

# Kultura National Geographic Society a jejího fotografického oddělení\*

ZORA VALANSKÁ\*\*

Čokoládovny, a.s., Praha

## The Culture of the National Geographic Society and Its Photographic Section

**Abstract:** The paper is drawn from the diploma study concerned with the sociology of organisation. It is based on its chapter of this study dealing with the motivation and degree of satisfaction of the photographers employed in the National Geographic Society. Among other sociological techniques applied during the data collection, the interview with the employees from the different hierarchical levels was the predominant tool for field-research. That part of the analysis of the characteristics and quality of the NGS's organisational behaviour as presented in this paper constituted the application of the various motivational models on the situation of photographers on the micro-level and its synthesis with the degree in quality of the NGS's culture of organisation as a whole on the macro-level.

*Sociologický časopis, 1994, Vol. 30 (No. 2: 219-233)*

### Úvod

Celkově se předmětem zájmu naší práce a objektem organizační analýzy stala relativně unikátní a v naší kulturní oblasti známá organizace - National Geographic Society. Práce se zabývá její kulturou a sociologickými aspekty jejího zákulisí, především fotografického oddělení. Konkrétněji je možné se zmínit o takových aspektech organizační analýzy, jakými jsou struktura organizace, personální politika, statusová diferenciacie fotografů vzhledem k jejich prestiži a životnímu stylu, sociální klima, motivace a spokojenost s prací, zpětnovazební mechanismy apod. Nejpodstatnější zjištění v souvislosti s jednotlivými aspekty jsou shrnuta v závěru článku.

Z metodologického hlediska je tato diplomová práce výsledkem pětíměsíčního prvotního sběru dat, v průběhu kterého autorka pracovala pro fotografa časopisu National Geographic. Prvotní sběr dat našel své intenzivní pokračování v měsíčním pobytu autorky přímo v sídle organizace ve Washingtonu, D.C., kde kromě aplikace dalších technik provedla celkem 28 rozhovorů se zaměstnanci na různých úrovních organizační hierarchie.

Hlavním cílem této práce je analýza chování organizace National Geographic Society na dvou úrovních:

---

\*) Článek čerpá ze stejnojmenné diplomové práce z oblasti sociologie organizací, která vznikla na katedře FF UK Praha pod vedením doc. PhDr. Jiřího Buriánka, CSc. Pro Sociologický časopis byla vybrána kapitola o motivaci a spokojenosti s prací z druhé části práce.

\*\*) Veškerou korespondenci posílejte na adresu: Mgr. Zora Valanská, Čokoládovny, a.s., úsek personálních a sociálních záležitostí ŘAS, Modřanská 27, 143 20 Praha 4, tel. (02) 40 91 719, fax (02) 40 91 482.

1. *na makroúrovni*, tedy analýza organizace National Geographic Society jako celku, včetně jejich dvou klíčových součástí - divize časopisu National Geographic a fotografického oddělení. Hlavní důraz byl přitom položen na takové aspekty organizační analýzy, jakými jsou kultura organizace, cíle a hodnoty organizace, organizační struktura, personální politika a prestiž, systém vnitroorganizační komunikace a zpětné vazby, systém kontroly a v neposlední řadě také aspekt distribuce moci a rozhodovacích kompetencí mezi jednotlivými složkami organizační struktury a jejími představiteli.

2. *na mikroúrovni*, ve které jde o analýzu jednotlivce v rámci organizace. Na této úrovni jsou centrem pozornosti jako jednotlivci fotografové, kteří v současnosti pracují pro National Geographic. V této oblasti se organizační analýza zaměřuje především na chování a postoje fotografů v rámci pravidel vymezených organizací a na rozbor jejich rolí, faktorů motivace a profesionální satisfakce se všemi atributy fotografické práce.

Jelikož zmíněné vymezení na makro- a mikroúroveň organizační analýzy je poněkud arbitrární, nemůžeme do ní zahrnout také oblast sociálních procesů v organizaci probíhajících, jež mezi nimi tvoří styčnou rovinu. V tomto směru jde hlavně o prozkoumání interakce mezi jednotlivcem (tedy fotografy) a organizací, a to ve třech rovinách:

1. v rovině jednatel-jednatel, kde jsou oba účastníci interakce stejné organizační úrovně. Jako příklad můžeme uvést interakci mezi dvěma fotografy, mezi fotografem a jeho obrazovým redaktorem anebo mezi fotografem a autorem textu reportáže.
2. v rovině jednatel-skupina, kde jde o interakci mezi fotografem a jeho kolegy z fotografického oddělení, případně dalších oddělení.
3. v rovině jednatel-organizace, která se týká především interakce mezi fotografem a vedoucím fotografického oddělení (případně jeho zástupce) anebo interakce mezi fotografem a šéfredaktorem, případně dalšími členy vedení National Geographic.

V analýze organizačního chování National Geographic Society byla učiněna snaha zachytit nejenom statický aspekt zmíněných oblastí zájmu, ale i jejich aspekt dynamický. Ve všech případech, v kterých to bylo technicky možné, dosahuje časový rámec studovaných procesů rozmezí dvaceti až třiceti let.

Pokud jde o metodologické hledisko, za hlavní metodu této kvalitativní sociologické studie byla zvolena metoda terénního výzkumu (field-research) a v jejím rámci dílčí techniky rozhovoru, pozorování, analýzy organizačních dokumentů, analýzy konverzací a technika diáře.

### **Motivace fotografů a jejich spokojenost s prací**

Ptáme-li se, proč jsou fotografové ochotni podstupovat v terénu tolik nepohodlí, časného vstávání, pracovat ve ztížených podmínkách (uprostřed lidského utrpení ve válkách, mezi hladovějícími nebo při přírodních katastrofách), dvanáct hodin denně a bez víkendu, je-li potřeba i o vánocích a o svátcích apod., pak se ptáme, které faktory je motivují a zpětně jim přinášejí pocit spokojenosti z práce. V odpovědi na tuto otázku je pak zajímavé nejenom, proč mají fotografové rádi svou profesi, ale proč ji chtějí vykonávat právě v National Geographic Society? Otázku motivace a profesního uspokojení fotografů se pokusíme objasnit aplikací tří modelů: Hackman-Oldhamova modelu pěti charakteristik práce, Herzbergova dvoufaktorového modelu a McClellandova modelu tří potřeb.

