání v souvislosti s proměnnými, které participanti předcházejícího kvalitativního výzkumu označovali jako zdroje bariér jejich kreativity.

První proměnnou byla možnost ovlivňovat čas strávený na projektu. Z výzkumného vzorku čítajícího 303 osob pracujících v odvětví marketing a reklama 170 respondentů touto možností disponuje oproti 133 osobám, které nikoli.

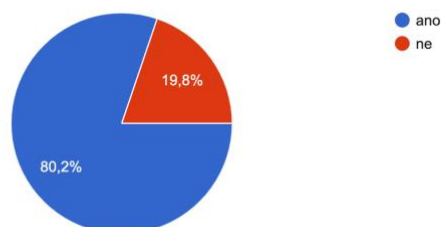
Máte možnost rozhodovat o tom, kolik času budete věnovat projektu?
303 odpovědí



Graf 7: Rozhodování o čase stráveném na projektu

Pozitivnější nádech mají výsledky týkající se možnosti přizpůsobení pracovní doby. Z výběrového vzorku má více než 80 procent osob možnost přizpůsobit si pracovní dobu dle svého uvážení (243 respondentů).

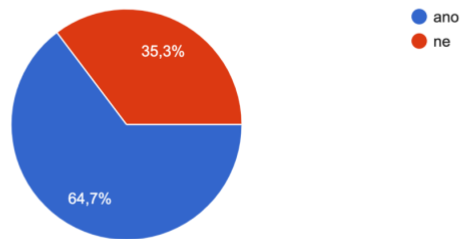
Můžete si přizpůsobit pracovní dobu podle svého uvážení?
303 odpovědí



Graf 8: Možnost přizpůsobení pracovní doby

Nedostatek kreativní volnosti ve svém zaměstnání pociťuje 35,3 % dotázaných (107 respondentů).

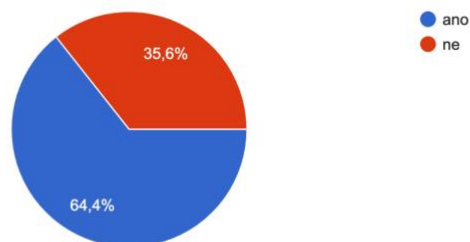
Máte pocit, že máte ve firmě dostatek kreativní volnosti?
303 odpovědí



Graf 9: Vnímání kreativní volnosti ve firmě

Podobně je to i s vnímáním nedostatku prostoru pro své osobní zájmy. S ním se potýká celkem 35,6 % respondentů (108).

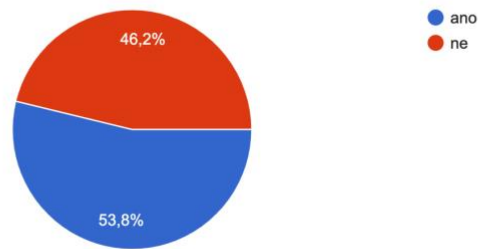
Máte dostatek času i na své osobní zájmy?
303 odpovědí



Graf 10: Dostatek prostoru pro osobní zájmy

Dalším důležitým aspektem souvisejícím s bariérami kreativity byla dle kvalitativního výzkumu práce na projektech a značkách, které nejsou kreativcům a marketérům blízké. Možnost odmítnout práci na těchto projektech má dle kvantitativního výzkumu téměř 54 % dotázaných (163 respondentů).

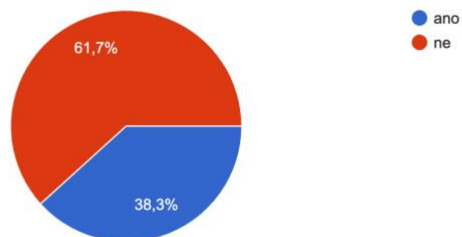
Máte možnost odmítnout práci na projektu, který vám není blízký?
303 odpovědí



Graf 11: Možnost odmítnout práci na vybraném projektu

V neposlední řadě pak hraje roli také to, zda odborníci z řad kreativců a marketérů mohou rozhodovat o finální podobě projektu. Tuto možnost má méně než polovina dotázaných. Konkrétně 38,3 % z nich.

Máte konečné slovo v tom, jak bude vypadat finální projekt?
303 odpovědí



Graf 12: Rozhodnutí o finální podobě projektu

Jako bariéra kreativity byl v rámci kvalitativních rozhovorů označen také přílišný počet zpracovávaných feedbacků. V rámci tohoto výzkumu byli proto respondenti dotázáni také na to, kolik připomínek průměrně zpracovávají. Do dat byly zahrnuty pouze odpovědi, které splňovali pokyny k vyplnění (zadání pouze číselné hodnoty). Odstraněny byly také odpovědi, u kterých lze předpokládat, že byly myšleny v nadsázce (hodnota jako milion, 999 apod.). Po odstranění těchto odpovědí byly zjištěny následující hodnoty:

1. Průměrný počet zpracovávaných připomínek je 4 (3,93).
2. Střední hodnota množiny čísel (medián) je 3.
3. Nejčastější hodnota (modus) je taktéž 3.
4. Minimální množina hodnot je 0.

5. Maximální množina hodnot je 15.

Průměrně tedy respondenti zpracovávají 4 feedbacky. Jelikož je ale patrný rozdíl mezi minimálním a maximálním počtem zpracovaných připomínek, je více vypovídající hodnotou medián, který říká, že typický respondent zpracovává 3 feedbacky. Mediánu taktéž přesně odpovídá nejčastější hodnota udávaná v dotazníku.



Graf 13: Počet zpracovávaných připomínek (feedbacků)

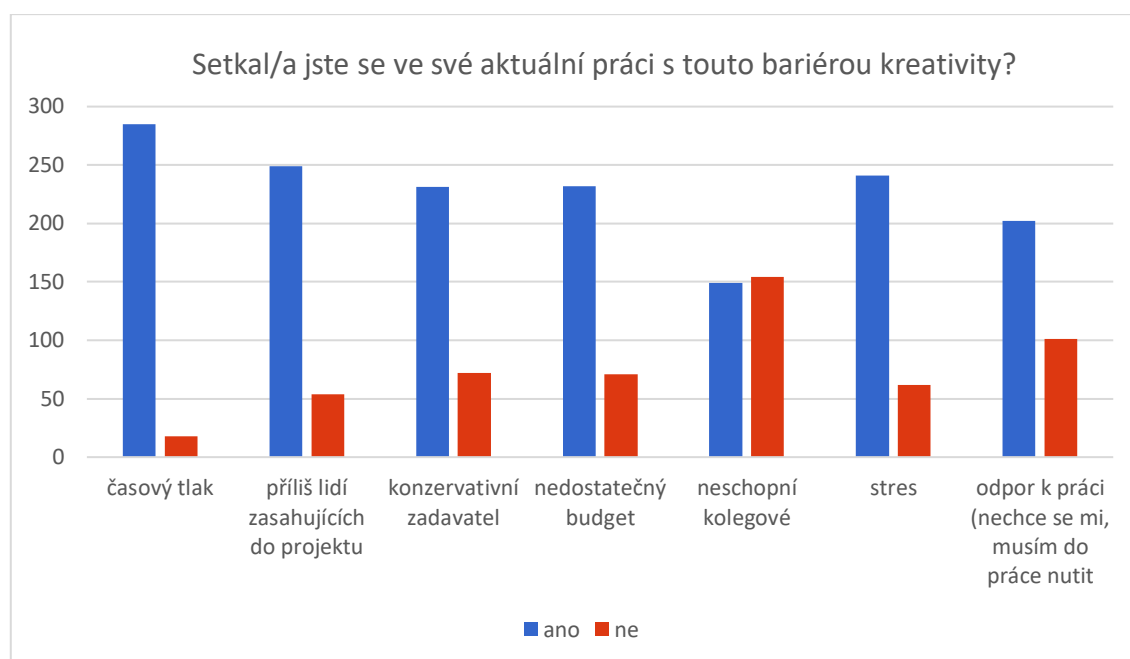
Další část dotazníku se věnovala jednotlivým bariérám kreativity, které byly v předcházejícím kvalitativním výzkumu identifikovány u osob pracujících v reklamě a marketingu. Jako nejproblémovější oblast byla identifikována časová tíseň. Při své aktuální práci se s ní setkalo 94 % dotázaných. Příliš mnoho lidí zasahujících do projektu trápí 82 % respondentů. Stejný počet z nich má problém s rozhodovací kompetencí v rukou jiných lidí (nemožností rozhodnout o finální podobě projektu). V těsném závěsu je pak stres, se kterým se při své práci muselo potýkat 80 % dotázaných. Do první pěti problémových bariér se dostaly také bariéry v podobě nedostatečného rozpočtu (77 %) a konzervativního zadavatele (76 %).

Zajímavá jsou také data týkající se bariér zadání. S nedostatečně konkrétním zadáním se setkalo 74 % procent dotázaných, zatímco s příliš konkrétním zadáním pouze 46 %. Nezajímavé zadání pak potrápilo 73 % respondentů.

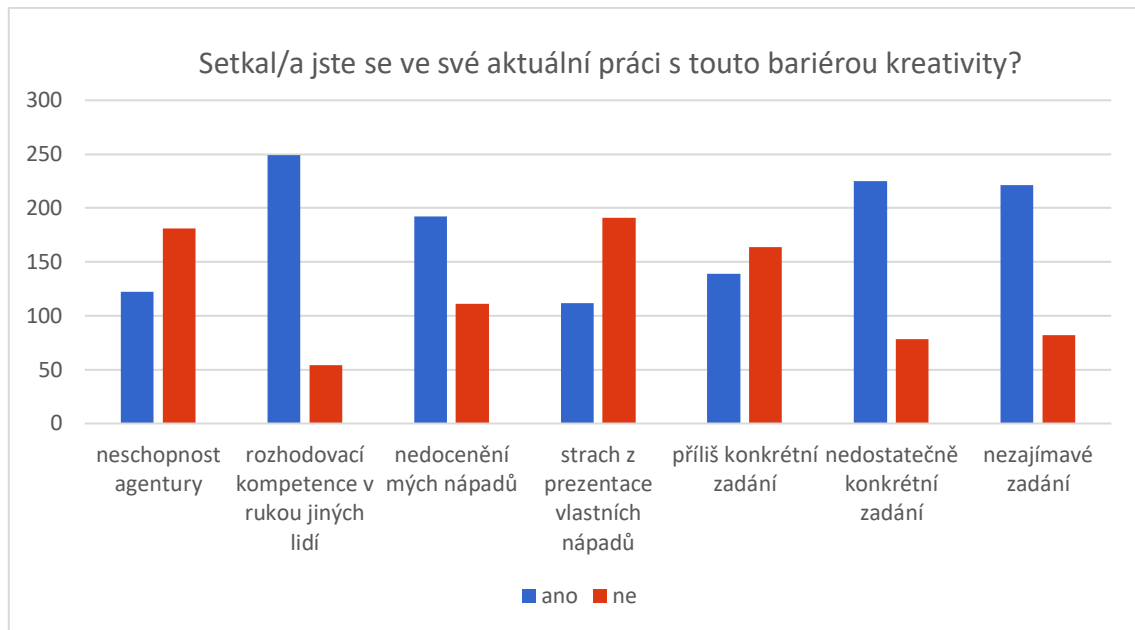
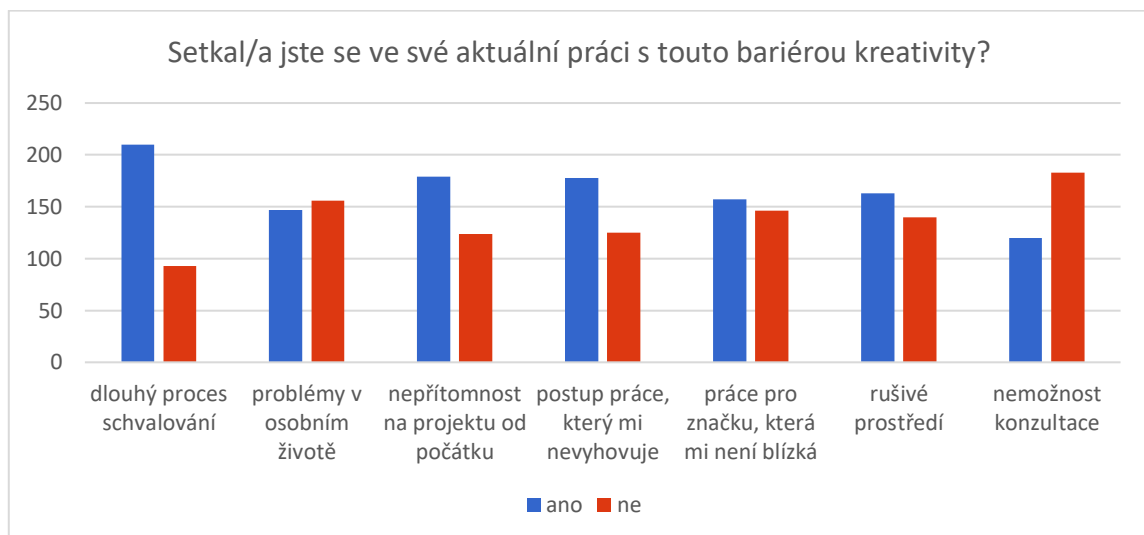
Nejméně vyskytovanou bariérou byl strach z prezentace vlastních nápadů. Setkalo se s ním pouze 37 % dotázaných. Následovala bariéra v podobě nemožnosti konzultace, kterou

zažilo 40 respondentů. Stejná část označila jako bariéru neschopnost agentury, se kterou spolupracují.

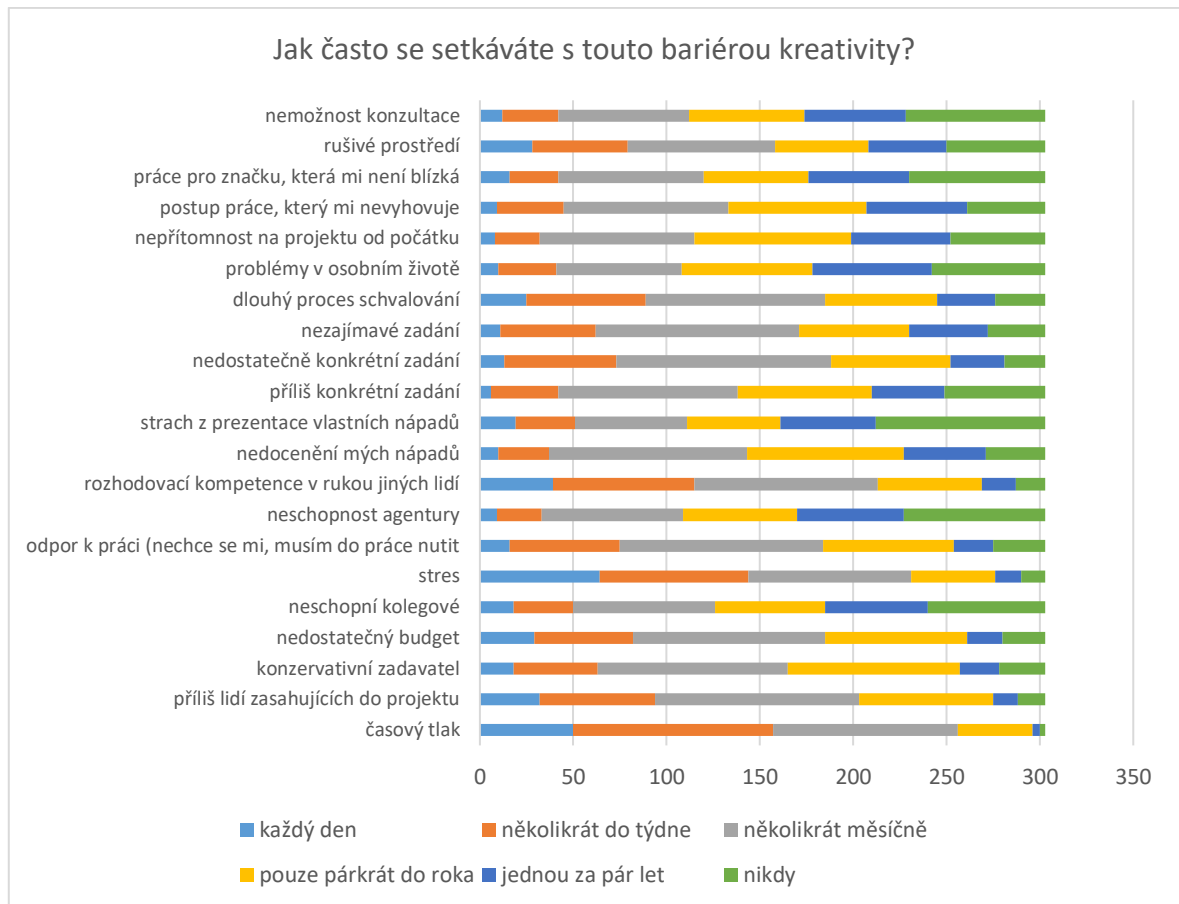
Všechny bariéry, na které se výzkum soustředil, je možné najít v absolutních počtech v grafech 14, 15 a 16 níže.



Graf 14: Bariéry kreativity 1

**Graf 15: Bariéry kreativity 2****Graf 16: Bariéry kreativity 3**

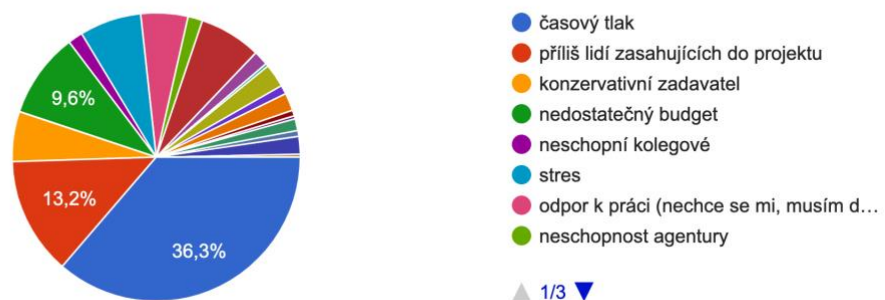
Zkoumána byla také četnost výskytu bariér kreativity u respondentů. Jak často se s jednotlivými bariérami pracovníci z oboru marketing a reklama setkávají, znázorňuje graf číslo 17.



Graf 17: Četnost setkávání s různými typy bariér kreativity

Respondenti měli také označit bariéru, se kterou se setkávají nejčastěji. Tou je jednoznačně časový tlak, který jako nejčastější bariéru označilo 36,3 % respondentů. Druhou bariérou, se kterou se dotázaní nejčastěji setkávají je příliš mnoho lidí zasahujících do projektu. Následuje nedostatečný budget (9,6 %), stres a rozhodovací kompetence v rukou jiných lidí (6,9 %), konzervativní zadavatel (5,6 %) a odpor k práci (5,3).

S jakou z těchto bariér se setkáváte nejčastěji?
303 odpovědí

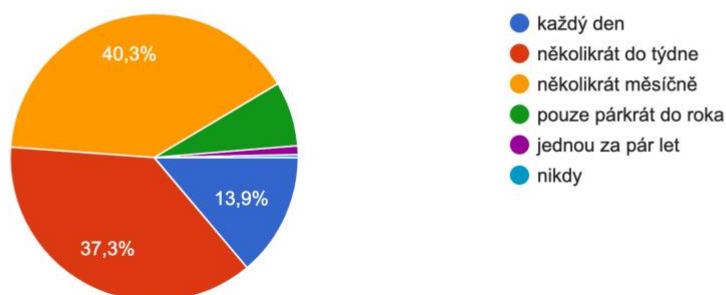


Graf 18: Nejčastější bariéra kreativity

Jak často se setkávají respondenti s bariérami kreativity obecně, znázorňuje graf číslo 18. Každý den se v nimi setkává 13,9 % dotázaných, několikrát do týdne 37,3 % dotázaných, několikrát měsíčně 40,3 % dotázaných, párkrát do roka 7,3 % dotázaných a jednou za pár let 1 % dotázaných. Nikdy se s žádnou z bariér kreativity nesetkal pouze jeden respondent (0,3 %).

Jak často se setkáváte s bariérami kreativity obecně?

303 odpovědí

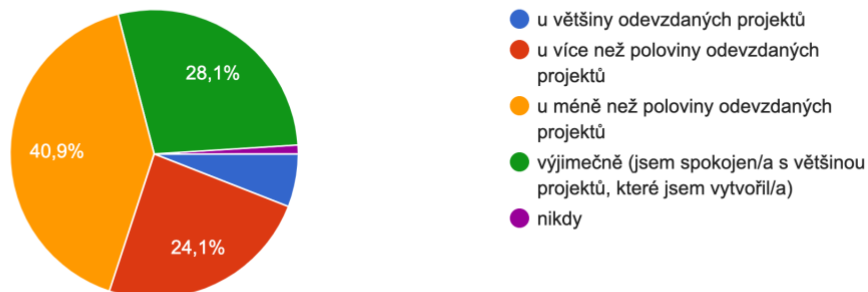


Graf 19: Četnost setkávání s bariérami kreativity

Probírána byla také spokojenost respondentů s odevzdávanými výstupy. Skupina dotazovaných, která není spokojena s většinou odevzdaných projektů činí pouze 5,9 %. S více než polovinou odevzdaných projektů je pak nespokojených 24,1 % respondentů. Největší část tvoří osoby, kteří jsou nespokojeni u méně než poloviny z jejich prací (40,9 % dotázaných). Více než 28 % je nespokojených pouze výjimečně. Jedno procento pak tvoří kreativci a marketéři, kteří nejsou se svým výstupem spokojeni nikdy.

Jak často se vám stává, že nejste spokojen/a se svým kreativním výstupem (hotová odevzdaná práce, nikoli nerealizovaný koncept)?

303 odpovědí



Graf 20: Spokojenost s kreativními výstupy

Nejčastější příčina nespokojenosti s výstupem odpovídá do jisté míry grafu zobrazujícímu nejhojněji vyskytované bariéry. Na prvních dvou místech je opět dvojice bariér časová tíseň (26,1 %) a příliš mnoho lidí zasahujících do projektu (21,5 %). Následuje kategorie vlastní přičinění, která spojuje nesoustředěnost, stres a špatnou koncentraci. Tu jako nejčastější příčinu nespokojenosti s výstupem označilo 14,2 % dotázaných. Dalšími příčinami jsou: konzervativní zadavatelé (11,6 %), nemožnost rozhodnout o finální podobě výstupu (10,6 %) a nedostatečný budget na realizaci (7,6 %).

V této otázce měli respondenti možnost doplnit i vlastní příčinu nespokojenosti. Tuto možnost využilo pouze 15 respondentů (4,95 %). Sedm z nich zmiňovalo kombinaci uvedených možností, u 4 byla identifikována bariéra v podobě nedostatku sebevědomí. Dále byly zmíněny korporátní mantinely, málo praxe, nebo představa, že „vždycky to jde udělat lépe“.

Co je podle vás nejčastější příčinou vaší nespokojenosti s výstupem (zkuste prosím vybrat pouze jednu z následujících možností)?

303 odpovědí



Graf 21: Nejčastější příčina nespokojenosti

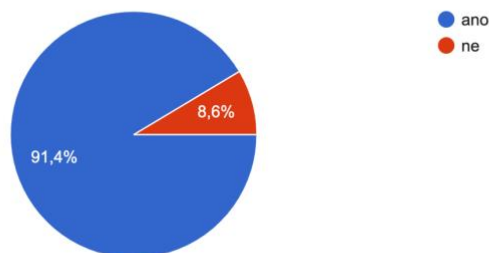
V neposlední řadě pak byla respondentům položena otázka, zdali se setkali s některou z vět, které Špaček a Červený (s. 71-72) uvádějí ve své knize pod titulem „zabíječské fráze“. Mezi ty patří věty:

- „Tohle jsme už zkoušeli dříve.“
- „To je příliš drahé.“
- „To nám nikdo neschválí.“
- „To se nemůže podařit.“
- „To je příliš radikální změna.“
- „Takhle jsme to nikdy nedělali.“

S alespoň jednou z těchto vět se setkalo 91,4 % dotázaných.

Slyšeli jste někdy alespoň jednu z těchto vět?

303 odpovědí



Graf 22: Potýkání s větami brzdícími kreativitu

Respondenti byli také požádáni, aby se podělili o další věty, které jim dokážou zkazit chuť k práci. Zde je výběr několika z nich.

- „Já si ten návrh kdyžtak dopracuji/přepřeracuji sám/a.“
- „Vždyť to přece nemůže tak dlouho trvat. To máte hned.“
- „Udělejte to tak, jak to má firma XY.“
- „Já bych to udělal lépe.“
- „Nám to stačí jen průměrné.“
- „Chybí tomu duše.“
- „O tom ty nerozhoduješ.“
- „Máme na to schválenou hodinu práce.“
- „Nechám to na vás, nemám žádnou představu. (později) Takto jsem si to ale nepředstavoval.“
- „Potřebuji to ASAP.“
- „Je to dobrý nápad a bylo by to určitě lepší, ale nebudeme to měnit.“
- „Čekali jsme víc.“
- „Chybí tomu duše.“
- „Je mi jedno, jak to bude vypadat.“
- „Zašlu podklady ve Wordu.“
- „Moc se tím nezabývej.“
- „Nepotřebujeme žádné velké umění.“
- „Teď nám stačí jen taková provizorní varianta.“
- „Já to ale chci přesně takhle.“

I z těchto vět je patrný výskyt zmiňovaných bariér kreativity. Zejména pak časový tlak, nemožnost rozhodnout o času stráveném na projektu, nemožnost rozhodovat o výsledné podobě projektu, needukovaní spolupracovníci/dodavatelé, nedostatečně konkrétní zadání, příliš konkrétní zadání, nedocnění nápadů nebo nedostatečný prostor pro kreativitu.

Úplný seznam všech vět je k dispozici v XLS souboru Vyhodnoceni_dotazniku (oddíl BF), který je v příloze této práce. S vybranými větami bude také nadále pracováno v rámci projektové části.

