

**AKADEMIE MÚZICKÝCH UMĚNÍ V PRAZE
FILMOVÁ A TELEVIZNÍ FAKULTA
Filmové, televizní a fotografické umění a nová média
Katedra produkce**

Bakalářská práce

Time management českých filmových producentů

Anika Homolová

vedoucí práce: Čestmír Kopecký
oponent práce:
datum obhajoby:
přidělovaný akademický titul: BcA
Praha 2018

**ACADEMY OF PERFORMING ARTS IN PRAGUE
FILM AND TV SCHOOL
Production department**

Bachelor's thesis

Time management for Czech film producers

Anika Homolová

Thesis supervisor: Čestmír Kopecký

Thesis opponent:

Date:

Bachelor's degree: BcA

Prague 2018

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma:
Time management českých filmových producentů

vypracovala samostatně pod odborným vedením vedoucího práce a s použitím uvedené literatury a pramenů.

Praha, dne

podpis diplomanta

Upozornění:

Využití a společenské uplatnění výsledků diplomové práce, nebo jakékoliv nakládání s nimi je možné pouze na základě licenční smlouvy, tj. souhlasu autora a AMU v Praze.

Abstrakt

Ve své práci jsem se zabývala otázkou time managementu českých nezávislých filmových producentů. Zajímalo mě, jaké specifické nároky klade práce producentů na jejich časové plánování a jaké metody mohou producenti využívat k tomu, aby měli svůj čas pod kontrolou. Oslovila jsem za tímto účelem čtyři české producenty a zpracovala téma formou rozhovorů. Pomocí jejich osobních zkušeností s time managementem jsem se pokusila navrhnout několik modelů organizace času, které mohou být užitečné pro producenty. Vzhledem k povaze kvalitativního výzkumu je výstup z mé práce spíše subjektivní. Přesto mi přijde velice přínosné zabývat se tímto tématem a prozkoumat osobní zkušenostmi těchto osobností filmového průmyslu.

Abstract

In my thesis I focused on time management issues connected to the workflow of independent Czech film producers. I was interested in specific ways producers' job defines their time management and which methods can be used to help them in keeping their time under control.

I have approached four Czech producers with related questions, analyzing the topic in a form of an interview. Based on their personal experiences I was able to create several models of efficient time management which can prove useful to other producers. I based my research on quality not quantity and because of that some of my results may seem subjective. That said I am convinced it was worthwhile to delve into this topic and use the experiences of production personas of Czech film scene as a base for my research and possible help for others.

Obsah

ÚVOD	6
VYMEZENÍ TÉMATU	6
PRAMENY	6
FILMOVÝ PRODUCENT	8
KDO JE TO FILMOVÝ PRODUCENT?.....	8
ČÍM SE ZABÝVÁ PRODUCENT	9
NEZÁVISLÝ FILMOVÝ PRODUCENT	9
ČAS PRODUCENTA	11
ŽIVOTNÍ CYKLUS FILMU	11
ČASOVÉ PLÁNY	12
MULTITASKING.....	13
PRACOVNÍ DOBA	13
SPECIFICKÉ ZÁJMY PRODUCENTA	14
CASHFLOW	14
FESTIVALY.....	14
PITCHING	15
OSOBNÍ ROZVOJ	16
PRODUCENTSKÁ DRAMATURGIE.....	16
APLIKACE TIME MANAGEMENTU VE FILMOVÉ PRODUKCI	18
TIME MANAGEMENT.....	18
ČAS.....	18
PRIORITA	19
ŽIVOTNÍ PRIORITY	20
SCHOPNOST ODMÍTNOUT A DELEGOVAT	21
MOTIVACE	22
CÍLE.....	22
PLÁNOVÁNÍ	23
GTD	24
SYSTEMY USPOŘÁDÁNÍ PODNĚTŮ.....	25
DUŠEVNÍ HYGIENA	26
TIME MANAGEMENT ČESKÝCH FILMOVÝCH PRODUCENTŮ – ROZHOVORY	28
TM A KRIZE	28
ŽIVOTNÍ VÝVOJ ORGANIZACE ČASU.....	28
PLÁNOVÁNÍ	28
KONCENTROVANÁ PRÁCE	29
POMŮCKY A SCHRÁNKY	30
ŽROUTI ČASU	31
DŮLEŽITÉ	32
VOLNÝ ČAS.....	32
HLEDÁNÍ NÁMĚTŮ.....	33
ZÁVĚR	34
PODĚKOVÁNÍ	35
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	36
PŘÍLOHY	38
OTÁZKY ROZHOVORŮ	38
BIO PRODUCENTŮ.....	39

Úvod

Za téma své bakalářské práce jsem si vybrala time management českých filmových producentů. Vycházela jsem z hypotézy, že práce producentů klade specifické nároky na přístup k organizaci času. Jsem přesvědčená o tom, že se toto téma týká každého, kdo se věnuje filmové produkci. Přestože jde o velice praktickou otázku, úzce spjatou s touto profesí, mám pocit, že se jí velice málo zabýváme. Tato úvaha vychází z mé rešerše i osobní zkušenosti. Během svého studia na FAMU jsem se s tímto tématem příliš nesešla, přestože si myslím, že by mohlo být pro mladé producenty velice přínosné. Zatímco publikací o firemním managementu jsou plná knihkupectví, najít podobnou literaturu z filmového prostředí je téměř nemožné. Také se doposud nikdo ze studentů FAMU nezabýval time managementem ve své diplomové práci. Přemýšlela jsem, proč se o time managementu v produkci nemluví. Mám dojem, že se očekává, že máme svůj čas automaticky pod kontrolou, a proto není potřeba se tímto „přízemním tématem“ zabývat. Obávám se však, že většina lidí (a ani producentů) ve skutečnosti svůj čas perfektně neovládá. Myslím si, že je užitečné zabývat se time managementem a zdokonalovat se v našich návycích, aby byl náš pracovní i volný čas kvalitně naplněný a více pod kontrolou. Proto jsem se rozhodla toto téma otevřít. Pro svou práci jsem si položila otázku, zdali existují metody time managementu, které mohou být univerzálně prospěšné pro filmové producenty.

Vymezení tématu

V práci jsem se zaměřila na současné filmové producenty převážně nezávislých filmů. Stěžejním pilířem textu jsou rozhovory s významnými osobnostmi české produkce. Vybrala jsem zkušené producenty a producentky, kteří dle mého názoru mohou inspirovat svým přístupem k organizaci práce. Zabývala jsem se aktuálním stavem filmové produkce, která se vyvíjí ve formě soukromého podnikání od 90. let, kdy se rozpadl Československý státní film a filmy se přestaly financovat ze státního rozpočtu. Tedy od momentu, kdy se do filmového průmyslu opět navrátili soukromí producenti.¹ Zaměřila jsem se pouze na osobní time management jednotlivých producentů jako fyzických osob. Tématem firemního time managementu v rámci produkčních společností se nezabývám.

Prameny

Jak jsem již zmínila, odborných pramenů, které by přímo souvisely s tímto tématem, není mnoho. Z toho důvodu bylo potřeba popsat některé aspekty vlastními slovy. Prameny, o které jsem se opřela, jsou texty z oblasti time managementu, kterých je k dispozici nespočetně. Mým velikým úkolem bylo najít míru, do jaké se těmito teoriemi zabývat. Uvědomuji si, že v tomto směru není má práce příliš obsáhlá, jelikož se obecnému time managementu věnuje pouze v pár kapitolách a více se zaměřuje na vztah producentů k času. Přesto jsem se pokusila najít některé užitečné principy, které jsou odbornou veřejností považované za stěžejní a které mohou být zároveň aplikovatelné na filmový průmysl.

Dále jsem vycházela z filmové literatury, odborných článků a rozhovorů s filmovými profesionály. Přestože se zabývám českým filmovým prostředím, v některých případech jsem využila i zahraniční literaturu, a to z toho důvodu, že tyto zdroje shledávám obecně platnými a věřím, že pro naše účely mohou být užitečné.

¹ KALISTA, Jaromír. Antologie textů k Úvodům – Filmová produkce 2017

V rámci rešerše jsem nastudovala několik teoretických prací z jiných vysokých škol, které se zabývají time managementem, zkoumají problematiku skrze kvalitativní výzkum a, podobně jako má práce, hledají vhodné metody time managementu (dle zájmu pisatele např. u obchodních manažerů, manažerů v oblasti sportu či u žen podnikatelek). Rozhovory v těchto teoretických pracích bývají často zakončeny autorovou analýzou time managementu respondentů vedenou například metodou SWOT². Na základě této analýzy student navrhuje, v čem by se měli respondenti zlepšit.³ Tomuto přístupu jsem se rozhodla vyhnout, jelikož mi vzhledem k mému věku a zkušenostem připadalo podobné hodnocení nevhodné. Nemyslím si ani, že by bylo přínosné hodnotit osobní time management konkrétních producentů. V jejich výpovědích jsem se pokusila spíše hledat společné body, které jsou pro tuto práci charakteristické. Producenti se mi například svěřili s tím, které fáze výroby jsou pro ně kritické, a to je, myslím, velice důležitá informace, která může napomoci, těmto momentům předcházet. Také mi sdělili, které metody se jim osvědčily, a to může být skvělou inspirací pro ostatní producenty, kteří svůj pracovní rytmus teprve hledají. V závěru své práce jsem porovnávala výstupy z kvalitativního výzkumu s poznatky z rešerše v oblasti time managementu.

² SWOT – je jednou z metod strategické analýzy. Při této metodě si charakterizujeme pozitivní a negativní stránky našeho projektu a roztřídíme je do 4 skupin: S = Strengths (Silné stránky), W = Weaknesses (Slabé stránky), O = Opportunities (Příležitosti), T = Threats (Hrozby). Analýza nám pomůže zhodnotit současný stav našeho projektu vůči jeho okolí. Metodu vytvořil Albert Humphrey a běžně se využívá pro vytvoření strategie uvnitř organizací. V time managementu nám tato analýza může odhalit, v čem chybujeme a které metody se nám naopak osvědčily.

³ PULPÁN M. *Time management manažera: Nejefektivnější využití Time managementu ve všech třech liniích managementu*, KOVAŘÍKOVÁ K. *Time management u sportovních manažerů*, ŠIŠKOVÁ E. *Ženy manažerky, jaké jsou?* a další.

Filmový producent

„Když najdete nějaký objekt, získáte ho, pracujete na něm od začátku do konce, a pak odevzdáte produkt podle svých představ, pak můžete říci, že jste produkovali. Producent, aby si zasloužil toto označení, musí být tvůrce.“⁴

Na začátku práce je nezbytné definovat, kdo to je filmový producent a čím se zabývá. Široká veřejnost často považuje producenta za miliardáře, který za vlastní úspory financuje výrobu filmu. To je však v českém průmyslu naprosto ojedinělé.⁵ Producent Vratislav Šlajer o tom prohlásil: „Každý producent má svůj styl, rozhodně to ale není čistě finanční profese, jak si většina lidí myslí. A producent taky není nutně investor projektu, naopak investory shání a přesvědčuje, aby na projekt dali peníze. A pak jim garantuje, že ten film bude takový, jaký slíbil.“⁶ Slabé povědomí o povolání filmového producenta není pouze českým fenoménem. Podobně to popsal významný Hollywoodský producent Richard D. Zanuck: „Lidé mimo Hollywood a New York netuší, kdo to vlastně je filmový producent a co je jeho práce. Je nešťastné, že je o této důležité funkci tak slabé povědomí. Většina lidí si myslí, že producent je ten, kdo investuje vlastní peníze, což je špatně. Pokud jsi chytrý, nikdy bys nevkládal vlastní peníze.“⁷ Je tedy zřejmé, že ve většině případů není filmovým producentem bezbřezě uměnímilovný rentiér. Kdo ale tedy producentem je? Odpověď na tuto otázku se pokusím uvést v následující kapitole.

Kdo je to filmový producent?

Základní definici nalezneme v legislativě, která však, ač věcná a relevantní, může pro naše účely působit stroze a neuspokojivě. Je nutné zmínit, že tzv. filmový producent má být dle legislativy správně označován jako „výrobce zvukově obrazových záznamů“. Zákon č. 496/2012 Sb. o výrobci říká: „Pro účely tohoto zákona se rozumí výrobcem osoba, která je držitelem nebo jedním z držitelů oprávnění k výkonu práva užít audiovizuální dílo, včetně autorských děl a uměleckých výkonů v něm audiovizuálně užitých, a zároveň jí náleží práva výrobce zvukově obrazového záznamu k záznamu audiovizuálního díla nebo podíl na těchto právech.“⁸ Tato definice se zabývá pouze právem producenta dílo užít a vyrobit, ale příliš nám nepomůže k pochopení toho, kdo to producent je a jaká je jeho práce. A z toho důvodu mi přijde vhodné zmínit i definici z předchozího zákona č. 273/1993 Sb.,⁹ kde se říká, že je: „Výrobcem audiovizuálního díla právnická nebo fyzická osoba, z jejíhož podnětu a na jejíž odpovědnost byl poprvé pořízen záznam audiovizuálního díla a která k audiovizuálnímu dílu vykonává práva podle zvláštního právního předpisu.“ Z této definice je patrnější, že činnost producenta zahrnuje ekonomickou a právní ale i uměleckou odpovědnost a že jde o funkci kreativní, jelikož na její podnět vzniká dílo. A právě tvůrčí role producenta je dle mého názoru stěžejní. Podrobněji se vztahu mezi producentem a kreativitou věnuji v kapitole Nezávislý filmový producent.

⁴ WALLIS, Hal B. *The Film Producer as a Creative Force*, 2006, <http://widescreenjournal.org/index.php/journal/article/view/23/25>

⁵ DAVID, Ivan. *Filmové právo: autorskoprávní perspektiva*. 2015. (str. 61)

⁶ <http://archiv.protisedi.cz/article/vratislav-slajer-z-bionaut-films-pouta-proti-sedi>

⁷ WALLIS, Hal B. *The Film Producer as a Creative Force*, 2006, <http://widescreenjournal.org/index.php/journal/article/view/23/25>

⁸ Zákon č. 496/2012 Sb. *Zákon o audiovizuálních dílech a podpoře kinematografie a o změně některých zákonů (zákon o audiovizu)*

⁹ Zákon č. 273/1993 Sb. *Zákon o některých podmínkách výroby, šíření a archivování audiovizuálních děl, o změně a doplnění některých zákonů a některých dalších předpisů*

Advokát Ivan David, který se zabývá filmovým právem, píše: „Hlavní funkcí filmové produkce z hlediska tvorby uměleckých audiovizuálních děl je vytvoření tvůrčího zázemí pro autora (spoluautory) filmu. Tvorba filmu je totiž činností mimořádně finančně a organizačně náročnou a s výjimkou nejjednodušších děl je nemyslitelná bez systematické výrobní činnosti producenta a jeho týmu.“¹⁰

Čím se zabývá producent

Víme tedy, že producent má ekonomickou a uměleckou odpovědnost za audiovizuální dílo. Co však spadá do jeho kompetence? Čím se zabývá v pracovní době? Čemu věnuje svůj čas? „Producent piplá projekt od psaní scénáře, získá finanční prostředky a organizuje najímání štábu, který bude na filmu pracovat. Během natáčení a postprodukce bývá obvykle spojovacím článkem mezi scénáristou nebo režisérem a společností, jež film financuje. Poté, co je film dokončen, má producent často za úkol, jak zařídit distribuci, propagaci a marketing filmu, tak i kontrolování pokrytí nákladů.“¹¹

Jinými slovy, producent je s filmem spjatý od počáteční myšlenky až po konec distribuce. V některých případech je iniciátorem a hledačem námětů, v jiných se rozhodne zrealizovat vizi režiséra. Zároveň musí být schopný ufinancovat všechny fáze výroby a distribuce. Musí se vyznat v právních aspektech výroby audiovizuálního díla a mít celý projekt právně zajištěný. Má na starosti management štábu a vybírá jeho hlavní členy. Jeho slovo má váhu i v mnoha uměleckých otázkách, jako je dramaturgie střihu, výběr hudby, podoba plakátů atd. Dělá důležitá rozhodnutí, která ovlivňují úspěšnost filmu například ohledně distribuce, festivalové strategie nebo PR kampaně. Producent musí mít jednoduše celý proces pod kontrolou, a při jakýchkoli nejasnostech by měl být schopen učinit rozhodnutí.¹² Producent by měl mít respekt celého štábu, důvěru režiséra, empatii a vkus.