Zeptala jsem se šéfredaktora časopisu Billa Gravese, proč si myslí, že jsou fotografové tak vysoce motivovaní a spokojení s prací v National Geographic. „Myslím, že je to pověstí National Geographic,“ odpovídá Bill Graves. „Už jen jméno vzbuzuje velkou loajalitu a hrdost našich zaměstnanců. National Geographic Society obecně je velice prestižní organizace známá po celém světě. Proto být její součástí samo o sobě podněcuje jisté uspokojení. A když vás navíc i dobře zaplatí, neumím si představit jinou instituci, pro kterou bych chtěl pracovat.“<sup>1</sup>

To je názor šéfredaktora. Pokusme se ale na tuto otázku odpovědět použitím zmíněných tří modelů motivace.

### *Model pěti charakteristik*

Charakteristiky modelu:

1. varieta používaných dovedností a schopností;
2. míra ztotožnění se s úkolem;
3. vnímaná důležitost úkolu;
4. autonomie;
5. zpětná vazba. [Gordon 1991: 626]

Prostřednictvím těchto pěti charakteristik je možné částečně vysvětlit vysokou míru motivace a pracovního uspokojení, které fotografové prací pro National Geographic pociťují a které jsou s charakteristikami úzce propojeny. Model vyjadřuje tři druhy pocitů zaměstnanců, jež jsou pro zvyšování jejich motivace a pracovního uspokojení kritické. Jde o pocit významnosti a přínosu práce fotografů pro organizaci a potažmo jiné lidi - čtenáře časopisu po celém světě, pocit odpovědnosti a pocit viditelnosti a vlivu výsledků jejich snažení.

Vysvětlením kořenů motivace a uspokojení fotografů aplikací tohoto modelu je objasnění některých specifík práce fotografů v National Geographic v porovnání s prací fotografů v jiných organizacích.

Reportáže, které National Geographic publikuje, jsou mnohem delší, do hloubky jdoucí a celkově komplexnější než reportáže kteréhokoliv jiného časopisu, novin nebo fotoagentury. Z tohoto důvodu znamená začátek práce v National Geographic pro fotografa obrovský kvalitativní skok. Rozdíl je nejmarkantnější v případě, kdy fotograf v předchozím období pracoval pro noviny s krátkými lhůtami.

Definujeme nejdříve rozdíl mezi rozšířením a obohacením práce, kde rozšíření (job-enlargement) znamená její horizontální modifikaci, tedy zvýšení počtu vykonávaných činností, zatímco obohacení (job-enrichment) znamená modifikaci jak v horizontálním směru (zvýšení počtu úkolů), tak i ve vertikálním směru (zvýšení odpovědnosti) [Ibid.: 626]. Použitím těchto pojmů pak můžeme příchod fotografa do National Geographic přirovnat jednoznačně k obohacení jeho práce.

V důsledku komplexnosti reportáží znamená pro fotografa práce v National Geographic nejenom splnění vyšších nároků na kvalitu fotografií, ale i zvládnutí mnohem větší odpovědnosti, zvláště za přiměřené zacházení s obrovskými finančními zdroji přidělenými k realizaci reportáže. Podívejme se na jednotlivé charakteristiky práce fotografů podrobněji.

---

<sup>1</sup>) Protokol rozhovoru s Billem Gravesem ze dne 5. března 1993, s. 1.

## 1. Varieta dovedností

Obecně varieta dovedností vyjadřuje, nakolik má zaměstnanec pocit, že jeho dovednosti jsou plně využívány a že v rámci souboru činností, které vykonává, existuje prostor pro jejich další rozšiřování. V praktickém životě varieta dovedností často úzce koreluje s varietou svěřených úkolů [Ibid.: 626].

Zmíněnou komplexnost reportáží National Geographic velmi dobře ilustrují kritéria, podle kterých časopis hodnotí kvalitu obrazového materiálu přivezeného z terénu. Dále je možné ji demonstrovat na fenoménu času. Pro lepší ilustraci „vyšších nároků na kvalitu fotografií“ v National Geographic se podívejme na kritéria, jak je stanovil jeden z bývalých vedoucích oddělení ilustrací.

### National Geographic - kritéria kvalitní fotografie

1. Fotografie v National Geographic si klade za cíl vyvolat ve čtenáři pocit, že je sám přítomen na místě, které fotografie zobrazuje. Dobře vyvážená série fotografií by měla zahrnovat několik obecných pohledů na přírodu a krajinu, které lokalitu představují a vytvořit tak kulisy k vyprávění příběhu.
2. Fotografie by měly zachycovat lidi kdykoliv je to možné. Ne však ve strnulých pózách, anebo hledící přímo do objektivu. Výjimku tvoří portréty a „typy“ lidí dané země nebo oblasti.
3. Mezi hlavní témata humanizované geografie, kterou National Geographic prezentuje na svých stránkách, patří:
  - a. geografická charakteristika lokality, včetně leteckých pohledů
  - b. lidé při práci a ve volném čase
  - c. typický způsob života, zvyky a tradice, festivaly a oblečení
  - d. tradiční nebo něčím výjimečné umění a architektura
  - e. místa a předměty historického významu
  - f. typická fauna a flóra
  - g. průmysl, řemesla, obchod a doprava
  - h. jiná zajímavá nebo výjimečná místa a artefakty
4. Požadavky na kvalitu a styl:
  - a. ostrý, jasný detail
  - b. odpovídající expozice
  - c. vyvážená kompozice, kompaktní, ale nematoucí pozadí
  - d. autenticita a originalnost
  - e. velká variabilita - fotografie vertikální, horizontální, široké pohledy na velké prostranství, záběry střední velikosti, detaily
  - f. akce je více než žádoucí.<sup>2</sup>

### Fenomén času

„Velkým luxusem, který umíme zde v Geographic fotografům dopřát, je dostatek času,“ říká zástupce šéfredaktora Bill Allen. „K tomu, aby mohli fotografové skutečně rozvinout zadané téma, jim poskytujeme mnohem více času než jakákoliv jiná redakce na světě, kterou znám,“ dodává.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup>) Interní materiál oddělení ilustrací.

<sup>3</sup>) Protokol rozhovoru s Billem Allenem ze dne 9. března 1993, s. 1.