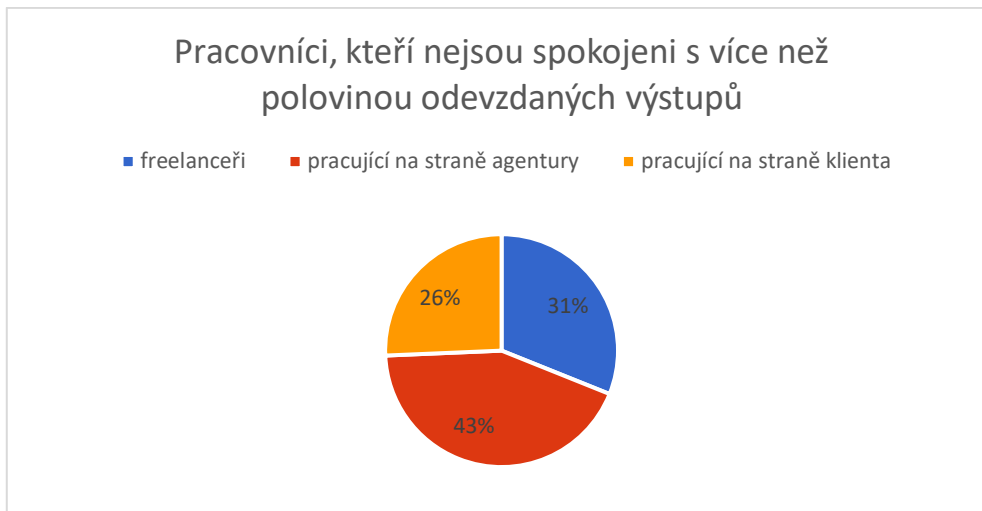
6.3.2 Rozdílnost v závislosti na typu firmy (agenturní zaměstnanci, zaměstnanci pracující na straně klienta, freelanceři)

Následující kapitola se bude věnovat odlišnostem v responzích u pracovníků různých typů firem. Probírány budou především oblasti, u kterých kvalitativní výzkum naznačil určitou neshodu v názorech ohledně bariér v souvislosti s daným typem pracovního prostředí. Konkrétně jde o oblasti: vnímání časové náročnosti práce, stresorů, nedostatku kreativních příležitostí a kreativní volnosti, možnosti finálně rozhodnout o podobě díla, přizpůsobení pracovní doby a nedostatku času pro osobní zájmy.

Jak ukazuje graf číslo 4 v kapitole 6.2, ve výběrovém souboru se nacházelo celkem 124 osob pracujících na straně agentury, 91 osob pracujících na straně klienta a 87 freelancerů. Pro porovnávání jednotlivých segmentů je však potřeba pracovat se stejným počtem respondentů z každé kategorie. Proto byla data protříděna tak, aby výsledný soubor pro porovnávání dat obsahoval 87 osob pracujících na straně agentury, 87 osob pracujících na straně klienta a 87 freelancerů. Pro třídění těchto kvót byla zvolena metoda náhodného výběru.

6.3.2.1 Spokojenost s výstupy práce

Z respondentů, kteří odpověděli, že nejsou spokojeni s více než polovinou odevzdaných projektů (kombinace dvou skupin: nespokojení s většinou projektů a nespokojení s více než polovinou projektů) bylo 43 % osob pracujících na straně agentury, 31 % osob pracujících na straně klienta a 26 % osob samostatně výdělečně činných (freelancerů). Jak tedy ukazuje graf níže, nejvíce nespokojených tvoří osoby zaměstnané v reklamních či marketingových agenturách, a naopak nejvíce spokojených freelanceři.



Graf 23: Nespokojenost s výstupy práce

6.3.2.2 Rozhodování o čase věnovaném projektu

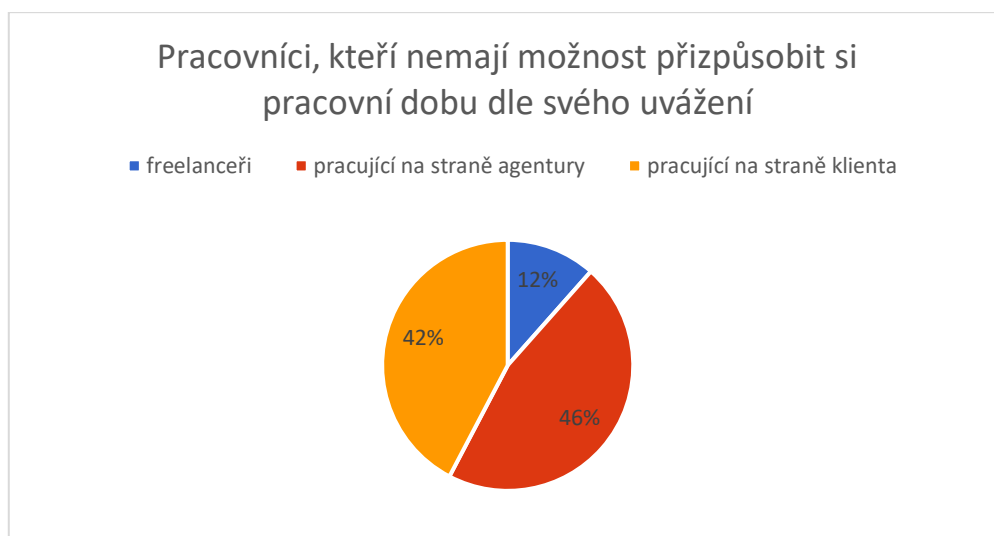
Z respondentů, kteří odpověděli, že nemají možnost rozhodovat o čase stráveném na projektu, tvořilo 44 % osob pracujících na straně agentury, 35 % osob pracujících na straně klienta a 21 % osob samostatně výdělečně činných. Největší svobodu v rozhodování týkajícího se času tak mají freelanceři. Naopak nejmenší svobodu mají v tomto ohledu pracovníci reklamních a marketingových agentur. Data tak odpovídají výpovědím participantů kvalitativního výzkumu, kteří tuto možnost připisovali především práci na volné noze.



Graf 24: Rozhodování o čase stráveném na projektu

6.3.2.3 Přizpůsobení pracovní doby

Nejvíce osob, které uvedly, že nemají možnost přizpůsobit si pracovní dobu dle svého uvážení opět tvoří zaměstnanci reklamních agentur. Konkrétně 46 %. Největší svobodu v přizpůsobení pracovní doby pak mají dle očekávání freelanceři. V této otázce tedy nastal mírný rozpor oproti kvalitativnímu výzkumu. Zatímco největší svobodu v tomto ohledu i participanti výzkumu přisuzovali práci na volné noze, nemožnost přizpůsobení pracovní doby si spojovali především s prací na straně klienta, nikoli agenturním prostředím.



Graf 25: Nemožnost přizpůsobení pracovní doby

6.3.2.4 Dostatek kreativní volnosti

Rozdíly oproti kvalitativnímu výzkumu ukazují i následující data týkající se vnímané kreativní volnosti ve firmě. Zatímco participanti výzkumu uváděli, že lidé pracující na straně klienta disponují díky rozhodovacím pravomocem větším prostorem pro kreativitu, výsledek tohoto kvantitativního šetření tvrdí opak. Nejméně kreativní volnosti ve své práci pociťuje skupina osob pracující na straně klienta. Naopak nejvíce kreativní volnosti mají ve své práci opět freelanceři.

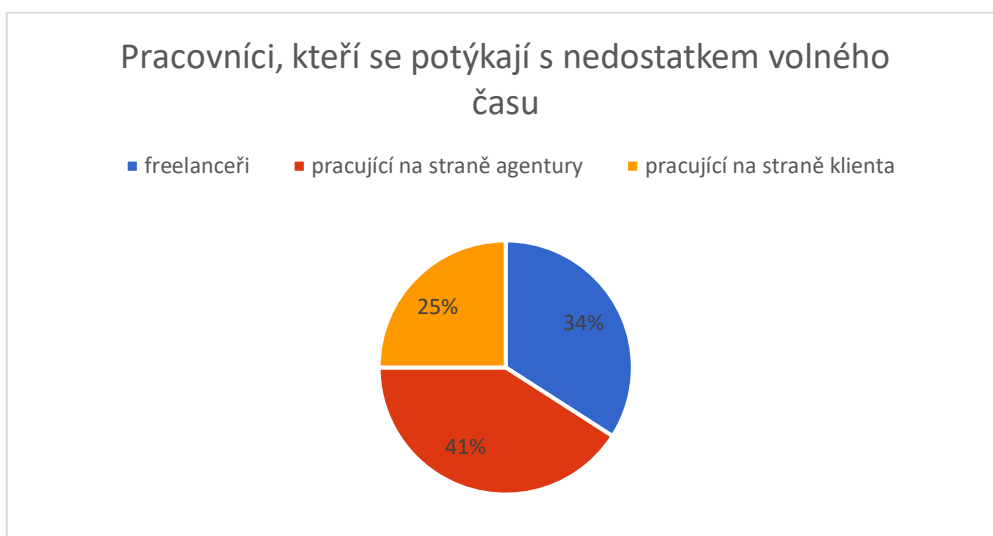
Této otázce se týká předpoklad číslo 9 (Největší část respondentů, kteří naopak mají v práci dostatek kreativní volnosti, tvoří freelanceři.), který se podařilo potvrdit.



Graf 26: Nedostatek kreativní volnosti

6.3.2.5 Dostatek času na osobní zájmy

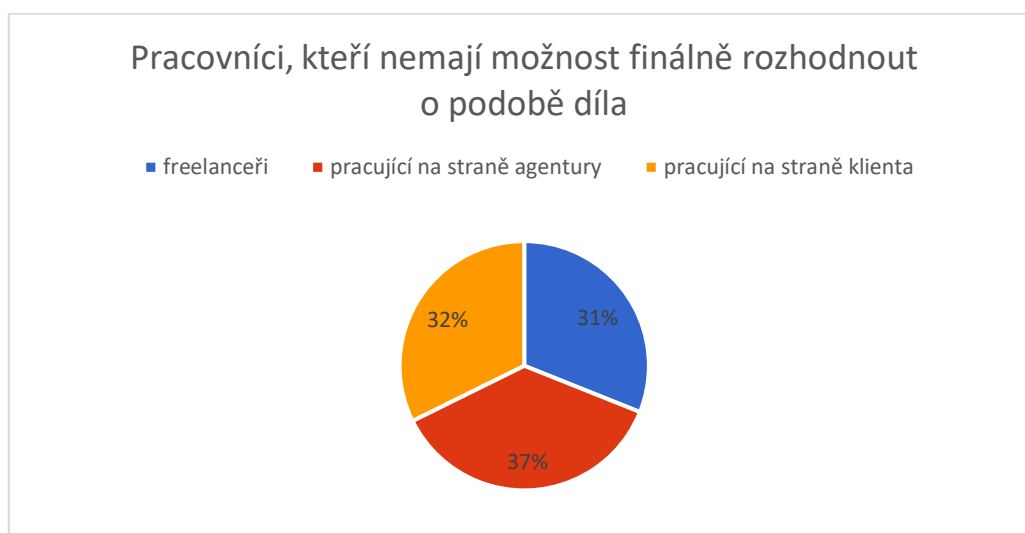
Co se týče nedostatku času na vlastní zájmy a koníčky, potvrzují se zjištění z kvalitativního výzkumu. Nejvíce volnosti v tomto případě pociťují osoby vykonávající práci na straně klienta. Naopak nejméně času na volnočasové aktivity mají zaměstnanci reklamních a marketingových agentur. Odpovědí na otázku: „Proč tomu tak je?“ může být například posunutá pracovní doba (začínající v pozdějších dopoledních hodinách a končící k večeru), která je podle odpovědí participantů kvalitativního výzkumu patrná především v agenturním prostředí.



Graf 27: Nedostatek času na osobní zájmy

6.3.2.6 Rozhodování o finální podobě díla

Domněnky některých participantů kvalitativního výzkumu spojující větší možnost rozhodovat o finální podobě díla kvantitativní výzkum taktéž vyvrátil. Mezi pracovníky, kteří odpověděli, že nemají možnost rozhodnutí o výsledném projektu ovlivnit, se nacházejí pracovníci agentur (37 %), osoby pracující na straně klienta (32 %) i osoby samostatně výdělečně činný (31 %). Lze tedy předpokládat, že zmíněná bariéra souvisí spíše s postavením jednotlivých pracovníků ve firmě než typem podniku, ve kterém pracují. Více by řekl výzkum zkoumající tuto problematiku u osob, které pracují na vedoucích pozicích na straně agentury a klienta.



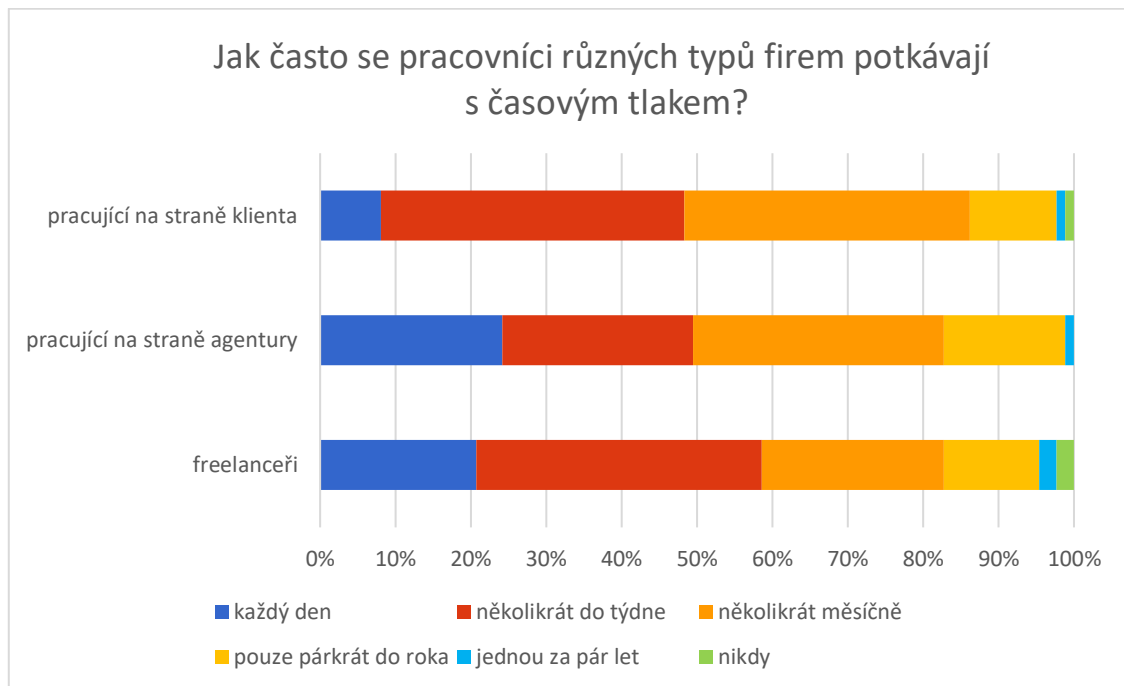
Graf 28: Nemožnost rozhodnout o finální podobě díla

6.3.2.7 Časový tlak

Zaměstnanci pracujících na straně klienta se s časovým tlakem setkávají nejčastěji několikrát týdně (ve 35 případech) a několikrát měsíčně (také ve 35 případech). Malá část z nich se pak s časovým tlakem setkává každý den (7 odpovědí) a pouze párkrát do roka (také v 7 případech). Jedinou odpověď získaly možnosti „jednou za pár let“ a „nikdy“.

Pracovníků z agenturní strany, kteří se setkávají s časovou tísní denně, je více. Každý den s nimi bojuje 21 z nich. Podobný počet se s nimi pak setkává několikrát do týdne (22 osob). Několikrát do měsíce se s časovým tlakem pak potýká 29 osob, párkrát do roka 14 osob a jednou za pár let pouze jeden respondent. Žádný z respondentů pracujících na straně agentury nevedl, že se s časovým tlakem nesetkal nikdy.

Často se s časovým tlakem setkávají i freelanceri. Každý den se s ním setkává 18 z nich, několikrát týdně 33 z nich a několikrát měsíčně pak 21 z nich. Pouze párkrát do roka se s časovou tísní setkává 11 freelancerů. Dvě odpovědi pak získaly možnosti „jednou za pár let“ a „nikdy“.

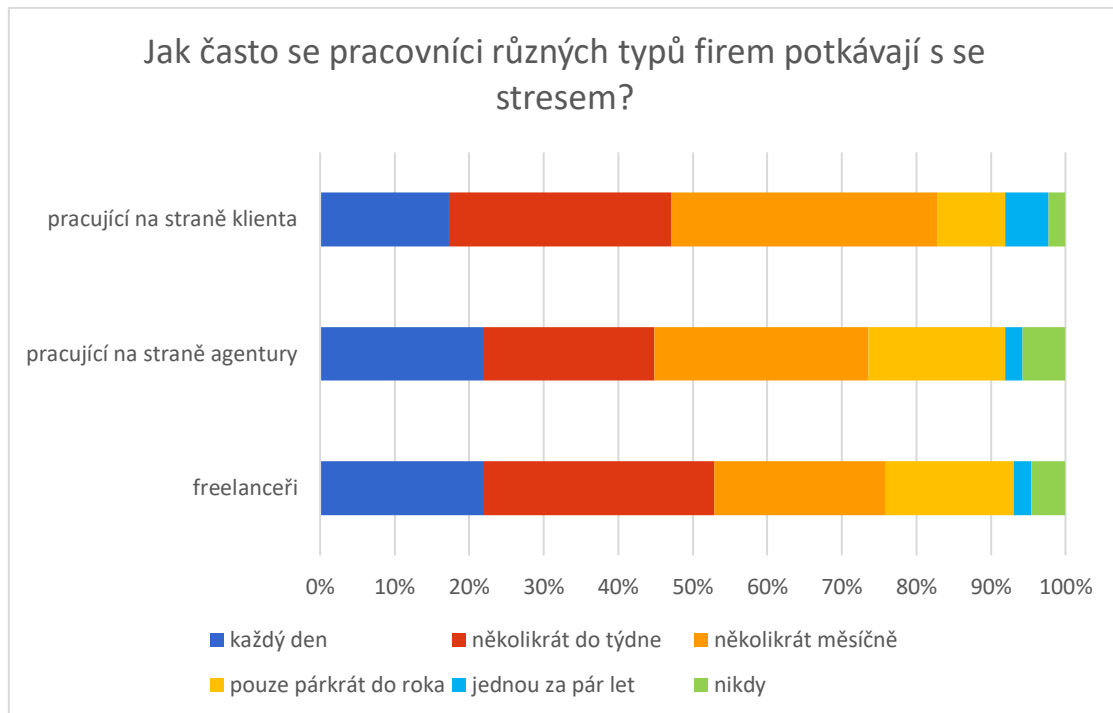


Graf 29: Četnost setkávání se s bariérou časového tlaku u osob pracujících v různých typech podniku

6.3.2.8 *Stres*

Podobně jsou na tom pracovníci všech typů podniků v četnosti setkávání se s bariérou v podobě stresu. Každý den se se stresem potýká 15 osob pracujících na straně klienta a 19 zaměstnanců z agentur a freelancerů. Několikrát do týdne se setkává se stresem 26 osob pracujících na straně klienta, 20 zaměstnanců agentur a 27 freelancerů. Několikrát do měsíce se se stresem setkává 8 osob pracujících na straně klienta, 16 zaměstnanců agentur a 15 freelancerů. Nižší hodnoty byly opět zaznamenány u možností „jednou za pár let“ (5, 2 a 2) a „nikdy“ (2, 5 a 4).

Na základě zjištěných hodnot tedy nelze prohlásit, že určitý typ práce vykazuje větší míru stresu než jiný, jak se domnívali někteří participantů kvalitativního výzkumu.



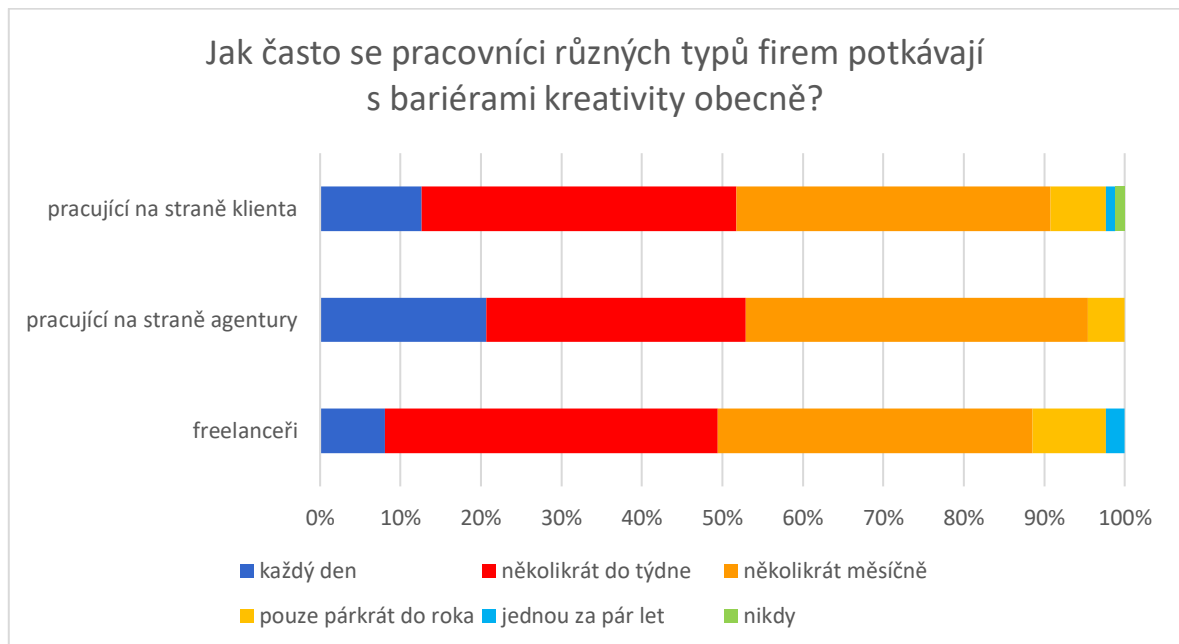
Graf 30: Četnost setkávání se se stresem u osob pracujících v různých typech podniku

6.3.2.9 Četnost setkávání se s bariérami kreativity

Porovnávána byla také četnost setkávání se s kreativními bariérami obecně. Zaměstnanci pracující na straně klienta se s bariérami setkávají nejčastěji několikrát týdně (ve 34 případech) a několikrát měsíčně (také ve 34 případech). Menší část z nich se pak s časovým tlakem setkává každý den (11 odpovědí) a pouze párkrát do roka (v 6 případech). Jedinou odpověď získaly možnosti „jednou za pár let“ a „nikdy“.

Pracovníků z agenturní strany, kteří se setkávají s bariérami kreativity denně, je více. Každý den s nimi bojuje 18 z nich. Několikrát do týdne se s nimi setkává 28 z nich. Největší část pak tvoří agenturní pracovníci, kteří se s bariérami kreativity setkávají několikrát měsíčně (37 případů). Odpověď párkrát do roka byla zaznamenána ve 4 případech. Žádný z respondentů pracujících na straně agentury nevedl, že se s bariérami kreativity setkává pouze jednou za pár let nebo se s nimi nesešel nikdy.

Často se s bariérami kreativity setkávají i freelanceři. Každý den se s nimi potýká pouze 7 z nich, nicméně několikrát do týdně ve 36 případech. Podobná hodnota (34) byla zjištěna u odpovědi „několikrát měsíčně“. Pouze párkrát do roka se pak s nimi potýká 8 z nich a jednou za pár let 2 respondenti. Odpověď „nikdy“ nebyla u freelancerů zaznamenána.



Graf 31: Četnost setkávání se s bariérami kreativity u osob pracujících v různých typech podniku

S touto otázkou se také pojí hypotéza číslo 2 definovaná v oddíle Metodologie výzkumu, která zní:

2. Zaměstnanci pracující na straně klienta se potýkají s bariérami kreativity méně často než jejich kolegové z reklamních agentur.

H0: Typ podniku, ve kterém zaměstnanec pracuje, nesouvisí s tím, jak často se její pracovníci setkávají s bariérami kreativity.

H1: Typ podniku, ve kterém zaměstnanec pracuje, souvisí s tím, jak často se její pracovníci setkávají s bariérami kreativity.