Nezávislý filmový producent

Producenti se zabývají mnoha rozličnými žánry a typy projektů, a zdaleka ne všichni mají vysoké umělecké ambice. Mnozí natáčejí čistě komerční obsah jako reklamy, pořady pro televizi či bláznivé romantické komedie. I tyto formáty mohou mít vysokou kvalitu, mohou být výpravné, profesionálně zpracované a chytře napsané, většinou je však nemůžeme považovat za umělecká díla. V této práci mě zajímají producenti filmů s uměleckými kvalitami, které nadále označuji jako nezávislé producenty. K tomu mě vedou dva důvody: jednak umělecký film považuji za vrcholovou disciplínu filmové produkce a jednak proto, že práce tzv. nezávislých producentů je sofistikovanější a klade větší nároky na časové plánování.

Nezávislý producent nevybírá námět pouze podle komerčního potenciálu, ale především podle jeho uměleckých kvalit. Takový producent by měl mít silný dramaturgický vliv na film. Jeho cílem je vznik artového filmu vymezujícího se vůči populárním trendům v kinematografii. Na nezávislého producenta jsou kladeny vyšší požadavky, pokud jde o jeho schopnost financování projektu z alternativních zdrojů, uzavírání koprodukcí, znalost festivalového prostředí a zájem o alternativní formy distribuce.¹³ Pavel Strnad popsal sílící trend autorského přístupu producentů: “Situace se začala měnit zhruba od druhé poloviny devadesátých let, kdy se někteří čeští režiséři chopili i producentské role — mezi prvními to byli Ondřej Trojan, Jan Svěrák nebo David

¹⁰ DAVID, Ivan. *Filmové právo: autorskoprávní perspektiva*. 2015. (str. 59)

¹¹ BORDWELL, David a Kristin THOMPSON. *Umění filmu: úvod do studia formy a stylu*. 2011. (str. 38)

¹² KONEČNÝ, Lubomír. *Nezávislý producent v ČR*, FAMU, Praha, 2008 (str. 12-13)

¹³ KONEČNÝ, Lubomír. *Nezávislý producent v ČR*, FAMU, Praha, 2008 (str. 13-15)

Ondříček. Zároveň nastupovala nová generace studentů FAMU, pro kterou už bylo přirozené, že producent nese odpovědnost nejen za výrobu filmu, ale i za jeho uměleckou stránku. Dnes se už česká producentská scéna blíží modelu, jaký je zaveden v Evropě, kde si producent vybírá látku, sestaví tvůrčí tým, je schopný dramaturgovat scénář a převzít odpovědnost za jeho realizaci.¹⁴

Pojem nezávislý producent má však i další výklady. Někdy je chápán v souvislosti s nízkorozpočtovými projekty. Jindy jde o velikost a zaměření produkční společnosti, pro kterou pracuje. V zákoně o provozování rozhlasového a televizního vysílání můžeme nalézt definici, která je opřena pouze o nezávislost producenta na televizním vysílání.¹⁵ Pro účely této práce budu považovat za nezávislého producenta toho, jehož práce není pouze exekutivní, ale je opřena o silné estetické a umělecké cítění.

¹⁴ SZCZEPANIK, Petr. *Začínáme pořádk od nuly. Artový film na českém a evropském trhu z hlediska producenta*, Iluminace 1/2013 (str. 89.)

¹⁵ Zákon č. 231/2001 Sb. Zákon o provozování rozhlasového a televizního vysílání a o změně dalších zákonů. §43 „Za nezávislého výrobce se považuje právnická osoba nebo fyzická osoba, která není provozovatelem televizního vysílání, ani není s provozovatelem televizního vysílání majetkově propojena nebo jejíž dodávky děl pro jednoho provozovatele televizního vysílání nepřesáhnou v průběhu 3 let 90 % její celkové výroby. Osobou majetkově propojenou s provozovatelem televizního vysílání se rozumí osoba, která se podílí na hlasovacích právech nebo základním kapitálu tohoto provozovatele televizního vysílání, nebo osoba, v níž se provozovatel televizního vysílání podílí na hlasovacích právech nebo základním kapitálu.“

Čas producenta

Hypotézou tohoto textu je, že práce producenta klade specifické nároky na organizaci času. V této kapitole se pokusím nastínit stěžejní faktory, které ovlivňují pracovní čas producenta.

Produkce je funkce řídicí, jelikož producent organizuje štáb, který zahrnuje desítky i stovky lidí a často se od něj očekává zásadní rozhodnutí nebo řešení krizových situací. Producent se zabývá mnoha rozličnými činnostmi, které od něj vyžadují různorodé schopnosti a znalosti. Z těchto důvodů je tato funkce srovnatelná například s prací manažera v obchodní firmě. Na rozdíl však od manažera pracuje producent v uměleckém prostředí s tvůrčími osobnostmi a hlavně s uměleckou látkou. To si žádá určitý emoční a kulturní přesah, který není nezbytně nutný u manažerů. Nezávislý producent by se měl věnovat i činnostem, které nejsou exekutivního rázu, ale jsou důležité pro uměleckou kvalitu filmu či dobré, až přátelské, vztahy se spolupracovníky. A v neposlední řadě, čas producenta je specifický svou cykličností, jelikož se odvíjí od výrobních cyklů realizovaných filmů.

Životní cyklus filmu

Abychom lépe pochopili specifické plynutí času ve filmové produkci, je potřeba si uvědomit, že výroba filmu prochází různými fázemi. Jednotlivá období výroby filmu ovlivňují časové plánování producenta.¹⁶ Každý film začíná od prvního impulzu, zrodu myšlenky, ta roste, nabývá konkrétní podoby, až je jednoho dne film hotov, píší se kritiky, diváci jsou nadšení i znechucení, postupně začne vše utichat a život filmu je u konce. Producent prochází tímto procesem znovu a znovu s každým jednotlivým projektem a jeho práci tedy můžeme chápat jako cyklickou.

Film začíná vývojem. Vývoj (často se užívá také termín development) zahrnuje psaní všech literárních textů od námětu, synopse, přes několik verzí scénáře až po výsledný scénář, který je připraven k realizaci. S tím souvisí přirozeně i práce dramaturgická. V této fázi se filmy často účastní tzv. tréninkových workshopů zaměřených na vývoj scénáře, jako je například MIDPOINT nebo Sundance Development Track. Během tohoto období se producent věnuje rešeršům a producentskému záměru, tedy rozvaze o výrobě, financování, marketingu, PR a distribuci. Zároveň se uzavírají smlouvy s hlavními autory díla. V zahraničí se v této fázi občas dělá marketingový výzkum, který odhalí komerční potenciál námětu, v ČR se tento výzkum z finančních důvodů často opomíjí. Poněkud znepokojivou zvláštností českého filmu je fakt, že se téměř každý vyvíjený scénář následně realizuje. „V Evropě se realizuje 16–20 % vyvíjených filmů a v USA 10–20 % (5 % ve velkých studiích).“¹⁷

Další fází je průzkum realizace, kdy se aktivně zkoumá, zda a za jakých podmínek může film vzniknout. Podávají se žádosti o granty, uzavírají se koprodukce, zapojují se hlavní členové štábu, vybírají se herci, hledají se lokace natáčení a dělají kamerové, kostýmní a herecké zkoušky. Období developmentu a průzkumu realizace může trvat i několik let.

Jakmile vznikne producentův záměr film natočit, započne se fáze výroby, která má dvě části: přípravu natáčení a natáčení. Během přípravy natáčení vzniká technický scénář, natáčecí plán, finální rozpočet a další dokumenty. Domlouvají se detaily jednotlivých natáčecích dní, lokace, ateliéry, vybírá se technika, štáb, herci, komparz, rozhoduje se o

¹⁶ DAVID, Ivan. *Filmové právo: autorskoprávní perspektiva*. 2015. (str. 59-61)

¹⁷ STÁTNI FOND KINEMATOGRAFIE, *Studie českého hraného kinematografického díla*, 2015 (str. 16)

výpravnosti dekorací a kostýmů a mnoho dalšího. V této fázi se určí, kdy a kde bude probíhat postprodukce. Přípravy začínají několik týdnů před natáčením. Poté následuje natáčení, které má většinou okolo 30-40 natáčecích dní, k tomu je ovšem potřeba připočítat dny příprav, likvidace, rezervní dny a dny pracovního klidu. Během tohoto období producent dohlíží na denní práce (natočený materiál za každý den) a dodržování plánu. Zároveň má dohled nad hlavními složkami filmu jako je dekorace, kostýmy, režie, kamera atd. Na place se vyskytuje podle potřeby, je ale štábu neustále k dispozici, pokud je nutné něco konzultovat.

Po natáčení se zálohují data a zahájí se proces postprodukce. Ta začíná off-line střihem natočeného materiálu (střih v náhledové kvalitě bez další postprodukce). Jakmile je střih schválen, může začít zvuková postprodukce, nahrávání hudby, nahrávání postsynchronů, případně nahrávání dabingu, nasazování zvuku a mix. Zároveň se dělají obrazové a barevné korekce, připravuje se grafika a triky. Také se sepisuje titulková listina, podle které se nasazují všechny titulky filmu. Producent by měl osobně zkontrolovat, že v závěrečných titulcích nikdo nechybí. Když je postprodukce hotova, udělá se online-střih (finální rozlišení, zahrnuje grading mix zvuku, triky atd.), mastering (vytvoření finálního zvukově obrazového záznamu), vyrobí se kopie filmu pro kina a film je připravený k premiéře. Zatímco jsme se zabývali samotným filmem, bylo potřeba vyrobiť k filmu plakát, teaser, trailer, PR videa jako jsou rozhovory s tvůrci, film o filmu, spoty pro youtube atd., bylo potřeba oslovit novináře, začít s reklamní kampaní, zorganizovat premiéru a začít plánovat distribuci. I na tyto úkony dohlíží producent.

Po premiéře začíná období distribuce. (V případě artových filmů by měla předcházet festivalová distribuce a až následně kino-distribuce.) Zároveň pokračuje PR kampaň a tvůrci filmu jezdí po celé České republice či do zahraničí, aby uvedli film na festivalech a slavnostních projekcích. Po několika týdnech přestanou mít kina o film zájem a distribuce se přesune do televizí a na VoD. Cyklus filmu se pomalu uzavírá, producent však již pracuje na dalších projektech. Nutno zmínit, že toto pořadí není vždy naprosto stejné.

Tyto jednotlivé etapy výroby se můžou samozřejmě odlišovat u různých filmových produkcí (jiné to bývá u dokumentu, animace a experimentálních filmů) a většinou nebývají jednotlivé fáze přesně oddělené jedna od druhé.¹⁸

Časové plány

Producentům slouží k organizaci práce velké množství tabulek a plánů, které se ve filmovém průmyslu osvědčilo využívat a staly se v podstatě normou. Mívají standardizovanou podobu a je přesně dané, v které fázi výroby vznikají. Celkovým časovým plánem je tzv. harmonogram výroby, který zahrnuje všechna data spojená s vývojem, průzkumem realizace, natáčením i postprodukcí filmu. Harmonogram výroby je podrobně rozepsán do několika dokumentů: plánu developmentu, natáčecího plánu, harmonogramu postprodukce, distribuce a dalších. Natáčecí plán je nezbytný dokument, bez kterého by se žádné natáčení neobešlo. Obsahuje detaily o jednotlivých natáčecích dnech ale také o dnech příprav natáčení, o dnech rezervních, dnech odpočinku a dnech likvidačních, kdy se vše vyklízí. Najdeme v něm informace o tom, kdy se co natáčí, kteří herci musí být na place, kdy jsou za potřebí speciální efekty jako je déšť nebo mlha, nebo speciální technika jako je dron nebo jeřáb. Tento velice podrobný plán se následně rozepisuje do dispozic na jednotlivé dny. Dispozice jsou dokumenty, které se zasílají celému štábu nejpozději den před každým natáčecím dnem a obsahují konkrétní informace včetně adres lokací, logistiky a všech kontaktů, aby všichni věděli, jak bude den probíhat. Harmonogram postprodukce obsahuje informace o tom, na který den jsou zamluvena, která

¹⁸ KALISTA, Jaromír. *Antologie textů k Úvodům* – Filmová produkce 2017 (str. 137.-149.)

postprodukční studia. Studia bývají rezervována dlouho dopředu. Jakákoli chyba v harmonogramu může být velikou komplikací, jelikož všechny náhradní termíny mohou být již obsazené jinou produkcí. Musí se hlídat, aby byla studia řádně zamluvena a aby s termíny počítali tvůrci. Plány, které jsem zmínila bývají běžné u všech natáčení. Plánů však existuje víc a každý producent používá své vlastní podle potřeby. Příkladem může být plán distribuce PR videí, který určuje, kdy je potřeba zaslat do kin trailer, kdy se zveřejňují medailónky s tvůrci na sociální síti a kdy je potřeba dodat televizím ukázky z filmu.

Multitasking

Jednou ze stěžejních vlastností, kterou si žádá práce producenta, je multitasking, tedy schopnost zbývat se více věcmi najednou. Výše jsem popsala, jak probíhá cyklus výroby filmu, ale je potřeba si uvědomit, že producenti mají většinou ve výrobě více filmů v různých fázích. Často mívají několik filmů ve vývoji, výrobě, postprodukcii i distribuci. Každá tato fáze vyžaduje odlišnou péči. Pokud je film například ve fázi natáčení, musí se producent věnovat kontrole celého procesu natáčení, cashflow, uzavírání smluv atd. Ve stejnou dobu však může být vypsána výzva na přihlašování filmů na prestižní mezinárodní festival, kam se producent chystá poslat jiný, již dokončený, snímek. K tomu musí vyplnit mnoho formulářů a zaslal kvalitní dokumentaci projektu. V jednom období se tedy producent zabývá několika zcela odlišnými úkoly. Proto by měl umět přizpůsobovat svůj pracovní rytmus typu povinností a neustále kontrolovat harmonogramy jednotlivých projektů. Časové plány projektů, na kterých producent pracuje, musí být zároveň mezi sebou v souladu, aby se vše potřebné stihlo včas zařídit. Producent ví, které momenty výroby od něj budou vyžadovat intenzivní péči a musí svůj čas rozvrhnout tak, aby se mohl každému projektu věnovat v době, kdy je to potřeba. Některé události může producent naplánovat tak, aby mu s ničím nekolidovaly, například termín schůzky s hercem nebo natáčecí den. Jiné termíny však neovlivní, a to jsou například termíny fondů a festivalů.