„Časopis publikuje v jedné reportáži kolem pětadvaceti mých fotografií,“ říká kmenový fotograf Jim Blair.<sup>4</sup> „To je velká motivace, protože jiné časopisy by normálně otiskly tři až pět fotografií, což fotografovi nikdy neumožní udělat z reportáže delší příběh, určitou esej. National Geographic naopak poskytuje fotografovi velký prostor, možnost vystavět příběh, což je z hlediska intelektuálního i kreativního důležitým motivujícím faktorem. Z tohoto důvodu nemám zájem pracovat pro jiné časopisy,“ dodává Jim Blair.<sup>5</sup>

Stejný aspekt oceňuje i Jimova kolegyně Jodi Cobb. „Práce v Geographic znamená možnost jít v určité reportáži do hloubky. Dostatek času umožňuje se skutečně delší dobu nepřetržitě koncentrovat na jedno téma a výsledek pak prezentovat ve velmi koherentní podobě. To už nejsou jen tři fotografie jako ilustrace textu. To je osmdesát diapositivů, které samy o sobě, bez pomoci textu, něco sdělují,“ říká.<sup>6</sup>

„Skutečnost, že tvořivým způsobem pracuji na stále jiných tématech, o kterých se musím nejdřív něco dovědět, mi dává možnost objevovat stále něco nového, měnit svůj klobouk,“ usmívá se Bruce Dale.<sup>7</sup>

„Jednou z věcí, proč je práce v National Geographic tak atraktivní, je fenomén času, který fotograf dostává k dispozici,“ říká contract fotograf Chris Johns. „A to jednak proto, že dostatek času fotografovi umožňuje jít opravdu do hloubky tématu, což v novinách není možné. A jednak proto, že tím je na fotografa položena větší odpovědnost. V novinách se lze vždy jednoduše vymluvit, když se reportáž nepovede. „Prostě jsem neměl dost času.“ Zde v Geographic takové výmluvy neplatí. Zde se očekává odpovědná práce,“ říká Chris Johns.<sup>8</sup>

„Geographic fotografům poskytuje obrovské množství času, jenž jim umožňuje využít každou příležitost na maximum. Mohou si dovolit se třeba na určitá místa i vrátit a pokusit se získat ten nejmotivnější záběr, jaký je jen možný. Jestliže fotograf nemá dostatek času, nevycítí smysl a podstatu místa nebo lidí, které fotografuje. Pak hrozí riziko, že jeho fotografie je pouhým klišé. Nedostatek času také způsobuje, že fotograf jede na určité místo v naprosto nevhodnou dobu a také se musí smířovat s mnohem

<sup>4</sup>) Vzhledem k tomu, že se v naší společnosti ještě nevytvořily podmínky pro rozlišování těchto tří forem pracovního vztahu s organizací, nevyskytují se zatím v českém jazyce pojmenování, která by přesně odpovídala anglickým termínům. Používat namísto výrazu „freelance“ označení „fotograf ve svobodném povolání“ je nepřesné, jelikož pozice „contract“ je také reprezentována fotografy ve svobodném povolání. Druhou možností je používat zdoluhavý popis „fotograf se smlouvou na jednu reportáž“, což je označení stylisticky velice nepraktické. Také pojmenování „fotograf na dobu určitou“ pro pozici „contract“ může být jak nepřesné, tak stylisticky těžkopádné. Z těchto důvodů bude v následujícím textu používán termín „staff“ jako synonymum termínu „kmenový fotograf“ a skupinového označení „stálý fotografický personál“ pro stálé zaměstnance NGS, přičemž z technických důvodů bude anglický termín „staff“ upřednostňován před českým „kmenový fotograf“ hlavně v tabulkách a grafech. V případě statusu „contract“ a „freelance“ bude upřednostňován anglický název. Jejich společným označením pak bude termín „smluvní fotografové.“

<sup>5</sup>) Protokol rozhovoru s Jimem Blairem ze dne 2. března 1993, s. 1.

<sup>6</sup>) Protokol rozhovoru s Jodi Cobb ze dne 1. března 1993, s. 1.

<sup>7</sup>) Protokol rozhovoru s Bruce Dalem ze dne 1. března 1993, s. 1.

<sup>8</sup>) Protokol rozhovoru s Chrisem Johnsem ze dne 17. března 1993, s. 2.

větším množstvím kompromisů. Práci v National Geographic tyto kompromisy téměř nemusím podstupovat," chválí si freelance fotograf Stuart Franklin.<sup>9</sup>

Další z freelance fotografů Eric Valli říká: „Když pracuji v terénu, snažím se dostat k lidem co nejbliž. Měsíce a měsíce strávím s určitou komunitou lidí, abych se stal nevšímávaným, zapomenutým a téměř neviditelným. Učím se jejich jazyk, jejich způsob myšlení, sdílím s nimi jejich život. Teprve pak je začnu fotografovat. Tak, aby mé fotografie promlouvaly, aby byly velmi lidské, aby byly vnitřním svědectvím jejich života," říká Eric Valli.<sup>10</sup>

Jak můžeme usuzovat z požadavků na „kvalitní reportáž“ a z reakcí fotografů na délku času, který jim National Geographic k zpracování reportáže poskytuje, mají fotografové příležitost dostatečně využívat při své práci jednak své tvořivé schopnosti, jednak širokou paletu technických dovedností. Tento aspekt jejich činnosti je tudíž zdrojem spokojenosti a současně motivace.

V tomto směru je pro některé fotografy princip všestrannosti zdrojem většího profesionálního uspokojení než úzká specializace. Tuto skupinu fotografů motivuje fakt, že docílit opravdové všestrannosti vlastně není možné a že tedy vždy existuje prostor naučit se něco nového. Uspokojuje je také skutečnost, že díky svému širokému repertoáru dovedností mají přístup k širšímu výběru reportáží.

Na druhou stranu je pro jiné fotografy více motivující a profesionálně uspokojující princip specializace. Motivuje je snaha vypěstovat si užší, relativně netypický soubor dovedností a jeho zvládnutí dohnat k absolutní dokonalosti tak, aby v určité oblasti fotografie téměř neměli konkurenci. Uspokojuje je pocit výjimečnosti a nenahraditelnosti. To jsou například případy Emory Kristofa a Davida Doubilleta, pravděpodobně nejlepších podmořských fotografů na světě.

## **2. Ztotožnění se s úkolem**

Míra, do které zaměstnanec kompletuje svou práci do identifikovatelného celku, přímo ovlivňuje stupeň jeho ztotožnění se s úkolem [Gordon 1991: 627].