O1: Pracujete na straně klienta, agentury neb jako freelancer (na straně klienta, na straně agentury, jako freelancer)

O2: Jak často se při své práci setkáváte s bariérami kreativity? (každý den, několikrát do týdně, několikrát do měsíce, několikrát ročně, jednou za pár let, nikdy)

Pro otestování této hypotézy byl proveden test chi-kvadrát (test významnosti) s využitím hodnoty alpha 0,05. Naměřená hodnota p činila 0,303347468, což znamená, že je nutné přijmout nulovou hypotézu a zamítnout hypotézu alternativní, protože rozdíly mezi

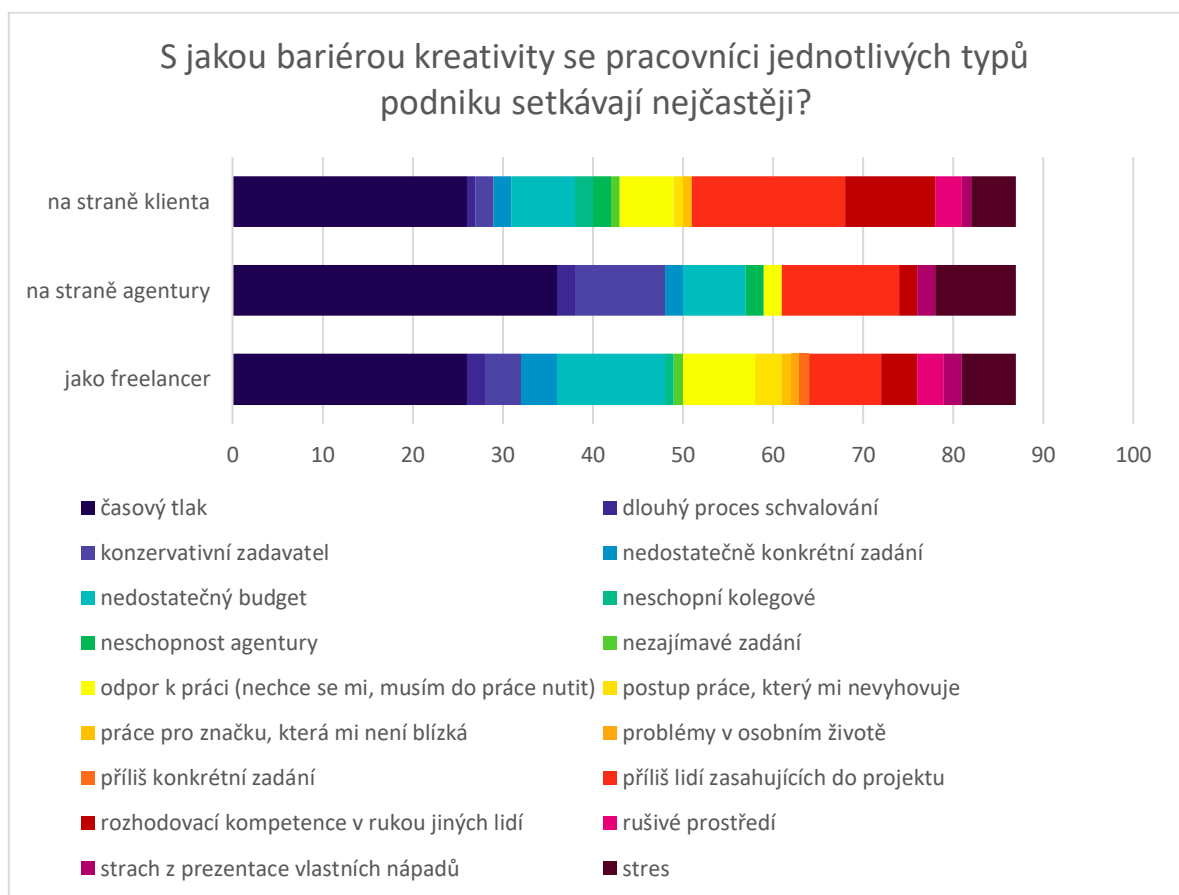
jednotlivými segmenty nejsou statisticky významné. Výsledkem tedy je, že typ podniku, ve kterém zaměstnanec pracuje, nesouvisí s tím, jak často se její pracovníci setkávají s bariérami kreativity.

6.3.2.10 Nejčastější bariéra kreativity u pracovníků jednotlivých typů podniku

Zjišťováno bylo taktéž, jaká je nejčastější bariéra u pracovníků různých typů podniku.

Z grafu níže je patrné, že největším problémem je bariéra v podobě časové tísně. Jako nejčastější bariéru, se kterou se musejí potýkat, ji označily všechny skupiny respondentů.

Dalšími častými odpovědi pak byly bariéry v podobě přílišného počtu lidí zasahujících do projektu a nedostatečného budgetu.



Graf 32: Nejčastější bariéra kreativity u pracovníků jednotlivých typů podniku

6.3.3 Rozdílnost v závislosti na velikosti podniku

Následující kapitola se bude věnovat odlišnostem v responzích u pracovníků zaměstnaných v podnicích různé velikosti. Probírány budou především oblasti týkající se výzkumných předpokladů a hypotéz. Konkrétněji: spokojenost s výstupy, dostatek či nedostatek

kreativní volnosti, bariéry v podobě časového tlaku, stresu, příliš mnoho lidí zasahujících do projektu a dlouhého procesu schvalování a četnosti setkávání s bariérami kreativity obecně. Taktéž bude zkoumána nejčastější bariéra u všech porovnávaných segmentů.

Jak ukazuje graf číslo XY v kapitole 6.2, ve výběrovém souboru se nacházelo celkem 114 osob pracujících v malých firmách, 57 osob pracujících ve středních firmách, 68 osob z velkých firem a 64 freelancerů.

Pro porovnávání jednotlivých segmentů je však potřeba pracovat se stejným počtem respondentů z každé kategorie. Proto byla data protříděna tak, aby výsledný soubor pro porovnávání dat obsahoval v každém segmentu přesně 57 osob. Pro třídění kvót byla opět využita metoda náhodného výběru.

6.3.3.1 Spokojenost s výstupy práce

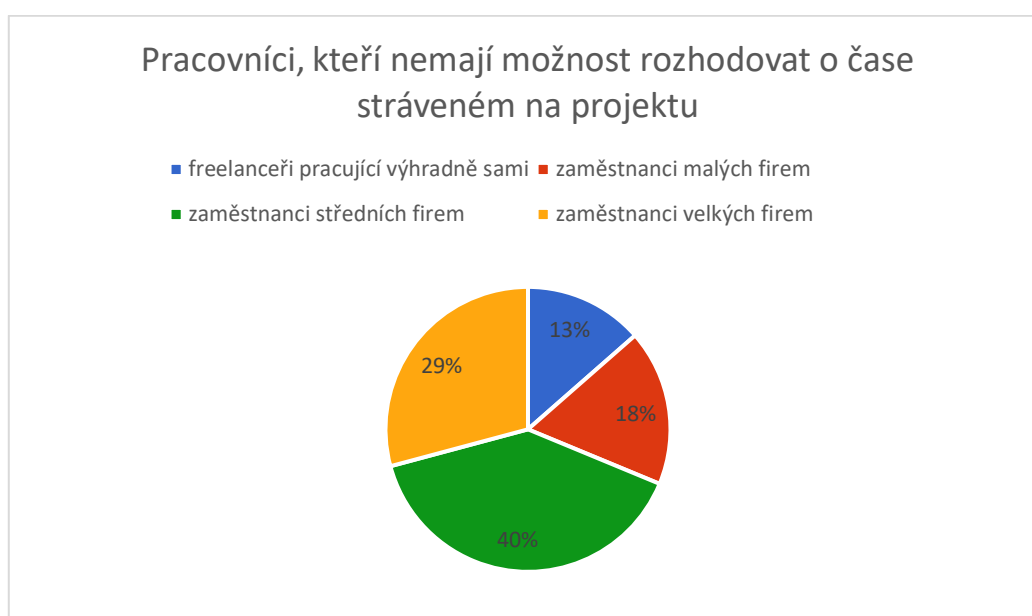
Z respondentů, kteří odpověděli, že nejsou spokojeni s více než polovinou odevzdaných projektů (kombinace dvou skupin: nespokojení s většinou projektů a nespokojení s více než polovinou projektů) bylo 24 % osob pracujících v malých firmách, 30 % osob pracujících ve středních firmách, 24 % zaměstnaných ve velkých firmách a 22 % pracujících výhradně samostatně (freelanceři bez spolupracovníků). Jak tedy ukazuje graf níže, nejvíce nespokojení jsou se svými výstupy zaměstnanci středně velkých firem a naopak nejméně pracující na volné noze.



Graf 33: Nespokojenost s výstupy práce

6.3.3.2 Rozhodování o čase věnovaném projektu

Větší rozdíly vykazují odpovědi týkající se rozhodování o čase věnovaném projektu. Z respondentů, kteří odpověděli, že nemají možnost rozhodovat o čase stráveném na projektu, tvořilo 18 % osob pracujících v malých firmách, 40 % osob pracujících ve středních firmách, 29 % osob zaměstnaných ve velkých firmách a 13 % pracujících výhradně samostatně (freelanceři bez spolupracovníků). Největší svobodu v rozhodování týkajícího se času tak mají freelanceři. Naopak nejmenší svobodu mají v tomto ohledu pracovníci středně velkých firem. Data tak odpovídají výpovědím participantů kvalitativního výzkumu, kteří tuto možnost přisouvali především práci na volné noze.



Graf 34: Rozhodování o čase stráveném na projektu

6.3.3.3 Přizpůsobení pracovní doby

Nejvíce osob, které uvedly, že nemají možnost přizpůsobit si pracovní dobu dle svého uvážení, tvoří opět zaměstnanci středních firem. Konkrétně 45 %. Největší svobodu v přizpůsobení pracovní doby pak mají dle očekávání freelanceři.



Graf 35: Nemožnost přizpůsobení pracovní doby

6.3.3.4 Dostatek kreativní volnosti

Nejméně kreativní volnosti ve své práci pociťuje skupina osob pracujících ve středně velkých firmách. Naopak nejvíce kreativní volnosti mají ve své práci opět freelanceři. Této otázce se týká předpoklad číslo 8 (Největší část respondentů, kteří nemají ve firmě dostatek kreativní volnosti, tvoří zaměstnanci velkých firem.), který se nepodařilo potvrdit.



Graf 36: Nedostatek kreativní volnosti

6.3.3.5 Časový tlak

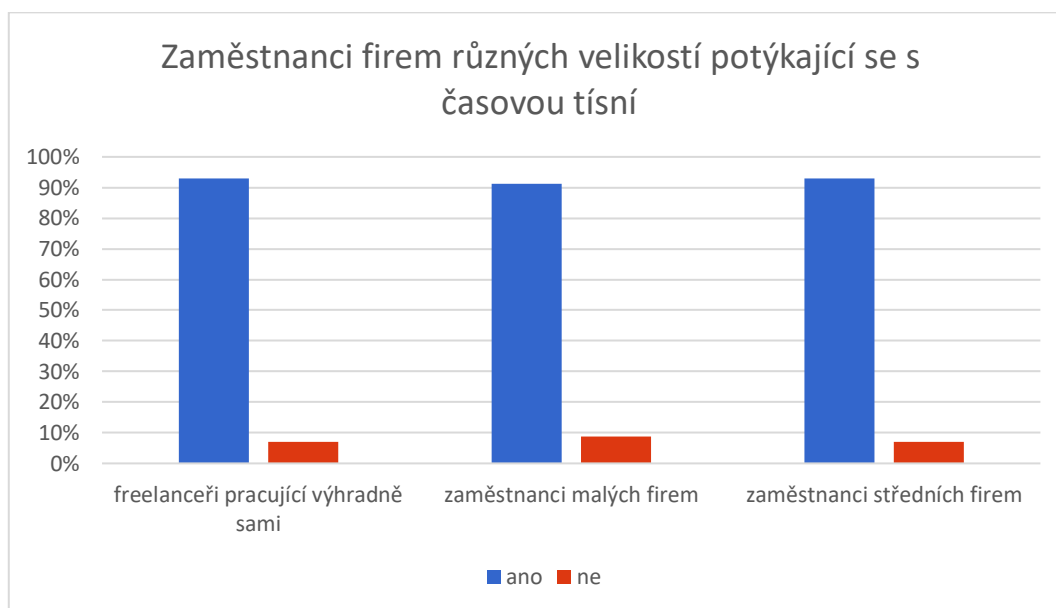
Časového tlaku v souvislosti s velikostí firmy se týkají výzkumné předpoklady 2 a 5, které zní: Nejméně 75 % respondentů z řad velkých firem se při své práci potýkalo s časovou tísní. (2) Největší část respondentů, kteří se s časovým tlakem potýkají několikrát týdně, tvoří zaměstnanci velkých firem. (5)

Dle grafu níže vidíme, že 95 % respondentů z řad velkých firem se s časovou tísní ve své aktuální práci již setkalo. Výzkumný předpoklad číslo 2 se tedy podařilo potvrdit.



Graf 37: Časová tíseň u zaměstnanců velkých firem

Na druhou stranu, stejná tendence se prokázala i u malých a středních firem i osob pracujících na volné noze. Ve všech případech překračuje procento lidí, které se s časovou tísní při práci muselo potýkat, 90 %.



Graf 38: Časová tíseň u zaměstnanců firem různých velikostí

Ani výzkumný předpoklad 5 se nepodařilo potvrdit. Jak vidíme v grafu 39 níže, největší procentuální počet osob, které se s časovým tlakem setkávají alespoň několikrát týdně (spojení kategorií každý den a několikrát do týdne) tvoří z 27 % zaměstnanci středních firem a taktéž z 27 % freelanceři. V těsném závěsu za nimi jsou zaměstnanci velkých firem, kteří tvoří 26 %. Zaměstnanci malých firem potýkající se s časovou tísní několikrát týdně pak tvoří 20 %.

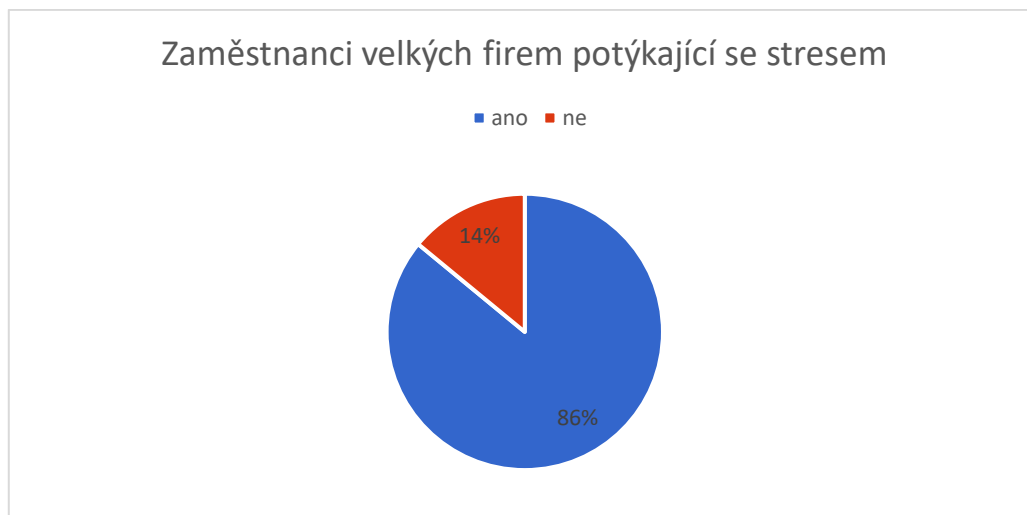


Graf 39: Zaměstnanci potýkající se s časovou tísní několikrát týdně

6.3.3.6 *Stres*

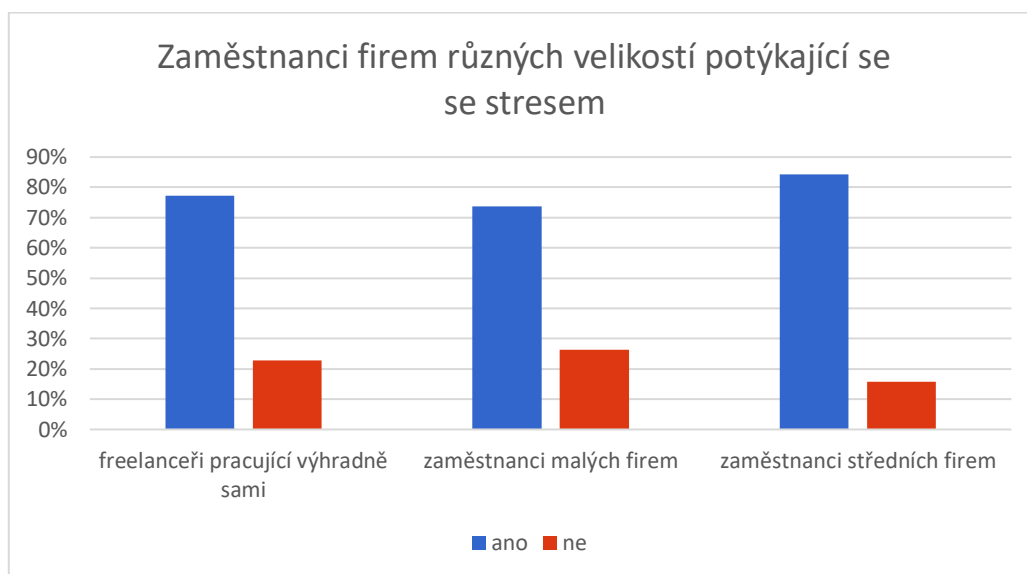
Stresu v souvislosti s velikostí firmy se týkají výzkumné předpoklady 4 a 7, které zní: Nejméně 75 % respondentů z řad velkých firem při své práci bojovalo se stresem. (4) Největší část respondentů, kteří se několikrát týdně potýkají se stresem tvoří zaměstnanci velkých firem. (7)

Dle grafu níže vidíme, že 86 % respondentů z řad velkých firem se se stresem ve své aktuální práci již setkala. Výzkumný předpoklad číslo 4 se tedy podařilo potvrdit.



Graf 40: Stres u zaměstnanců velkých firem

Opět je však potřeba porovnat data s výsledky v jiných segmentech. V tomto případě je patrná mírně sestupná tendence. Ze zaměstnanců středně velkých firem se se stresem setkalo 84 %, u malých firem je to pak 74 %, což je těsně pod hranicí nastavenou výzkumným předpokladem. Freelanceři pak tvoří mezistupeň se 77 %.



Graf 41: Stres u zaměstnanců firem různých velikostí

Výzkumný předpoklad 7 se nepodařilo potvrdit. Jak vidíme v grafu 42 níže, největší procentuální počet osob, které se se stresem potýkají alespoň několikrát týdně (spojení kategorií každý den a několikrát do týdne) tvoří z 28 % zaměstnanci středních firem a taktéž z 28 % freelanceři. Zaměstnanci velkých firem jsou pak přesnou čtvrtinou lidí, kteří

se s touto bariérou setkávají alespoň několikrát týdně. Zaměstnanci malých firem potýkající se se stresem několikrát týdně ale opět tvoří nejmenší část ze vzorku, tentokrát 19 %.



Graf 42: Zaměstnanci potýkající se stresem několikrát týdně

6.3.3.7 Příliš mnoho lidí zasahujících do projektu

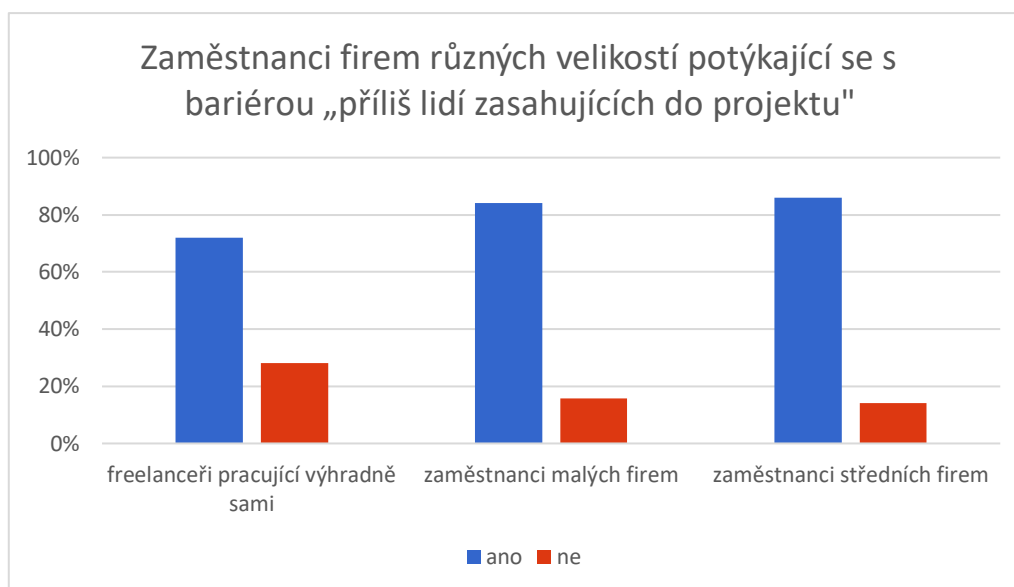
Bariéry v podobě příliš mnoho lidí zasahujících do projektu v souvislosti s velikostí firmy se týkají výzkumné předpoklady 3 a 6, které zní: Nejméně 75 % respondentů z řad velkých firem se při své práci setkala s bariérou „příliš mnoho lidí zasahujících do projektu. (3) Největší část respondentů, kteří se několikrát týdně potýkají s bariérou v podobě příliš mnoha lidí pracujících na projektu tvoří zaměstnanci velkých firem. (6)

Dle grafu níže vidíme, že 89 % respondentů z řad velkých firem se s touto bariérou ve své aktuální práci již setkala. Výzkumný předpoklad číslo 3 se tedy podařilo potvrdit.



Graf 43: Bariéra „příliš lidí zasahujících do projektu“ u zaměstnanců velkých firem

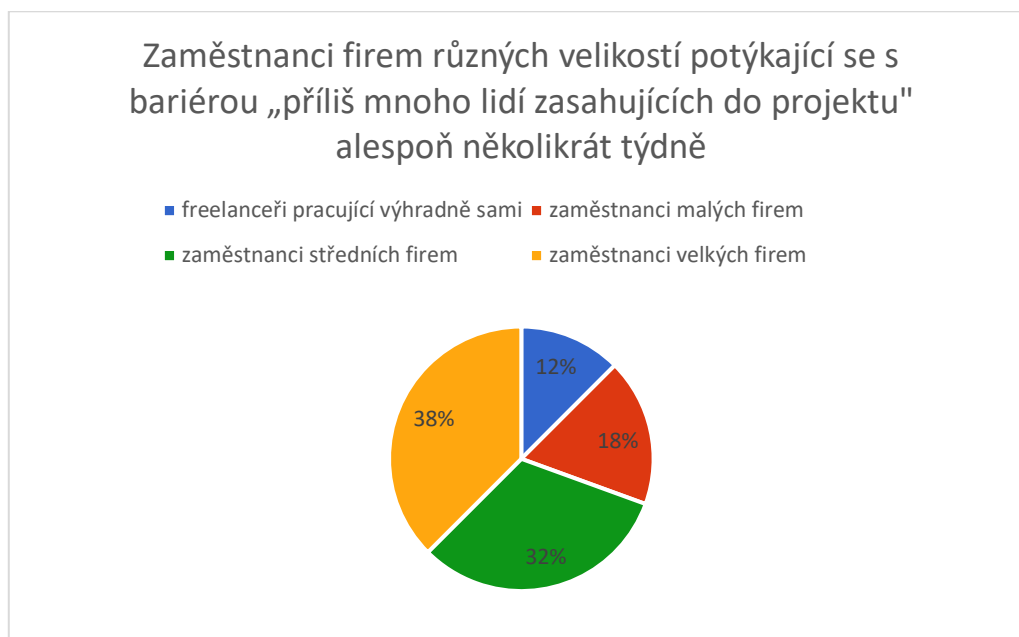
Porovnání se zaměstnanci z podniků jiných velikostí ukazuje graf 44. Z něj vyplývá, že nejmenší skupinu lidí, kteří se setkali s touto bariérou, tvoří freelanceři (72 %). Podobně jsou na tom pak skupiny zaměstnanců z malých firem (84 %) a středních firem (86 %).



Graf 44: Bariéra „příliš lidí zasahujících do projektu“ u zaměstnanců firem různých velikostí

Výzkumný předpoklad 6 se podařilo potvrdit. Jak vidíme v grafu 45 níže, největší procentuální počet osob, které se s bariérou v podobě příliš mnoha lidí zasahujících do projektu setkaly alespoň několikrát týdně (spojení kategorií každý den a několikrát do

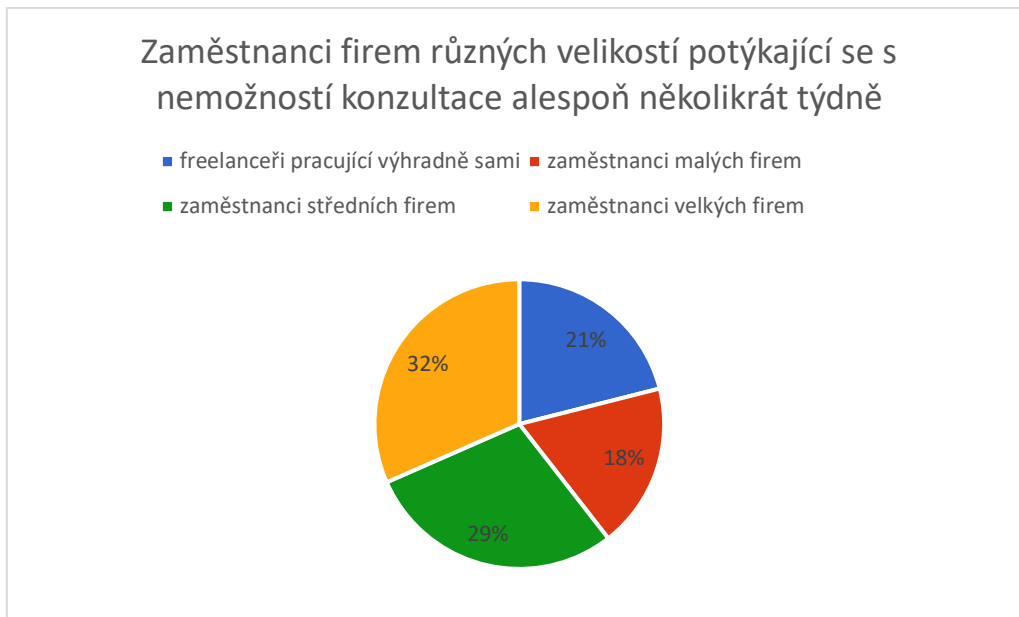
týdně), tvoří zaměstnanci velkých firem (38 %). Nejmenší část osob pak tvoří freelanceři (12 %).