Pracovní doba

Rozmanitost činností producentů vyžaduje pečlivé plánování a perfektní kontrolu nad projekty. Zdá se, že člověk by mohl těmito aktivitami pokrýt 24 hodin 7 dní v týdnu a stále by nebylo vše hotové. Práce producenta má totiž ještě jedno specifikum, nekončí každý všední den v 17:00 odchodem z kanceláře. Producent by mohl pracovat v jednom kuse až do padnutí, ve volných chvílích číst odbornou literaturu, o víkendu odepisovat na stovky emailů, nebo se věnovat korektuře synopse. Emailové schránky producentů jsou zaplavovány zprávami po celé dny, štáb volá producentovi i o státních svátcích a producenti si zpravidla nedovolí vypnout telefon ani na dovolené. Producenti nemají nikdy hotovo, jelikož je vždy nějaký projekt ve výrobě. K tomu přičteme neustálé řešení krizových situací, které jsou u natáčení běžné a vysokou míru odpovědnosti a máme skvělé podmínky pro vznik problémů s úzkostmi, workoholismem, nespavostí a dalšími psychickými poruchami. A to je podle mě další důležitý důvod, proč by se producenti měli věnovat time managementu a osvojit si metody, jakými předcházet krizím a pečovat o svou psychickou kondici. Více se tomuto tématu věnuji v kapitole duševní hygiena.

Specifické zájmy producenta

Práce producenta vyžaduje dobré know-how v několika disciplínách. V následujících kapitolách uvedu ty, které mají význam ve vztahu k časovému plánování.

Cashflow

Jak jsem již zmínila, v Česku není zvykem, aby producent financoval film z vlastních zdrojů. Nejčastějším zdrojem financí jsou granty, především Státní fond kinematografie, program Evropské unie na podporu koprodukcí Media, který je od roku 2014 součástí programu Kreativní Evropa,¹⁹ dále také fond Rady Evropy Eurimage²⁰ a národní a regionální fondy jednotlivých koprodukčních zemí. Filmy se mohou spolufinancovat skrze koprodukce s televizemi, zahraničními produkcemi a jinými organizacemi, které se však často spíše, než penězi podílí na výrobě filmu věcným plněním (jako je zapůjčení techniky nebo studia). Další variantou je předprodej práv televizím nebo distribučním společnostem, které zafinancují výrobu natáčení, ale po jejím skončení získají práva s filmem nakládat. Další velmi moderní variantou je tzv. crowdfunding skrze platformy jako je Hithit nebo Indiegogo.²¹ Dočasně mohou být náklady na výrobu pokryty z bankovních úvěrů.²² Možností financování je mnoho a producenti přichází stále s novými originálními řešeními.

Producent musí mít neustálý přehled o cashflow (peněžním toku) všech svých projektů, a to přímo souvisí s časovým plánováním. Pokud chce například financovat filmy ze Státního fondu, musí mít na paměti jednotlivé termíny, kdy jsou granty spuštěny, kdy jsou vyhlášeny výsledky a kdy obdrží peníze na účet. (V ČR je např. vypsán jiný termín zasílání žádostí o podporu na vývoj scénáře a jiný na výrobu experimentálního filmu.) To se navíc komplikuje, pokud jsou filmy financované i ze zahraničních fondů, které mají své vlastní termíny a pravidla. Producent musí znát také specifika jednotlivých finančních zdrojů. Například tržby z kin většinou získá k dispozici nejdříve po prvním měsíci kinodistribuce, zato peníze na pokrytí začátku výroby může získat předprodejem práv, ale to s sebou zase může nést nepřiměřené závazky do budoucna. Jsou metody, jakými komplikacím s cashflow předcházet, převážně jde o kombinaci několika zdrojů financování, které se navzájem časově doplňují a například tzv. odložené platby, kdy se tvůrci filmu částečně poplatí až ke konci výroby nebo po premiéře. Aby produkci nevznikl neočekávaný dluh, musí mít k dispozici pečlivý plán cashflow, přehled o tom, kdy je potřeba co zaplatit a které peníze budou kdy k dispozici.

Festivaly

Producent by měl mít přehled o současné festivalové situaci. U nezávislých filmů má účast na festivalech veliký vliv na následnou návštěvnost, kariéru autorů a reputaci produkční společnosti. Účastnit se s filmem mezinárodních festivalů jako je Cannes, Berlinále nebo například Sundance je prestižní záležitostí. Zvyšuje to šance zaujmout filmové recenzenty, oslovit potenciální diváky nebo uspět na mezinárodním trhu. Zajistit filmu úspěšný festivalový život vyžaduje však pečlivý time management. Strategii festivalové distribuce je potřeba důkladně promyslet a naplánovat. Každý festival má vypsané termíny, kdy je možné film přihlásit a ty jsou často i několik měsíců před

¹⁹ <https://www.kreativnievropa.cz/o-programu>

²⁰ <https://www.mkcr.cz/eurimages-547.html>

²¹ Crowdfunding znamená financování projektu velkou skupinou lidí (fanoušků), kteří přispějí malými částkami. Za svůj příspěvek často dostanou odměny. U filmu to bývají například lísky na premiéru nebo poděkování v titulcích.

²² DAVID, Ivan. *Filmové právo: autorskoprávní perspektiva*. 2015. (str. 61.)

začátkem festivalu. Základem je tedy žádný důležitý termín nepromeškat, ale není to tak jednoduché.

Pro festivaly má vysokou hodnotu světová premiéra a musí se pečlivě zvážit, kde a kdy tato premiéra proběhne. Pokud jde o artový snímek, který má ambice účastnit se mezinárodních festivalů, musí být premiérově uveden na nejlepším možném festivalu. Takový snímek se musí střežit a do konce festivalové distribuce nesmí jít do kin, televizi ani na VoD. Ty nejslavnější festivaly si totiž nárokují prvenství. Pokud například producent dopustí, aby byl film nejprve promítán na malém lokálním festivalu, nemůže již doufat, že se s filmem zúčastní hlavní soutěže festivalu v Cannes. Nejprestižnější festivaly vyžadují světovou premiéru, následuje mezinárodní premiéra a posléze premiéry národní. Některé méně prestižní festivaly vyžadují pouze národní premiéru nebo si tyto podmínky vůbec nekladou a je možné přihlásit na ně filmy i poté, co se již nějakých festivalů účastnily. Festivalový život filmu trvá z pravidla jeden rok. Poté je film pro festivaly již příliš starý. Z těchto důvodů je dobré orientovat se ve festivalové politice, vědět, na který festival se daný film hodí a kde by mohl mít úspěch a připravit každému filmu strategický festivalový plán na míru.

Pitching

„V procesu vývoje projektu existují okamžiky, v nichž je důležitější svůj projekt prodat než ho vyprávět! Pitching představuje způsob prodeje myšlenky projektu, příběhu, který je třeba prezentovat ústně.“²³ Pitching je forma prezentace, která se užívá z pravidla za účelem financování filmu. V dnešní době by měli producenti tuto disciplínu ovládat na poměrně vysoké úrovni. S pitchingem se setkají například při žádosti o příspěvek od Státního fondu kinematografie, nebo když chtějí spolupracovat s televizí. V takových momentech je zapotřebí připravit si působivou prezentaci, která přiměje investory film podpořit.

Také festivaly bývají důležitou platformou pro navazování kontaktů, které se mohou hodit pro budoucí spolupráci. Tzv. networking (vytvoření sítě kontaktů) vyžaduje aktivní účast producenta na zahraničních festivalech, workshopech a industry programech. Tyto události mohou zvyšovat povědomí o filmu a umožnit navázání spolupráce. V rámci festivalů je často možné přihlásit projekt do pitching fóra, kde mají autoři a producenti prostor prezentovat svůj projekt v různých fázích vývoje a oslovit potenciální koproducenty, partnery či zaujmout programátory festivalových soutěží. (To jsou tzv. decision makeři., tedy ti kdo dělají rozhodnutí.) To může být zásadní příležitost převážně pro artové projekty, které bývají závislé na koprodukcii a festivalové distribuci. Proto je důležité, aby se producenti na pitching pečlivě připravili. Úroveň pitchingu se podle odbornice na pitch Sibylle Kurzové za poslední roky významně zvedla.²⁴ Producenti by měli být připraveni na vysoce konkurenční a profesionální prostředí. Správný pitch obsahuje kvalitně zpracovanou upoutávku nebo prezentaci, je srozumitelný a poutavý. V prezentování projektu je možné se zdokonalovat a myslím si, že má smysl, aby producent věnoval této dovednosti svůj čas. Často je potřeba odprezentovat film v angličtině, a proto je vhodné, pokud jsou producenti jazykově vybaveni.

Důležitou otázkou ovšem je, v jaké fázi film prezentovat, a zde se opět vracíme k časovému plánu. Není radno prezentovat projekty v rané fázi, kdy investice do projektu představuje pro decision makery přílišné riziko. Podle Sibylle Kurzové je pro investora tím nižší riziko, čím je scénář a celý projekt více připravený. V každém případě by projekt

²³ KURZ, Sibylle. *Pitch it!* 2013. (str. 12.)

²⁴ KURZ, Sibylle. *Pitch it!* 2013. (str. 14.-15.)

neměl být pitchován ve fázi počáteční rešerše.²⁵ Před každým pitchingem je dobré promyslet, za jakým účelem a před jakým publikem bude svůj projekt prezentovat a podle toho zvážit, jestli je na to jeho projekt již dost zralý.

Osobní rozvoj

Dobry producent věnuje čas také studiu. Neustále zdokonaluje své schopnosti (např. komunikační, manažerské, ekonomické atd.). Producentovi se hodí mít dobré povědomí o technologických trendech, aby mohl určit, na jakou kameru se bude film točit, kolik investovat do trikové postprodukce atd. Ještě užitečnější mu může být dobrý přehled v oblasti filmových trendů, znalost toho, jaké filmy vyhrávají na světových festivalech, jaké filmy mají vysokou návštěvnost nebo čím zaujaly novináře. Přestože si producent najímá na důležité úkoly odborníky, měl by se orientovat v legislativě (především v autorském a pracovním právu) a sledovat její vývoj. Podobně je užitečný i dobrý přehled v oblasti daní a pojištění. Do určité míry by měl znát odbornost každé složky štábu, aby mohl činit rozhodnutí i v neočekávaných situacích, které během výroby filmu nastanou.

Producentká dramaturgie

V českém prostředí se v souvislosti s nezávislým producentstvím často užívá termín producentká dramaturgie. Co je to dramaturgie popsal Jiří Soukup následovně: „Dramaturgie je konkretizované myšlení. Rozvíjející se téma, strukturování, hledání tvaru, ale také soucítění s autory. Je to schopnost myslet na druhého, ale i za druhé – chápat, co chtějí a vést je jejich směrem, nevnučovat se a nepředvádět se, ale zasahovat, pokud uhýbají.“²⁶ Podobně bychom definovali práci producenta-dramaturga, jako potřebu směřovat film správným směrem. Státní fond kinematografie sepsal ve své studii výčet dramaturgických činností producenta: „strategie při výběru látek a tvůrců, určování koncepcí projektů a jejich směřování v procesu vývoje a výroby; určuje identitu a rukopis produkční společnosti, producent se podílí na formování žánrové, tematické i vizuální koncepce díla, ale jeho dramaturgie se liší od detailní dramaturgické práce s textem, a to celkovějším pohledem.“²⁷ Producent by měl rozumět struktuře díla, hlavnímu tématu a postavám. Měl by umět tvůrcům poradit, když to potřebují, a uvědomovat si svou odpovědnost za uměleckou stránku díla.

Dramaturgický vliv nemusí být vždy ambicí producenta, avšak i v případě, že se producent aktivně nevěnuje práci se scénářem a nechává režisérovi a dramaturgovi volnou ruku, mají jeho rozhodnutí vliv na výslednou podobu filmu. Producent ovlivňuje podobu díla, když z ekonomických důvodů ruší některé záběry, spolu-vybírá tvůrčí tým a herecké obsazení nebo rozhoduje o způsobu distribuce filmu. Měl velmi dobře rozumět hlavnímu tématu a vizi tvůrčích členů štábu, aby jeho rozhodnutí výsledné dílo nepoškodila. Pavel Strnad popsal tuto odpovědnost producenta v rozhovoru pro časopis *Illuminace*: „Stávající situace v důsledku klade vysoké nároky na dramaturgickou práci producenta, který se musí naučit na scénářích kompetentně pracovat, aby mohl dělat kvalifikovaná rozhodnutí. Producent musí být schopen poznat kvalitní látku, najít vhodného scenáristu a dramaturga a směřovat jejich tvůrčí úsilí k optimálnímu výsledku. Jenže jak říká známý bonmot, ideální film nosí autoři v hlavě, jde o to ho během celého výrobního procesu co nejméně zkazit. Producent může projekt v této fázi zásadně ovlivnit, může autory svými připomínkami navádět správným směrem, ale může necitlivými zásahy také celý projekt

²⁵ KURZ, Sibylle. *Pitch it!* 2013. (str. 30.)

²⁶ DOHNAL, Lubor aj. *Úvodem do scénáristiky a dramaturgie*. Skripta FAMU. Praha 2004, SOUKUP Jiří

²⁷ STÁTNÍ FOND KINEMATOGRAFIE, *Studie českého hraného kinematografického díla*, 2015 (str. 18)

zničit. S autorem a dramaturgem by měl pracovat týmově, protože jenom blízkost tvůrčímu procesu mu umožní dělat dobrá rozhodnutí a ovlivňovat projekt tak, aby dospěl k optimálnímu výsledku. Producent musí jít do dialogu, jakési hry nebo souboje s autorem a obhájit před ním svůj subjektivní názor.²⁸

Kde se však bere schopnost dělat správná producentská rozhodnutí, analyzovat dílo, vidět jasně strukturu a vztahy a umět dramaturgicky poradit, jeli to potřeba? Producent se musí v dramaturgii zdokonalovat. To může například sledováním filmů, soustředí-li se u toho na filmový jazyk. Producentům se dostává skvělého dramaturgického vedení na mezinárodních workshopech a masterclass v rámci festivalů. A konečně producenti by se měli zajímat o dramaturgii i teoreticky a vzdělávat se v tomto oboru z odborné literatury.

A nejde pouze o filmovou teorii, producent by se měl všestranně rozvíjet. Aby mohl být partnerem autorům filmů, měl by být sečtělý a mít široký kulturní přehled. Četba současné literatury mu může poskytnout zdroj kvalitních námětů. Přehled o současné umělecké scéně a znalost filmových a divadelních tvůrců může být užitečná při hledání talentů jeho příštího projektu. Producent může čerpat inspiraci z divadla, tance, hudby i výtvarného umění, pokud se bude o kulturní dění aktivně zajímat. To znamená, že by se měl svému rozvoji věnovat i ve volném čase například čtením odborných časopisů, literatury, navštěvováním kulturních institucí a sledováním filmů. Myslím si, že producentství by není pouze povoláním ale zároveň i koníčkem.