Opět, jak už bylo naznačeno v kapitole o pracovním rytmu, fotograf na jedné reportáži pracuje nepřetržitě čtyři až šest měsíců. Reportáž pro něj začíná v okamžiku zadání, kdy si vyhledá v knihovně National Geographic Society všechny relevantní obrazové publikace a začne s předvýzkumem. Cílem je nejenom dovědět se o novém tématu co nejvíce a inspirovat se. Důležité je také vědět, které pohledy na která místa už byly publikovány, aby fotograf mohl přijít s něčím novým, s vlastní, originální vizí. Pak následuje několikaměsíční pobyt v terénu a redakční zpracování reportáže, jež končí projekcí pro šéfredaktora. Kruh uzavírá publikování reportáže v časopise, což bývá často rok poté, co fotograf na reportáži začal pracovat.

Nicméně výsledkem tohoto snažení je soubor osmdesáti diapositivů, uspořádaných do celku tak, aby „vyprávěly příběh“. Příběh, který má svůj začátek i konec, svou logiku, svůj děj. Na rozdíl od obrazového redaktora, který pracuje na patnácti až dvaceti reportážích najednou a pro kterého míra ztotožnění se s jednou z nich není tak intenzivní, pro fotografa znamená určitá reportáž kus jeho života. Je dítětem jeho půlročního úsilí a

<sup>9</sup>) Protokol rozhovoru se Stuartem Franklinem ze dne 5. března 1993, s. 1.

<sup>10</sup>) Protokol rozhovoru s Erikem Vallim ze dne 3. března 1993, s. 1.

tedy intenzita, s jakou se fotograf s reportáží ztotožní, je obrovská. A také musí být, aby byl výsledek ohromující.

### 3. Důležitost úkolu

Míra, do jaké zaměstnanec cítí, že jeho práce má pozitivní vliv na život jiných lidí, že je pro ostatní přínosem, vyjadřuje charakteristika důležitost úkolu.

Fotografové pracující pro National Geographic mají velmi silný pocit, že jejich reportáže mohou mít velký vliv na široký okruh čtenářů, že mohou *něco* změnit. Zvláště jde-li o reportáže o životním prostředí, o vymírání jistého druhu zvířat, stromů nebo i o vymírání nějaké lidské kultury či národa.

„Skutečnost, že se o své fotografie dělite se 45 milióny čtenářů po celém světě, je vnitřně velmi potěšující,“ říká kmenový fotograf Jim Blair.<sup>11</sup>

„Je pro mě důležité, že National Geographic Society je organizací s tak významným vlivem, který dokáže věci měnit v celosvětovém měřítku,“ přidává se kolegyně - kmenová fotografka Jodi Cobb. „Také fakt, že lidé časopis nevyhazují, ale schovávají, není zanedbatelný. Geographic nekončí jako noviny, do kterých lidé zabalí zbytky od večere, aby v odpadkovém koši nepáchly.“<sup>12</sup>

„Počet miliónů čtenářů mě nemotivuje nějakým hmatatelným způsobem,“ oponuje freelance fotograf Stuart Franklin. „Co je pro mě nejdůležitější, je vzdělávací a novinářský dopad časopisu. Lidé dávají většinu časopisů do sběru, ale čtenáři Geographic mají spíše tendenci budovat si z něj knihovnu.“<sup>13</sup>

„Pevně věřím v principy, na kterých byla National Geographic Society založená, tedy její princip neziskovosti a její poslání. Je to organizace vysoké kvality. Způsob, jakým přistupuje k problémům životního prostředí, k dokumentaci lidských kultur je velmi důležitý. Myslím, že v Geographic je možné udělat pro lidstvo mnoho užitečného,“ říká contract fotograf Chris Johns.<sup>14</sup>

„Celkem jsem pracoval pro noviny deset let. Byla to dobrá zkušenost, ale přál jsem si překročit tu hranici povrchnosti, jež je pro noviny tak typická. V posledních letech jsem hodně pracoval na reportážích o životním prostředí. Od té doby, co mám děti, začal jsem se o problematiku životního prostředí mnohem intenzivněji zajímat. Není mi lhostejné, jaký svět svým dětem zanechám. Přitom nemám na mysli jen životní prostředí ve velmi úzkém smyslu, ale prostředí v širším pojetí, včetně kultury. Ani proces vymírání různých druhů kultur světa a jejich národních pokladů mi není lhostejný. Cítím velmi silně poslání dokumentovat tento svět. Poukázat na jeho problémy, ale také oslavovat jeho krásu. Vždyť svět je tak neuvěřitelným místem! Chtěl bych, aby moje fotografie přispěly k naplnění mise Společnosti. Aby na konci mé kariéry něco znamenaly. Myslím, že prostřednictvím profese fotonovináře a prostřednictvím práce v National Geographic mohu světu něco přinést. Tento časopis čte 40 miliónů čtenářů. Tedy, mají-li mé fotografie být publikovány, měl bych zaručit, že čtenářům mají co sdělit. To je velmi důležité. To je obrovská odpovědnost, kterou všichni zde v National

<sup>11</sup>) Protokol rozhovoru s Jimem Blairem ze dne 2. března 1993, s. 3.

<sup>12</sup>) Protokol rozhovoru s Jodi Cobb ze dne 1. března 1993, s. 1.

<sup>13</sup>) Protokol rozhovoru se Stuartem Franklinem ze dne 5. března 1993, s. 1.

<sup>14</sup>) Protokol rozhovoru s Chrisem Johnsem ze dne 17. března 1993, s. 1.

Geographic máme. A podíl mé odpovědnosti, jako člověka na začátku řetězce, je nevýslovný,“ nechává nás do svého nitra nahlédnout contract fotograf Chris Jonhs.<sup>15</sup>

S jeho názorem souhlasí také kmenový fotograf Bruce Dale, když říká: „Jsem rád, že mám možnost ‚být u toho‘ a dokumentovat měnící se svět. To současně znamená velkou odpovědnost, protože některé věci mizí navždycky a tak za několik desetiletí budou možná moje fotografie tím jediným zdrojem poznání o tom, jak to kdysi vypadalo.“<sup>16</sup>

První tři charakteristiky, tedy varieta používaných dovedností, míra ztotožnění se s úkolem a jeho vnímaná důležitost ovlivňují, do jaké míry fotografové vnímají svou práci jako mající význam. Pocit významu jejich práce přirozeně roste zároveň s růstem používaných dovedností, s rozsahem a důležitostí reportáží, měřenými počtem publikovaných stran.

#### **4. Autonomie**

Čtvrtou výraznou charakteristikou fotografické práce v National Geographic je obrovská míra autonomie.