Graf 45: Zaměstnanci potýkající s bariérou „příliš lidí zasahujících do projektu“ několikrát týdně

6.3.3.8 Možnost konzultace

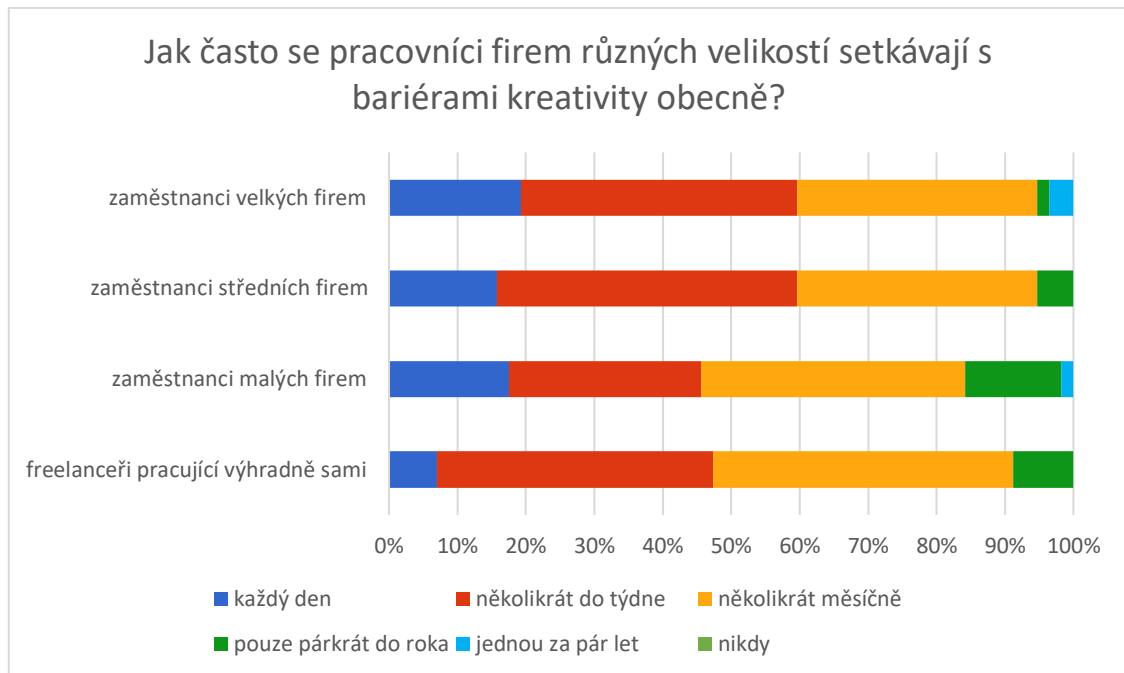
S bariérou nemožnosti konzultace se pojí výzkumný předpoklad 10, který zní: Největší část z osob, které se setkávají při své práci alespoň jednou týdně s nemožností konzultace, tvoří freelanceři a osoby pracující v malých podnicích. Ten se nepodařilo potvrdit. Jak ukazuje graf číslo 46, největší část ze skupiny lidí, která se s touto bariérou setkává alespoň několikrát do týdne (spojení kategorií každý den a několikrát týdně) tvoří zaměstnanci velkých firem. Zaměstnanci malých firem a freelanceři naopak tvoří dvě nejmenší části. Výsledky kvantitativního výzkumu v tomto případě nepotvrdily domněnky participantů, kteří si tuto bariéru spojovali především s menšími podniky a freelancery.



Graf 46: Zaměstnanci potýkající s nemožností konzultace několikrát týdně

6.3.3.9 Četnost setkávání se s bariérami kreativity

Porovnávána byla také četnost setkávání se s kreativními bariérami obecně u pracovníků firem různých velikostí. Dle zjištěných výsledků nejmenší část pracovníků, kteří se s bariérami kreativity setkávají každý den, tvoří freelanceři (pouze 4 případy). Následují zaměstnanci středních firem (9 případů) a zaměstnanci malých firem (10 případů). Zaměstnanci z velkých firem tvoří v této kategorii největší část (11 případů). Několikrát týdně se s bariérami kreativity setkává 23 freelancerů, 16 zaměstnanců malých firem, 25 zaměstnanců středních firem a 23 zaměstnanců velkých firem. Několikrát do měsíce pak 25 freelancerů a 22 zaměstnanců malých firem. Zaměstnanci středních a velkých firem ve 20 případech. Pouze párkrát do roka se s bariérami kreativity potýká 5 freelancerů, 8 zaměstnanců malých firem, 3 zaměstnanci středních firem a 1 zaměstnanec velké firmy. Kategorie „jednou za pár let“ zvolili 2 zaměstnanci velkých firem a 1 zaměstnanec malé firmy. V kategorii „nikdy“ nebyly zaznamenány žádné odpovědi.



Graf 47: Četnost setkávání se s bariérami kreativity u osob pracujících ve firmách různých velikostí

S touto otázkou se také pojí hypotéza číslo 1 definovaná v oddíle Metodologie výzkumu, která zní:

1. Pracovníci z menších agentur či firem se potýkají s bariérami kreativity méně často než pracovníci z větších agentur.

H0: Velikost agentury či firmy nesouvisí s tím, jak často se její pracovníci setkávají s bariérami kreativity.

H1: Velikost agentury či firmy souvisí s tím, jak často se její pracovníci setkávají s bariérami kreativity.

O1: Kolik zaměstnanců má agentura či firma, ve které nyní pracujete? (pracuji jako freelancer, 2–30, 31–100, 101 a více)

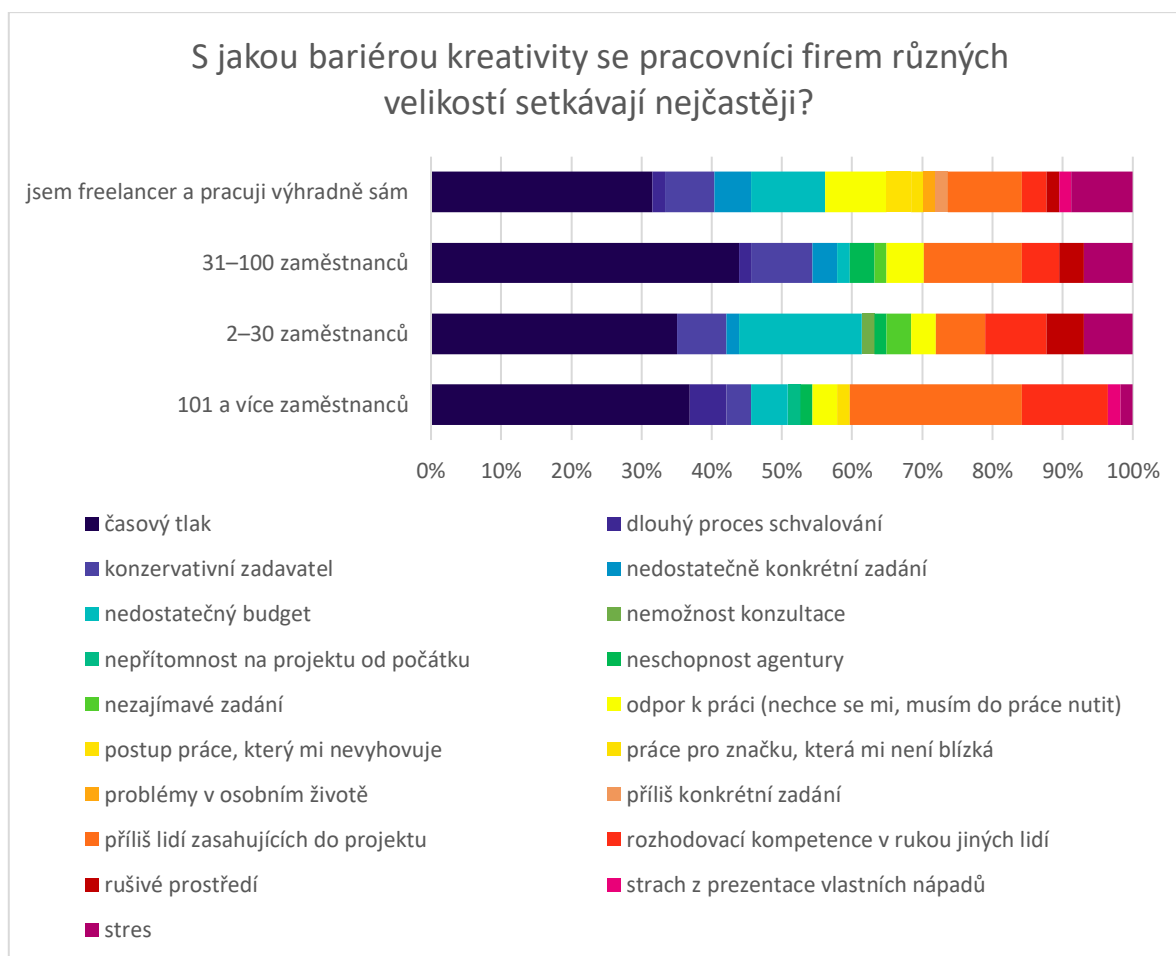
O2: Jak často se při své práci setkáváte s bariérami kreativity? (každý den, několikrát do týdne, několikrát do měsíce, několikrát ročně, jednou za pár let, nikdy)

Pro otestování této hypotézy byl proveden test chi-kvadrát (test významnosti) s využitím hodnoty alpha 0,05. Naměřená hodnota p činila 0,178221116, což znamená, že je nutné přijmout nulovou hypotézu a zamítnout hypotézu alternativní, protože rozdíly mezi jednotlivými segmenty nejsou statisticky významné. Výsledkem tedy je, že velikost

podniku, ve kterém zaměstnanec pracuje, nesouvisí s tím, jak často se její pracovníci setkávají s bariérami kreativity.

6.3.3.10 Nejčastější bariéra kreativity u pracovníků jednotlivých typů podniku

Zjišťováno bylo taktéž, jaká je nejčastější bariéra u pracovníků firem různé velikosti. Z grafu níže je patrné, že největším problémem je opět časový tlak. Jako nejčastější bariéru, se kterou se musejí potýkat, ji označily všechny skupiny respondentů.



Graf 48: Nejčastější bariéra kreativity u pracovníků firem různé velikosti

6.4 Zodpovězení výzkumných otázek a potvrzení / vyvrácení výzkumných předpokladů a hypotéz

S kvantitativním výzkumem se pojí tyto výzkumné otázky, předpoklady a hypotézy:

Výzkumné otázky

3. Jak ovlivňuje výskyt bariér velikost a typ podniku, ve kterém zaměstnanec pracuje?

Výzkumné předpoklady

2. Nejméně 75 % respondentů z řad velkých firem se při své práci potýkalo s časovou tísní.
3. Nejméně 75 % respondentů z řad velkých firem se při své práci setkala s bariérou „příliš mnoho lidí zasahujících do projektu“.
4. Nejméně 75 % respondentů z řad velkých firem při své práci bojovalo se stresem.
5. Největší část respondentů, kteří se s časovým tlakem potýkají několikrát týdně, tvoří zaměstnanci velkých firem.
6. Největší část respondentů, kteří se několikrát týdně potýkají s bariérou „příliš mnoho lidí pracujících na projektu“ tvoří zaměstnanci velkých firem.
7. Největší část respondentů, kteří se několikrát týdně potýkají se stresem tvoří zaměstnanci velkých firem.
8. Největší část respondentů, kteří nemají ve firmě dostatek kreativní volnosti, tvoří zaměstnanci velkých firem.
9. Největší část respondentů, kteří naopak mají v práci dostatek kreativní volnosti, tvoří freelanceři.
10. Největší část z osob, kteří se setkávají při své práci alespoň jednou týdně s nemožností konzultace, tvoří freelanceři a osoby pracující v malých podnicích.

Výzkumné hypotézy

1. Pracovníci z menších agentur či firem se potýkají s bariérami kreativity méně často než pracovníci z větších agentur.

H0: Velikost agentury či firmy nesouvisí s tím, jak často se její pracovníci setkávají s bariérami kreativity.

H1: Velikost agentury či firmy souvisí s tím, jak často se její pracovníci setkávají s bariérami kreativity.

O1: Kolik zaměstnanců má agentura či firma, ve které nyní pracujete? (pracuji jako freelancer, 2–30, 31–100, 101 a více)

O2: Jak často se při své práci setkáváte s bariérami kreativity? (každý den, několikrát do týdně, několikrát do měsíce, několikrát ročně, jednou za pár let, nikdy)

2. Zaměstnanci pracující na straně klienta se potýkají s bariérami kreativity méně často než jejich kolegové z reklamních agentur.

H0: Typ podniku, ve kterém zaměstnanec pracuje, nesouvisí s tím, jak často se její pracovníci setkávají s bariérami kreativity.

H1: Typ podniku, ve kterém zaměstnanec pracuje, souvisí s tím, jak často se její pracovníci setkávají s bariérami kreativity.

O1: Pracujete na straně klienta, agentury neb jako freelancer (na straně klienta, na straně agentury, jako freelancer)

O2: Jak často se při své práci setkáváte s bariérami kreativity? (každý den, několikrát do týdne, několikrát do měsíce, několikrát ročně, jednou za pár let, nikdy)

Výzkumné předpoklady 2, 3, 4, 6 a 9 se podařilo potvrdit. Zároveň je ale nutné podotknout, že v případě předpokladu 2 zvolenou hranici 75 % překročily všechny porovnávané segmenty. Předpoklady 6 a 9 potvrdily domněnky participantů kvalitativního výzkumu, kteří si práci ve velkých firmách spojovali především s bariérou v podobě příliš mnoha lidí zasahujících do projektu a práci na volné noze naopak s větším prostorem pro kreativní volnost.

Další jejich domněnky, na kterých byly postaveny předpoklady 5, 7, 8 a 10 se potvrdit nepodařilo. Není tedy možné říci, že zaměstnanci velkých firem se potýkají s časovou tísní, stresem a nedostatkem kreativní volnosti více než zaměstnanci podniků jiných velikostí. Zároveň také nelze spojovat bariéru v podobě nemožnosti konzultace pouze s malými podniky.

U obou hypotéz byl proveden test chi-kvadrát s využitím hodnoty alpha 0,05. Hodnota p dosahovala v prvním případě 0,303347468, v druhém pak 0,178221116. Alternativní hypotézy tedy byly zamítnuty, protože zjištěné rozdíly nejsou statisticky významné. Není tak možné tvrdit, že pracovníci z určitých typů nebo velikostí podniku se setkávají s bariérami kreativity častěji, než zaměstnanci firem jiných typů či velikostí.

Zamítnutí hypotéz nám částečně odpovídá i na výzkumnou otázku číslo 3. Velikost a typ podniku, ve kterém daný zaměstnanec pracuje, nemá vliv na četnost setkávání se s kreativními bariérami. Zároveň tyto proměnné neovlivňují ani to, s jakou bariérou kreativity se pracovníci setkávají nejčastěji. Ve všech porovnávaných skupinách byla jako nejčastější uváděna totožná bariéra – časový tlak. Na druhou stranu jsou ale pracovníci určitých typů podniků vystaveni některým konkrétním bariérám častěji.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

7 JAK PRACOVAT S BARIÉRAMI KREATIVITY

7.1 Doporučení pro řešitele

Jak vyplývá z výsledků kvalitativního výzkumu, příčinou mnoha identifikovaných bariér jsou různé externí podněty (skupinové bariéry, organizační bariéry, bariéry kultury a prostředí, bariéry zadání). Další podstatnou část však tvoří bariéry přímo spojené s osobou řešitele. Tyto bariéry, které můžeme nazvat osobními či interními, může vyřešit jen jeden jediný člověk. Ten, kterého se daná bariéra týká. Reklamní expert, marketér, kreativec, nebo obecně řešitel určitého kreativního problému.

7.1.1 Rozvíjejte svou kreativitu

Jak už bylo řečeno v teoretické části této práce, kreativitou nedisponují pouze vybraní jedinci. Jde o schopnost, kterou disponuje každý z nás a která se dá rozvíjet. Pomocí rozvoje kreativity je možné odstranit nejen bariéru v podobě nedostatku zkušeností, ale i nejistotu, strach z neznámého nebo pocit, že neumím být kreativní.

Existuje mnoho knih s různými cvičeními na podporu kreativity. Některé z nich popisují různé techniky, jiné vybízejí k tréninku kreativity přímo na jejich stránkách.

Asi nejznámější technikou spojovanou s kreativní prací je tvorba mentálních či myšlenkových map, které zpopularizoval Tony Buzan. Jejich tvorbě se věnuje řada jeho knih, například: *Mentální mapování* (Buzan, 2014), *Myšlenkové mapy: probud'te svou kreativitu, zlepšete svou paměť, změňte svůj život* (Buzan, 2012) nebo *Myšlenkové mapy v byznysu: revoluce ve vaší práci a podnikání* (2013). Tato technika spočívá ve vizuálním zpracování vlastních myšlenek a asociací a využívá mnoha výzkumy prokázánoho jevu – náš mozek umí s vizuálními informacemi pracovat daleko lépe a efektivněji (Buzan, 2014, s. 16–20).

Kromě myšlenkových map se Tony Buzan věnuje také tréninku paměti obecně a dalším různým cestám zaměřeným na efektivnější využití našich schopností. Dalšími velmi užitečnými zdroji pro rozvoj kreativity jsou jeho knihy: *Síla kreativní inteligence: 10 cest k pramenům vašich tvůrčích schopností* (Buzan, 2002), *Trénink paměti: jak si zapamatovat vše, co chcete* (Buzan, 2013), *Používejte hlavu: jak uvolnit energii své mysli* (Buzan, 2013), *Jděte na to chytře: 10 cest pro využití vašich přirozených schopností* (Buzan, 2003) nebo *Chytře na své tělo: jak se stát fyzicky i duševně fit: jak rozvíjet propojení mysli a těla* (Buzan, 2004).

Technikám podporujících kreativitu se věnuje také Matthias Nöllke (2006), Brian Clegg (2005), Eric Maisel (2002), Rod Judkins (2016), John Adair (2011), Austin Kleon (2012, 2014, 2019), Chris Griffiths (2019), David Cox (2013), Samuel Sanders (2021), Miliind Haridas (2021), dvojice autorů David a Tom Kelley (2013), Roya Azadi (2021), Michael Michalko (2010), Anna Sálová (2018) nebo Vendula Zajícová (2018).

Procvičovat kreativitu přímo na stránkách knih je pak možné například v Testech kreativního myšlení od Lloyda Kinga (2006), publikacích Pointless Book 1, 2 od Alfieho Deyes (2015a, 2015b), knihách 365 Days of Creativity od Lorny Scobie (2019) a Kreativní mysl od Petry Hirtlové (2017) nebo ve cvičebnici Restart kreativity od českého autora Reného Nekudy (2020). Ten své pojetí tréninku kreativity rozdělil do 7. částí.

Sebepoznání, kreativita, pozorování, slovní zásoba, příběhy a zasloužená odměna. Některá jeho cvičení pomáhají překonávat i další z bariér zmíněných participanty výzkumu.

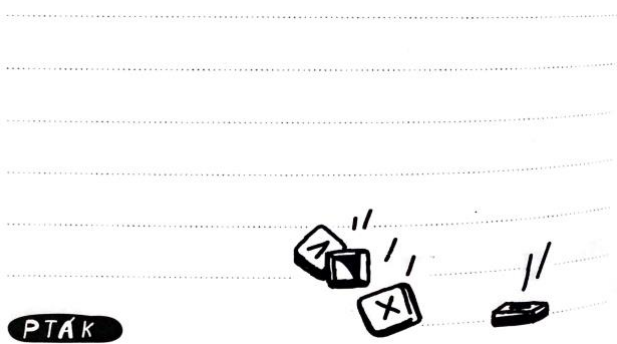
Například cvičení Úhel pohledu se zaměřuje na bariéru v podobě neschopnosti nahlížet na problém z různých úhlů pohledu. Odstranění výrazových bariér a zlepšení jazykových dovedností se pak věnují například úkoly: Stejné písmeno, Jednoslabičné povídání, Bezvadný, Palindromy, Jak na tekutiny, Letecká doprava, Zpřeházení písmen a další.

Zajímavým úkolem je také jednoduché cvičení Klávesnice, které spočívá v tom, napsat krátký smysluplný příběh jen za pomoci prvních tří řad klávesnice.

Obrázek 4 – Cvičení z knihy Restart kreativity

KLÁVESNICE

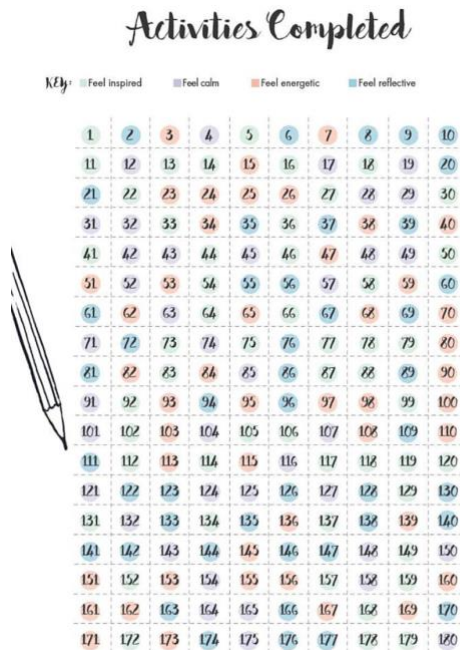
Napište smysluplný příběh jen za pomoci prvních tří řad klávesnice...



Zdroj: René Nekuda, 2020

Lorna Scobie (2019) trénink kreativity nerozděluje jen do specializovaných částí, ale zároveň i dní. Na každý den má připravenou aktivitu jiného druhu. V úvodu knihy je také možné najít chek-list na zaznamenávání progresu.

Obrázek 5 – Náhled knihy 365 Days of Creativity



Zdroj: Lorna Scobire, 2019

Alfie Deyes (2015a, s. 49), se zase neomezuje pouze na prostředí knihy a osobu, která knihu vlastní. V mnoha cvičeních vyzývá k vytržení stránek, práci s papírem a hraním her či zapojování ostatních lidí jiným způsobem. Příkladem může být úkol na obrázku níže.

Obrázek 6 – Cvičení z knihy The Pointless Book



Zdroj: Alfie Deyes, 2015

Petra Hirtlová (2017, s. 74–75) využívá také metody přímo spojené s tvorbou reklamy. Například ve cvičení 4, které spočívá v tom, vymyslet název železniční společnosti pojmenované podle: známé osobnosti, geografického názvu, abstrakty, pojmu z oblasti cestování, fauny, flóry, pohádkové postavy, slov obsahujících přednosti železniční dopravy nebo ženských a mužských jmen.

Kromě knih a cvičebnic s různými technikami k odbourání bariéry v podobě vnímaného nedostatku zkušeností a nejistoty může pomoci také prosté uvědomění si, že „všichni už svým způsobem profíci jsme“ (Pressfield, 2017, s. 99–104). Pracujeme za peníze.

Dostáváme za odvedenou práci výplatu. Věnujeme se práci každý den a celý den. A to je to, co nás odlišuje od amatérů.

7.1.2 Dopřejte si odpočinek

Důležitým bodem, na který upozorňují jak autoři odborné literatury, tak účastníci kvalitativního výzkumu, je dostatek odpočinku. Například účastnice 2, Daniela P. říká: „*Pokud se cítím vyprahlá, mám pocit, že mě teďka nic nenapadne, tak to prostě odložím, nechám to být a jdu dělat, nemyslím tím jinou práci, ale jdu prostě třeba uklízet. Nebo... si jdu pustit film nebo poslouchám písničky.*“

S jejím názorem se ztotožňuje například i Jessica Hagy (2016, s. 14–15). Ta doporučuje, abychom si „vzali dovolenou každý den“. Alespoň na pár minut šli na procházku, přečetli si časopis, nebo si jen sedli a usrkávali horkou čokoládu.

Nebo, jak doporučuje dvojice autorů Parkin a Pollini (2012), zůstat v posteli, dokud nás to neznudí.

Austin Kleon (2014, s. 61–69, 2019, s. 184–187) také apeluje na to, abychom si dopřáli určitý digitální detox. Obrazovky notebooku, tabletů, mobilních telefonů, počítačů nebo televizí nás podle něj připravují o naše smysly a rozum, čímž způsobují „duchovní otupění.“

Obecně zpomalit pak doporučuje také Tony Buzan (2002, s. 87), který říká, že abychom zvýšili plynulost své kreativity, musíme našemu tělu i mozku dopřát pravidelnou příležitost „dostat se do pomalých situací.“ Protože pouze v momentě, kdy se cítíme uvolnění a zrelaxování, můžeme přicházet s velkým množstvím kreativních řešení.

7.1.3 Naučte se pracovat se stresem

Dostatek odpočinku je důležitý také pro zvládnání stresu. Na potřebnost umění zpomalit v souvislosti s předcházením další bariéry kreativity, syndromu vyhoření, upozorňuje například autorka Veronika Jelínková (2019, s. 111–117). Ta zároveň doporučuje tři techniky pro lepší zvládnání stresu – negativní meditaci, Oshovu dynamickou meditaci nebo takzvanou techniku Krabičák (Jelínková, 2019, s. 114) spočívající ve střídání pomalého nadechování, zadržování dechu a vydechování. Postup této metody zní konkrétně takto:

- 5 sekund nadechování
- 5 sekund zadržování dechu
- 5 sekund vydechování
- 5 sekund zadržování dechu
- opakovat dle potřeby

Různá dechová cvičení pro klidnější a šťastnější život uvádí ve své knize také Jean Hall (2019, s. 13), která upozorňuje na to, že správné dýchání nám pomáhá snižovat hladinu stresových hormonů, především pak adrenalinu a kortizolu.

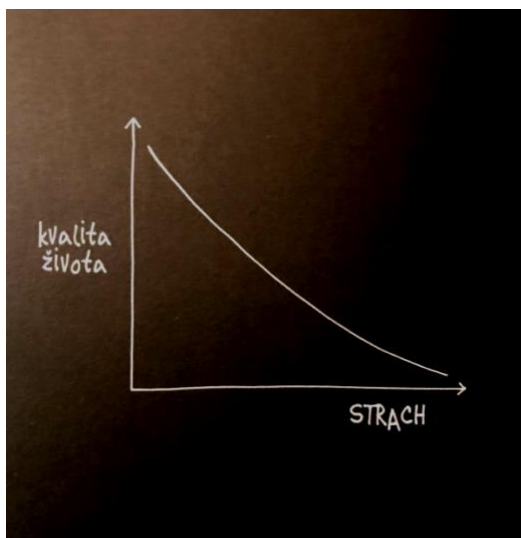
Podobné techniky nejen pro zbavení se stresu, ale zároveň i zkrácení roztěkanosti a nesoustředěnosti doporučuje také William L. Mikulas (2015). Svá cvičení rozděluje do pěti úrovní, přičemž každá z nich obsahuje cvičení na soustředěnost, vnímavost, postoj, flexibilitu, ale i trénink intelektu.