Aby měl producent dramaturgický vliv na film, musí mít také schopnost porozumění a hodí se mu i znalosti z oblasti lidské psychologie. „Producentovým úkolem je usměrnit skupinovou kreativitu tak, aby se každý člen týmu cítil maximálně zapojený, aby do tvůrčího procesu vnesl ten nejlepší možný výkon a aby se zároveň mezi mnohdy značně odlišnými osobnostmi zachovala shoda ohledně toho, jaký film vlastně připravují. Spory mezi tvůrci totiž ve vývoji velmi často vznikají tehdy, když zjistí, že každý z nich si představuje „jiný film“.“²⁹

Tyto intelektuální kvality samozřejmě přibývají s věkem a nabytými zkušenostmi. Podobně jako je tomu u dramaturgů: „Dramaturgové a scenáristé k zvládnutí profese dospívají později, než například kameramani – nevystačíme s optickými řešeními.“³⁰

²⁸ SZCZEPANIK, Petr. *Začínáme pořádk od nuly. Artový film na českém a evropském trhu z hlediska producenta*, *Illuminace* 1/2013 (str. 89.)

²⁹ STÁTNÍ FOND KINEMATOGRAFIE, *Studie českého hraného kinematografického díla*, 2015 (str. 10)

³⁰ citát Jiřího Soukupa, DUFKOVÁ, Kristina. *Možnosti spolupráce producent – dramaturg po roce 1989*, FAMU, 2010

Aplikace time managementu ve filmové produkci

V úvodu své práce jsem psala, že navzdory obecnému mínění, přirozeně svůj čas plánovat neumíme. Je tedy chyba, nevěnovat time managementu v produkci prostor a domnívat se, že si přirozeně každý najde metodu, která mu bude vyhovovat. Peter F. Drucker k tomuto píše: „K řízení vlastního času je člověk špatně vyzbrojen. I v úplné temnotě si většina lidí podrží smysl pro prostor. Ale několik hodin v místnosti zcela izolované od vnějšího světa znemožní i při plném osvětlení většině lidí odhadnout, kolik času uplynulo. Je stejně pravděpodobné, že uplynulý čas buď značně podhodnotí, nebo nadhodnotí. Spoléháme-li se tedy na svou paměť, nevíme, kolik času jsme na tu kterou činnost vynaložili.“³¹ Z toho vyplývá, že se zvláště při organizaci komplikovaných projektů nemůžeme spoléhat pouze na vlastní úsudek. Proto je potřeba osvojit si metody, které nám pomůžou mít svůj čas pod kontrolou.

Time management

Slovo time management se dá do češtiny přeložit jako řízení času. Je to soubor metod, které nám pomáhají efektivně řídit čas. Výsledkem používání těchto technik je harmonický pracovní i soukromý život bez stresu, naplněný převážně činnostmi, které nás posouvají vstříc našim životním cílům.

Můžeme najít mnoho rozličných metod time managementu. V současné době populárně naučnými bestsellery s touto tematikou police knihkupectví přímo přetékají a není lehké si z nich vybrat. Obecně se však většina z nich shoduje na tom, že bychom si měli vždy strukturovaně zapsat seznam všech úkolů nutných k vyřízení, úkoly je vhodné řešit v logickém pořadí, které je úsporné k našemu času a motivující k další činnosti. K tomu je potřeba znát své cíle a priority. Time management nám pomáhá třídít úkoly podle jejich důležitosti, a tak efektivně postupovat v plnění práce. Oproti této praktické rovině se staví moderní metody time managementu, ty se více zaměřují na psychiku člověka a zabývají se naplňováním jeho osobní vize a pocitem štěstí.

Čas

Jak píše dvě osobnosti time managementu Drucker a Caunt, čas je nedostatkovou komoditou.

Drucker: „Nabídka času je naprosto nepružná. Ať se poptávka jakkoli zvýší, nabídka se nezvýší. Pro čas nelze stanovit cenu ani křivku mezní užitečnosti. Nadto čas zcela podléhá zkáze a nelze ho skladovat. Včerejší čas navždy uplynul a nikdy se nevrátí. Proto je času vždycky krajní nedostatek.“³²

Caunt: „Čas je na rozdíl od většiny jiných zdrojů mezi lidmi spravedlivě rozdělen. Všichni lidé ho mají každý den stejně. Rozdíl mezi námi spočívá v tom, jakým způsobem ho využíváme a jak dalece se ho snažíme natáhnout“³³

Oba tito muži a další odborníci managementu nás naštěstí nenechávají s pocitem frustrace z nepolapitelnosti času a nabízí nám možnosti, jak s časem efektivněji nakládat. Tyto metody můžeme využít i ve filmové branži. Na výběr jich máme obrovské množství, je tedy potřeba vybrat si tu, která nám bude vyhovovat a kterou vydržíme užívat dlouhodobě. Většina autorů odborné literatury time managementu se shoduje v tom, že není důležité, zdali člověk používá k zaznamenání úkolů nejnovější GTD aplikaci nebo

³¹ DRUCKER, Peter Ferdinand. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha, 2016. (str. 193.)

³² DRUCKER, Peter Ferdinand. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha, 2016. (str. 192.)

³³ CAUNT, John. *Time management: jak hospodařit s časem*. Brno, 2007 (str.15)

papírový diář, ale že je důležité osvojit si metodu a prostředky, které nám vyhovují a na které se můžeme spolehnout.

Priorita

Stanovit si priority je jedním ze základních principů time managementu. Slovo priorita pochází z latinského „prio“ tedy „v před“. Určit své priority znamená rozhodnout se, kterými záležitostmi se budeme zabývat přednostně. Petr Drucker popsal význam priorit, když řekl, že: „Výsledky jsou způsobeny děláním správné věci, nikoliv děláním věcí správně.“³⁴ Podle Pacovského³⁵ se máme věnovat prioritám vždy, pokud je to možné. Priority mají být jednoduché, obecné a motivující a formulovat je můžeme díky našemu poslání, hodnotám a pozitivním vlastnostem. Tím, že začneme vždy nejprve zpracovávat prioritní úkoly, budeme mít pocit větší efektivity, a to nás motivuje poprat se i se zbytkem práce. Naopak věnovat se úkolům méně důležitým je neefektivní a vytváří to v člověku pocit neúspěchu a neproduktivity. Věnovat se prioritním úkolům nám může připadat jako samozřejmost. Občas se zdá toto rozhodování jednoduché. Pokud se například rozhodujeme mezi tím, zdali si přečíst článek v novém čísle filmového časopisu Cinepur nebo zvednout vyzvánějíci telefon, na který nám volá rozčílený herec. Pravděpodobně dáme přednost řešení naléhavé situace. Producent však může být zaplaven tak velkým množstvím zdánlivě důležitých a urgentních úkolů, že volba priorit nemusí být zřejmá. Teoretický time management nám navíc odhaluje, že upřednostňování urgentních úkolů není vždy správné, že je často lepší tyto úkoly odložit na později, delegovat, a především jim předcházet. Tedy u našeho příkladu vzhledem k dlouhodobým cílům může mít čtení odborného časopisu větší smysl.

Ke stanovení priorit existují různé metody. Jednou z nich je princip amerického prezidenta Dwight D. Eisenhowera.³⁶ Díky jeho metodě můžeme rozdělit činnosti do skupin, v jakých je budeme efektivně vyřizovat. Eisenhower dělí činnosti do čtyř skupin (kvadrantů): A – důležité a naléhavé, B – důležité, C – naléhavé, D – nedůležité, nenaléhavé. Na základě tohoto rozřazení bychom měli označit naše úkoly od A do D, a tak přednostně vyřídít prioritní položky.

Zajímavé na tomto principu je, že podle Caunta má mít důležité přednost před naléhavým, jelikož důležité úkoly nás posouvají vpřed vstříc naší osobní vizi a pomáhají předcházet krizím. „Naléhavé záležitosti jsou obvykle na očích. Tlačí na nás, abychom s nimi něco udělali. Nelze je přehlédnout. Často nejsou náročné a je příjemné se jimi zabývat. Ale až příliš často nejsou důležité! Důležitost se vztahuje k výsledkům. Jestliže je něco důležité, pomáhá nám to realizovat naše poslání, hodnoty a cíle s vysokou prioritou.“³⁷ Tato teorie vysvětluje můj příklad se zvedáním telefonu a čtením časopisu. Myslím si, že je velice užitečná pro producenty, kteří často řeší krizové situace. Zaměření na důležité činnosti jim jednak pomůže předcházet krizím a jednak vytvoří více času pro osobní rozvoj.

³⁴ DRUCKER, Peter Ferdinand. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha, 2016.

³⁵ PACOVSKÝ, Petr. *Člověk a čas: time management IV. generace*. Praha, 2006. (str. 176.-177.)

³⁶ COVEY, Stephen R. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změni váš život*. (str. 148-153.)

³⁷ COVEY, Stephen R. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změni váš život*. 2017 (str. 158)

	Naléhavé	Nenaléhavé
Důležité	I. Krize Neodkladné problémy Projekty s pevně stanovenými termíny	II. Prevence Vytváření vztahů Rozpoznávání nových příležitostí Plánování, odpočinek
Nedůležité	III. Vyušení, některé telefonické hovory Některá korespondence Některé zprávy Některé pořady Nejblíží, naléhaví záležitosti Oblíbené činnosti	IV. Běžné záležitosti, pracovní zaneprázdnění Některá korespondence Některé telefonické hovory Zbytečné věci Příjemné činnosti

Covey, S. R. 7 návyků skutečně efektivních lidí 2017 (str. 159)

Covey dokonce upřednostňuje činnosti z druhého kvadrantu oproti prvnímu. Tyto činnosti máme tendenci odsunovat, jelikož nejsou vůbec naléhavé. Činnosti, které jsou naléhavé, máme tendenci odsouvat, a může se stát, že se jim zcela přestaneme věnovat. Přesto právě důležité činnosti by významně zlepšili náš osobní i profesní život. Abychom se mohli věnovat těmto činnostem, musíme nejprve omezit činnosti z 3. a 4. kvadrantu. (záležitosti z 1. Kvadrantu, důležité a naléhavé, není dobré ignorovat, ale časem se jim dá předcházet.)³⁸

Další metodou, která umožňuje stanovit priority, je Paretovo pravidlo³⁹ 80/20, které říká, že 20 % našeho správně vynaloženého času může vyřešit až 80 % našich závazků. Často se však zabýváme zbylými 80 % našich úkolů, které naši práci neposouvají efektivně vpřed. Je tedy potřeba správně vybrat, které úkoly vyřídíme jako první, stanovit si priority. Paterovo pravidlo není potřeba zavést do každodenního života nijak násilně a zdalouhově podle něj třídit úkoly. Jde spíše o přijetí tohoto principu za automatický způsob přemýšlení o práci, kd

y se snažíte k

oncentrovat na velké a významné úkoly. Paterův princip také vede k myšlence, že není nutné plnit všechny úkoly s absolutní precizností, v některých případech můžeme docílit vyšší efektivitu zaměříme-li se na kvantitu. Pokud například producent píše produkční záměr pro fond, může se celé hodiny věnovat zdokonalování prvního napsaného odstavce. V ten moment se ovšem věnuje velmi neefektivní činnosti, svým 80 %. Daleko efektivnější by bylo pustit se do psaní dalších odstavců a práci opravit až následně. Popsané stránky by mu dodaly uspokojení a namotivovaly ho co nejdříve text dokončit.

Životní priority

Najít životní priority nebo poslání je složitým, až filosofickým, úkolem, kterému se time management věnuje až v posledních letech. Moderní time management změnil svůj přístup a odklonil se od touhy po bezmezné výkonnosti k člověku a jeho psychice. Tzv. 4. generace time managementu⁴⁰ se daleko více zaměřuje na sebepoznání, hledání životního smyslu a odbourávání stresu. Podle těchto teorií je spokojenost faktorem, který nejlépe prospívá dlouhodobé efektivitě práce. „Základním principem čtvrté generace je spokojenost člověka., protože ta zajišťuje jeho dlouhodobou efektivitu. Výsledek a zdokonalování lidí mají ve čtvrté generaci stejnou váhu. Sledování pocitů a výsledků bude ode dneška propojeno a bude se navzájem ovlivňovat.“⁴¹ S tímto humanistickým přístupem

³⁸ COVEY, Stephen R. 7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změni váš život. (str. 162-163)

³⁹ Vilfredo Frederico Damaso Pareto vynalezl toto pravidlo v 19. století. Zaujalo ho, že 20 % lidí vlastní 80% bohatství, následně našel podobný princip i u mnoha dalších vztahů. https://cs.wikipedia.org/wiki/Vilfredo_Pareto

⁴⁰ COVEY, Stephen R. 7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změni váš život. (str. 156-158)

⁴¹ PACOVSKÝ, Petr. Člověk a čas: time management IV. generace. Praha, 2006. (str. 44.)

se změnil také přístup k určování priorit. Metody time managementu se dnes daleko více zaměřují na dlouhodobé, životní cíle než na efektivní exekutivu úkolů. Tyto teorie kladou naopak důraz na smysluplnost činnosti a životní naplnění.⁴² Myslím si, že pro producenty je velice užitečné zamyslet se nad otázkou osobních cílů. Ne vždy se točí filmy s cílem vytvořit umělecké dílo, občas je motivací sláva autorů a velmi často finanční zisk. Znat dobře své osobní cíle může pomoci producentovi vybrat si projekt a důvěřovat jeho kvalitám. Pokud bude vědět, s jakým cílem na projektu pracuje, bude jeho práce efektivnější, jeho pitch bude přesvědčivější a jeho festivalová strategie pečlivěji připravená.

Stephen R. Covey⁴³ doporučuje hledat své životní poslání pomocí techniky, kdy si představíme, jak bychom chtěli, aby na nás vzpomínali naši blízcí na našem vlastním pohřbu. Na základě této představy sepíšeme osobní závazek, seznam činností, kterým se chceme v životě věnovat, aby byl smysluplně naplněný. Díky této technice si uvědomíme, které současné starosti jsou z globálního hlediska malicherné. Covey doporučuje začít tuto metodu používat tak, že formulujeme naše „osobní poslání“⁴⁴, které bude zahrnovat, kým chceme být, čemu se chceme na světě věnovat, čeho dosáhnout a co jsou naše osobní hodnoty. Toto „osobní poslání“ by mělo být dobře formulované a bytostně spjaté s naší osobností a nemělo by se během života příliš měnit.

Schopnost odmítnout a delegovat

Jakmile se rozhodneme, co jsou naše priority, měli bychom se aktivně starat o to, abychom se jimi opravdu zabývali. Podle Coveyho je potřebné osvojit si schopnost držet se svých priorit a ostatní činnosti umět s úsměvem a bez omluv odmítnat.⁴⁵ „Pamatujte si, že vždy musíme něčemu říci „ne“. Pokud ho neřeknete věcem, které jsou naléhavé, potom ho nejspíš říkáte věcem, které jsou ve skutečnosti podstatnější a důležitější.“⁴⁶ Říci: „ne“ jsme však schopni pouze pokud naprosto jistě víme, čím důležitějším se chceme zabývat. K odmítnutí potřebujeme velké množství sebevědomí, a to můžeme získat pouze, budeme-li pevně stát za svým životním posláním.