Autonomie odráží stupeň nezávislosti a svobody v rozhodování zaměstnance, pokud jde o harmonogram jeho práce a způsoby její realizace. Autonomie přímo ovlivňuje intenzitu pocitu odpovědnosti fotografů za kvalitu fotografií, které s sebou přivezou z terénu.

V terénu fotografové pracují naprosto samostatně a nezávisle. Jsou zvyklí sami si sestavovat svůj měsíční, týdenní i denní harmonogram práce a také svůj rozpočet. Sami do svých služeb přijímají průvodce a tlumočníky, případně jiné příležitostné asistenty. Sami rozhodují o tom, jakou část přidělených financí vydají na fotografování samotné (např. pronájem vrtulníků), na věcné nebo finanční pozornosti (kostelům, svatbám nebo významným osobnostem), jakou část budou tvořit existenční výdaje (doprava, ubytování, strava, telefony). Samozřejmě velikost finančního obnosu, který má fotograf na realizaci reportáže k dispozici, závisí od místa reportáže a jejího rozsahu. Řádově však jde o desetitisíce až statisíce dolarů.

Fotografové si také bez pomoci Washingtonu obstarávají všechna potřebná povolení u místní většinou byrokratické správy. Ať už fotografují hlavu státu, národní poklady nebo místa se zvýšenou citlivostí na státní tajemství (např. vojenské objekty). Kolikrát pracují ve ztížených podmínkách, ať už politických (ve válečném stavu země) nebo přírodních (výbuch sopky, zemětřesení, záplavy nebo jiné katastrofy).

V terénu jsou tedy v zásadě všechna rozhodnutí v jejich rukou. K jistým problémům však může dojít po jejich návratu do Washingtonu. Fotografové zvyklí na svou obrovskou autonomii se najednou musí podřizovat vyšším autoritám a jinému souboru pravidel. Pro některé z nich bývá počáteční období návratu do kanceláře poznamenané těžkostmi „přeorientovat se“.

Jeden z contract fotografů, který měl s organizací nedorozumění tohoto druhu, mi k tomu řekl: „Bylo to nepříjemné, ale Tom Kennedy mě podržel.“<sup>17</sup> Řekl: „Vy fotografové jste experti v terénu. Denně umíte zvládnout náročné situace, války, čelit

<sup>15</sup>) Protokol rozhovoru s Chrisem Johnsem ze dne 17. března 1993, s. 2.

<sup>16</sup>) Protokol rozhovoru s Bruce Dalem ze dne 14. března 1993, s. 1.

<sup>17</sup>) Tom Kennedy - vedoucí oddělení fotografie.

cizímu jazyku nebo místní byrokracii. A jakoby nic se vracíte zpátky s množstvím skvělých fotografií. Všechna rozhodnutí ohledně své práce děláte samostatně a děláte je dobře. A když přijedete zpátky, najednou věci přestanou fungovat. Jako byste zapomněli efektivně komunikovat. Něco zde není v pořádku. Dojde k explozi. Protože drtivá většina zaměstnanců Společnosti pracuje zde ve Washingtonu a nikdy nevytáhne paty ze své kanceláře. Oni neví, co je to válka. Vy fotografové si myslíte, že celá organizace je na vás závislá. Oni si zase myslí, že vaše práce je sloužit organizaci. A pak dojde ke srážce.““

K podobným případům nedochází tak často, ale stávají se. Obecně však platí, že fotografové požívají obrovské míry autonomie, jež je zdrojem jejich pracovní spokojenosti.

Autonomie fotografů je dokonce tak velká, že jejich vedoucí je vlastně nikdy nevidí pracovat. Vidí už jen výsledky jejich práce. Jak jsme už naznačili v kapitole o pracovním rytmu, fotografové tvrdě pracují v terénu. Po návratu do Washingtonu však svůj rytmus zpomalí. To jistě svědčí o veliké důvěře mezi vedoucím oddělení a fotografy jako jeho podřízenými. A Tom Kennedy zvolnění pracovního tempa ve Washingtonu plně respektuje. Na druhou stranu však například sekretářky oddělení nemají žádnou představu o tom, jak tvrdě fotografové v terénu pracují. A tedy ani moc pochopení. Za celou kariéru neviděly fotografy pracovat.

## 5. Zpětná vazba

Zpětná vazba vyjadřuje, nakolik se zaměstnanci dostává informace o kvalitě a efektivitě jeho práce po jejím dokončení. Poskytování zpětné vazby zvyšuje schopnost zaměstnance samostatně hodnotit kvalitu odvedené práce [Gordon 1991: 627]

Systém poskytování zpětné vazby a uznání fotografům je jediným z pěti uvedených charakteristik práce, jež se někdy stává problematictější. I když organizace považuje systém zpětné vazby za fungující, fotografové to zdaleka nevidí tak jednoznačně. Proto si tento problém zaslouží, abychom mu věnovali samostatnou kapitolu v dalším textu.

Model pěti charakteristik do jisté míry vycházel z Herzbergova modelu hygienických a motivačních faktorů. Přesto se však původní Herzbergův model jeví pro případ objasnění motivace a profesního uspokojení fotografů pracujících pro National Geographic Society modelem o něco komplexnějším.

### Herzbergův model dvou faktorů

Herzbergův model, jenž vychází z teorie potřeb, je modelem založeným na existenci hygienických faktorů a motivátorů.

Mezi *hygienické faktory* Herzberg řadí takové fyziologické a sociální charakteristiky práce, jakými jsou plat, postavení, jistota, pracovní podmínky, přístup organizace k zaměstnancům, mezilidské vztahy a další výhody. Hygienické faktory, které můžeme zahrnout pod pojem prostředí, jsou rozloženy na ose nespokojenost - žádná nespokojenost s prací. Faktory hygieny uspokojují potřeby nižšího řádu a spíše, než aby motivovaly, zabráňují nespokojenosti.

Druhým typem faktorů jsou *motivátory*, k nimž patří charakteristiky práce samotné, její smyslnost, pocit úspěchu a jeho uznání, zvýšená odpovědnost a příležitost k osobnímu růstu. Motivační faktory jsou rozloženy na ose žádná spokojenost

- spokojenost s prací. Jednoduchá osa spokojenost - nespokojenost neexistuje [Gordon 1991: 142].