7.1.4 Překonejte strach

Dalším zmiňovaným problémem dle kvalitativního i kvantitativního výzkumu je strach. Z chyb, selhání, sdílení svých nápadů s ostatními, změn nebo odmítnutí.

Jessica Hagy (2016, s. 210–211) vnímá propojení strachu a kvality našeho života poměrně jednoduše. Čím více se bojíme, tím více klesá kvalita našeho života (obrázek 7).

Obrázek 7 – Strach a kvalita života



Zdroj: Jessica Hagy, 2016

Proto je podle ní nutné vyslovovat odlišné názory a vydávat se nečekanými cestami. Jak ale strach překonat?

Například Harold S. Kushner (2010, s. 15–16) říká „Někdy mi pomáhá podívat se na ně (strachy) z většího odstupu a uvědomit si, že je velmi nepravděpodobné, aby se staly. V některých případech se zaměřím na malou oblast, kterou mám možnost ovlivnit... Někdy jen dělám to, co většina lidí, a jednoduše nemyslím na to, co by se mohlo stát zlého. Jindy se... vědomě rozhoduji, že svým obavám z toho, co by se mohlo stát, nedovolím bránit mi v radostném očekávání toho, v co doufám, že se stane.“

Dvojice autorů Čapovec a Heczková (2020) pak doporučují techniku o 4 krocích, která pomáhá zbavit se obav. První krok spočívá v definování problémů nebo situací, které v nás vyvolávají obavy. Nejlépe způsobem nakreslení čáry uprostřed papíru v kombinaci s popisem problému na levé straně a příčinou problému na pravé straně. Druhým krokem je pak popis nejhoršího možného výsledku situace. Navazující třetí krok spočívá v akceptování nejhoršího možného výsledku. Poslední krok je pak založený na usilovné práci na tom, aby tento scénář nenastal.

A pokud by náhodou nastal, můžeme se opět vrátit ke zmiňované autorce Jessice Hagy (2016, s. 163), která se ptá na zásadní otázku: „Bylo by to opravdu tak hrozné?“

7.1.5 Najděte svoji motivaci a udržte ji

Hledání a udržení motivace se věnuje v jedné kapitole své knihy například Petr Ludwig (2013, s. 45–73). Upozorňuje v ní na to, že pokud je naší motivací pouze cíl, způsobuje to nejen nespokojenost po podstatnou část našeho konání, ale především to, že po dosažení

cíle se tzv. jednorázová pozitivní emoce velmi brzy vytratí. To pak způsobuje neustálý koloběh spočívající ve stanovování větších a větších cílů, které nám ve finále přinesou jen velmi málo radosti. Proto je dle něj potřeba zaměřovat svou osobní vizi nikoli na cíle, ale cestu. Zaměřit se na to, jaké činnosti nás dělají šťastnými a snažit se věnovat pouze jim.

Aleš Kalina (2022) pro nalezení a udržení motivace využívá systém sedmi pravidel. Ta zní:

1. Měj pouze jeden hlavní cíl a na něm intenzivně pracuj
2. Najdi si inspirátora, který tvého cíle již dosáhl
3. Rozhorli se
4. Přemýšlej o svém cíli denně
5. Najdi si podporovatele
6. Začni z mála
7. Zaměňuj negativní myšlenky pozitivními

Poněkud odlišný přístup zmiňuje Jessica Hagy (2016, s. 60–61). Ta říká, že pokud si nejsme jisti, čemu přesně se chceme věnovat, vůbec to nevadí, protože i ty nejpropracovanější plány se mohou rozpadnout. Důležitější podle ní je s něčím začít.

Stejný přístup doporučuje i Austin Kleon (2012, s. 35), který říká, že abychom zjistili, kdo jsme a co vlastně chceme, je nutné něco dělat. Práce a podnikání různorodých činností nám nejlépe pomůže poznat, čemu se chceme opravdu věnovat.

I zde můžeme najít shodu mezi odbornou literaturou a tipy participantů. Klára Š. totiž taktéž zmiňuje, že vnímá pozitivně i zkušenost s prací, která jí příliš nebavila. A to právě z toho důvodu, že díky tomu zjistila, co opravdu chce dělat.

7.1.6 Inspirujte se vším, co vidíte

Inspirovat se nejen podobnými zakázkami, ale vším, co je okolo nás, doporučují participant 1, 2, 3, 4, 5 a 9. Daniela P. například říká: „*Mě opravdu stačí slyšet třeba nějaká slova v písničce, nějakou větu ve filmu a z toho už se potom dokážu odrazit i při vymyšlení nějakého claimu... Potřebuji tu hlavu prostě vypnout a nekoukat na to prostě profesně, ale koukat na to s víc otevřenou myslí a vnímat každý možný detail.*“

Barbora T. zase doporučuje uchovávat si inspiraci na později: „*Snažím se prostě udržovat si co největší přehled, abych měla v hlavě tu databázi věcí, ze kterých můžu pod tlakem vybírat.*“

„Schovat si kořist na později“ doporučuje i Austin Kleon (2012, s. 29–30). Podle něj bychom měli vyrážet z domu vždy jen s notesem a propiskou a zaznamenávat si své postřehy a nápady kdykoli to je možné.

O stejném systému mluví i J. Adair (2011, s. 62): „Mějte u sebe (vždy) tužku a notes. Noste s sebou kapesní zápisník, abyste si mohli poznamenat myšlenky, které vás napadnou, zatímco na někoho čekáte nebo cestujete vlakem.“

Poznamenávání nápadů však nemusí probíhat pouze v „offline režimu“. Vytvářejte si složky se zajímavými videi, fotkami, obrázky, hudbou. Zakládejte si sbírky a nástěnky na Shutterstocku, Pinterestu, Instagramu nebo třeba TikToku. Zkrátka, ukládejte si vše, co se vám líbí a myslíte si o tom, že by se vám to do budoucna mohlo hodit. Protože je velmi pravděpodobné, že skutečně bude.

7.1.7 Bojujte s časovou tísní pomocí efektivity

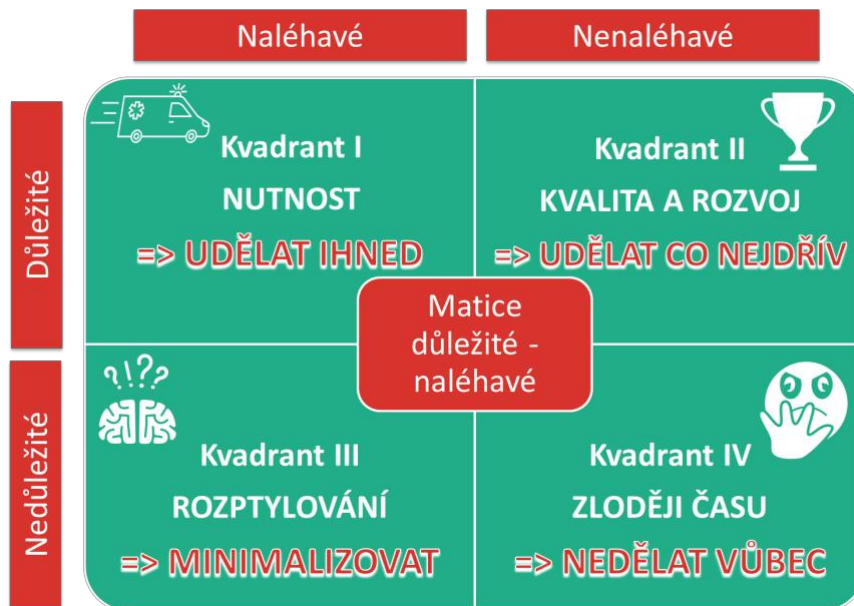
Vzhledem k tomu, že ne vždy mají kreativci možnost ovlivnit čas strávený na projektu, je časová tíseň především organizační bariérou. Nicméně i přesto je možné proti ní bojovat. Čtveřice autorů Minirth, Hawkins, Meier a Fournoy (2011, s. 96–97) například doporučuje učinit následující kroky:

1. Vytvořit si seznam úkolů a určit si priority
2. Soustředit se na aktuální úkol, nenechat se rozptýlit
3. Zaměřovat se na to, co je důležité
4. Být rozhodný, neodkládat úkoly
5. Naučit se delegovat úkoly na druhé

Zuzana Ježková (2016) pro určení si priorit doporučuje vytvoření takzvané Eisenhowerovy matice, která rozděluje úkoly do 4 základních skupin dle důležitosti a naléhavosti.

Důležitost úkolu je možné určit odpovědí na otázku: „Jaké budou pozitivní přínosy toho, že úkol uděláme?“ Naléhavost pak upozorňuje na to, do kdy musí být práce hotová. Na základě těchto dvou proměnných je možné sestavit zmiňovanou matici důležitých, nedůležitých, naléhavých a nenaléhavých úkolů, znázorněnou na obrázku 8.

Obrázek 8 – Eisenhowerova matice



Zdroj: Zuzana Ježková, 2016

Další tipy k efektivnějším time managementu uvádí například edukační portál Business Animals (Molnár, 2022). Radí například naplno využívat takzvanou dobu největší produktivity. Ta začíná asi dvě hodiny po probuzení a trvá pouze dvě hodiny. To znamená, že pokud se například probouzíme každý den v 7 hodin ráno, náš mozek podává nejlepší výkony od 9 do 11 hodin. Na tuto dobu je tedy vhodné plánovat nejdůležitější úkoly dne. Kávu nebo jiný stimulant (čaj, energetický nápoj) bychom pak měli konzumovat až po skončení tohoto časového bloku.

Dalším trikem od Business Animals je rozvržení práce a pauz v poměru 52:17. Spočívá v nastavení si pracovních a odpočinkových bloků, které trvají vždy 52 minut (práce) a 17 minut (odpočinek).

7.1.8 Informujte se o bariérách kreativity a naučte se s nimi pracovat

Dalším účinným způsobem, jak bojovat s bariérami kreativity, je jednoznačně informovanost. Jedině pokud víme, které bariéry nás ohrožují, můžeme se s nimi naučit pracovat. I z rozhovorů s participanty bylo jednoznačně poznat, kdo se této problematice aktivně věnoval a kdo nikoli. Participanti, kteří byli informováni o bariérách, častěji mluvili také o tom, co jim pomáhá je překonávat a kde vidí prostory pro zlepšení.

7.1.9 Nezapomínejte, že každý jsme jiný

V neposlední řadě je pak potřeba vzít v potaz fakt, že každý jsme jiný. Rady a tipy, které pomáhají jednomu, nemusí pomoci druhému. Proto, jak říká, Austin Kleon (2012, s. 155), „vezměte si jen to, co se hodí.“ Jinými slovy, vyzkoušejte, zdali vám daný tip pomáhá a pokud ne, hledejte jinou cestu. Je jich mnoho.

7.1.10 Co pomáhá respondentům kvantitativního výzkumu?

Při hledání tipů, které pomáhají s bojem proti bariérám kreativity, můžete využít také rady lidí pracujících v oboru, kteří se podíleli na kvantitativním výzkumu v praktické části. Najdete je níže. Lze v nich najít určitou shodu, ale i rozpor. Což potvrzuje předcházející podkapitulu. Každému zkrátka pomáhá něco jiného.

1. Změna pracovního prostředí (Homeoffice), úprava priorit, komunikace a zpětná vazba.
2. Čerpat inspiraci v prostředí, které je mi sympatické a navodí mi pozitivní atmosféru.
3. Umět hledat, v čem se bariéra nachází a vyřešit ji.
4. Najít si lepší zaměstnání.
5. Víc času. Volnost. Kreativita není závod, není možné ji dělat pod tlakem... tedy je to možné, ale výsledek zdaleka nebude takový, jaký by mohl ve skutečnosti být.
6. Probrání tématu s přáteli, kteří jsou úplně mimo obor a dokáží se podívat na věc jiným způsobem.
7. Trénovat kreativitu.
8. Práce z domova nebo jiného inspirativního prostředí, kde je co nejméně rušivých vlivů.
9. Podpora kreativity i v běžném životě.
10. Rozhlédnout se po internetu po inspiraci, jít se projít, proběhnout, něco uvařit.
11. Obecně se snažit mít vyrovnaný život a vždy si udělat dostatečně času pro sebe a své zájmy. Já to tak dělám a díky tomu málokdy narážím na problémy spojené s osobním životem, stresem či nechutí k práci.
12. Poslouchat při práci hudbu.

13. Mít práci „víc na háku“.
14. Odpočinout si, pracovat klidně po večerech nebo v noci, pokud to vyhovuje.
Nápady konzultovat s někým mimo obor (kamarád, přítelkyně).
15. Pauza, odpočinek, lepší organizace.
16. Nebrat' nevyhovující projekt / zadanie ako úlohu, ktorú treba splniť, ale ako skúsenosť, ktorú môžem zažiť a nájsť v nej vlastný spôsob vyriešenia.
17. Důležitá je souhra obou stran, tak, jak to bývá všude. Nelze, aby jedna strana jela na 100 % a druhá otálela. Od takové spolupráce pak člověk nemůže očekávat vysněný výstup. Primárně beru jako středobod skvělé práce tu otevřenost, nejlíp obou stran – férové jednání. Klidně si 20x potvrdit úpravy, aby vše bylo ok, pokud si klient není jistý.
18. Během pracovní doby je dobré hledat inspiraci (internet, knihy, časopisy...) a mluvit s lidmi kteří se marketingu nevěnují.
19. Najít si nějaký svůj způsob útěku od stresu, zaměstnat se na chvíli, zkusit něco jiného a vrátit se k vymýšlení nápadů za chvilku.
20. Jít na chvíli od toho, dělat třeba nějakou rutinní činnost.
21. Věnovat se kreativitě i ve volném čase.
22. Užitečné jsou relaxační praktiky – víkendy v přírodě (procházka lesem, hike atd.), večer v sauně, meditace. Cokoliv, co člověka uvolní a umožní mu rozmotat současné problémy. Volná mysl = uvolněné proudění kreativity a myšlení.
23. Meditace.
24. Hlavně se z toho nepo...
25. Kalendář, Trello, systém, směrnice.
26. Odstup, fyzická aktivita, a říct si, že moje práce není tak důležitá, abych si kvůli stresu zruinovala zdraví.
27. Pracovat jako freelancer.
28. Pomáhá si od úkolu dát na chvíli odstup (od procházky ke kávovaru nebo na záchod až po "uležení" do druhého dne). Taky se smířit s tím, že kvalita odpovídá

časové dotaci. Měnit prostředí. Poznat, kdy nemám „kreativní chvíli“ a v takové chvíli se do toho nenutit a věnovat se rutinním úkolům.

29. Odmítnutím zakázky, která mi neseďí.
30. Změna zaměstnavatele.
31. Káva a úsměv.
32. Stres vyvažuji konverzacemi s kolegy, které mě vždy vzpruží a naplánováním časového harmonogramu s traffic managerem, který vždy vychází vstříc.
33. Sehnat člověka, který bude dělat část práce za mě.
34. Je důležité, si umět nastavit priority. Čemu se věnovat dřív a co dostane přednost. Dále pak umět flexibilně upravovat svůj časový harmonogram.
35. Smířit se s tím, že holt ne vždy budu mít dost času na to, aby byly všechny výsledky bezchybné a dokonalé.
36. Dostatečný relax.
37. Obecně přidávat vlastní přidanou hodnotu – i kdyby jen skrytě/nevýrazně – to pocitově alespoň do určité míry zlepší pocit z finálního výstupu.
38. Vybírat si klienty pečlivě (pokud to jde).
39. To-do list, určení priorit na každý den, navzájem se chválit v týmu, připomenout si, proč jsem do té firmy nastoupila, jak jsem byla na začátku nadšená. Dát si týden pauzu a odjet někam do prostředí mimo práci a mimo domov. Fyzické cvičení. Setkávání se s přáteli.
40. Pokusit se relaxovat, na chvíli se soustředit na jiný projekt a vrátit se k tomu zaseklému později.
41. Prostě něčím začít.
42. Procházky.
43. Individuální volnočasové aktivity.
44. Hodně komunikovat s klienty a předem pečlivě vybírat projekty, u kterých vím, že do toho půjdu na 100 %.

45. Někdy pomůže, když se člověk zastaví a přestane nad vším přemýšlet. Je to něco jako reset. Jindy pomáhá se zase zastavit a hledat pravou příčinu problému, toho stresoru.
46. Důkladné plánování projektů. Ptát se, ptát se a ptát se. Být v pohodě s tím, že neuspokojím všechny.
47. Věřit svým zkušenostem a znalostem.
48. Věřit si. Vyhledávat kolektiv, kde jsou lidé, k jejichž kreativitě vzhlížím. Učit se od nich.
49. Budovat si dobré portfolio, což umožní vybírat si klienty.
50. Pokud je ta možnost, nenutit se a dát nápadu čas.
51. Psát si věci tužkou na papír namísto OneNote.
52. Homeoffice.
53. Pomáhá mi mít vždy nějaký jiný projekt, byť třeba malý a hůře placený, u kterého ale mám větší kreativní volnost.
54. Pomáhá mi občas udělat něco jinak, zkusit nějakou změnu, která třeba ani nebude klientem hrazená, ale může projekt posunout o něco dál.
55. Komunikace s klientem.
56. Snažit se je překonat či hledat alternativní cestu okolo bariéry. Hledat a řešit příčinu problému.
57. Odstup od práce, „neopít“ se prvním nápadem.
58. Snažit se pracovat podle svého tempa, zbavit se stresu, hledat inspiraci, zapisovat si myšlenky kdykoliv a kdekoliv, pokud se týkají práce. Často věci vymyslím třeba jen tak při ulici za chůze.
59. Pomocí hudby.
60. Vykašlat se na pravidla a dělat si to po svém a doufat, že vznikne něco lepšího a nebude z toho problém (hlavně kvůli času).
61. Řešit pouze to, co mohu vyřešit.
62. Buď si pročistit hlavu (procházka, sport) nebo si prostě sednout a pustit se do práce.

63. Hledat kreativní způsoby, jak překonat bariéry kreativity. Kreativita je jen subjektivní pohled na věc. Každý má vlastní způsob vnímání. Profesionál by měl být člověk, který dokáže zpracovat inputy od všech a najít kompromis nebo nejlepší řešení. Pokud chce člověk prosazovat jen svůj pohled na věc, není profesionál.
64. Uklidnit se, pracovat večer a o víkendu, kdy nikdo neruší.
65. Udělat si rešerši k tématu, hledat reference, mít dostatek spánku.
66. Střídání projektů, klientů a vlastní tvorba i v úplně jiném oboru (třeba hudbě).
67. Inspirovat se v jiných oborech, přemýšlet mimo zavedené postupy a procesy, nebát se být radikální.
68. Změnit prostředí a začít znovu.
69. Dát si od práce odstup. Rozložit si projekt a zkusit kreativně přemýšlet každý den nějakou dobu dopředu. Hledat inspiraci před začátkem práce i během ní.
70. Přerušit práci a pak se k ní vrátit. Má to obrovskou cenu, pokud je to možné.
71. Mluvit s lidmi otevřeně.
72. Přizpůsobit si pracovní prostředí, tak aby bylo možné pracovat maximálně produktivně.
73. Spánek.
74. Optimismus.
75. Hledat inspiraci na Pinterestu, začít si skicovat, prostě něco hlavně začít dělat, což je často nejtěžší.
76. Relax, odpočinek.
77. Meditace, sport, četba, inspirativní lidé.
78. Prostě začít. Jedno kde, jedno jak, ale prostě se pustit do práce.
79. Řešit nápady nahlas i s dalšími lidmi, nejen ve své firmě.
80. Vytrvat.
81. Najít si čas na kreativní činnost i ve svém volném čase.
82. Sport.

83. Postěžovat si manželce.
84. Mít dostatečný počet kompetentních lidí v týmu.
85. Vypozorovat část dne, kdy mi jde nejlépe přemýšlet, a nedovolit ostatním, aby do ní zasahovali.
86. Vždy je to týmová práce a je nezbytné, aby celý tým podporoval a chápal smysl práce.
87. Začít něco tvořit, inspirace a nápady chodí při práci.
88. Pokud se člověk příliš dlouho točí v kruhu, většinou má blok k vlastnímu dílu. Je nejlepší projektu nechat na několik hodin, pustit se do zcela odlišné práce, nejlépe manuální (pročistit si hlavu) a vrátit se k němu později. Zpravidla se mi na již částečně vytvořeném projektu něco zalíbí a s tím úsekem pak pracuji dál.
89. Naslouchat a umět se uzavřít před okolím.
90. Každodenní praktikování meditačních sezení.
91. Krátké pauzy, změny prostředí, neustálé hledání inspirace.
92. Mít více volného času, brát si méně práce.

7.2 Doporučení pro organizace (agentury)

7.2.1 Snažte se zamezit časovému tlaku

V ideálním případě by se každá zakázka řešila vždy několik týdnů či měsíců (podle složitosti zpracování) dopředu a klient by vždy nastavil rozpočet tak, aby pokryl tolik času práce kreativců, kolik je jen potřeba. Asi je jasné, že tyto situace jsou spíše výjimkou. Přesto je možné učinit některé kroky, které pomohou bojovat s touto nejproblematictější bariérou kreativity (dle kvalitativního výzkumu v praktické části této práce).

Julian Birkinshaw a Jordan Cohen (2013) vedli rozhovory se 45 THP pracovníky ze 39 společností v osmi průmyslových odvětvích ve Spojených státech i Evropě, aby zjistili, jak jim dopomoci k větší produktivitě a časové úspoře. Jejich výzkum ukázal, že tito zaměstnanci tráví příliš mnoho času rutinními administrativními činnostmi, které by mohli zastat jiní (anebo je nemuseli vykonávat vůbec). Pomocí jednoduchého nástroje pro sebehodnocení a identifikaci úkolů s nízkou hodnotou, který vytvořili, pak 15 z nich dopomohli k úspoře času v průměru o 8 hodin týdně. Jejich systém je přístupný například

zde: <https://hbr.org/web/2013/08/assessment/make-time-for-work-that-matters>.

Sebehodnocení a identifikování zbytných úkonů může pomoci i u kreativních pracovníků. Následovat však musí debata s nadřizenými a aktivní zájem o podporu delegování zbytných úkonů na jiné pracovníky nebo jejich úplná eliminace.

Portál Clockify na základě své studie z roku 2021 taktéž doporučuje omezit zbytné úkony u THP pracovníků. Řadí mezi ně například hromadné schůzky, kterých se účastní příliš lidí, nebo e-mailovou komunikaci. K úspoře času uvádějí několik praktických tipů, které mohou být využity jednotlivými zaměstnanci, ale i organizací, která k nim dané pracovníky povede.

1. Neodpovídejte na každý e-mail. Neztrácejte čas například posíláním jednoslovných zpráv, které konverzaci nepřidávají žádnou hodnotu.
2. Možnost „odpovědět všem“ nepoužívejte, pokud se do vaší diskuse nepotřebuje zapojit každý účastník konverzace.
3. Konverzace, u kterých očekáváte několik střídavých odpovědí jedné a druhé strany, provádějte pomocí telefonu, videochatu nebo na osobních schůzkách.
4. Pokud jde o schůzky, manažerský tým by měl vyhodnotit, zda jsou všechny pravidelné schůzky nezbytné a zda je opravdu důležité, aby se jich účastnili všichni účastníci.

V neposlední řadě je pak velmi žádoucí zapojit řešitele daného úkonu do debaty nad časovou náročností práce. Pokud vezmete v potaz časový odhad kreativce už při vytváření cenové nabídky pro klienta, můžete se vyhnout nechtěným problémům spojeným s časovým tlakem a stresem. Svou roli na celé záležitosti hraje také možnost rozhodovat, která je pro kreativní pracovníky nesmírně důležitá. Snažte se jim ji dopřát. Vyplatí se vám to.

7.2.2 Dejte zaměstnancům volnost

7.2.2.1 Umožněte zaměstnancům přizpůsobit si pracovní dobu

Na základě výpovědí participantů kvalitativního výzkumu i respondentů podílejících se na kvantitativním výzkumu je zřejmé, že velkou roli hraje také přizpůsobení si pracovní doby. Kreativní činnost nelze vykonávat na povel a řadě pracovníků z tohoto odvětví nevádí,

věnovat se práci i večer nebo o víkendech, pokud jim bude umožněno rozvrhnout si práci tak, jak jim to bude vyhovovat.

7.2.2.2 Umožněte zaměstnancům pracovat odkudkoli

S možností přizpůsobení pracovní doby úzce souvisí také volba prostředí, ve kterém zaměstnanci budou pracovat. Mnoho participantů kvalitativního výzkumu i respondentů podílejících se na kvantitativním výzkumu vítá možnost pracovat z domova, či jiných míst, které je inspirují. Tato svoboda jim umožňuje se uvolnit a pracovat naplno. Což přináší výsledky i firmě.