Další metoda, díky které můžeme získat čas pro děláni důležitých věcí, je delegování naléhavé práce. Často se lidé bojí, že se na ostatní nemohou dostatečně spolehnout anebo mají pocit, že práci vykonají rychleji a lépe sami. Delegovat práci efektivně však může výrazně zvýšit výkonnost. Podle Coveyho⁴⁷ existují dva typy delegování: „udělej“ a „správce“. Metoda „udělej“ není příliš efektivní, jelikož od nás vyžaduje neustálý dohled nad delegovaným. Řekneme mu například: „ve středu ve 14:00 vyzvedni režiséra, odvez ho na projekci do kina Art do Brna, buďte tam přesně v 18:00 a po projekci se vraťte do Prahy.“ Pokud takto delegujeme práci, musíme se zabývat tím, kdy a jak bude úkol splněn. Na velké množství lidí však tímto způsobem dohlédnout nemůžeme. Covey tedy upřednostňuje metodu „správce“, která je postavena na principu, že se s člověkem, kterému úkol delegujeme, domluvíme na konkrétním výsledku, a nestaráme se o způsob,

⁴² Čtvrté generaci přirozeně předcházely 3 další. TM se vyvíjel od vytváření přehledů úkolů, hledání širších souvislostí jako kdy a jak úkoly plnit, až po definování cílů a priorit. Ale až 4. generace přichází se zájmem o člověka a životní naplnění. V současné době se očekává příchod 5. generace

⁴³ COVEY, Stephen R. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změni váš život*. 2017 (str. 104)

⁴⁴ COVEY, Stephen R. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změni váš život*. 2017 (str. 113)

⁴⁵ COVEY, Stephen R. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změni váš život*. (str. 163-166)

⁴⁶ COVEY, Stephen R. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změni váš život*. 2017 (str. 164)

⁴⁷ COVEY, Stephen R. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změni váš život*. (str. 178-185)

jakým k němu dojde. Při tomto delegování můžeme stanovit parametry, v jakých se bude daný úkol plnit a zdroje, které k tomu můžou být využity. Měli bychom se s delegovaným domluvit, jakou má delegovaný odpovědnost a z toho plynoucí důsledky (odměny). Producent by tedy například mohl svého asistenta pověřit, aby dopravil režiséra do Brna včas a aby cesta stála maximálně 3000Kč, ve způsobu provedení mu však nechat volnou ruku.

Motivace

Motivace je velkým tématem v time managementu. Je to vnitřní odhodlání, které nás žene k plnění našich povinností a dosahování našich vizí. V time managementu se pracuje se dvěma druhy motivace. Motivace vnější se dělí na pozitivní (hmotné dary, pochvala) a negativní (trest). Ve filmovém průmyslu je vnější motivací např. honorář za natáčení a špatná reputace. Vyšší váhu má ovšem motivace vnitřní, tedy způsob, jakým sami sebe motivujeme k lepší výkonnosti. Pokud jsme totiž motivováni pouze „cukrem a bičem“, začneme dělat pouze činnosti, které dělat nechceme s vidinou odměny či trestu. Kvůli tomuto negativnímu přístupu se nevěnujeme osobním cílům a prioritám. Špatná motivace v důsledku snižuje naši výkonnost. Druhým typem je motivace vnitřní, tedy ta, kterou si sami pro sebe zvolíme. Často je za vnitřní motivaci považováno vnitřní puzení, vášně pro určitou činnost.

Petr Ludwig k tomuto tématu přistupuje jinak: rozděluje vnitřní motivaci na motivaci cíli a motivaci cestou⁴⁸. Varuje, že bychom se neměli vnitřně motivovat cíli, jelikož tuto motivaci neshledává příliš účinnou. Producent se může například rozhodnout odměnit po náročném natáčení koupí luxusních bot vyrobených na míru, to bude jeho cíl. Tato představa ho bude po několik měsíců motivovat k intenzivnější práci na filmu. Ludwig však tento přístup shledává z dlouhodobého hlediska neudržitelným. Odměny nás motivují pouze do té doby, dokud nedosáhneme vysněného výsledku. Jakmile si producent nové boty zakoupí, jeho cíl bude dosažen, motivace zmizí a k další činnosti se bude muset motivovat něčím dalším. Na své odměny si velice rychle zvykneme, po odměnění nám okamžitě klesne hladina vyplaveného dopaminu v těle a odměna nám za den, dva již nepřináší více radosti. Ludwig také varuje, že se na odměňování můžeme stát závislími a nebýt již schopni pracovat bez nich. Řešení vidí v tzv. motivaci cestou. Tato motivace je vystavena na osobní vizi. „Osobní vize obsahuje odpověď na otázku, čemu by chtěl člověk ideálně věnovat čas svého života. Zaměřuje se na činnost a ne na výsledky. Zaměřuje se na cestu, ne na cíle.“⁴⁹ Ludwigova „osobní vize“ je v podstatě „životním posláním“ Stephena R. Coveyho⁵⁰, o kterém jsem psala v kapitole Životní priority. Osobní vizi může být například touha stát se uznávaným producentem dokumentů s lidskoprávní tematikou nebo vysokou uměleckou hodnotou. Dobrý pocit z práce, která nás naplňuje a má pozitivní společenský dopad má lepší vliv na naši motivaci, než plné botníky drahých bot.

Cíle

Aby to však nebylo tak jednoduché, někteří manažeři na rozdíl od Petra Ludwiga cíle využívají k vyšší výkonnosti. Považují právě cíle za základní kameny osobní organizace času. Cíl je na rozdíl od priority stav konečný, ke kterému směřujeme dílčími kroky. Cíle mají jasnou konkrétní podobu a mělo by být zřejmé, kdy jsme jich dosáhli. Cíl producenta může být například získat Zlatého medvěda na Berlínském festivale. Cíle je dobré někam

⁴⁸ LUDWIG, Petr. *Konec prokrastinace: jak přestat odkládat a začít žít naplno*. Brno, 2013 (str. 50.)

⁴⁹ LUDWIG, Petr. *Konec prokrastinace: jak přestat odkládat a začít žít naplno*. Brno, (str. 58.)

⁵⁰ COVEY, Stephen R. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změni váš život*. 2017 (str. 113.)

si zapsat, aby měly přesnou formulaci, byly stále na očích a motivovaly nás k jejich naplnění.

K rozpoznání cílů je vhodná analytická technika SMART⁵¹. Každý cíl musí splňovat tyto podmínky:

S – specific – jednoznačný

M – measurable – měřitelný

A – achievable – dosažitelný

R – realistic – realistický

T – time specific – časově ukotvený

Cíle mohou být krátkodobé (maximálně do roka) a dlouhodobé (delší než rok).⁵²

Plánování

Podle Druckera nezačínají schopní manažeři (a v našem případě ani producenti.) od vyřizování jednotlivých úkolů, ale vždy od zkoumání svého času a sice sledují, kam se jejich čas vytrácí.⁵³ Aby bylo možné odhalit tyto „časožrouty“, jak je nazývá, doporučuje Drucker pravidelně všechny uplynulé aktivity zaznamenávat. Až po analýze těchto záznamů bychom měli začít svůj čas řídit a hledat elementy, které nás zdržují a zbavovat se jich. Samotné plánování by podle Druckera mělo probíhat tak, že sjednotíme tematicky všechny své úkoly do větších časových bloků a v určeném čase se jim budeme věnovat. Tematické bloky v práci nám umožní větší koncentraci. Producent by si mohl např. vymežit čas na vyřízení mailů, telefonátů, schůzek a práce, která vyžaduje vysokou koncentraci. Drucker tento proces zjednodušil na: zaznamenávání času, řízení času, sjednocování času.

Podle Caunta je pro efektivní časové plánování zapotřebí vytvoření plánu dlouhodobého (na tři měsíce), týdenního a denního, který se zabývá jednotlivými úkoly důležitými a urgentními.

Caunt také sestavil seznam nutných kroků k vytvoření plánu. Podle něj je nutné: stanovit si cíle, určit jednotlivé kroky k dosažení těchto cílů, rozdělit úkoly na menší úseky, promyslet, kolik času nám tyto aktivity zaberou, nastavit finální termíny pro jednotlivé úkoly a promyslet, co budete potřeba, aby k úkolům vyřídili ostatní lidé.⁵⁴

David Allen považuje za nejlepší metodu tzv. přirozené plánování⁵⁵. Pro ilustraci použiji opět příklad z filmového prostředí. Přirozené plánování má podle Allena 5 fází: 1. definice záměrů a principů (např. uspořádání premiéry), 2. vizualizace výsledku (plný sál kina Lucerna, následně večírek v kavárně Lucerna.), 3. brainstorming – podněty, které nás napadají, tážeme se: jak to zařídit? (Které členy štábu pozvat? Kde objednat catering? Bude na večírku hudba? atd.), 4. uspořádání podnětů – hledání priorit (Nejprve objednáme sál, pak pozveme hosty, květiny koupíme až v den premiéry) 5. Stanovení dalších kroků (Jako první je třeba zavolat do Lucerny.) Allen tvrdí, že je tato metoda pro naši mysl přirozená. Podobně smýšlíme, když vykonáváme jednoduché úkoly jako je nákup nebo vaření. Při organizaci složitějších projektů však lidé často chybují a plánují nepřirozeně.

⁵¹ VÁGNER, Ivan. *Systém managementu*. Brno: Masarykova univerzita, 2007. (str. 159.)

⁵² SLÁDEČEK, Petr. *Slabikář managementu*, 2015 (str. 53.-54.)

⁵³ DRUCKER, Peter Ferdinand. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha, 2016. (16. kap. Poznej svůj čas)

⁵⁴ CAUNT, John. *Time management: jak hospodařit s časem*. Brno, 2007 (str.17)

⁵⁵ ALLEN, David. *Mít vše hotovo: umění produktivity bez stresu*. Brno, 2016. (str. 103-105.)

Pak například hledají kreativní řešení dříve, nežli si jasně definují svůj záměr. To vede, zvláště ve větší skupině, k bezcílnému brainstormingu a prosazování eg.

Pacovský, který vychází z metod time managementu čtvrté generace doporučuje zaměřit se na týdenní plánování, protože denní plánování vytváří větší stres a nezohledňuje kontextu delší periody. Doporučuje vybrat si jeden den v týdnu určený pro plánování. Při plánování bychom se měli nejprve ohlédnout za uplynulým týdnem a zhodnotit naše úspěchy a neúspěchy. U plánování vychází Pacovský z Eisenhowerovi matice důležitých a naléhavých úkolů. (viz. kap. Priorita). Zaměřit bychom se měli na úkoly z kategorie důležité (které mají podle Pacovského, stejně jako Coveyho, prioritu, jelikož jsou nejvíce motivující) a zkoumat, proč se nám tyto úkoly podařilo či nepodařilo splnit. Měli bychom dávat sami sobě zpětnou vazbu, ale přistupovat k ní pozitivně, příliš se nekritizovat, a naopak hledat osobní motivaci. Po zhodnocení uplynulého týdne naplánujeme týden následující. Do plánu zahrneme: úkoly, které jsme doposud nestihli, termínové závazky (jako jsou schůzky, oslavy atd.), činnosti podporující naše priority, nedůležité úkoly, které by bylo přesto dobré vykonat (např. úklid pracovní desky), pravidelné činnosti jako jsou osobní koníčky a návyky, které bychom se chtěli v daný týden věnovat. Pacovský také doporučuje najít pro daný týden motto, které nás bude motivovat a inspirovat. Podle Pacovského existují dva návyky, které výrazně zlepší náš výkon: týdenní plánování a upřednostňování důležitého.⁵⁶

GTD

V rámci své rešerše jsem se snažila najít jednoduchou metodu, která by byla přirozeně aplikovatelná do každodenního života filmového producenta. Myslím si, že vhodnou technikou je velice populární metoda GTD (*Getting Things Done*) Američana Davida Allena, která velice konkrétně a pragmaticky stanovuje, jak bychom měli organizovat své závazky. Allenova teorie je postavená na principu zapsat si všechny podněty a úkoly na jedno místo a nemuset nic držet v hlavě.

Allen tvrdí, že pokud se nám podaří zcela vyčistit mysl, bude náš život klidnější, naplněnější a my budeme schopni kreativního myšlení. Držet v hlavě nápady a úkoly je neefektivní, jelikož se nemůžeme spolehnout, že na nic důležitého nezapomeneme. Navíc si na podněty často vzpomeneme i ve chvílích, kdy s nimi nemůžeme nic dělat. Ideální je tedy stav, kdy máme vše zapsané na jednom spolehlivém místě a naše mysl je čistá.⁵⁷

Podle Allena je také důležité správně rozpoznat všechny podněty vhodné k zapsání. Mají to být jak povinnosti, nápady, poznámky, účtenky, vizitky, zprávy, noviny atd., to vše je potřeba zachytit. Poté co vše zachytíme, měli bychom rozhodnout, co s tím uděláme. Způsob, jakým vyprazdňovat schránky zobrazil Allen ve svém *Schématu workflow*. Pokud nejsou vstupní informace nijak zpracovatelné (nejde o úkol ale například o poznámky z přednášky), je potřeba je buď zahodit, odložit, nebo zařadit do složky užitečných informací. Pokud je možné vstupní informaci nějak zpracovat, pak je potřeba rozpoznat, zdali jde o úkol nebo o celý projekt. Projekt zapíšeme do seznamu projektů a jednotlivé kroky k jeho naplnění budeme řešit, jako jednotlivé úkoly. U každého úkolu bychom se měli rozhodnout, jak s ním naložíme. Pokud jde splnit do 2 minut, měli bychom jej vyřídit okamžitě. Pokud jde o složitější úkol, měli bychom jej buď delegovat na někoho dalšího nebo odložit na později (zapsat do diáře nebo do todo listu.)

⁵⁶ PACOVSKÝ, Petr. *Člověk a čas: time management IV. generace*. Praha, 2006 (str. 205.- 212.)

⁵⁷ ALLEN, David. *Mít vše hotovo: umění produktivity bez stresu*. Brno, 2016. (str. 54. - 55.)

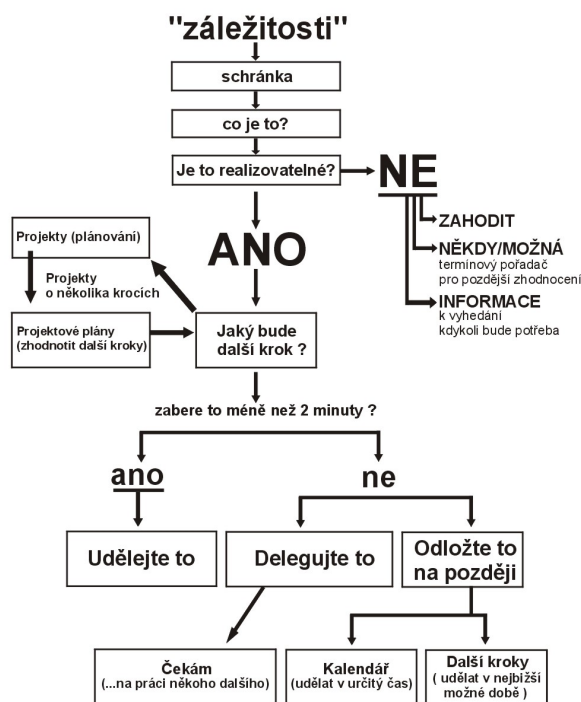


Schéma workflow – Allen D. Mít vše hotovo (str. 77.)

projekty od úkolů je, myslím, velice užitečné i pokud se rozhodneme více se metodou GTD nezabývat. Často zjistíme, že se určitým povinnostem podvědomě vyhýbáme jenom proto, že jsme je zapsali příliš abstraktně. Jakmile určíme konkrétní kroky, přestaneme se práci vyhýbat.