Pro lepší orientaci uvádí jednotlivé charakteristiky následující tabulka:

Herzbergův model dvou faktorů

| HYGIENA                              | MOTIVÁTORY                      |
|--------------------------------------|---------------------------------|
| Prostředí                            | Práce samotná                   |
| Nespokojenost - Žádná nespokojenost  | Žádná spokojenost - Spokojenost |
| 1. Plat                              | 1. Smysluplná práce             |
| 2. Postavení (titul)                 | 2. Zvýšená odpovědnost          |
| 3. Jistota                           | 3. Příležitost k osobnímu růstu |
| 4. Pracovní podmínky                 | 4. Pocit úspěchu                |
| 5. Další výhody                      | 5. Uznání                       |
| 6. Přístup organizace k zaměstnancům | 6. Práce samotná                |
| 7. Mezilidské vztahy                 |                                 |

Podle Herzberga jsou to především motivátory, jež přinášejí pracovní uspokojení, a tedy lepší pracovní výkon, na němž má organizace největší zájem. Pouze hygienické faktory ke zlepšení výkonů zaměstnance a jeho spokojenosti s prací nestačí. Prostřednictvím zlepšení hygienických faktorů je pouze možné dostat zaměstnance z bodu nespokojenosti do bodu žádné nespokojenosti. Tedy do jakéhosi neutrálního stavu. Motivovat pak zaměstnance je možné teprve prostřednictvím motivátorů. Až jejich aplikace přináší žádaný výsledek většího pracovního uspokojení zaměstnance, a tedy vyšších výkonů.

Při aplikaci Herzbergova dvoufaktorového modelu na situaci fotografů National Geographic musíme brát také v úvahu, že tito fotografové jsou k výjimečným výkonům motivováni dříve, než v National Geographic vůbec začnou pracovat. Oni do Geographic přichází už motivováni. Proto organizace vědomě nemusí vynakládat snahu zlepšovat hygienické faktory práce. Faktory prostředí sice jsou vysoce uspokojivé, nicméně i kdyby nebyly, jejich význam není pro fotografy tak podstatný jako faktory motivační.

O finančních otázkách fotografů, jejich statusu, jistotě a dalších výhodách jsme se už blíže zmínili v kapitole o rozdílech ve statusu fotografů. Proto v souvislosti s hygienickými faktory poznamenejme už jen to, že mezilidské vztahy v rámci National Geographic Society považují fotografové za více než dobré. Také pracovní prostředí považují za vynikající. Ve Washingtonu, D.C. mají hezké kanceláře a v terénu jim případné nepohodlí vynahrazuje uspokojení z cestování a seznamování se s novými kontinenty. A pokud jde o způsob, jakým k nim organizace přistupuje, je jen velmi málo drobných věcí, které by mohly do jisté míry narušovat celkovou spokojenost s prací v National Geographic Society. V terénu definitivně pociťují velkou podporu NGS, technickou i morální, což je pro ně rozhodující. Všichni fotografové, se kterými jsem hovořila, vyslovili svou víru v to, že kdyby se v nějaké zemi dostali do vážných problémů, Společnost by vynaložila všechnu svou energii, aby jim pomohla.

Samozřejmě v případě fotografů, napůl umělců, je největším motivátorem jejich láska k fotografii, a tedy faktor práce samotné. Podíváme-li se podrobněji na skupinu Herzbergových motivátorů, nalezneme mezi nimi a modelem pěti charakteristik práce čtyři paralely: smysluplnost práce odpovídá důležitosti úkolu, příležitosti k osobnímu růstu a pocit dosažení úspěchu jsou analogické k varietě dovedností, zvýšená

odpovědnost odpovídá charakteristice autonomie a spojení Herzbergova motivátoru uznání úspěchu bychom do jisté míry považovat za druh zpětné vazby.

Porovnáme-li tedy model pěti charakteristik a Herzbergův dvoufaktorový model motivace a pracovního uspokojení, vidíme, že ten druhý se dotýká širší palety charakteristik práce fotografů, jež zpětně působí jako zdroje jejich motivace i jejich profesního uspokojení. Jestliže Herzbergův model obecně rozděluje zaměstnance na skupinu těch, jež je možné uspokojit prostřednictvím aspektů mimo pracovní náplně (plat, výhody, postavení, titul nebo pracovní podmínky), a skupinu těch, jež jsou motivováni prací samotnou (jejími aspekty tvořivosti, autonomie a odpovědnosti), pak fotografové National Geographic patří jednoznačně do druhé ze zmíněných skupin.

### **McClellandův model tří potřeb**

K vyčerpání všech charakteristik práce fotografů, které je motivují k vysokým výkonům a které jsou zdrojem jejich profesního uspokojení, můžeme použít i McClellandův model, jenž také vychází z motivační teorie potřeb. McClelland se zaměřil na vyšší potřeby Maslowovy hierarchie potřeb a odvodil z nich potřebu úspěchu, sounáležitosti a potřebu mít moc [Gordon 1991: 139].

*Potřeba úspěchu* (need for achievement) vyjadřuje potřebu něčeho dosáhnout, v něčem uspět a také tento úspěch nebo tuto schopnost demonstrovat jiným. V případě fotografů jde o potřebu zvládat technicky, obsahově i co do rozsahu stále náročnější reportáže, o jejich touhu vyniknout a získat uznání svých kolegů, vedení časopisu a v konečném důsledku i uznání čtenářů. Také bychom sem mohli zařadit jejich potřebu profesního růstu, uspokojení z poznávání nových zemí a kultur, z rozšiřování vlastních obzorů.

*Potřeba sounáležitosti* (need for affiliation) vyjadřuje touhu někam patřit, potřebu lásky a blízkých vztahů k jiným lidem. Tuto potřebu fotografové v terénu poněkud potlačují. Záleží na druhu reportáže. Někteří fotografové na cestách sice příležitostně potkávají zajímavé lidi, ale protože se na jednom místě dlouho většinou nezdrží, tato příležitostná setkání nemohou uspokojit jejich potřebu sounáležitosti. V takovém případě jsou fotografové v terénu osamělými lovci, kteří potřebu někam patřit vytěsní ve svém vědomí pomyšlením na podporu National Geographic Society, kdyby bylo nejhůř. Společenské strádání si pak vynahradí opět ve Washingtonu. Někteří fotografové naopak pracují-li na velmi lidské reportáži (například Eric Valli a jeho „Lidé z Himalájí“) si ve fotografované komunitě lidí vytvoří velmi silné vztahy, jež jim zpětně umožňují nejenom pořídit velmi zajímavé fotografie, ale také uspokojují jejich potřebu sounáležitosti. Obecně je však možné připomenout, že fotografové označili vztahy mezi sebou v rámci fotografického oddělení jako velmi kolegiální. Blíží se k nim vrátíme v kapitole o zpětné vazbě mezi kolegy-fotografy.