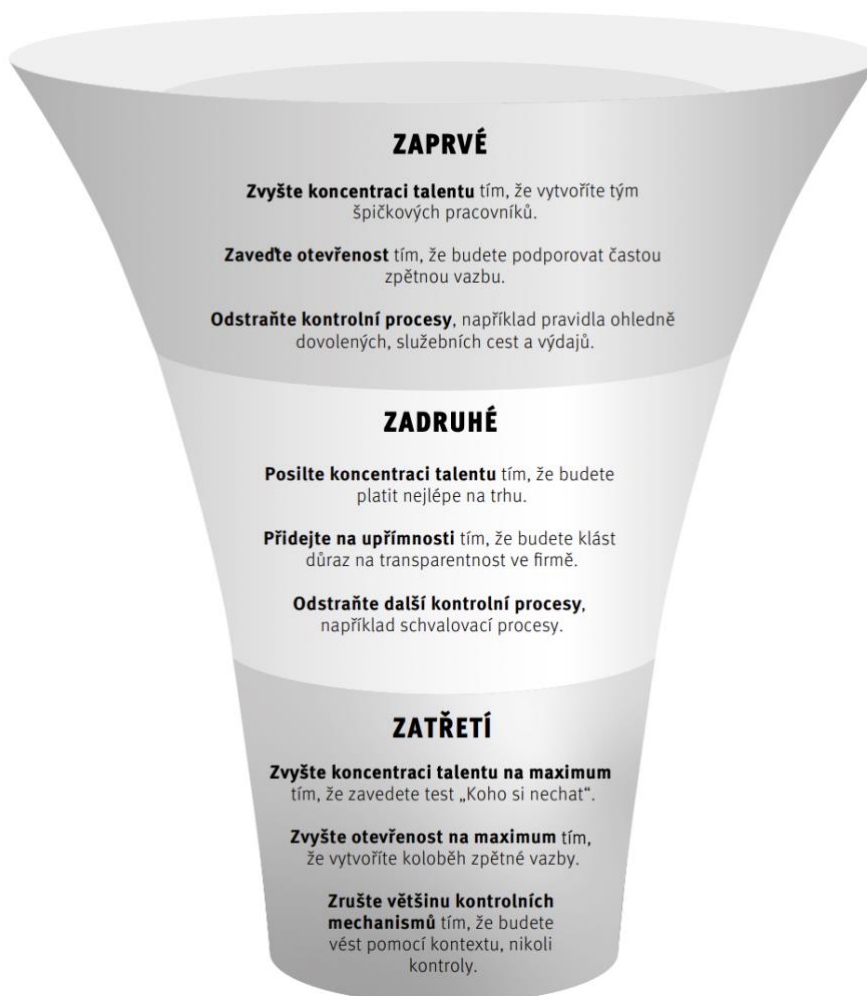
7.2.2.3 Inspirujte se tyrkysovými firmami

„Spokojení zaměstnanci, vysoká efektivita práce, pružnost a kreativita, náskok před konkurencí, prosperita a radost z práce.“ Tak jsou popisovány takzvané tyrkysové firmy, kterých neustále přibývá jak v Česku, tak v zahraničí. „Tyrkysovou organizaci poprvé popsal v roce 2014 Frederic Laloux ve své knize Budoucnost organizací (cit. podle ČSOB, 2021). Dnes je považovaná za nejdokonalejší způsob organizace práce, který řeší nedostatky předchozích systémů. Základem tyrkysové organizace je pochopení, že lidské myšlení a vnímání světa prochází vývojem, tedy evolucí. Již zelené organizace, které jsou jakýmsi předstupněm tyrkysových, opustily hierarchické řízení a přinesly do firemní kultury lidskost a důvěru. Tyrkysové organizace jdou ale ještě o krok dál: z pevně daných procesů se stávají dynamické, místo plnění předem stanovených cílů se klade důraz na kreativitu a naplňování hodnot. Každý člen tyrkysové organizace se považuje za individualitu, která do společnosti přináší své dovednosti, osobnost a vlastnosti, a tím bez ohledu na pracovní zařazení spoluvytváří organizaci. Zaměstnanci a pozitivní dopad na společnost jsou v tyrkysových organizacích důležitější než zisk.“

Příkladem takovéto společnosti může být třeba známý poskytovatel VOD – Netflix.

V knize Pravidlo žádných pravidel spoluzakladatel Netflixu Reed Hastings a expertka na firemní kulturu Erin Meyerová (2020, s. 9–30) popisují, jakým způsobem funguje nastavení této firmy. To sestává ze tří bodů: koncentrace talentu, otevřenosti a odstranění kontrolních procesů (obrázek 9).

Obrázek 9 – Nastavení firemní kultury podle Netflixu



Zdroj: Reed Hasting, Erin Meyerová, 2020

Podle Reeda Hestinga (2020, s. 9–30) je vhodné ponechat zaměstnancům větší volnost, protože jedině pak se dokážou rozhodovat lépe, což vede k tomu, že jsou spokojenější a motivovanější. A to se odrazí na celkové atmosféře firmy. Svoboda ve firmě se ale podle Hestinga musí opírat o dva základní principy:

1. Koncentraci talentu

Hesting tvrdí, že: „Pro špičkové zaměstnance skvělé pracoviště neznámá luxusní kancelář, pěknou posilovnu nebo sushi k obědu zdarma. Jde jim o radost z toho, že jsou obklopeni talentovanými lidmi, se kterými se dobře spolupracuje. Lidmi, kteří jim pomáhají zlepšovat se. Pokud jsou všichni členové týmu excelentní, kvalita výkonu roste. Zaměstnanci se totiž od sebe navzájem učí a jeden druhého motivují.“ Pokud jsou v týmu naopak lidé, kteří uspokojivé výkony nepodávají, zhoršuje se výkonnost

všech pracovníků. Ti pak ubírají energii ostatním, nutí je hledat způsoby, jak je obcházet, čímž zhoršují efektivitu celého týmu, a v neposlední řadě odrazují zaměstnance, kteří usilují a dobré výkony.

Netalentované nebo nekompetentní kolegy považovali za bariéru i participanti kvalitativního výzkumu. Konkrétně o nich hovořili participanti 3, 5, 6 a 9.

2. Otevřenost

Druhým krokem je pak přidání na otevřenosti, upřímnosti. Ta je potřebná k tomu, aby se talentovaní zaměstnanci mohli navzájem inspirovat, učit se jeden od druhého. Zažitá zdvořilost jim totiž často brání v tom, aby poskytli kolegům zpětnou vazbu. Pokud se to však neděje, neposunují se jejich výkony výše. V otevřené společnosti, která vede zaměstnance k upřímnosti, si talentovaní zaměstnanci na zpětnou vazbu zvyknou, všichni se ve své práci zlepšují a zároveň začnou cítit odpovědnost jeden za druhého.

V této chvíli je pak možné učinit třetí krok, kterým je omezení kontroly.

3. Omezení kontroly

V tomto kontextu Hesting radí: „Proškrtejte příručku správného zaměstnance. Zahod'te pravidla ohledně služebních cest, výdajů a dovolených. V pozdější fázi, kdy se bude koncentrace talentu dále zvyšovat a zpětná vazba bude probíhat častěji a otevřeněji, můžete schvalovací procesy zrušit na všech úrovních organizace a vést své manažery k zásadám jako ‚Ved'te pomocí kontextu, ne kontroly‘, a zaměstnance k principu ‚Nesnažte se zalíbit šéfovi‘.“

Nepřidělování dovolené se může jevit jako riskantní varianta. Co když ve firmě nikdo ze zaměstnanců nebude pracovat? Podle průzkumu společnosti Glassdoor (2017) to však pravděpodobné není. Existuje totiž jev, který psychologové nazývají „averzí ke ztrátě“. Ta spočívá v tom, že lidem je nepříjemné, když o něco přicházejí. Pokud jim hrozí, že něco ztratí, udělají cokoli, aby se tomu vyhnuli. V momentě, kdy mají zaměstnavatelem přidělených 5 týdnů dovolené, velká část z nich si ji vybere jen proto, aby o ni nepřišla. Tento efekt však nenastane, pokud dovolená přidělovaná není. Ve výsledku může naopak nastat situace, kdy si zaměstnanci dovolené vyberou méně.

Tyrkysové firmy se rozrůstají i v České republice. Řadí se mezi ně například firmy ICE Industrial Services, TTC Teleport, Applifting, Bezobalu, Frank Bold nebo designové

studio Butterflies&Hurricanes. Částečně pak také organizace Czechitas a přepravní společnost Liftago (ČSOB, 2021, Jurečková, 2021).

Od roku 2022 taktéž digitální agentura Effectix. Její šéf a spolumajitel Karol Veleba se inspiroval zmíněným Netflixem a zavedl neomezený Home Office a dovolenou, možnost práce odkudkoli a opravdu flexibilní pracovní dobu. V rozhovoru pro Idnes.cz říká: „Doma mám dvě malé děti, kterým neustále něco přikazujeme, zakazujeme, kontrolujeme je. A nechci, aby přesně takto fungovala moje firma. Celá firemní kultura je postavená na osobní zodpovědnosti, důvěře a partnerství. (Jarošová, 2022).“

7.2.3 Dopřejte zaměstnancům dostatek prostoru

Prostor je pro kreativní pracovníky důležitý nejen ve smyslu volnosti, ale i fyzického prostředí, ve kterém pracují. Austin Kleon (2012, s. 66–69) například doporučuje mít dva stoly – jeden „analogový“ a druhý „digitální“. K „analogovému“ stolu autor sedá, pokud je ve fázi vymýšlení. Pracuje s barevnými papíry, výstřižky, fixami a dalšími potřebami. Poté, co dostane nápad, přeseďá ke stolu „digitálnímu“ a nápad rozpracuje.

Dostatek fyzického prostoru však není jedinou problematickou záležitostí související s prostředím firmy. Kreativní pracovníci se potřebují při své práci soustředit, což jim systémy open space kanceláří často neumožňují. Češi obecně nepatří mezi milovníky tohoto uspořádání kanceláří a nejhůře ho snášejí právě jedinci, kteří musejí při své práci projevit kreativitu (Alba, 2018).

Firmy naopak v open spacech vidí finanční úsporu, snazší kontrolu zaměstnanců a prostor pro otevřenější komunikaci mezi zaměstnanci. Tyto výhody jsou však pouhou teorií, se kterou přišli tvůrci otevřených kanceláří. Mnohé z nich byly v průběhu let vyvráceny. Nedávná studie z Harvardu (Dorota Węziak-Białowolska¹, Zhao Dong, Eileen McNeely, 2018, cit. podle Handl, 2019) ukázala, že open space naopak spolupráci zaměstnanců spíše brání, než aby ji podporoval. Lidé pracující v těchto typech kanceláří spolu mluví méně často, protože nechtějí rušit ostatní. Velkým i menším firmám je nyní proto doporučováno zavádět spíše práci z domova nebo přestavovat open space kanceláře na menší prostory, kde budou mít zaměstnanci víc soukromí.

7.2.4 Jasně stanovte, kdo za co zodpovídá

Nesmírně důležité je také jednoznačné stanovení odpovědnosti. V opačném případě pak dochází k situacím, kdy kreativcům zasahuje do práce příliš mnoho osob, v jejichž

kompetenci kreativní podoba výstupu vůbec není. Různé pohledy na výstup mohou samozřejmě projektu velmi pomoci, na druhou stranu je potřeba snažit se snižovat počet zasahujících lidí na minimum. Bariéra v podobě příliš mnoha lidí zasahujících do projektu je totiž jednou z nejčastějších, se kterou bojují jak participanti kvalitativního výzkumu, tak respondenti účastníci se šetření kvantitativního. Obecně pak mají kreativci problém se zásahy do hotového díla především od zaměstnanců pracujících na nekreativních pozicích. Tato bariéra se přitom dá vyřešit velmi jednoduše. Již v úvodní fázi projektu jasně stanovte, které osoby za co zodpovídají a kdo bude oním „kontrolérem“ kvality kreativních výstupů. Se zásahy tohoto člověka (či lidí) budou kreativci již dopředu počítat a nebudou je brát jako neoprávněnou kritiku.

7.2.5 Zajistěte edukaci nově příchozích zaměstnanců

Další problematickou záležitostí, kterou participanti zmiňovali, bylo nedostatečné zaškolení nově příchozích zaměstnanců. V časové tísní, ve které většina z nich pracuje, jsou pak nuceni vysvětlovat svým juniorním kolegům základní pojmy nebo se nejsou schopni kvůli jejich neznalosti domluvit na konkrétní podobě řešení.

Tuto bariéru pomůže překonat důkladné zaškolení nově příchozích zaměstnanců. Propracovaný systém vzdělávání nových zaměstnanců má například pražská pobočka agentury Ogilvy (interní data firmy Ogilvy, 2020). Nově příchozí pracovníci všech oddělení se účastní takzvané Ogilvy Akademie, která sestává z 13 setkání zaměřených na různá témata z oblasti reklamy, od její historie přes strategii až po její fyzickou výrobu.

7.2.6 Nechte kreativce prezentovat návrhy přímo klientovi

V neposlední řadě je potřeba nechat kreativce prezentovat svůj návrh přímo klientovi. Kreativci potřebují mít možnost vysvětlit některé své myšlenky, způsob jejich uvažování i co k němu vedlo. Možnost komunikace napřímo s klientem je často participanty označována jako velká výhoda práce na volné noze, může ale bezproblémově fungovat i ve větších agenturách.

7.3 Doporučení pro zadavatele (klienty)

7.3.1 Vnímejte agenturu jako svého partnera

Pro řadu kreativců hraje obrovskou roli vztah mezi agenturou a klientem. Chtějí jednat na úrovni přátelských vztahů, budovat důvěru a být vnímání jako „partáči“ a nejen jako

dodavatelé určitých řešení. Pohledu klientské strany na jejich výstupy si váží a považují je za užitečné, pokud komunikace probíhá v přátelské rovině. V opačném případě se cítí nekomfortně, protože mají pocit, že jsou vnímáni pouze jako „roboti“ plnící rozkazy. Věnovat dostatek času a prostoru pro budování vztahů mezi kreativci a klientem je proto nesmírně důležité. Stejně tak, jako být otevřený jiným řešením.

7.3.2 Bud'te otevření jiným řešením

Od klientské strany je očekáváno, že přijde s vlastním „inputem“ (slovy participantů kvalitativního výzkumu), na druhou stranu kreativci oceňují, pokud je zadavatel otevřený i řešením, které se částečně odchyľují od zadání.

7.3.3 Věnujte dostatek času přípravě zadání

Příliš úzké zadání je totiž omezuje v jejich kreativitě, což není výhodné ani pro jednu stranu. Ochuzují se totiž o nápady, které by mohly být skutečně efektivní.

Na druhou stranu nedostatečně konkrétní řešení může též způsobovat problémy. Jak říká participantka 3: „Určité mantinely jsou potřeba. Právě ty umožňují být kreativní.“

7.3.4 Stanovte si počet úprav

Problematickou oblastí mohou být i tzv. feedbacky neboli zpětná vazba. Kreativci se shodují na tom, že pokud je jich příliš, ztrácejí motivaci. Je proto vhodné stanovit si určitý počet feedbacků, k jednotlivým projektům. Je zřejmé, že práce na novém brandingů zabere poměrně více času i úprav než vytvoření headlinu na leták, ale neomezené feedbacky mohou skutečně nadělat více škody než užitku.

7.3.5 Poskytujte ucelenou zpětnou vazbu

Zpětná vazba by také měla být co nejvíce ucelená. Pokud se k projektu z klientské strany vyjadřuje víc lidí, pokuste se sjednotit vaše komentáře a zaslat je v jednom souboru. Kreativní pracovníci také velmi oceňují, pokud jim připomínky přijdou naráz, nikoli po částech. Podvědomě totiž mají pocit, že zapracovávají méně změn.

7.3.6 Stanovte si reakční dobu

Vhodné je také stanovit si reakční dobu, platnou pro obě strany. Tento jednoduchý krok umožní oběma stranám efektivněji plánovat časové rozložení projektů a vyhnout se tak nejproblematictější bariéře kreativity – časovému tlaku.

7.3.7 Vždy zdůvodněte odmítnutí

Při podávání zpětné vazby je také důležité být konstruktivní a vždy vysvětlit důvod zamítnutí určitého nápadu. V opačném případě pak mají kreativci pocit, že jsou jejich nápady nedoceny a příštímu projektu už nevěnují tolik úsilí.

7.3.8 Nepoužívejte „zabíjäcké věty“

V neposlední řadě je vhodné nepoužívat věty, které Špaček a Červený (2020, s. 71-72) nazývají „zabíječskými frázemi“. Některé z nich jsou uvedeny v kapitole 6. 3. 1. Ostatní je pak možné najít v souboru Vyhodnoceni_dotazniku (oddíl BF).

8 DALŠÍ MOŽNOSTI VYUŽITÍ ZÍSKANÝCH DAT

8.1 Edukativní portál Bariéry kreativity

Jak bylo zmíněno v předchozí kapitole, jedním ze způsobů, jak bojovat s bariérami kreativity, je informovanost o bariérách a způsobech práce s nimi. V tom by mohl být velmi nápomocný edukativní portál shrnující tuto problematiku.

8.1.1 Popis projektu

Webový portál Bariéry kreativity je rozdělen do 4 sekcí. První z nich nabízí stručné informace o projektu a jeho cíli, jímž je zvýšení informovanosti o problematice bariér kreativity.

Záložka bariéry stručně popisuje jednotlivé kategorie bariér, o kterých se zmiňují autoři odborné literatury i participantů kvalitativního výzkumu.

Rady a tipy na práci s nimi jsou pak pojaty formou rozhovorů s odborníky na různá témata (stres, time management, přizpůsobení pracovního prostoru, volnost ve firmách apod.).

Rozhovory jsou dostupné ve formě videa i ve formě podcastů. Je možné je pustit přímo na webovém portálu nebo skrze další platformy (youtube, spotify).

V neposlední řadě je pak zde záložka s tipy na literaturu zabývající se tímto tématem.

8.1.2 Vizuální podoba řešení

Vizuální podoba celého webu se nese v duchu minimalismu. Využívány jsou pouze tři barvy (Salon, Off White a Racing Green) a dva typy fontů (Spartan a Open Sans).

Obrázek 10 – Barvená paleta webu Bariéry kreativity



Zdroj: Vlastní zpracování

Landing page využívá interaktivních prvků navázaných na pohyb myši. V momentě načtení webové stránky návštěvníci vidí headline (Neschovávejte se před bariérami kreativity) schovaný za skupinou lososových čar znázorňujících bariéry.

Obrázek 11 – Landing page webu Bariéry kreativity A



Zdroj: Vlastní zpracování

Při scrolování dolů se čáry postupně posouvají, než zůstane samotný titulek.

Obrázek 12 – Landing page webu Bariéry kreativity B



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 13 – Landing page webu Bariéry kreativity C



Zdroj: Vlastní zpracování

Poté se objeví CTA tlačítko odkazující na záložku číslo 1, která popisuje projekt.

Obrázek 14 – Landing page webu Bariéry kreativity D



Zdroj: Vlastní zpracování

Záložka s bariérami kreativity využívá jednoduchého principu podobnému systému čtení knih v aplikaci Kindle. O každé z bariér je možné přečíst si několik odstavců textu, ke kterým se lze dostat kliknutím na tlačítko další. Počet stran věnujících se dané bariéře je znázorněn vpravo nahoře vedle titulku. Na další bariéru lze přejít pomocí scrolování dolů.

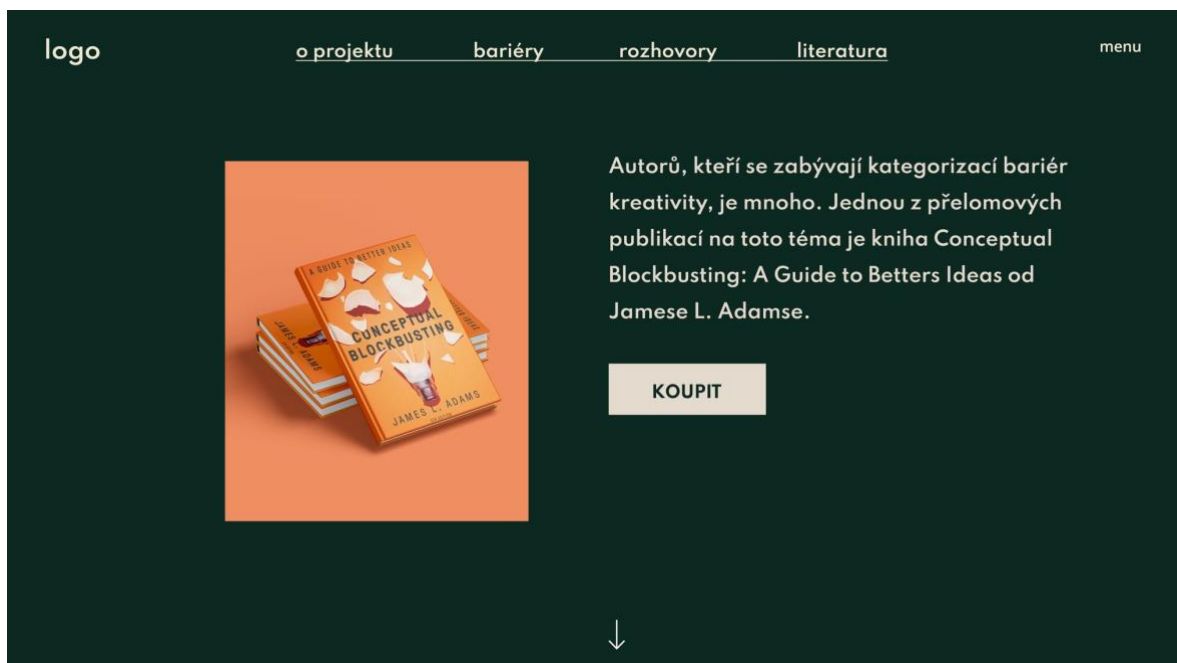
Obrázek 15 – Záložka bariéry webu Bariéry kreativity



Zdroj: Vlastní zpracování

Podobným způsobem je zpracovaná i záložka s odkazy na odbornou literaturu o tématu. Ta navíc obsahuje odkaz na portály, kde lze danou knihu zakoupit.

Obrázek 16 – Záložka literatura webu Bariéry kreativity



Zdroj: Vlastní zpracování

8.2 Informačně zábavní profil Zabijáci kreativity na sociálních sítích

V rámci kvantitativního výzkumu byly zkoumány konkrétní věty, které jsou zdrojem bariér kreativity. Špaček a Červený (2020, s. 71-72) je nazývají „zabíječskými frázemi“. Získané informace se dají dále využít například k osvětě na sociálních sítích.

8.2.1 Popis projektu

Informačně zábavní portál vytvořený na sociální síti Instagram obsahuje vizuální zpracování vět, které kreativcům staví bariéry v jejich tvořivosti. Sbírka neslouží pouze k pobavení sledujících, ale zároveň si bere za cíl vysvětlit, proč není vhodné dané věty při práci s kreativci využívat. V každém postu, který vždy pracuje pouze s jednou větou, je zároveň obsaženo vysvětlení, proč je daná věta problematická a jakým způsobem zadávat práci bez toho, aby ji bylo nutné použít. Cílovou skupinou tedy nejsou pouze kreativci, kteří jsou vyzýváni k zasílání dalších vět, které jim ztěžují práci, ale i zadavatelé reklamních komunikátů, kteří s kreativci pracují.

8.2.2 Vizuální podoba řešení

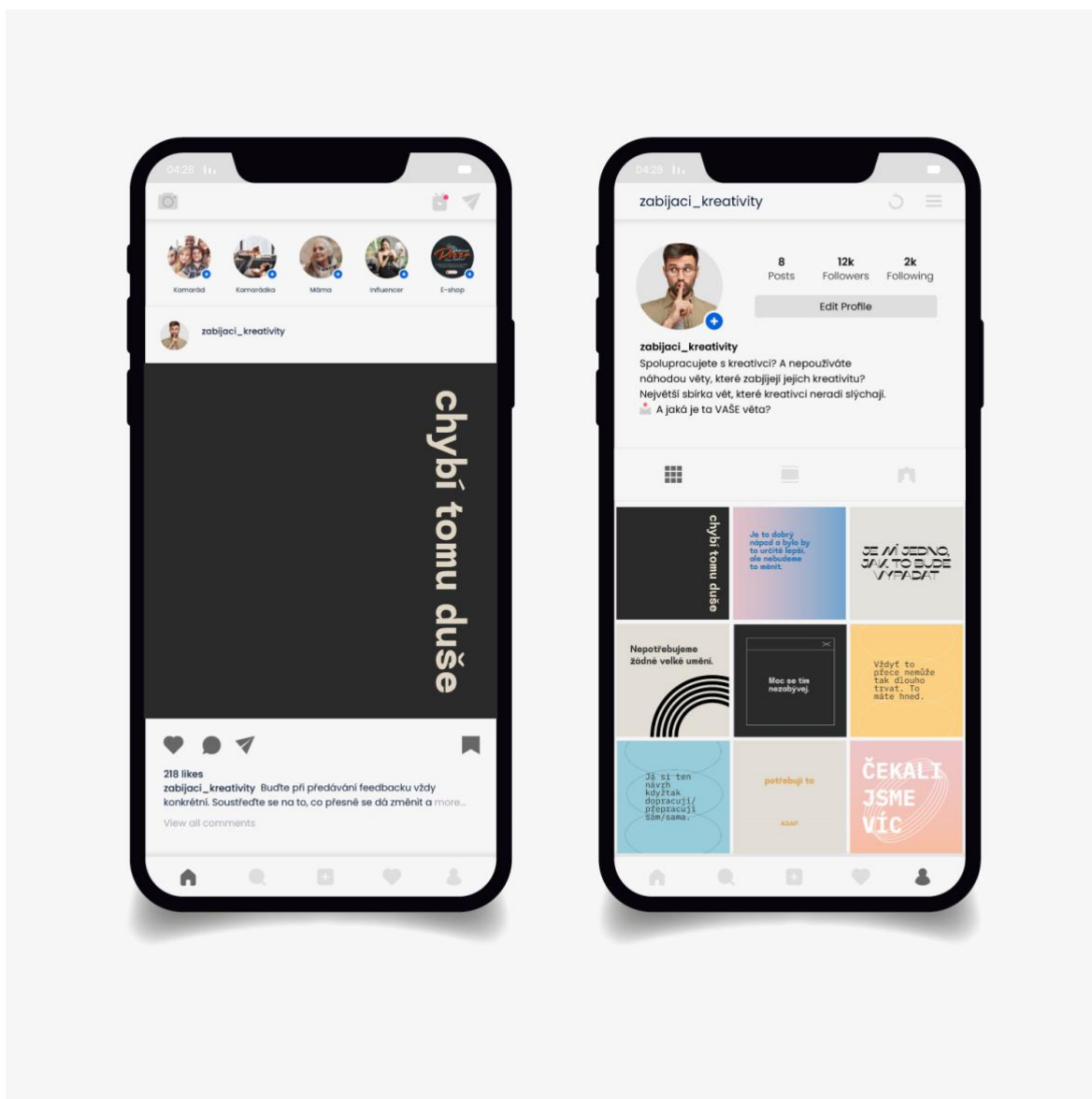
Design Instagramového profilu je oproti webu pojatý v méně konzervativním stylu. Je využíváno většího množství barev (světlé i tmavé odstíny šedé, žluté, růžové a modré) i fontů (Místo, Acworth, IBM Plex). Celkový nádech feedu odkazuje na jeho zaměření, tedy práci v kreativním odvětví.