Systémy uspořádání podnětů

Existují různé druhy schránek pro zachycování podnětů. Od Klasického papíru po nejnovější GTD aplikace. Většina manažerů včetně Allena se shodne na tom, že není žádný systém lepší než jiný, a každý si má vybrat to, co je mu příjemné používat. Podle Allena existují tyto systémy: 1. fyzická schránka (krabice, schránka na dopisy, složka) do které umísťujeme vizitky, poštu, časopisy atd., 2. blok a papírové lístečky, 3. digitální technologie (mobily, tablety atd.) a 4. emaily, textové zprávy a chaty. Díky moderním technologiím je stále více možností tyto systémy propojit, například poslat email z mobilního telefonu. Allen varuje před vytvářením příliš velkého množství různých seznamů a schránek. Podněty se pak stávají nepřehlednými, nebudeme schopni schránky aktualizovat a mít nad nimi kontrolu. Pokud máme například papírový diář a zároveň Google elektronický kalendář, bude daleko těžší obě dvě schránky kontrolovat a nic neopomenout. Je tedy potřeba vybrat si vhodný systém, kde budeme uchovávat všechny podněty. Pokud jednou zvolíme systém schraňování podnětů je důležité jej pravidelně kontrolovat a aktualizovat. Až poté, co máme systém připravený a podněty roztrženy, nastává pravý čas pustit se do akce a s úkoly se vypořádat.⁵⁹

⁵⁸ ALLEN, David. *Mít vše hotovo: umění produktivity bez stresu*. Brno, 2016. (str. 79.-82.)

⁵⁹ ALLEN, David. *Mít vše hotovo: umění produktivity bez stresu*. Brno, 2016. (str. 69.-75.)

Duševní hygiena

Pojem hygiena běžně známe. Zahrnuje návyky, které si vytváříme od dětství za účelem prevence nemocí. Termín pochází z řečtiny, Hygieia byla bohyně čistoty a zdraví.⁶⁰ Duševní hygienou můžeme tedy chápat jako soubor metod, jak předcházet duševním poruchám. Jde o prevenci, která je vhodná pro všechny lidi, podobně, jako čištění zubů. Avšak lidé pohybující se ve stresujícím prostředí a se špatnou životosprávou jsou jejím podceněním obzvláště ohroženi.

Psycholožka Eva Bedrnová definovala pojem jako “interdisciplinární předmět zahrnující praktické záležitosti našeho života se zaměřením na uchování si fyzického a duševního zdraví i přes nepříznivé dopady mnoha dílčích podnětů a situací.”⁶¹ Píše však, že v posledních letech se tento obor čím dál víc zabývá mimo udržování dobrého duševního zdraví, také způsoby seberealizace a rozvoje osobnosti. Bedrnová ve své knize popsala, že pro psychiku člověka jsou zásadní rytmické jevy. Jelikož u zdravého jedince fungují přirozeně, máme je tendenci považovat za banální a nevěnovat jim pozornost ani v případě, že je jejich fungování narušeno. Narušení biologického rytmu života však může mít nepříznivý a až ohrožující dopad na psychiku a zdraví. Za základní biologický rytmus považuje bdění a spánek. „Respektování životních rytmů by mělo stát na počátku každého úsilí jednotlivců o nalezení optimálního režimu práce a odpočinku. Základem je zde výše zmíněný rytmus spánku a bdění, jehož přiměřené vyvážení poskytuje danému jednotlivci možnost plánovat si svůj život tak, aby byl co nejproduktivnější a aby mu současně poskytoval prostor pro přiměřenou seberealizaci i relaxaci, důležitou roli však hrají i další skutečnosti. Je to jednak osobní a pracovní tempo a dále osobní a pracovní rytmus.“⁶² Osobní a pracovní tempo máme každý jiné, lidé jsou ve své práci různě rychlí. Limity svého pracovního nasazení by měl každý dobře znát, zvolit si podle toho vhodné zaměstnání a nenechat na sebe příliš tlačit okolí. Lidé, kteří mají naopak rychlé pracovní tempo, mají tendenci uspěchat a odbýt i důležité činnosti, jako je jídlo a odpočinek. Pokud nedokáží zpomalit, hrozí jim rychlejší opotřebování organismu.⁶³ Psycholožka dále klade důraz na důležitost pohybových aktivit a zdravou „racionální“ stravu. Dalším aspektem je volný čas, při kterém by si měl člověk odpočinout. Za nejvhodnější oddělení volného a pracovního času je podle Bedrnové změna nároků na fyzické a psychické vyčerpání. Pokud člověk ve své pracovní době používá převážně svou mysl, měl by se ve svém volném čase přiklonit k aktivitám fyzickým a naopak. Dále je podle ní možné odpočívat i v práci, pokud k ní je člověk schopen přistupovat s radostí a hledá v ní radostné momenty. V knize stanovila zdravé principy odpočinku: člověk by měl odpočívat, jakmile pocítí únavu, tak že bude dělat jinou aktivitu, než kterou dělá ve své práci, aktivitou, která není příliš náročná, při které sám něco dělá a není pouze pasivním divákem, část volnočasových aktivit by měl člověk dělat sám, aby si odpočinul i od svých blízkých, občas by měl člověk změnit stereotyp života a zažít něco nového, alespoň jednou za rok by měl člověk odpočívat 14 dní nepřetržitě a na odpočinek by se měl člověk vždy těšit a jeho průběh si užít.⁶⁴

Hlavním důvodem, proč jsem se rozhodla uvést toto téma ve své práci, je dojem, že jsou producenti často vystaveni vysoké psychické zátěži, která je ohrožuje. Z vlastní

⁶⁰ Hygiena, <https://cs.wikipedia.org/wiki/Hygiena>

⁶¹ BEDRNOVÁ, Eva a Daniela PAUKNEROVÁ. *Management osobního rozvoje: duševní hygiena, sebeřízení, efektivní životní styl.* (str. 17)

⁶² BEDRNOVÁ, Eva a Daniela PAUKNEROVÁ. *Management osobního rozvoje: duševní hygiena, sebeřízení, efektivní životní styl.* (str. 55)

⁶³ BEDRNOVÁ, Eva a Daniela PAUKNEROVÁ. *Management osobního rozvoje: duševní hygiena, sebeřízení, efektivní životní styl.* (str. 55)

⁶⁴ BEDRNOVÁ, Eva a Daniela PAUKNEROVÁ. *Management osobního rozvoje: duševní hygiena, sebeřízení, efektivní životní styl.* (str. 57-64)

zkušenosti soudím, že velice často zažívají tzv. mezní psychickou zátěž, kterou Bedrnová definovala, jako stav, kdy je jedinec vystaven podmínkám, které sice je schopen zvládat, ale za vynaložení zvýšeného psychického úsilí a s vypětím sil. V tomto stavu je i větší riziko selhání jedince, jelikož je splnění povinností závislé i na okolních faktorech. Schopnost vypořádat se s náročnou situací je daná osobními dispozicemi jedince, výchovou a osobní zkušeností z podobně vypjatých situací. Za zdroje psychické zátěže jsou považovány: nepřiměřené úkoly, problémové situace, překážky, konflikty a stres. Nepřiměřené úkoly jsou takové, které překračují psychické a fyzické možnosti jedince a narušují tak jeho životní rytmus a zvyšují únavu a vyčerpání. Překážky člověk obvykle řeší zvýšeným úsilím, změnou cíle nebo rezignací.⁶⁵ Na základě studie psycholožky Bedrnové by bylo možné zařadit profesi producentů mezi tzv. exponované profese. Jde totiž o pozici řídicí a ty jsou podle ní v tomto směru nejexponovanější. Z toho důvodu by měli producenti o své psychické zdraví pečovat a varovat se psychickým poruchám.

⁶⁵ BEDRNOVÁ, Eva a Daniela PAUKNEROVÁ. *Management osobního rozvoje: duševní hygiena, sebeřízení, efektivní životní styl.* (str. 97-110)

Time management českých filmových producentů – rozhovory

TM a krize

V létě 2018 jsem uskutečnila rozhovory s českými producenty Radimem Procházkou, Karlou Stojákovou a Pavlou Janouškovou Kubečkovou, Petr Oukropec⁶⁶ mi zaslal své odpovědi emailem. Ptala jsem se jich na jejich osobní přístup k time managementu. Obecně z rozhovorů vyplynulo, že všichni tito producenti považují time management za důležitý pro svou práci. Shodli na tom, že podcenění organizace času může vést ke stavu, kdy je producent hnán proudem úkolů a krizí a nemá ani chvíli, aby se věnoval práci, která ho těší a kterou považuje za důležitou.

Životní vývoj organizace času

Dotazovaní producenti používají některé základní metody time managementu. Přestože se nikdo z nich touto disciplínou nezabývá odborně, je zřejmé, že o time managementu přemýšlí a intuitivně si osvojují metody, které jim vyhovují. Často zmínili, že se jejich přístup k organizaci času za život proměnil. Karla Stojáková a Pavla Kubečková se shodly na tom, že se dříve zahlcovaly velkým množstvím projektů, a kromě producentství často zastávaly u filmu i roli výkonného producenta. S věkem však obě došly k závěru, že tento pracovní styl vede k velkému stresu. Jejich priority se v posledních letech proměnily, práci častěji delegují, uvědomují si, co jsou jejich silné stránky a činnosti, kterým se chtějí věnovat, a podle toho si plánují svůj čas. Obecně z rozhovorů vyplynulo, že na začátku své kariéry trávili producenti prací téměř veškerý svůj čas, ale poslední roky více lpějí na zdravém životním rytmu a větší důraz přikládají seberealizaci. Z výpovědí mi přišlo, že by mohlo jít o obecný trend.

Plánování

Producenti často plánují svůj čas dlouhodobě podle velkých událostí jako jsou festivaly, kterých se účastní každý rok, nebo natáčení celovečerních filmů. S těmito událostmi počítají dlouho dopředu a ostatní plány jim uzpůsobují. Pro Karlu Stojákovou jsou to například cesty na festivaly (Berlinále, Karlovy Vary, Busan v Koreji) a každoroční organizace festivalu Film Asia. Plány Radima Procházkovy ovlivňují kromě významných událostí z filmového prostředí i faktory obecného rázu. Např. předem počítá s tím, že v období Vánoc a v období vyplňování daňového přiznání, nemůže od svých kolegů vyžadovat příliš mnoho spolupráce. Pavla Kubečková mluvila o tom, že plánuje výrobu filmů na delší časové období dopředu. Vede si podrobný plán na příští minimálně tři roky. To je prý nezbytné pro udržitelné cashflow firmy. Také Petr Oukropec uvedl, že se více zaměřuje na dlouhodobé plánování podle projektů.

Tyto dlouhodobé plány producentů však občas naruší neočekávané události. Jde o okolnosti, které se nedají předvídat a časové plány se jim musí přizpůsobit. Respondenti zmiňují, že si některé projekty „vezmou svůj čas samy“. V souvislosti s tím uvádí, že jde často o projekty ve vývoji, které čekají na dofinancování, a ne vždy jde předvídat, kdy nastane čas k jejich realizaci. Může se například stát, že projekt nedostane

⁶⁶ Rozhovory proběhly: s Radimem Procházkou 15.7. 2018 na FAMU (Smetanovo nábřeží 2), s Karlou Stojákovou 30.7. 2018 v kavárně Cafedu (Škrétova 490/12, Praha 2), Pavlou Janouškovou Kubečkovou 31.7. 2018 v kavárně Pod Lipami (Čechova 1), Petr Oukropec mi na otázky odpověděl v emailu z 6.8. 2018

v předvídatelném čase potřebné finance, zato jiný projekt jej neočekávaně přeskočí.⁶⁷ Radim Procházka zase musel změnit své plány, když Státní fond kinematografie zveřejnil určitou výzvu v jiný termín, než bývá zvykem.⁶⁸ Petr Oukropec považuje vnější okolnosti za hlavní rizikový faktor producentského plánování. V jeho odpovědi zaznělo, že je film ohrožen mnoha vnějšími vlivy. Změny plánu například často způsobují třetí osoby. Považuje proto za velice důležité, aby si producent uvědomoval priority a na základě toho byl připravený pružně měnit své plány.⁶⁹

Ptala jsem se producentů také na krátkodobé plánování. Týdenní plánování používají všichni dotazovaní producenti, ale u žádného z nich to není v konkrétní den a plánování nemívá jasnou strukturu. Karla Stojáková přizpůsobuje svůj pracovní režim chodu rodiny, a z toho důvodu je pro ni krátkodobé plánování méně strukturované. Řekla mi, že úkoly většinou řeší podle toho, jak přicházejí. Přibližně svůj rozvrh naplánuje vždy na další týden.⁷⁰ Radim Procházka většinou pánuje koncem týdne týden následující. Jeho plán je jasně rozdělen podle lokací. Pracuje současně ve třech kancelářích a zároveň každou středu vyučuje na FAMU. Proto své úkoly rozděluje geograficky. Většinou si domluví více schůzek po sobě, aby navazovaly a příliš nenarušovaly koncentrovanou práci. Často zve lidi na schůzku k sobě do kanceláře, aby neztrácel čas transportem.⁷¹ Petr Oukropec plánuje svůj čas do týdenních a denních plánů, ale osobním time managementem se, dle svých slov, příliš nezaobírá. Čas si rozvrhuje podle projektů.⁷² Pavla Kubečková plánuje také týdně a plán kontroluje vždy na začátku a na konci týdne. Během plánování si stanoví, co je potřeba za konkrétní týden udělat a rozhodne se, který den se bude věnovat kterému projektu.⁷³

Koncentrovaná práce

Producenti dále mluvili o tom, jaké podmínky jsou nejpříznivější pro jejich koncentrovanou práci. V této otázce se jejich odpovědi vůbec neshodují a z toho vyvozují, že jde pravděpodobně o individuální potřeby každého z nich. Radim Procházka je nejkonzentrovanejší po ránu. Často vstane dříve než zbytek rodiny, aby se mohl věnovat práci, než bude potřeba odvézt děti do školy a odjet do kanceláře. Tento čas využívá například ke čtení smluv, což je podle něj činnost, která vyžaduje pečlivost a koncentraci.⁷⁴ Karla Stojáková je momentálně na mateřské dovolené a na pracovní činnosti má čas dle rozvrhu dětí. S tímto časem ovšem nakládá velice efektivně. Nedostatek času ji vede k tomu hledat rychlá řešení. V několika málo hodinách, které má za den k dispozici pro své producentské projekty, vyřídí podobné množství práce, které dříve vykonala za celý den. Nazývá to „mateřskou energií“. Přes den většinou vyřídí emaily a telefony, na které nepotřebuje mnoho času a koncentrace. Jako příklad uvedla, že je schopná udělat velký kus práce, když je s dětmi na dětském hřišti. Vyloženě koncentrovanou práci jako je psaní vyřizuje většinou večer, když už děti spí a nikdo jí nevolá.⁷⁵ Petr Oukropec mi také

⁶⁷ Rozhovory s Radimem Procházkou 15.7. 2018 na FAMU (Smetanovo nábřeží 2), Karlou Stojákovou 30.7. 2018 v kavárně Cafedu (Škrétova 490/12, Praha 2), Pavlou Janouškovou Kubečkovou 31.7. 2018 v kavárně Pod Lipami (Čechova 1)

⁶⁸ Rozhovor s Radimem Procházkou 15.7. 2018 na FAMU (Smetanovo nábřeží 2)

⁶⁹ Odpovědi na dotazník Petra Oukropce v emailu z 6.8. 2018

⁷⁰ Rozhovor s Karlou Stojákovou 30.7. 2018 v kavárně Cafedu (Škrétova 490/12, Praha 2)

⁷¹ Rozhovor s Radimem Procházkou 15.7. 2018 na FAMU (Smetanovo nábřeží 2)

⁷² Odpovědi Petra Oukropce na dotazník v emailu z 6.8. 2018

⁷³ Rozhovor s Pavlou Janouškovou Kubečkovou 31.7. 2018 v kavárně Pod Lipami (Čechova 1)

⁷⁴ Rozhovor s Radimem Procházkou 15.7. 2018 na FAMU (Smetanovo nábřeží 2)

⁷⁵ Rozhovor s Karlou Stojákovou 30.7. 2018 v kavárně Cafedu (Škrétova 490/12, Praha 2)

odpověděl, že většinu důležitých a tvůrčích úkolů vyřizuje až v noci. Jeho den se proměňuje podle potřeby a není jasně strukturovaný.⁷⁶ Na systému Pavly Kubečkové mě velice zaujalo, že svou práci organizuje striktně podle projektů. Řekla mi, že se jí osvědčilo věnovat se v jednom dlouhém bloku pouze jednomu projektu a vyřídit v této době různorodé činnosti, které se daného projektu týkají. Jednomu projektu se věnuje obvykle půl dne a někdy na něm pracuje i celý den.⁷⁷ Tato metoda je v souladu s teorií Petra Druckera⁷⁸ a je zajímavé, že se nějakému producentovi opravdu osvědčila.