*Potřeba mít moc* (need for power) je potřebou řídit jednak vlastní práci, ale také řídit druhé. V tomto směru fotografie motivuje jejich obrovská autonomie a prostor k samostatnému rozhodování. Na druhou stranu však jejich potřeba přímo řídit druhé není příliš silná. Fotografové mají rádi svou práci terénních fotografů natolik, že v tomto postavení většinou zůstávají po celý život a dále v organizační hierarchii nepostupují. A když, tak jsou-li starší věku a cítí, že jejich věk může být v některých situacích jistým limitujícím faktorem pro získání „těch nejlepších fotografií“. Jak se vyjádřil kmenový fotograf Emory Kristof, kterému je letos padesát jedna let: „Fotografie je hra pro mladé

kluky. Výhoda být starší a zkušenější je výhodou jen do určité míry. Mnohem důležitější než zkušenost je energie."<sup>18</sup>

### **Závěry**

*Na úrovni kultury organizace National Geographic Society jako celku je možné odvodit následující závěry:*

National Geographic Society je organizací s bohatou a dlouholetou tradicí, jež mají signifikantní podíl na unikátnosti její organizační kultury. V konečném důsledku organizační kultura National Geographic Society jednoznačně pozitivně přispívá k její celkové úspěšnosti.

Je-li jako základní měřítko úspěšnosti a dokonalosti organizace považování pět Petersonových a Watermanových kritérií [Peters, Waterman 1984]:

1. dominantnost, koherentnost a unikátnost organizační kultury
2. spíše širší než příliš úzké vymezení organizačních hodnot
3. zaměstnanci, již ve své práci vidí smysl a význam
4. velká míra autonomie zaměstnanců
5. dostatek příležitostí jednotlivci vyniknout,

pak National Geographic Society se jako organizace vyznačuje všemi zmíněnými prvky „dokonalé organizace“. Kromě pěti uvedených rysů je navíc možné se zmínit o velké loajalitě zaměstnanců National Geographic Society své organizaci a jejich pocitu hrdosti na ní.

Na druhou stranu je nutné připustit, že pocit zaměstnanců National Geographic Society jako „jedné rodiny“ v posledních letech už není tak intenzivní, jak jej zaměstnanci pociťovali v minulosti. Tato skutečnost souvisí jednak s výrazným početným nárůstem personálu organizace a jednak s celkovou změnou klimatu amerického podnikatelského světa. Druhým méně pozitivním rysem organizační kultury National Geographic Society je její dosud nepřekonaná tendence k „balkanizaci“, tedy nedostatečné koordinaci jejich jednotlivých divizí a oddělení. Jejich fungování spíše jako separátních částí než propojeného systému má v některých případech pro výsledné produkty organizace negativní důsledky.

*Na úrovni časopisu National Geographic jsou pak základem jeho úspěchu čtyři atributy organizační kultury:*

1. důraz na kvalitu a přesnost
2. důraz na fotografii a vizuální stránku časopisu obecně
3. strategie upřednostňovat spíše pozitivní stránku předmětu reportáže za předpokladu dodržování celkové vyváženosti
4. důležitost, kterou časopis i celá NGS připisují čtenářům časopisu - svým členům.

Z hlediska *personální politiky* National Geographic Society je možné s přihlédnutím k výsledkům podrobné analýzy (část II diplomové práce), shrnout její základní principy do těchto závěrů:

---

<sup>18</sup> ) Protokol rozhovoru s Emory Kristofem ze dne 8. března 1993, s. 10.

1. z *kvalitativního hlediska* platí v National Geographic zásada pracovat jen s fotografickým personálem nejvyšší dosažitelné kvality, který do National Geographic přichází už motivován a který si National Geographic uvážlivě vybírá v mezinárodním měřítku
2. z *kvantitativního hlediska* nastoupil National Geographic od poloviny 80. let politiku přesunu těžiště od stálého fotografického personálu na fotografy smluvní, což je v naprostém souladu s celoamerickým trendem komerčního světa upřednostňovat contract pozice před stálým zaměstnaneckým poměrem.

V oblasti *prestiže*, jež z personální politiky do určité míry vyplývá, se jednoznačně nepotvrdila platnost hierarchického modelu pozic Staff, Contract a Freelance. Zatímco *v rámci organizace* se staff fotografové stále ještě těší větší prestiži a účtě ostatních stálých zaměstnanců National Geographic Society než fotografové smluvní, *v rámci skupiny všech fotografů* jsou rozhodujícími měřítky prestiže spíše kvalita fotografií a osobnostní rysy určitého fotografa než jeho status.

Pokud jde o *oblast statusové diferenciace*, pak pro skupinu *kmenových fotografů* National Geographic je charakteristická preference pravidelnosti a stability v příjmech, hodnota existenční jistoty (pramenící ze stálého zaměstnání a zajištění po skončení profesionální fotografické kariéry) a hodnota pocitu vlastního příspěvku k poslání National Geographic Society. Pro skupinu *smluvních fotografů* je naopak charakteristická preference hodnoty vlastnictví, hodnoty mít nad finančními otázkami větší kontrolu, než mají kmenoví fotografové, a hodnoty vytvořit si mimo National Geographic separátní fotografické kariéry.

*Motivační faktory* fotografů a jejich *spokojenost s prací* je možné objasnit aplikací tří modelů motivace, jež vycházejí z teorie potřeb. Jde o Hackman-Oldhamův model pěti charakteristik práce, Herzbergův dvoufaktorový model a McClellandův model tří potřeb, přičemž všechny modely se vzájemně prolínají a doplňují.

Hlavními motivačními faktory fotografů je fotografická práce samotná, ke které se přidružuje faktor atraktivnosti časopisu National Geographic. Tento faktor fotografům zajišťuje konstatní „challenge“ jejich profesionálního růstu a dovedností. Dalším motivátorem fotografů je fenomén času, a tedy příležitost prezentovat svou práci v rozsáhlejší, koherentní podobě (faktor, jenž je důležitý především z intelektuálního hlediska) a také pocit důležitosti a přínosu fotografické práce, jejich relativně velká autonomie a odpovědnost.