Obrázek 17 – Návrh feedu Instagramového profilu zabijaci_kreativity



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 18 – Náhled instagramového profilu zabijaci_kreativity



Zdroj: Vlastní zpracování (foto: Freepik)

Současný návrh představuje pouze směr, kterým se vydat. S přibýváním dalších vět, jež brání kreativitě, bude nutné vypracovat další motivy, na které se dá navázat. V současné chvíli je však možné, alespoň pro dosud sesbíranou sadu vět, využít kombinaci již vytvořených prvků.

ZÁVĚR

Kreativita je rozsáhlý pojem, na který lze nahlížet z mnoha různých úhlů pohledu. Jedním z nich je vnímání kreativity jako souboru dovedností umožňujících překonávat její bariéry. Na základě tohoto přístupu byla kreativita zkoumána v této diplomové práci.

V rámci individuálních rozhovorů bylo identifikováno celkem 171 bariér, se kterými se účastníci výzkumu setkávají v praxi. Účastníci zmiňovali bariéry interní (týkající se jejich samotných) i externí (bariéry, které způsobují okolní podněty, například kolegové, nadřízení, majitelé firem, zadavatelé, prostředí firem, ve kterých pracují apod.). Zmiňované nebo identifikované bariéry kreativity se z velké části shodují s principy popsány v odborné literatuře. Především pak bariéry interní. V rámci této kategorie účastníci zmiňují například strach, citlivost, emoční nestálost, nedostatek odvahy, odpočinku, inspirace, sebevědomí či zkušeností, neochotu riskovat či vystoupit ze své komfortní zóny, stres, špatnou fyzickou a psychickou kondici, tendenci nechat rozhodovat ostatní, nechuť k chaosu, ztrátu motivace, prokrastinaci nebo přímo odpor k práci, z percepčních bariér pak třeba neschopnost nahlížet na problémy z různých úhlů pohledu. Z rozhovorů také vyplynulo, že parametry bránící kreativě daných jedinců jsou pro ně samotné problematické i v momentě, kdy jimi disponují jejich kolegové či nadřízení. Konkrétně pak v souvislosti se svými spolupracovníky účastníci nejčastěji zmiňují příliš velké ego, nedostatek sebevědomí nebo zkušeností. Vadí jim také přílišná loajalita vůči klientům, špatná atmosféra na pracovišti nebo třeba romantické vztahy mezi jejich kolegy, které podle nich práci narušují. Obecně pak mají problém s nedocenením jejich práce či nápadů, odmítnutím bez odůvodnění nebo zásahy do kreativy od lidí pracujících na nekreativních pozicích. Velký důraz kladou na dobré vztahy mezi agenturou a klientem. Při své práci se většina z nich setkala s nedostatkem důvěry a respektu, někteří dokonce s nelidským přístupem. Jako bariéra je vnímáno i mateřství. Oproti odborné literatuře účastníci v hojně míře hovoří také o bariérách zadání (skupina bariér vytvořená na základě rozhovorů). Problémem je pro ně jak příliš konkrétní zadání, které jim neumožňuje dostatečné zapojení jejich kreativity, tak nekonkrétní zadání, jež vyústí v dlouhé přemýšlení nad tím, jakou cestou je správné se vydat. Taktéž zmiňují, že problémem je práce pro značky či produkty, které jim nejsou blízké. Za bariéru je tedy považována nemožnost odmítnout práci na takovémto projektu. Z hlediska zadání pak dále hovoří také o úkolech, které jsou ze své podstaty nekreativní nebo nezajímavé. Nejvíce identifikovaných bariér se týká organizace, ve které účastníci pracují. V rozhovorech

bylo nalezeno celkem 51 organizačních bariér. Mezi ně patří například: časová tíseň, dlouhé schvalovací procesy, fluktuace zaměstnanců, málo zodpovědnosti kladené na zaměstnance, neadekvátní platové ohodnocení, nedostatečný prostor pro kreativitu, nedostatek volnosti, nemožnost přizpůsobení pracovní doby, nutnost dodržovat zavedené postupy práce, nemožnost konzultace, nemožnost přizpůsobení časového harmonogramu, omezená volnost v souvislosti s volbou prostředí, ve kterém pracují apod. Problémem je také když participanti nemají dostatek času na to, aby si mohli projít zadání samostatně. Na druhou stranu ale problém přináší i nedodržování klasického rozdělení kreativní dvojice copywriter + art director.

V souvislosti s bariérami kreativity týkajícími se podniků určitých typů a velikostí všichni participanti upozorňují na to, že mohou být ovlivněni zkušeností s konkrétními podniky, ve kterých pracovali či pracují. To podporuje fakt, že jejich názory nejsou zcela jednotné.

Práci v agentuře si někteří z nich spojují s větším časovým tlakem, svižnějším tempem práce, větším stresem i rizikem vyhoření. Zmiňují také větší soutěživost mezi kolegy a menší kreativní volnost. Problémem také je, že při práci na straně agentury mají méně informací o značce, pro kterou aktuálně pracují, a taktéž nemají možnost věnovat se dané práci „do hloubky“. Práce na straně klienta je zase označována za méně rozmanitou. Někteří participanti se dokonce domnívají, že práce na této straně je plýtváním potenciálu a spojují si ji s nedostatečným pocitem užitečnosti. Vnímána je také jako práce s větší zodpovědností. S prací na volné noze si participanti spojují především bariéry v podobě finanční nejistoty, neexistence dovolené a nemocenské, nedostatkem času na odpočinek, nemožností konzultace, větší zodpovědností, nižší autoritou u klientů a nutností dělat i jiný typ práce, než na který je freelancerovou hlavní náplní. Poslední zmíněná bariéra je však některými participanty považována i za výhodu.

Práce v malých podnicích je podle participantů problematičtější především proto, že přináší bariéry v podobě práce na méně zajímavých klientech, menší možnosti konzultace, úzkého kontaktu i s kolegy, se kterými si participanti nerozumějí a větší zodpovědností kladenou na jedince. Názory na to, zda je práce náročnější z hlediska časové tísně, stresu a většího množství práce se liší. Nutnost vykonávat práci i nad rámec své pracovní pozice je opět považována jak za výhodu, tak za nevýhodu.

Práce ve velkých podnicích je podle participantů charakteristická přílišnou hierarchií, dlouhými schvalovacími procesy, menší možností přizpůsobení práce (časového harmonogramu, pracovní doby i místa vykonávání práce), neosobní atmosférou, nutností

dodržovat zavedený postup práce, větším tlakem na kvalitu, úzce vymezenými kompetencemi, těžší komunikací a prosazením svého názoru a podle některých participantů i větším množstvím stresu.

Bariéry kreativity, které byly identifikovány v individuálních rozhovorech byly využity ke konstrukci dotazníku k navazujícímu kvantitativnímu šetření.

V souvislosti s rozdílností v rámci typu firmy bylo zjištěno, že nejvíce nespokojení se svými kreativními výstupy bývají pracovníci z reklamních agentur. Ti zároveň tvoří největší skupinu osob, které v dotazníku uvedly, že nemohou rozhodovat o času stráveném na projektu. S nemožností přizpůsobení pracovní doby se potýkají jak zaměstnanci pracující na straně klienta, tak osoby pracující v agenturách. Nedostatek kreativní volnosti pociťují překvapivě nejvíce zaměstnanci pracující na straně klienta, a to i přesto, že jsou agenturními zaměstnanci často považováni za ty, kteří o výsledném projektu rozhodují, a tudíž mají největší možnost ovlivnit jeho výslednou podobu a prosadit si tak vlastní kreativní podněty. Ve skutečnosti se však s bariérou v podobě nemožnosti ovlivnit výslednou podobu díla setkávají jak agenturní pracovníci, tak osoby pracující na straně klienta. S nedostatkem času na své osobní zájmy se potýkají opět v největší míře zaměstnanci reklamních agentur. Co se týče četnosti setkávání s bariérami kreativity, dle provedeného testu chi kvadrát nelze tvrdit, že se s nimi určitá skupina pracovníků setkává častěji než jiná. Nejčastější bariéra kreativity je taktéž totožná u všech zkoumaných skupin. Jde o bariéru v podobě časového tlaku.

Podobně je to s výsledky týkajícími se velikosti podniku a bariér kreativity. Nejčastější bariérou, se kterou se setkávají zaměstnanci z různě velkých firem je taktéž časový tlak. Druhá nejčastější bariéra se však u malých a velkých firem liší. U malých podniků je to nedostatečný budget, zatímco u velkých bariéra v podobě přílišného množství lidí zasahujících do projektu. Nejvíce zaměstnanců, kteří odpověděli, že nemají možnost rozhodnout o čase stráveném na projektu a přizpůsobit si pracovní dobu pocházelo ze středně velkých firem. Zaměstnanci středně velkých firem taktéž tvořili největší část respondentů, kteří ve firmě pociťují nedostatek kreativní volnosti. Setkávání se s bariérami v podobě časového tlaku a stresu však nevykazují značné rozdíly v závislosti na velikosti firmy. Výzkum tedy vyvrací domněnky participantů kvalitativního výzkumu, kteří práci v podniku určité velikosti považovali za časově náročnější a stresovější. Zaměstnanci velkých firem tvořili největší skupinu z lidí, kteří se potýkají s bariérou v podobě příliš mnoha lidí pracujících na projektu a kupodivu také z těch, kteří uváděli jako bariéru

nemožnost konzultace, která participanty kvalitativního výzkumu byla spojována spíše s menšími podniky. Testy zkoumající četnost setkávání se s bariérami kreativity obecně opět vyvrátily, že by se určitá skupina pracovníků z různě velkých podniků setkávala s bariérami častěji než jiná.

Závěrem tedy je, že s bariérami kreativity se setkávají zaměstnanci všech typů i velikostí podniku. Nejproblematictější oblastí je především časový tlak, který je nejčastější bariérou u všech porovnávaných skupin. S určitými typy bariér kreativity se však pracovníci různých typů a velikostí firem setkávají častěji než jiní. Otázkou však je, jak velkou roli ve skutečnosti hraje (nebo spíše musí hrát) ve zkoumané problematice velikost nebo typ firmy. Z projektové části, která se soustředila na nalezení řešení pomáhajících překonávat bariéry, totiž víme, že i obří firmy typu Netflix dokáží bourat tyto stereotypy a svým zaměstnancům nabízet výhody, které jsou běžně spojovány spíše s prací na volné noze. Nejdůležitějším doporučením pro podniky všech velikostí i typů firem tedy je: „Zajímejte se o to, co může způsobovat bariéry kreativity, a snažte se je odbourávat namísto konstatování, že zkrátka souvisí s velikostí nebo typem vašeho podniku.“

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ADAIR, John Eric, 2011. *Umění kreativního myšlení: jak být inovativní a rozvíjet skvělé myšlenky*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3004-9.

ADAMS, James L., 2019. *Conceptual Blockbusting: A Guide to Better Ideas* [online]. Fifth Edition. New York: Machete Book Group [cit. 2022-04-06]. ISBN 978-1-5416-7405-9. Dostupné z: https://www.amazon.com/Conceptual-Blockbusting-Guide-Better-Ideas/dp/1541674049/ref=sr_1_1?crid=2C4PIXPDDR67F&keywords=conceptual+blockbusting&qid=1649272320&sprefix=conceptual+blockbustin%2Caps%2C283&sr=8-1

ALBA. Češi a open space: Jak se nám pracuje v tzv. otevřených kancelářích, © 2018. *Alba* [online]. Praha: ALBA CR spol. [cit. 2022-04-03]. Dostupné z: <https://www.albacr.eu/cs/novinky/alba-cr/cesi-a-open-space-jak-se-nam-pracuje-v-tzv-otevrenych-kancelarich>

AZADI, Roya A, 2021. *How to Be a Creative Thinker*. Richmond: Hardie Grant Books. ISBN 9781743797198.

BALOUŠEK, Vít, 2011. *Žijte a myslte kreativně: deset klíčů k reklamě, která zaujme*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2954-8.

BIRKINSHAW, Julian a Jordan COHEN, 2013. *Make Time for the Work That Matters*. *Harvard Business Review* [online]. Boston: Harvard Business Publishing, 3 [cit. 2022-04-02]. Dostupné z: <https://hbr.org/2013/09/make-time-for-the-work-that-matters>

BOLTER, Daniel, 2017. *Agency Vs. Client Side. Which side is for you?*. *LinkedIn* [online]. Sunnyvale: LinkedIn Corporation [cit. 2022-02-27]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/agency-vs-client-side-which-you-daniel-bolter>

BUDAI, David, 2019. *Umění cenotvorby: Jak svou práci nepodcenit, a přesto získat klienty?* *StartupJobs* [online]. Praha: StartupJobs.com, 2 [cit. 2022-04-06]. Dostupné z: <https://www.startupjobs.cz/newsroom/pruvodce-cenotvorba-jak-nastvit-cenu-podnikani-freelancer>

BUZAN, Tony, 2013. *Používejte hlavu: jak uvolnit energii své mysli*. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0069-8.

BUZAN, Tony, 2002. *Síla kreativní inteligence: 10 cest k pramenům vašich tvůrčích schopností*. Praha: Columbus. ISBN 80-724-9131-8.

BUZAN, Tony, 2014. *Mentální mapování*. Vyd. 2. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0520-3.

BUZAN, Tony, 2004. *Chytře na své tělo: jak se stát fyzicky i duševně fit: jak rozvíjet propojení mysli a těla*. Praha: Columbus. ISBN 80-724-9159-8.

BUZAN, Tony, 2003. *Jděte na to chytře: 10 cest pro využití vašich přirozených schopností*. Praha: Columbus. ISBN 80-724-9146-6.

BUZAN, Tony, 2013. *Trénink paměti: jak si zapamatovat vše, co chcete*. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0057-5.

BUZAN, Tony a Barry BUZAN, 2012. *Myšlenkové mapy: probud'te svou kreativitu, zlepšete svou paměť, změňte svůj život*. 2. vyd. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0030-8.

BUZAN, Tony a Chris GRIFFITHS, 2013. *Myšlenkové mapy v byznysu: revoluce ve vaší práci a podnikání*. 2. vyd. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0129-9.

CLEGG, Brian, 2005. *Procvičování paměti a kreativity*. Brno: CP Books. V kostce (CP Books). ISBN 80-251-0548-2.

CLEGG, Brian a Paul BIRCH, 2005. *Kreativita*. Brno: CP Books. V kostce (CP Books). ISBN 80-251-0549-0.

CLOCKIFY, 2021. How much time do we actually spend on recurring tasks? (Study 2021). *Clockify* [online]. Palo Alto: COING Inc [cit. 2022-04-03]. Dostupné z: <https://clockify.me/time-spent-on-recurring-tasks>

COX, David, 2013. *Creative Thinking For Dummies* [online]. New Jersey: Wiley [cit. 2022-01-25]. ISBN 9781118381571. Dostupné z: https://www.amazon.com/Creative-Thinking-Dummies-David-Cox-ebook/dp/B00AIVM9CS/ref=pd_rhf_se_s_pd_cred_7/146-2254641-0318526?pd_rd_w=ZFhtw&pf_rd_p=ecb2692f-0365-4eca-a102-58ef51a608ce&pf_rd_r=G97XQ6FB3M9C830ZZQ8Y&pd_rd_r=edf6dbeb-79dc-4fd0-8a13-a1ddf498875a&pd_rd_wg=F3sMQ&pd_rd_i=B00AIVM9CS&psc=1

ČAPOVEC, Jiří a Lenka HECZKOVÁ, 2020. Strach, jak ho překonat jednou provždy (krok za krokem). *Cesta relaxace* [online]. Česká republika: Cesta relaxace [cit. 2022-03-30]. Dostupné z: <https://cestarelxace.cz/strach/>

ČSOB, 2021. Tyrkysové organizace: revoluce v řízení lidí i budoucnost podnikání, *Průvodce podnikáním* [online]. Praha: Československá obchodní banka [cit. 2022-04-03]. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/tyrkysove-organizace/>

ČSÚ, 2020. *Kulturní průmysly v ČR: Audiovizuální a mediální sektor - 2020: Kreativní průmysly* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2022-02-26]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/kulturni-prumysly-v-cr-audiovizualni-a-medialni-sektor-2020>

DACEY, John S., Kathleen LENNON a Lisa B. FIORE, 2000. *Kreativita: [souhra biologických, psychologických a sociálních faktorů]*. Vyd. 1. čes. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 80-716-9903-9.

DEYES, Alfie, 2015a. *The pointless book*. London: Blink. ISBN 978-1-905825-90-5.

DEYES, Alfie, 2015b. *The pointless book 2*. London: Blink. ISBN 978-1-910536-05-6.

DVOŘÁK, Jan, Zdeněk ŠTĚPÁNEK a Dagmar JELÍNKOVÁ, 2014. *Jak dělat dobrou reklamu: a nedělat špatnou*. Praha: MICHAEL. ISBN 978-80-905074-9-4.

FIŠER, Zbyněk, 2009. *Překlad jako kreativní proces: teorie a praxe funkcionalistického překládání*. Brno: Host. Studium (Host). ISBN 978-80-7294-343-2.

FRANKOVÁ, Emilie, 2011. *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3317-3.

GRIFFITHS, Chris, 2019. *The Creative Thinking Handbook*. London: Kogan Page. ISBN 749484667.

HAGY, Jessica, 2016. *Jak být zajímavý: (v 10 snadných krocích)*. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0476-4.

HALL, Jean, 2019. *Dýchání: jednoduché dechové techniky pro klidnější a šťastnější život*. Praha: Euromedia. Esence. ISBN 978-807-6170-087.

HANDL, Jan, 2019. Open space kanceláře? Manažerský nápad, který se nepovedl. *Flowee* [online]. Praha: Flowee, 2 [cit. 2022-04-03]. Dostupné z: <https://www.flowee.cz/floweecity/byznys/5660-open-space-kancelare-manazersky-napad-ktery-se-nepovedl>

HARRDAS, Miliind, 2021. *Ideas on Demand: A crash course on creativity. Bust creativity blocks, 10x your ideas, and become an idea machine* [online]. [cit. 2022-03-30]. Dostupné z: https://www.amazon.com/Ideas-Demand-creativity-creativity-machine-ebook/dp/B0987T558H/ref=pd_rhf_se_s_pd_crtd_23/146-2254641-0318526?pd_rd_w=ZFhtw&pf_rd_p=ecb2692f-0365-4eca-a102-58ef51a608ce&pf_rd_r=G97XQ6FB3M9C830ZZQ8Y&pd_rd_r=edf6dbeb-79dc-4fd0-8a13-a1ddf498875a&pd_rd_wg=F3sMQ&pd_rd_i=B0987T558H&psc=1

HASTINGS, Reed a Erin MEYER, 2020. *Pravidlo žádných pravidel: převratná firemní kultura, díky níž Netflix dobyl svět* [online]. V Brně: Jan Melvil Publishing [cit. 2022-04-02]. Žádná velká věda. ISBN 978-80-7555-113-9. Dostupné z: https://www.melvil.cz/wp-content/uploads/2020/10/Pravidlo-zadnych-pravidel_ukazkova-kapitola.pdf

HEGARTY, John, 2015. *Hegarty o kreativitě*. Praha: Sloart. ISBN 978-80-7529-035-9.

HIRTLOVÁ, Petra, 2017. *Kreativní mysl*. Vydání: první (s vydáním v předchozím vydavatelství 2. přepracované a doplněné vydání). Praha: Machiavelli Press. Studijní texty (Machiavelli Press). ISBN 978-80-88147-06-0.

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

HOWARD, Pierce J., 1998. *Příručka pro uživatele mozku: praktické informace a návody pro každodenní život*. Vyd. 4. Praha: Portál. ISBN 80-717-8211-4.

JANOVSKÁ, Evžena, 2019. Prokrastinace není lenost. Je mnohem horší, protože stresuje. *AAzdraví.cz* [online]. Praha: Quality Publishing, 1 [cit. 2022-02-26]. Dostupné z: <https://www.aazdravi.cz/prokrastinace-neni-lenost-mnohem-horsi-protoze-stresuje/>

JAROŠOVÁ, Bohdana, 2022. Řídí firmu, v níž mají lidé obrovskou volnost bez pracovní doby. *Idnes.cz* [online]. Praha: MAFRA, 1 [cit. 2022-04-03]. Dostupné z:

https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/podnikani-tyrkysova-firma-zamestnanci-veleba-effectix.A220127_647880_podnikani_sov

JELÍNKOVÁ, Veronika, 2019. *Hoř pomalu: odhalte sílu pomalosti v uspěchané době*. Druhé, upravené vydání. [Praha]: Veronika Jelínková. ISBN 978-80-907211-3-5.

JEŽKOVÁ, Zuzana, 2016. Hoří termín! No A co? *Psychologické tipy* [online]. Kuřim: Zuzana Ježková [cit. 2022-04-02]. Dostupné z: <https://psychologicketipy.cz/hori-termin-co-delat-kdyz-nestiham/>

JOHNSON, Steven, 2012. *Odkud se berou dobré nápady*. Praha: Dokořán. ISBN 978-80-7363-361-5.

JUDKINS, Rod, 2016. *The art of creative thinking*. London: Sceptre. ISBN 978-1-444-79449-6.

JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORŇÁK, 2012. *Velký slovník marketingových komunikací*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4354-7.

JUREČKOVÁ, Anna, 2021. Sebeřízení místo hierarchie. Tyrkysová organizace umožňuje zaměstnancům autentičnost a profesní rozvoj. *StartupJobs* [online]. Praha: StartupJobs.com [cit. 2022-04-03]. Dostupné z: <https://www.startupjobs.cz/newsroom/seberizeni-misto-hierarchie-tyrkysova-organizace-umoznuje-zamestnancum-autenticnost-a-profesni-rozvoj>

KALINA, Aleš, 2022. 7 tipů pro získání a udržení motivace. *Aleš Kalina* [online]. Praha: Mindsoft [cit. 2022-04-06]. Dostupné z: <https://ales-kalina.cz/blog/osobni-rust/7-tipu-pro-ziskani-a-udrzeni-motivace/>

KAUFMAN, James C. a Robert J. STERNBERG, 2019. *The Cambridge Handbook of Creativity* [online]. 2nd edition. Cambridge: Cambridge University Press [cit. 2022-01-25]. ISBN 9781316979839. Dostupné z: https://www.amazon.com/Cambridge-Handbook-Creativity-Handbooks-Psychology-ebook/dp/B07R4B8QF5/ref=pd_rhf_se_s_pd_crd_4/146-2254641-0318526?pd_rd_w=ZFhtw&pf_rd_p=ecb2692f-0365-4eca-a102-58ef51a608ce&pf_rd_r=G97XQ6FB3M9C830ZZQ8Y&pd_rd_r=edf6dbeb-79dc-4fd0-8a13-a1ddf498875a&pd_rd_wg=F3sMQ&pd_rd_i=B07R4B8QF5&psc=1

KELLEY, David a Tom KELLEY, 2013. *Creative Confidence: Unleashing the Creative Potential Within Us All* [online]. Redfern: Currency [cit. 2022-03-30]. ISBN 978-0385349369. Dostupné z: https://www.amazon.com/Creative-Confidence-Unleashing-Potential-Within/dp/038534936X#detailBullets_feature_div

KING, Lloyd, 2006. *Testy kreativního myšlení*. Praha: Grada. Testy (Grada). ISBN 80-247-1492-2.

KLEON, Austin, 2012. *Krad' jako umělec: 10 věcí, které ti nikdo neřekl o kreativitě*. V Brně: Jan Melvil. Briquet. ISBN 978-80-87270-36-3.