Pomůcky a schránky

Překvapivé je, že přestože jde o sofistikovanou manažerskou práci, která vyžaduje vysokou úroveň organizovanosti, většina respondentů nejraději pracuje s obyčejnými papírovými pomůckami. K papírovým diářům a zápisníkům mívají větší důvěru, doplňují je o osobní poznámky a často zmiňují, že si úkoly lépe pamatují, napíší-li si je určitou barvou do notesu. Vedle papíru však všichni používají i elektronické pomůcky, a to především pro synchronizaci své práce s kolegy a partnery. Pavla Kubečková i Karla Stojáková používají Google kalendář, kam zapisují důležité události, aby je viděli i jejich kolegové a navzájem věděli, na čem zrovna pracují.⁷⁹ Radim Procházka by do budoucna rád svou metodu více systematizoval. Kromě papírků, na které si píše úkoly k vyřízení, používá také mobilní aplikace pro todo list a označuje si emaily čekající na vyřízení vlaječkami. Ani jednu tuto elektronickou schránku však pravidelně nevyprazdňuje, a tak jsou jeho dávno vyřízené úkoly a emaily stále označené jako nevyřízené. Přesto mu to nezpůsobuje velké problémy, protože se, dle jeho slov, důležité úkoly většinou samy připomenou. Navíc důležité termíny ve vztahu např. ke Státnímu fondu kinematografie kontroluje jeho asistentka.⁸⁰ Jedinou výjimkou mezi dotazovanými producenty je Petr Oukropec, který organizuje svou práci z pravidla pomocí digitálních pomůcek. Ke své práci používá aplikace od Applu: kalendář a poznámky, ke kterým má přístup jak ze svého počítače tak z mobilního telefonu. Se svými kolegy sdílí informace prostřednictvím Google kalendáře a Google Drive. Jako jediný zmínil, že používá zálohování svých dat. Všechna data zálohuje na Dropbox.⁸¹

Producenti mi řekli, že bývají zavaleni emaily, a že je pro ně složité vyřídit veškerou korespondenci. Pavla Kubečková dokonce považuje emaily za činnost, která ubírá energii, a z toho důvodu se jí snaží vyhnout po ránu, kdy chce být co nejproduktivnější. Také popisuje, že samotné vědomí toho, jaké množství nevyřízené pošty má ve své schránce je velice vyčerpávající, a proto se snaží nekontrolovat emailovou schránku během víkendu a otevřít ji až v pondělí dopoledne.⁸²

⁷⁶ Odpovědi Petra Oukropce na dotazník v emailu z 6.8. 2018

⁷⁷ Rozhovor s Pavlou Janouškovou Kubečkovou 31.7. 2018 v kavárně Pod Lipami (Čechova 1)

⁷⁸ DRUCKER, Peter Ferdinand. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha, 2016. (16. kap. Poznej svůj čas)

⁷⁹ Rozhovor s Karlou Stojákovou 30.7. 2018 v kavárně Cafedu (Škrétova 490/12, Praha 2) a rozhovor s Pavlou Janouškovou Kubečkovou 31.7. 2018 v kavárně Pod Lipami (Čechova 1)

⁸⁰ Rozhovor s Radimem Procházkou 15.7. 2018 na FAMU (Smetanovo nábřeží 2)

⁸¹ Odpovědi Petra Oukropce na dotazník v emailu z 6.8. 2018

⁸² Rozhovor s Pavlou Janouškovou Kubečkovou 31.7. 2018 v kavárně Pod Lipami (Čechova 1)

Žrouť času

Ptala jsem se dále producentů, které činnosti považují za časozrouť. Vycházela jsem z předpokladu, že pokud si producent uvědomuje, které činnosti jsou neefektivní z hlediska času, může jim předcházet, určit pro ně vhodnější dobu nebo je na někoho delegovat. Když jsem se producentů zeptala, které činnosti považují za neefektivní, často jsme se dostali k otázce, zdali má být producent přítomen na natáčení. Všichni se shodnou na tom, že natáčení je období, které je časově velice náročné a že není nezbytně nutné, aby u něj byl producent přítomen. Pokud je natáčení dobře připraveno, vedoucí produkce je spolehlivý a zkušený a producent mu důvěřuje, producentova přítomnosti na place není nutná, rozhodně ne po celou dobu, a ušetří tím spoustu času. Pro některé producenty je ovšem natáčení velká vášeň a rádi jsou při něm.⁸³ Tak to například popsala Karla Stojáková.⁸⁴ Pavla Kubečková naopak nemá potřebu zasahovat do natáčení a ani si nemyslí, že by organizace placu byla její silná stránka. Soustředí se raději na práci čistě producentkou.⁸⁵

Karla Stojáková a Radim Procházka také upozornili, že velkým časozrouťem bývají schůzky na festivalech, které si často plánují dlouho do předu a na místě se plány různě mění a schůzky se ruší.⁸⁶

Pavla Kubečková považuje za časozrouť vyplňování přihlášek na festivaly, a především zaslání informací do festivalových katalogů pochybných účelů. Touto prací bývá prý její produkce zaplavena. Pokaždé je potřeba připravit novou přihlášku, opravit synopsi, dát dohromady velké množství textů a dokumentů. Tato nezbytná práce brala v minulosti producentce hodně času, který by jinak věnovala důležitějším věcem. Z toho důvodu se rozhodla tuto činnost delegovat a zaměstnala asistentku, která se věnuje těmto záležitostem.⁸⁷

Zajímavé je, že producenti často uvedli jako časově neefektivní vypisování žádostí o granty. Jde o práci, která je nutná, ale není příliš kreativní a vyžaduje poměrně hodně času a koncentrace. Producenti se shodli na tom, že tuto činnost často podvědomě odkládají na poslední chvíli a někdy musí poslední den před deadlinem poslat až 5 přihlášek, což přináší obrovský stres. Zároveň je vidět, že si toto slabé místo uvědomují a snaží se tomu předcházet.⁸⁸ Petr Oukropec popsal obecně přípravu a evaluaci grantových formulářů za časově náročnou. Podobně jako ostatní producenti doporučuje nepřipravovat podklady v posledním týdnu před deadlinem a osvědčilo se mu tuto práci delegovat na svého asistenta. Zároveň však zmiňuje, že nejde pouze o rutinní práci, ale že má producent prostor zpracovat dokumenty s jistou producentkou kreativitou.⁸⁹

Radim Procházka dále uvedl, že je svým způsobem neefektivní pracovat na krátkých filmech, jelikož agenda k jednomu krátkému filmu nemusí být o mnoho menší než k celovečernímu filmu (např. stejné množství smluv, stejné povinnosti ve vztahu k fondu, vyúčtování atd.), ale krátkých filmů musí společnost produkovat hodně zatímco celovečerní film nebo dokonce seriál uživí společnost na delší dobu. Z tohoto pohledu

⁸³ Rozhovory s Radimem Procházkou 15.7. 2018 na FAMU (Smetanovo nábřeží 2), Karlou Stojákovou 30.7. 2018 v kavárně Cafedu (Škrétova 490/12, Praha 2), Pavlou Janouškovou Kubečkovou 31.7. 2018 v kavárně Pod Lipami (Čechova 1)

⁸⁴ Rozhovor s Karlou Stojákovou 30.7. 2018 v kavárně Cafedu (Škrétova 490/12, Praha 2)

⁸⁵ Rozhovor s Pavlou Janouškovou Kubečkovou 31.7. 2018 v kavárně Pod Lipami (Čechova 1)

⁸⁶ Rozhovor s Karlou Stojákovou 30.7. 2018 v kavárně Cafedu (Škrétova 490/12, Praha 2) a s Radimem Procházkou 15.7. 2018 na FAMU (Smetanovo nábřeží 2)

⁸⁷ Rozhovor s Pavlou Janouškovou Kubečkovou 31.7. 2018 v kavárně Pod Lipami (Čechova 1)

⁸⁸ Rozhovory s Radimem Procházkou 15.7. 2018 na FAMU (Smetanovo nábřeží 2), Karlou Stojákovou 30.7. 2018 v kavárně Cafedu (Škrétova 490/12, Praha 2), Pavlou Janouškovou Kubečkovou 31.7. 2018 v kavárně Pod Lipami (Čechova 1)

⁸⁹ Odpovědi Petra Oukropce na dotazník v emailu z 6.8. 2018

může být efektivnější zaměřit se na větší projekty.⁹⁰ To je samozřejmě velice pragmatická myšlenka. V realitě bude producent přirozeně zvažovat také umělecký a komerční potenciál projektu.

Důležité

Dále jsem se ptala producentů, které činnosti považují za skutečně důležité (s odkazem na Eisenhowerovu matici⁹¹). Z odpovědí bylo zřejmé, že producenti rozumí termínům důležité a naléhavé, uvědomují si priority a snaží se jim přizpůsobovat svůj čas. Karla Stojáková si v posledních letech uvědomila, které projekty a aktivity jsou pro ni důležité a ostatní je schopná odmítat, čímž naplňuje jeden z: „návyků skutečně efektivních lidí“ podle Coveyho, schopnost říci ne.⁹² Také považuje za důležité, aby producenti plnili své závazky, a brali si tedy jenom tolik práce, kolik stihnou vyřídit. Za svou největší prioritu považuje rodinu, jelikož má dvě malé děti, přizpůsobuje jim veškerou ostatní práci. Přijde jí důležité věnovat se jako vedoucí katedry produkce změnám současného stavu katedry, a pomoci tak začínajícím producentům. Dále je pro ni důležité věnovat se producentské dramaturgii a účastnit se mezinárodních dramaturgických a producentských workshopů, a tak neustále pracovat na svém vzdělání.⁹³ S producentskou dramaturgií a osobním rozvojem to mají podobně i ostatní respondenti. Pavla Kubečková za nejdůležitější považuje komunikaci s autory a čtení scénářů.⁹⁴ Pro Petra Oukropce je nejdůležitější osobní práce s tvůrci a práce na osobním rozvoji, (přímo zmiňuje přehled o aktuálním dění, sebevzdělávání a čtení literatury).⁹⁵ Radim Procházka považuje za důležité čtení scénářů a literatury. Kromě toho také zmínil, že už má několik let nefunkční webové stránky své produkční firmy. Považuje sice za důležité, aby byly obnoveny a mohly například zprostředkovat zájemcům shlédnutí starších filmů, ale dlouhodobě tento úkol odkládá pod nátlakem naléhavých činností. Říká, že se mu stává, že si na tyto dlouho odkládané úkoly časem zvykne, získá k nim podvědomý odpor, a pak jejich vyřízení dále a dále oddaluje, přestože by bylo možné rychle se s nimi vypořádat.⁹⁶ Tím velice dobře ilustruje základní problém s odkládáním důležitých věcí.

Volný čas

Při rozhovorech s producenty mě překvapilo, že se příliš nezabývají hledáním mechanismů, jakými chránit své soukromí a psychiku nebo nebývají důslední v jejich dodržování. Přesto však všichni považují toto téma za důležité. Například Petr Oukropce mi na tuto otázku odpověděl, že svůj soukromý čas od pracovního nikterak neodděluje, ačkoli se v tomto ohledu s časem zlepšuje.⁹⁷ Radim Procházka zmínil, že díky digitálním technologiím může s rodinou odjet i na 14 dní mimo Prahu. Práci se v takovém případě snaží vyřídit ráno a přes den se věnovat rodině. Během dovolené vypíná telefon a kontroluje ho méně často. Toto pravidlo však mívá tendenci porušovat.⁹⁸ Karla Stojáková zmínila, že si myslí, že je velice důležité, aby si člověk našel nějakou odpočinkovou

⁹⁰ Rozhovor s Radimem Procházkou 15.7. 2018 na FAMU (Smetanovo nábřeží 2)

⁹¹ COVEY, Stephen R. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změni váš život.* (str. 162-163)

⁹² (pozn. aut.), COVEY, Stephen R. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změni váš život.* (str. 163-166)

⁹³ Rozhovor s Karlou Stojákovou 30.7. 2018 v kavárně Cafedu (Škrétova 490/12, Praha 2)

⁹⁴ Rozhovor s Pavlou Janouškovou Kubečkovou 31.7. 2018 v kavárně Pod Lipami (Čechova 1)

⁹⁵ Odpovědi Petra Oukropce na dotazník v emailu z 6.8. 2018

⁹⁶ Rozhovor s Radimem Procházkou 15.7. 2018 na FAMU (Smetanovo nábřeží 2)