Máme-li shrnout *oblast sociálního klimatu*, pak můžeme dospět k těmto závěrům:

*Na úrovni fotografického oddělení* sice mezi fotografy existuje vzájemná soutěživost, ale její intenzita není tak velká, jak bychom možná očekávali. Jedním z faktorů, který tento pocit vzájemné rivality zmírňuje, jsou specializace fotografů jen na určitou oblast fotografie, ve které pak prakticky nemají konkurenci. Všichni fotografové se vyjádřili v tom smyslu, že proces přidělování reportáží pocitují jako spravedlivý.

*Na úrovni časopisu National Geographic* pak sociální klima do jisté míry vyplývá z mechanismu poskytování zpětné vazby. Na zpětnou vazbu se totiž váže zajímavý fenomén neúspěchu, tedy míra, do jaké je organizace schopná odpouštět chyby svých zaměstnanců. Na otázku, zda-li je National Geographic Society jako organizace schopná odpouštět neúspěšnou práci, nelze vzhledem k jejímu důrazu na kvalitu a přesnost odpovědět úplně jednoznačně. Členové jejího vedení přistupují ke každému případu individuálně. Jsou si však vědomi skutečnosti, že nedostatek kapacity organizace

k odpouštění neúspěchu výrazně eliminuje inovativnost a ochotu podstoupit riziko jejich zaměstnanců a tuto skutečnost se při posuzování případného fotografa neúspěch snaží brát v úvahu. Specifičtější odpověď by si vyžádala samostatnou, na tuto oblast zaměřenou studii.

Jak již bylo naznačeno v části o metodách výzkumu, vycházela tato práce z předpokladu, že specifické detaily kultury National Geographic Society a jejího fotografického oddělení nemusí být čtenáři v české kulturní oblasti úplně známa. Z toho do jisté míry vyplývá spíše deskriptivní než analytický a explanační charakter této diplomové práce. Tato skutečnost vytváří prostor pro další, více teoretickou analýzu. Také vzhledem k atraktivnosti tématu a množství nashromážděného materiálu by zde jistě mohl být nalezen potenciál pro hlubší teoretickou studii, prostřednictvím které by bylo možné dospět k širšímu využití dalších pojmů a zřejmě hned několika sociologických teorií a přístupů.

*ZORA VALANSKÁ ukončila studium na katedře sociologie FF UK v roce 1993. Nyní pracuje na úseku personálních a sociálních záležitostí Čokoládoven, a. s. Praha jako organizátor sociálního rozvoje. Publikovaný článek představuje některé kapitoly z její diplomové práce.*

### Literatura

- Allen, T. B. (ed.) 1981. *Images of the World: Photography at the National Geographic*. Washington, D.C.: National Geographic Society.
- Babbie, E. 1992. *The Practice of Social Research, 6th ed.* Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company.
- Daft, R. L. 1986. *Organizational Theory and Design, 2nd ed.* Misto: West Publishing Comp.
- Gordon, J. R. 1991. *A Diagnostic Approach to Organizational Behavior, 3rd ed.* Boston: Allyn and Bacon.
- Grosvenor, G. H. 1936. *The National Geographic Society and Its Magazine*. Washington, D.C., National Geographic Society.
- National Geographic Index 1888-1946.* 1969. Washington, D.C.: National Geographic Society.
- Peters, T. J., R. H. Waterman 1984. *In Search of Excellence*. New York: A Time Warner Co.

### Prameny

- Dopis novým členům National Geographic Society* 1993.
- Garrett, W. E. 1975. „National Geographic: The Magazine That Taught Us How To Use Pictures ... and Color.“ In *Photojournalism: Principles and Practises*. Dubuque, W. C. Brown Co.
- National Geographic Magazine*.
- Propagační bulletin National Geographic Society vydaný u příležitosti stého výročí založení Společnosti*.
- The Washingtonian*, December 1990, pp.107-113, 226-235.
- Vesilind, P. J. 1977. *National Geographic and Color Photography*. Diplomová práce pro Ther Graduate School of the Syracuse University, pp.1-179.

### Protokoly rozhovorů

1. Šéfredaktor časopisu National Geographic Bill Graves, 4. a 5. března 1993.
2. Zástupce šéfredaktora s odpovědností za vizuální stránku časopisu Bill Allen, 9. března 1993.
3. Vedoucí oddělení ilustrací Allan Royce, 18. března 1993.
4. Vedoucí oddělení grafiky Connie Phelps, 18. a 19. března 1993.

5. Vedoucí oddělení fotografie Tom Kennedy, 2. března 1993.
6. Zástupce vedoucího oddělení fotografie Kent Kobersteen, 25. února 1993.
7. Vedoucí skupiny technického zázemí fotografického oddělení Susan Smith, 3. března 1993.
8. Kmenový fotograf Sam Abell, 4. a 11. března 1993.
9. Kmenový fotograf Jim Blair, 1. a 2. března 1993.
10. Kmenový fotograf Victor Boswell, 25. února 1993.
11. Kmenová fotografka Jodi Cobb, 1. března 1993.
12. Kmenový fotograf Bruce Dale, 1. března 1993.
13. Kmenový fotograf Emory Kristof, 4. a 8. března 1993.
14. Kmenový fotograf George Mobley, 8. března 1993.
15. Kmenový fotograf Jim Stanfield, delší spolupráce.
16. Contract fotografka Annie Belt, 11. března 1993.
17. Contract fotograf Jonathan Blair, 3. a 4. března 1993.
18. Contract fotograf Sisse Brimberg, 4. března 1993.
19. Contract fotograf Chris Johns, 17. března 1993.
20. Freelance fotograf Stuart Franklin, 5. března 1993.
21. Freelance fotograf Eric Valli, 3. března 1993.
22. Sekretářka vedoucích fotografického oddělení Charlene Valleri, 1. března 1993.
23. Sekretářka fotografů Bethany Judt, 3. března 1993.
24. Člen technické kontroly filmu Nalin Meegama, 8. března 1993.
25. Člen technického zázemí Keith Moorehead, 9. března 1993.
26. Autor textu Tom Abercrombie, delší spolupráce.
27. Autor textu Priit Vesilind, 24. února 1993.
28. Obrazová redaktorka Charlene Murphy, 12. března 1993.
29. Obrazová redaktorka Susan Welchmanová, 9. března 1993.

1. The first part of the paper is devoted to a discussion of the

main results of the paper.

2. The second part of the paper is devoted to a discussion of the

main results of the paper.

•

3. The third part of the paper is devoted to a discussion of the

main results of the paper.

4. The fourth part of the paper is devoted to a discussion of the

main results of the paper.

5. The fifth part of the paper is devoted to a discussion of the

main results of the paper.