KLEON, Austin, 2019. *Jed' dál: deset způsobů, jak zůstat kreativní v časech dobrých i zlých*. V Brně: Jan Melvil Publishing. Briquet. ISBN 978-80-7555-080-4

- KLEON, Austin, 2014. *Ukaž, co děláš: 10 způsobů, jak sdílet svou kreativitu a nechat se objevit*. V Brně: Jan Melvil. Briquet. ISBN 978-80-87270-92-9.
- KÖNIGOVÁ, Marie, 2006. *Jak myslet kreativně*. Praha: Grada. Psychologie pro každého. ISBN 80-247-1626-7.
- KŘÍŽEK, Zdeněk a Ivan CRHA, 2012. *Jak psát reklamní text*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Marketing (Grada). ISBN 978-80-247-4061-4.
- KUSHNER, Harold S., 2010. *Překonat strach: jak se radovat ze života ve světě plném hrozeb*. Praha: Vyšehrad. ISBN 978-80-7429-062-6.
- LE PEUTREC, Eva, 2021. *Architektura kreativního myšlení: jak přeměnit vzdušné zámky v mrakodrapy*. Praha: NLN. ISBN 978-80-7422-812-4.
- LÍŠKOVÁ, Adéla, 2022. Milostné vztahy na pracovišti. Jak se na ně dívá zákon a jak psychologie? *StudentMag* [online]. Praha: CzechNetMedia, 1 [cit. 2022-03-19]. Dostupné z: <https://www.studentmag.cz/milostne-vztahy-na-pracovisti-jak-se-na-ne-diva-zakon-a-jak-psychologie/>
- LUDWIG, Petr, 2013. *Konec prokrastinace: jak přestat odkládat a začít žít naplno*. V Brně: Jan Melvil. Briquet. ISBN 978-80-87270-51-6.
- MAISEL, Eric, 2002. *Trénink kreativity: podněty pro rozvinutí tvořivého potenciálu na celý rok*. Praha: Portál. ISBN 80-717-8677-2.
- MICHALCO, Michael, 2010. *Thinkertoys: A Handbook of Creative-Thinking Techniques* [online]. 2nd edition. Berkeley: Ten Speed Press [cit. 2022-01-25]. ISBN 9780307757906. Dostupné z: https://www.amazon.com/Thinkertoys-Creative-Thinking-Techniques-Michael-Michalko-ebook/dp/B004CFAWU2/ref=pd_rhf_se_s_pd_crdd_21/146-2254641-0318526?pd_rd_w=ZFhtw&pf_rd_p=ecb2692f-0365-4eca-a102-58ef51a608ce&pf_rd_r=G97XQ6FB3M9C830ZZQ8Y&pd_rd_r=edf6dbeb-79dc-4fd0-8a13-a1ddf498875a&pd_rd_wg=F3sMQ&pd_rd_i=B004CFAWU2&psc=1
- MIKULAS, William L., 2015. *Jak zkrotit roztěkanost: jak se zbavit nesoustředěnosti a zlepšit celkové zdraví i výkonnost*. Praha: Ikar. ISBN 978-80-249-2794-7.
- MINIRTH, Frank et al., 2011. *Jak překonat vyhoření: naučte se rozpoznávat, chápat a zvládat stres*. Praha: Návrat domů. ISBN 978-80-7255-252-8.
- MOLNÁR, Jan, ed., 2022. 3 tipy jak na efektivní business time management. *IMPER.CZ. Business Animals* [online]. Praha: Imper.cz [cit. 2022-04-02]. Dostupné z: <https://www.businessanimals.cz/3-tipy-jak-na-efektivni-business-time-management/>
- NEKUDA, René, 2020. *Restart kreativity: cvičebnice nápaditosti, ve které nemůžete udělat chybu*. V Brně: Jan Melvil Publishing. Briquet. ISBN 978-80-7555-111-5.
- NÖLLKE, Matthias, 2006. *Naučte se myslet kreativně: kreativní techniky pro váš úspěch v praxi*. Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1519-8.
- OGILVY, David, 2016. *Ogilvy o reklamě*. 5. vydání. Praha: Ogilvy & Mather, spol. ISBN 978-80-270-0856-8.

OPPA, 2009. Pomůcka pro určení velikosti podniku. *Operační program Praha: Praha & EU Investujeme do vaší budoucnosti* [online]. Praha: Evropský sociální fond [cit. 2022-02-27]. Dostupné z: http://prahafondy.ami.cz/cz/oppa/pro-prijemce/325_pomucka-pro-urceni-velikosti-podniku.html

PARKIN, John C. a Gaia POLLINI, 2012. *Cestou fak* it: malá kniha, velká moudrost*. Hodkovičky [i.e. Praha]: Pragma. ISBN 978-80-7349-321-9.

ROFFE, Ian, 1999. Innovation and creativity in organisations: a review of the implications for training and development. *Journal of European Industrial Training* [online]. **23**(4/5), 224-241 [cit. 2022-02-26]. ISSN 0309-0590. Dostupné z: doi:10.1108/03090599910272103

PRESSFIELD, Steven, 2017. *Válka umění: odblokujte svou kreativitu a vyhraďte tvůrčí bitvy*. V Brně: Jan Melvil Publishing. Briquet. ISBN 978-80-7555-035-4.

RUNCO, Mark a Steven PRITZKER, 1999. *Encyclopedia of creativity*. San Diego: Academic Press. ISBN 01-222-7077-0.

RYBOVÁ, Romana, 2019. Malé versus velké firmy. Kde se mají zaměstnanci lépe? *E15* [online]. Praha: CZECH NEWS CENTER a.s, 2 [cit. 2022-04-06]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/finexpert/vydelavame/male-versus-velke-firmy-kde-se-maji-zamestnanci-lepe-1360716>

SÁLOVÁ, Anna, 2018. *Kreativní copywriting*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-4909-6.

SANDERS, Samuel, 2021. *Your Next Big Idea: Improve Your Creativity and Problem-Solving* [online]. Pennsylvania: Heard Publishing [cit. 2022-01-25]. ISBN 9781734913019. Dostupné z: https://www.amazon.com/Your-Next-Big-Idea-Problem-Solving-ebook/dp/B08QZXG1X4/ref=pd_rhf_se_s_pd_cred_12/146-2254641-0318526?pd_rd_w=ZFhtw&pf_rd_p=ecb2692f-0365-4eca-a102-58ef51a608ce&pf_rd_r=G97XQ6FB3M9C830ZZQ8Y&pd_rd_r=edf6dbeb-79dc-4fd0-8a13-a1ddf498875a&pd_rd_wg=F3sMQ&pd_rd_i=B08QZXG1X4&psc=1

SCOBIE, Lorna, 2019. *365 Days of Creativity*. Richmond: Hardie Grant Books. ISBN 1784882798.

ŠEBLOVÁ, Pavlína, 2018. Jaké to je přejít z marketingové agentury na stranu klienta? *LMC* [online]. Praha: LMC s.r.o. [cit. 2022-02-27]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/clanky/jake-to-je-prejit-z-marketingove-agentury-na-stranu-klienta/>

ŠPAČEK, Miroslav a Karel ČERVENÝ, 2020. *Kreativní metody v inovacích*. Praha: Oeconomica, nakladatelství VŠE. ISBN 978-80-245-2322-4.

URBANOVÁ, Jana, 2022. Vůně pro váš brand. *Santala* [online]. Benešov: Mgr. Jana Urbanová [cit. 2022-02-26]. Dostupné z: <https://santala.cz/sluzby/vune-pro-vas-brand/>

VOJTĚCHOVSKÁ, Martina, 2022. Reklamní agentura. *MediaGuru* [online]. Praha: PHD, a.s [cit. 2022-02-27]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/slovník-a-mediatypy/slovník/klicova-slova/reklamni-agentura/>

VOJTÍŠKOVÁ, Alena, 2022. *Zdravotnické zařízení ministerstva vnitra* [online]. Praha: Zdravotnické zařízení Ministerstva vnitra [cit. 2022-03-16]. Dostupné z: <https://www.zzmv.cz/syndrom-vyhoreni>

WHITAKER, Amy, 2017. *Kreativní myšlení: vybojujte si tvůrčí prostor ve světě rozvrhů, rozpočtů a šéfů*. Praha: Dobrovský. Knihy Omega. ISBN 978-80-7390-574-3.

WILSON, Edward O., 2018. *The origins of creativity*. New York; London: Liveright publishing corporation. ISBN 978-1-63149-485-7.

YOUNG, Miles, 2018. *Ogilvy o reklamě v digitálním věku*. Praha: Svojtka & Co. ISBN 978-80-256-2159-2.

ZAJÍCOVÁ, Vendula, 2018. *#Kreativní lelkování: plánuj, škrtej, čmárej: první motivačně návodná knížka o plánování a diářování*. Brno: CPress. ISBN 978-80-264-2150-4.
Kreativní strategie – strategie kreativity: změny ve světě marketingových komunikací po nástupu internetu: sborník odborných textů o proměnách marketingové komunikace v internetové epoše, 2021. Praha: Vysoká škola kreativní komunikace. ISBN 978-80-908049-2-0.

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

Interní data firmy ABC, 2022. Praha.

Interní data firmy Ogilvy, 2020. Praha.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

V textu nejsou obsaženy žádné symboly a zkratky.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – Hádanka z knihy Cyclopedia of Puzzles	23
Obrázek 2 – Řešení hádanky z knihy Cyclopedia of Puzzles	23
Obrázek 3 – Bariéry kreativity podle T. Buzana	32
Obrázek 4 – Cvičení z knihy Restart kreativity	123
Obrázek 5 – Náhled knihy 365 Days of Creativity	124
Obrázek 6 – Cvičení z knihy The Pointless Book	124
Obrázek 7 – Strach a kvalita života	126
Obrázek 8 – Eisenhowerova matice	130
Obrázek 9 – Nastavení firemní kultury podle Netflixu	139
Obrázek 10 – Barvená paleta webu Bariéry kreativity	145
Obrázek 11 – Landing page webu Bariéry kreativity A	146
Obrázek 12 – Landing page webu Bariéry kreativity B	146
Obrázek 13 – Landing page webu Bariéry kreativity C	147
Obrázek 14 – Landing page webu Bariéry kreativity D	147
Obrázek 15 – Záložka bariéry webu Bariéry kreativity	148
Obrázek 16 – Záložka literatura webu Bariéry kreativity	148
Obrázek 17 – Návrh feedu Instagramového profilu zabijaci_kreativity	150
Obrázek 18 – Náhled instagramového profilu zabijaci_kreativity	151

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1- Kvóty pro kvantitativní výzkum.....	48
--	----

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Základní demografické údaje výběrového souboru – pohlaví	82
Graf 2: Základní demografické údaje výběrového souboru – věk.....	83
Graf 3: Údaje týkající se pracovní pozice – seniorita	83
Graf 4: Údaje týkající se pracovní pozice – typ podniku	84
Graf 5: Údaje týkající se pracovní pozice – velikost podniku	85
Graf 6: Údaje týkající se pracovní pozice – kategorie pracovní pozice	85
Graf 7: Rozhodování o čase stráveném na projektu	86
Graf 8: Možnost přizpůsobení pracovní doby	86
Graf 9: Vnímaní kreativní volnosti ve firmě	87
Graf 10: Dostatek prostoru pro osobní zájmy	87
Graf 11: Možnost odmítnout práci na vybraném projektu	88
Graf 12: Rozhodnutí a finální podobě projektu	88
Graf 13: Počet zapracovávaných připomínek (feedbacků).....	89
Graf 14: Bariéry kreativity 1	90
Graf 15: Bariéry kreativity 2	91
Graf 16: Bariéry kreativity 3	91
Graf 17: Četnost setkávání s různými typy bariér kreativity.....	92
Graf 18: Nejčastější bariéra kreativity	92
Graf 19: Četnost setkávání s bariérami kreativity	93
Graf 20: Spokojenost s kreativní výstupy.....	94
Graf 21: Nejčastější příčina nespokojenosti.....	95
Graf 22: Potýkání s větami brzdícími kreativitu	95
Graf 23: Nespokojenost s výstupy práce.....	98
Graf 24: Rozhodování o čase stráveném na projektu	98
Graf 25: Nemožnost přizpůsobení pracovní doby	99
Graf 26: Nedostatek kreativní volnosti	100
Graf 27: Nedostatek času na osobní zájmy	100
Graf 28: Nemožnost rozhodnout o finální podobě díla	101
Graf 29: Četnost setkávání se s bariérou časového tlaku u osob pracujících v různých typech podniku.....	102
Graf 30: Četnost setkávání se se stresem u osob pracujících v různých typech podniku	103
Graf 31: Četnost setkávání se s bariérami kreativity u osob pracujících v různých typech podniku.....	104
Graf 32: Nejčastější bariéra kreativity u pracovníků jednotlivých typů podniku	105

Graf 33: Nespokojenost s výstupy práce.....	106
Graf 34: Rozhodování o čase stráveném na projektu	107
Graf 35: Nemožnost přizpůsobení pracovní doby	108
Graf 36: Nedostatek kreativní volnosti	108
Graf 37: Časová tíseň u zaměstnanců velkých firem.....	109
Graf 38: Časová tíseň u zaměstnanců firem různých velikostí	109
Graf 39: Zaměstnanci potýkající se s časovou tísní několikrát týdně.....	110
Graf 40: Stres u zaměstnanců velkých firem	111
Graf 41: Stres u zaměstnanců firem různých velikostí	111
Graf 42: Zaměstnanci potýkající se stresem několikrát týdně.....	112
Graf 43: Bariéra „příliš lidí zasahujících do projektu“ u zaměstnanců velkých firem	113
Graf 44: Bariéra „příliš lidí zasahujících do projektu“ u zaměstnanců firem různých velikostí	113
Graf 45: Zaměstnanci potýkající s bariérou „příliš lidí zasahujících do projektu“ několikrát týdně	114
Graf 46: Zaměstnanci potýkající s nemožností konzultace několikrát týdně	115
Graf 47: Četnost setkávání se s bariérami kreativity u osob pracujících ve firmách různých velikostí	116
Graf 48: Nejčastější bariéra kreativity u pracovníků firem různé velikosti	117

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Scénáře rozhovorů

Příloha P II: Audio záznam a přepisy rozhovorů

Příloha P III: Tabulky s identifikovanými bariérami

Příloha P IV: Kódovací kniha

Příloha P V: Konstrukce dotazníku

Příloha P VI: Vyhodnocení dotazníku

PŘÍLOHA P I: SCÉNÁŘE ROZHOVORŮ

BARIÉRY KREATIVITY

1. Vzpomenete si na to, jak to vypadalo, když jste naposledy měl/a problém se zpracováním nějakého zadání? Čím to podle vás bylo způsobené?

- Měl/a jste dostatek času na zpracování?
- Bylo zadání realistické? Byly na vás kladeny splnitelné požadavky?
- Kdo všechno do procesu zasahoval? Klient, account, strategie, nadřízení z kreativního oddělení?

2. Stane se někdy, že nejste spokojen/a se svým kreativním výstupem? Pokud ano, kvůli čemu to nejčastěji bývá?

- Nedostatek času, příliš konzervativní klient, únava z vytváření nekonečně mnoha verzí, moc velký počet lidí, kteří zasahují do projektu a mají na něj vlastní názor apod.

3. Jak řešíte situace, kdy vás prostě nic dobrého nenapadá?

- Požádáte o pomoc se zadáním kolegy?
- Dáte si od práce pauzu a vrátíte se k ní později?
- Začnete pracovat na jiném zadání?
- Změníte prostor (z kanceláře odejdete pracovat domů nebo do kavárny apod.)?

4. Co vám dokáže zcela zkazit chuť k práci?

- Slýcháte od kolegů / klientů / nadřízených věty, po kterých už nemáte chuť pracovat? Jaké to jsou?

5. Co si představíte pod pojmem „bariéry kreativity“?

- Setkal/a jste se s tímto pojmem?
- Četl/a jste nějakou odbornou literaturu na toto téma?

6. Kdybyste měl/a vyjmenovat všechny bariéry kreativity (problémy, které vám znesnadňují vaši práci), se kterými se běžně setkáváte, jaké by to byly?

- Jak tyto problémy řešíte?

AGENTURA / ZADAVATEL

7. Máte zkušenosti i s prací v na straně agentury / klienta (dle aktuálního zaměstnání dotazovaného)?

- Nedávno jste přestoupil/a z agentury na klientskou stranu. V čem vnímáte rozdíly? Jaké jsou podle vás výhody a nevýhody obou prostředí? (V., N., M.)
- Nedávno jste nastoupil/a do agentury. Poté, co jste pracoval/a pro klientskou stranu. V čem vnímáte největší rozdíly? (N., D.)

MALÁ X VELKÁ AGENTURA / FIRMA

8. Máte zkušenost i s prací v jinak velké agentuře či firmě, než ve které teď pracujete? V čem se myslíte, že je jiná práce pro menší agenturu?

- Nedávno jste přestoupil z poměrně malé agentury do jedné z největších, které v ČR máme. Co je nyní ohledně vaší práce jiné? (A.)
- Nedávno jste přestoupil z poměrně velké agentury do menší (a pak se zase vrátil zpátky). Proč jste se rozhodl pro tento krok? V čem bylo pracovní prostředí v této firmě lepší? A v čem zase horší? Proč jste se rozhodl vrátit zpět? (L.)
- Vy máte zkušenosti s prací pro největšího klienta v rámci svého odvětví, ale zároveň i klienta, který je oproti ostatním celkem malým hráčem. V čem je práce pro tyto dvě firmy jiná? (K.)

FREELANCING

9. Máte zkušenost i s prací na volné noze? Jaké jsou podle vás výhody a nevýhody v souvislosti s bariérami kreativity?

- Pracujete v docela velké agentuře, ale zároveň máte zkušenost i s prací freelancera. V čem se práce liší? Co vám vyhovuje víc? (R.)

PŘÍLOHA P II: AUDIO ZÁZNAM A PŘEPISY ROZHovorŮ

Audio záznamy rozhovorů a přepisy nahrávek jsou dostupné na online uložišti:

<https://drive.google.com/drive/folders/1FBeK6GCV2Q6bmJGCjpkOmwhXMsUt2tFg?usp=sharing>

PŘÍLOHA P III: TABULKY S IDENTIFIKOVANÝMI BARIÉRAMI

Zařazení bariér do jednotlivých skupin znázorňuje tabulka identifikovane_bariery. Bariéry, které respondenti zmiňovali u více různých skupin jsou zvýrazněny tučně. Výhody a nevýhody, které participanti přímo spojovali s velikostí nebo typem podniku, jsou vypsány v tabulce identifikovane_vyhody_nevyhody. Obě tabulky jsou dostupné na online uložišti pod tímto odkazem: <https://drive.google.com/drive/folders/13s7Y-T3CAVvJ1fxAGAbMj37FiYLCXMsc?usp=sharing>

PŘÍLOHA P IV: KÓDOVACÍ KNIHA

Kódovací kniha k individuálním rozhovorům je dostupná na tomto linku:

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1fDqKkkIRqxUPS0eTp4vzdSJfAWNIGHY4/edit?usp=sharing&ouid=113050336710465742346&rtpof=true&sd=true>

PŘÍLOHA P V: KONSTRUKCE DOTAZNÍKU

1. Tvoří kreativní činnost **hlavní** náplň vaší práce?

- a) ano
- b) ne

2. Jak často se vám stává, že **nejste spokojen/a** se svým kreativním výstupem (hotová odevzdaná práce, nikoli nerealizovaný koncept)?

- a) u většiny odevzdaných projektů
- b) u více než poloviny odevzdaných projektů
- c) u méně než poloviny odevzdaných projektů
- d) výjimečně, jsem spokojen/a s většinou projektů, které jsem vytvořil/a
- e) nikdy

3. Co je podle vás **nejčastější** příčinou vaší nespokojenosti s výstupem (zkuste prosím vybrat jednu z následujících možností)?

- a) časový tlak (nemám na projekt tolik času, kolik bych potřeboval/a)
- b) do projektu zasahuje příliš lidí, už to v podstatě není můj výstup
- c) pracuji na projektech konzervativních zadavatelů, kteří se bojí netradičních konceptů
- d) nedostatečný budget na realizaci, kvůli kterému pokulhává zpracování
- e) neschopní kolegové, kteří neudělají svou část práce správně
- f) vlastní přičinění (jsem ve stresu, nic mě nenapadá nebo se nedokážu soustředit na práci, a pak odevzdávám výstup, se kterým nejsem spokojen/a)
- g) neschopnost agentury, se kterou spolupracujeme
- h) o finální podobě výstupu rozhoduje někdo jiný
- i) moje nápady nikdo neocení
- j) bojím se své nápady prezentovat
- k) jiné (doplňte)

4. Máte možnost rozhodovat o tom, kolik času budete věnovat projektu?

- a) ano
- n) ne

5. Můžete si přizpůsobit pracovní dobu podle svého uvážení?

- a) ano
- b) ne

6. Máte pocit, že máte ve firmě dostatek kreativní volnosti?

- a) ano
- b) ne

7. Máte dostatek času i na své osobní zájmy?

- a) ano
- b) ne

8. Kolik **průměrně** zapracováváte feedbacků, než je projekt schválen?
napište číslo

9. Máte možnost odmítnout práci na projektu, který vám není blízký?

- a) ano

b) ne

10. Máte konečné slovo v tom, jak bude vypadat finální projekt?

a) ano

b) ne

11. Setkal/a jste se ve své aktuální práci s touto bariérou kreativity?

časový tlak	a) ano, b) ne
příliš lidí zasahujících do projektu	a) ano, b) ne
konzervativní zadavatel	a) ano, b) ne
nedostatečný budget	a) ano, b) ne
neschopní kolegové	a) ano, b) ne
stres	a) ano, b) ne
odpor k práci (nechce se mi, musím do práce nutit)	a) ano, b) ne
neschopnost agentury	a) ano, b) ne
rozhodovací kompetence v rukou jiných lidí	a) ano, b) ne
nedocení mých nápadů	a) ano, b) ne
strach z prezentace vlastních nápadů	a) ano, b) ne
příliš konkrétní zadání	a) ano, b) ne
nezajímavé zadání	a) ano, b) ne
dlouhý proces schvalování	a) ano, b) ne
problémy v osobním životě	a) ano, b) ne
nepřítomnost na projektu od počátku	a) ano, b) ne
postup práce, který mi nevyhovuje	a) ano, b) ne
práce pro značku, která mi není blízká	a) ano, b) ne
rušivé prostředí	a) ano, b) ne
nemožnost konzultace	a) ano, b) ne

12. Jak často se setkáváte s touto bariérou kreativity?

a) každý den, b) několikrát do týdne, c) několikrát měsíčně, d) pouze párkrát do roka, e) jednou za pár let, f) nikdy

časový tlak	a), b), c), d), e), f)
příliš lidí zasahujících do projektu	a), b), c), d), e), f)
konzervativní zadavatel	a), b), c), d), e), f)
nedostatečný budget	a), b), c), d), e), f)
neschopní kolegové	a), b), c), d), e), f)
stres	a), b), c), d), e), f)
odpor k práci (nechce se mi, musím do práce nutit)	a), b), c), d), e), f)
neschopnost agentury	a), b), c), d), e), f)
rozhodovací kompetence v rukou jiných lidí	a), b), c), d), e), f)
nedocení mých nápadů	a), b), c), d), e), f)
strach z prezentace vlastních nápadů	a), b), c), d), e), f)
příliš konkrétní zadání	a), b), c), d), e), f)
dlouhý proces schvalování	a), b), c), d), e), f)
problémy v osobním životě	a), b), c), d), e), f)
nepřítomnost na projektu od počátku	a), b), c), d), e), f)
postup práce, který mi nevyhovuje	a), b), c), d), e), f)
nezajímavé zadání	a), b), c), d), e), f)
práce pro značku, která mi není blízká	a), b), c), d), e), f)

rušivé prostředí
nemožnost konzultace

a), b), c), d), e), f)
a), b), c), d), e), f)

13. S jakou z těchto bariér se setkáváte nejčastěji?

- a) časový tlak
- b) příliš lidí zasahujících do projektu
- c) konzervativní zadavatel
- d) nedostatečný budget
- e) neschopní kolegové
- f) stres
- g) odpor k práci (nechce se mi, musím do práce nutit)
- h) neschopnost agentury
- i) rozhodovací kompetence v rukou jiných lidí
- j) nedocnění mých nápadů
- k) strach z prezentace vlastních nápadů
- l) příliš konkrétní zadání
nedostatečně konkrétní zadání
nezajímavé zadání
- m) dlouhý proces schvalování
- n) problémy v osobním životě
- o) nepřítomnost na projektu od počátku
- p) postup práce, který mi nevyhovuje
- q) nezajímavé zadání
- r) práce pro značku, která mi není blízká
- s) rušivé prostředí
- t) nemožnost konzultace

14. Jak často se setkáváte s bariérami kreativity obecně?

- a) každý den
- b) několikrát do týdne
- c) několikrát měsíčně
- d) pouze párkrát do roka
- e) jednou za pár let
- f) nikdy

15. Máte nějaké rady a tipy, jak překonávat bariéry kreativity? (nepovinné)
doplňte

16. Slyšeli jste někdy alespoň jednu z těchto vět?

„Tohle jsme už zkoušeli dříve.“

„To je příliš drahé.“

„To nám nikdo neschválí.“

„To se nemůže podařit.“

„To je příliš radikální změna.“

„Takhle jsme to nikdy nedělali.“

- a) ano
- b) ne

17. Jaká další věta vám dokáže zkazit chuť k práci? (nepovinné)
doplňte

18. Pracujete na straně klienta, agentury nebo jako freelancer?

- a) na straně klienta
- b) na straně agentury
- c) jako freelancer

19. V jak velké agentuře nebo firmě pracujete (nebo jak velkou firmu vedete?)

- a) jsem freelancer, pracuji pouze sám, s někým dalším spíše výjimečně
- b) 2–30 zaměstnanců
- c) 31–100 zaměstnanců
- d) 101 a více zaměstnanců

20. Na jaké pozici pracujete? (pokud vaše práce odpovídá více možnostem, zvolte prosím činnost, které se při práci věnujete nejčastěji)

- a) copywriter, idea maker, redaktor
- b) graphic designer, art director, motion designer, ilustrátor, web designer
- c) creative director, head of creative department
- d) video maker, AV maker, kameraman, střihač, fotograf
- e) social media manager
- f) content creator, content manager
- g) community manager
- h) marketing manager, marketing specialist, brand manager, product manager
- i) PR manager, PR specialist
- j) influencer manager
- k) influencer
- l) event marketing manager
- m) marketing strategist, strategic planner, strategy analyst
- n) online marketing specialist, digital marketing specialist, PPC specialist, SEO specialist, e-mail marketing specialist, e-commerce specialist
- o) DTP operátor
- p) production manager
- q) account manager
- r) jiné (traffic manager, sales manager, HR manager...)

21. Do jaké z těchto kategorií byste se zařadil/a?

- a) trainee (internship)
- b) junior
- c) medior
- d) senior

22. Jaké je vaše pohlaví?

- a) muž

b) žena

23. Kolik je vám let?

a) 0–19 let

b) 20–29 let

c) 30–39 let

d) 40–49 let

e) 50–59 let

f) 60 a více let

PŘÍLOHA P VI: VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU

Kompletní soubor s vyhodnocením dat v excelu je dostupný zde na online uložišti:

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1RNYA->

[4kicVSjAcieZCGAPKHpBmSZmrUT/edit?usp=sharing&ouid=113050336710465742346](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1RNYA-4kicVSjAcieZCGAPKHpBmSZmrUT/edit?usp=sharing&ouid=113050336710465742346)

[&rtpof=true&sd=true](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1RNYA-4kicVSjAcieZCGAPKHpBmSZmrUT/edit?usp=sharing&ouid=113050336710465742346&rtpof=true&sd=true)