⁹⁷ Odpovědi Petra Oukropce na dotazník v emailu z 6.8. 2018

⁹⁸ Rozhovor s Radimem Procházkou 15.7. 2018 na FAMU (Smetanovo nábřeží 2)

aktivitu, u které nebude myslet na práci. Pro ni osobně je největším odpočinkem účast na filmových festivalech v zahraničí, kterou často propojuje s cestováním. V tomto případě jde však také o dovolenou, která je částečně pracovní.⁹⁹ Pavla Kubečková mi řekla, že mívala se stresem a duševní pohodou starosti. V poslední době se však snaží udržovat si pravidelný režim a cvičit jógu. Také se snaží, nepracovat okolo 12 hodin a o víkendech, jako to dělala dříve. Zaznamenala, že když se jí podaří udržet zdravý pravidelný režim, tak je i v práci výkonnější. Při častých pracovních cestách má však problémy nastavený rytmus dodržovat. Dříve mívala pocit, že si nemůže dovolit odjet na delší dovolenou a zcela se odtrhnout od práce, ale poslední roky zjišťuje, že je možné odjet i na několik týdnů. Doplnila ale, že je jednodušší udělat si čas na dovolenou, pokud člověk pracuje na velkých projektech (například na seriálech) a po skončení jednoho odjede na delší čas pryč, nežli pokud má rozpracováno mnoho drobnějších projektů, jejichž výroba se navzájem překrývá.¹⁰⁰

Hledání námětů

I kdyby se však producentům podařilo odstříhnout se zcela od svých pracovních povinností, ze své profesní role nikdy úplně nevystoupí, jelikož i ve volném čase je jakákoli všední věc může inspirovat k novému námětu. Karla Stojáková mi řekla, že budoucí projekty k ní chodí samy, když třeba přečte knížku, kterou by chtěla zfilmovat, když potká někoho tak inspirativního, že se o něm rozhodne natočit dokument, nebo jí životní situace přiměje ke spolupráci na evropských a asijských koprodukcích. Hledání námětů se producent věnuje přirozeně v průběhu života a nemá na to určený specifický čas.¹⁰¹ Také Radim Procházka kouká na filmy a čte knížky profesními očima a neustále přemýšlí, jestli by jej nemohly k něčemu inspirovat.¹⁰² Pavla Kubečková si dříve zcela zakazovala číst literaturu, která neměla potenciál k natočení. Dnes to vidí, jako jakousi profesní deformaci. Nedávno si uvědomila, že se tímto přístupem obírá o velice příjemnou aktivitu a že tento přístup není příliš zdravý. Rozhodla se to změnit, čte vše, na co má chuť, a podle jejích slov jí rozmanitá literatura rozšiřuje obzory. Rozhodla se také věnovat více poslechu hudby a koukání na filmy a přijde jí to daleko přínosnější než neustále zvažovat, co by bylo možné natočit. To samozřejmě neznamená, že by se zcela přestala věnovat hledání námětů, avšak všeho s mírou.¹⁰³ To je, myslím, velice zajímavý postřeh na závěr. V této bakalářské práci jsem vyjmenovala mnoho činností, kterým by se měl producent věnovat, aby byl přínosný pro své projekty a partnerem pro autory. Někdy však může být velice přínosné i pokud se producent něčím příliš mnoho nezabývá.

⁹⁹ Rozhovor s Karlou Stojákovou 30.7. 2018 v kavárně Cafedu (Škrétova 490/12, Praha 2)

¹⁰⁰ Rozhovor s Pavlou Janouškovou Kubečkovou 31.7. 2018 v kavárně Pod Lipami (Čechova 1)

¹⁰¹ Rozhovor s Karlou Stojákovou 30.7. 2018 v kavárně Cafedu (Škrétova 490/12, Praha 2)

¹⁰² Rozhovor s Radimem Procházkou 15.7. 2018 na FAMU (Smetanovo nábřeží 2)

¹⁰³ Rozhovor s Pavlou Janouškovou Kubečkovou 31.7. 2018 v kavárně Pod Lipami (Čechova 1)

Závěr

Má hypotéza, že práce producentů klade specifické nároky na jejich organizaci času, se v mé bakalářské práci potvrdila. Organizace práce producentů je specifická svou cykličností v souvislosti s cyklem výroby filmu. Zároveň klade výjimečné nároky na mnoho disciplín, které by měl producent ovládat, ať už jde o schopnost kvalitního pitchingu, orientaci ve festivalovém prostředí nebo vysokou finanční gramotnost. Měl by tedy ovládat také multitasking. Filmový trh se navíc neustále proměňuje a producent by měl být schopen se tomu přizpůsobovat.

V první části své práce jsem se poměrně podrobně věnovala jednotlivým činnostem a znalostem, které by měl producent ovládat. Kromě exekutivních povinností zahrnuje práce producentů i činnosti související s estetickým cítěním, psychologii a kulturním přehledem. Z rozhovorů s producenty vyplynulo, že považují právě tyto činnosti za ty nejdůležitější. V ostatních byrokratických a manažerských činnostech jsou zastupitelní, a také tyto úkoly často delegují. Avšak stěžejní je pro ně schopnost nalézt nosné téma, vést autory správným směrem a být dostatečně sečtělí a citliví, aby mohli řídit výrobu uměleckých filmů způsobem, který jim prospívá. Aby byli schopni věnovat se věcem, které považují za důležité, hodí se jim některé metody time managementu. Zásadní je v tomto ohledu schopnost rozpoznat priority a pevně se jich držet. K tomu jim může posloužit Eisenhowerova matice, Paterovo pravidlo nebo sepsání životního poslání. Producenti si také často uvědomují, co je pro ně důležité, zcela intuitivně. Práci, která není důležitá, ale je naléhavá by měli vyřídit efektivně, případně ji delegovat. Měli by také rozeznat činnosti nenaléhavé a zároveň nedůležité a naučit se je odmítat a jinak eliminovat.

K organizaci nezbytné agenty mohou producenti využívat různé schránky, například kombinaci papírových zápisníků s elektronickými. Velice oblíbené jsou aplikace Google, které mají velkou výhodu v tom, že je může sdílet větší skupina, například celý štáb nebo celá produkční kancelář. Uživatelé produktů Apple používají často poznámkový blok a kalendář v těchto příslušenstvích. Avšak důležitější než to, jaké schránky používají, je možnost kontrolovat a spolehnout se na svůj systém. Z toho důvodu, se nedoporučuje mít schránek přehnaně mnoho. K ještě efektivnějšímu způsobu řízení úkolů může posloužit moderní metoda GTD.

Producenti plánují zpravidla na několik let dopředu, zvláště proto, aby byli schopni ufinancovat chod své produkční společnosti. Je to podmíněné také tím, že je zpravidla potřeba velice dlouho vyvíjet projekt a k výrobě dochází často až po několika letech. Dále je vhodné, aby si vedli týdenní a denní plány, které jim pomůžou udržovat svou agendu. Užitečné může být třídění úkolů bloků (např. podle projektu nebo činnosti.), jak to doporučuje Petr Drucker. Měli by znát, kdy jsou ve své práci nejkonzentrovější a v těchto momentech se věnovat práci, která vyžaduje soustředění.

Přese všechny nálehavosti a velkou pracovní zátěž by měli producenti lpět na dobrém zdraví. Především je pro ně ohrožující nedodržování biologického rytmu. Špatné stravování, nedostatek spánku a pohybu. Neměli by být kontinuálně vystaveni přílišnému stresu a měli by se věnovat také odpočinku. Jelikož jde o práci převážně psychicky náročnou, vhodnou formou relaxace jsou aktivity fyzické. Považují důležitost duševní hygieny za jeden z nejzásadnějších výstupů této práce. Myslím si, že by bylo zdravé, pokud by se producenti věnovali i aktivitám, u kterých zcela zanechají pracovní záležitosti. Z rozhovorů s producenty však vyplynulo, že většinou relaxují na dovolené, kde částečně pracují a obecně toto téma často opomíjí. Psychické zdraví se může zdát v souvislosti s něčím tak vznešeným jako je umění jako marginální problém. Myslím si ale, že je i pro filmy prospěšné, pokud jsou producenti zdraví a spokojení. Tím se obloukem dostávám ke 4. generaci time managementu, která za nejdůležitější považuje právě štěstí a seberealizaci.

Poděkování

Ráda bych poděkovala:

Respondentům kvalitativního výzkumu Karle Stojákové, Pavle Kubečkové, Radimovi Procházkovi a Petru Oukropcovi

Petru Sládečkovi za konzultaci ohledně time managementu

Vítovi Janečkovi za konzultaci ohledně citací a formálního zpracování

Čestmíru Kopeckému za pedagogické vedení.

Seznam použité literatury

Odborná literatura

1. BORDWELL, David a Kristin THOMPSON. *Umění filmu: úvod do studia formy a stylu*. V Praze: Nakladatelství Akademie múzických umění, 2011. ISBN 978-80-7331-217-6.
2. DAVID, Ivan. *Filmové právo: autorskoprávní perspektiva*. Praha: Nová beseda, 2015. ISBN 978-80-906089-0-0.
3. DRUCKER, Peter Ferdinand. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. 2. vydání. Přeložil Pavel MEDEK. Praha: Management Press, 2016. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-397-7.
4. ALLEN, David. *Mít vše hotovo: umění produktivity bez stresu*. Vydání druhé, přepracované. Přeložil David KRÁSENSKÝ. V Brně: Jan Melvil Publishing, 2016. Žádná velká věda. ISBN 978-80-7555-000-2.
5. COVEY, Stephen R. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změní váš život*. 3. rozšířené vydání. Přeložil Aleš LISA. Praha: FC Czech, zastoupení Franklin Covey v ČR a SR, 2016. ISBN 978-80-7261-403-5.
6. LUDWIG, Petr. *Konec prokrastinace: [jak přestat odkládat a začít žít naplno]*. V Brně: Jan Melvil, 2013. Briquet. ISBN 978-80-87270-51-6.
7. KURZ, Sibylle. *Pitch it!*. V Praze: Akademie múzických umění, 2013. ISBN 978-80-7331-284-8.
8. DALLY, Peter et al. *The Audiovisual Management Handbook*, Media Business, 2000. ISBN 84-88773-09-9
9. PACOVSKÝ, Petr. *Člověk a čas: time management IV. generace*. Praha: Grada, c2006. Cesty k osobní prosperitě (Grada). ISBN 80-247-1701-8.
10. CAUNT, John. *Time management: jak hospodařit s časem*. 2. vyd. Brno: Computer Press, c2007. Rozvoj osobnosti (Computer Press). ISBN 978-80-251-1538-1.
11. VÁGNER, Ivan. *Systém managementu*. 2., přeprac. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2007. ISBN 978-80-210-4264-3.
12. BEDRNOVÁ, Eva a Daniela PAUKNEROVÁ. *Management osobního rozvoje: duševní hygiena, sebeřízení, efektivní životní styl*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-381-6.
13. KALISTA, Jaromír. *Antologie textů k Úvodům – Filmová produkce 2017*
14. DOHNAL, Lubor aj. *Úvodem do scenáristiky a dramaturgie*. Skripta FAMU. Praha 2004
15. WALLIS, Hal B. *The Film Producer as a Creative Force*, 2006
<http://widescreenjournal.org/index.php/journal/article/view/23/25>
16. STÁTNÍ FOND KINEMATOGRAFIE, *Studie českého hraného kinematografického díla*, 2015
https://fondkinematografie.cz/assets/media/publikace/studie_vyvoj_hrany_final.pdf
17. ASOCIACE PRODUCENTŮ V AUDIOVIZI, *Definice činnosti producenta*
18. SZCZEPANIK, Petr. *Začínáme pořad od nuly. Artový film na českém a evropském trhu z hlediska producenta*, Iluminace 1/2013 (str. 89.)
19. SLÁDEČEK, Petr. *Slabikář managementu*, 2015

Diplomové práce

20. PULPÁN Marek. *Time management manažera: Nejeftivnější využití Time managementu ve všech třech liniích managementu*, Bankovní institut, Praha 2011
21. KOVAŘÍKOVÁ, Kristýna. *Time management u sportovních manažerů*, Fakulta tělesné výchovy a sportu UK, 2011
22. ŠÍŠKOVÁ, Eva. *Ženy manažerky, jaké jsou?* 2003, Fakulta sociálních věd, UK
23. KONEČNÝ, Lubomír. *Nezávislý producent v ČR*, FAMU, Praha, 2008
24. STRÁNSKÁ, Martina. *Producerská dramaturgie [Postavení producenta v českém filmovém průmyslu a jeho vliv na projekty]* FAMU, 2012
25. PROKŮPKOVÁ, Michaela. *Time management manažera [Efektivnější využití času pomocí informačních technologií a priorit důležitosti]* Bankovní institut, 2013
26. DUFKOVÁ, Kristina. *Možnosti spolupráce producent – dramaturg po roce 1989*, FAMU, Praha,

- 2010
27. NOVOTNÝ, Mikuláš. *Producent jako iniciátor filmové tvorby v ČR*, FAMU, Praha 2010
 28. KOLÁČKOVÁ, Dana. *Time management: možnosti využití informačních technologií při efektivním hospodaření s časem*, Filozofická fakulta Masarykovy Univerzity. Brno, 2007
 29. VLACH, Jiří. *Development z pohledu českého producenta celovečerních filmů*, FAMU 2008

Legislativa

30. Zákon č. 496/2012 Sb. Zákon o audiovizuálních dílech a podpoře kinematografie a o změně některých zákonů (zákon o audiovizu)
31. Zákon č. 273/1993 Sb. Zákon o některých podmínkách výroby, šíření a archivování audiovizuálních děl, o změně a doplnění některých zákonů a některých dalších předpisů
32. Zákon č. 231/2001 Sb. Zákon o provozování rozhlasového a televizního vysílání a o změně dalších zákonů

Online zdroje

33. <http://archiv.protisedi.cz/article/vratislav-slajer-z-bionaut-films-pouta-proti-sedi>
34. https://cs.wikipedia.org/wiki/Vilfredo_Pareto
35. <https://cs.wikipedia.org/wiki/Hygiena>
36. <https://www.kreativnievropa.cz/o-programu>
37. <https://www.mkcr.cz/eurimages-547.html>

Rozhovory (audionahrávky a odpovědi na dotazník jsou k dispozici u autorky textu)

38. Rozhovor s Radimem Procházkou 15.7. 2018 na FAMU (Smetanovo nábřeží 2)
39. Rozhovor s Karlou Stojákovou 30.7. 2018 v kavárně Cafedu (Škrétova 490/12, Praha 2)
40. Rozhovor s Pavlou Janouškovou Kubečkovou 31.7. 2018 v kavárně Pod Lipami (Čechova 1)
41. Dotazník Petra Oukropce v emailu z 6.8. 2018

Přílohy

Otázky rozhovorů

0. Definujte, co pro vás TM znamená.

- Považujete TM za obor, kterým má cenu se zaobírat?
- Co si myslíte, že se může stát, když se TM podcení?
- Máte nějaký příklad ze života?

1. Na kolika projektech najednou pracujete?

- Plánujete je mezi sebou tak, aby bylo množství práce únosné?
- Jaké plány používáte, abyste měl všechny projekty pod kontrolou?
- Je nějaká fáze výroby produkčně náročnější? Jak s tím pracujete?

2. Popište prosím, jak si organizujete práci.

- Kde schraňujete informace a úkoly? (kalendář, google drive, gtd aplikace)
- Když máte všechny úkoly zapsané, je nějaký systém, podle kterého je vyřizujete?
- Rozdělujete si úkoly do bloků (podle projektu/ podle typu aktivity)
- Vytvořil jste si nějaké pracovní návyky, které se periodicky opakují? (např. každé ráno nejprve vyřídím emaily.)
- Věnujete se systematicky plánování času? Plánujete vždy na určité období? (ze dne na den, jednou za týden)
- Vidíte nějaké mezery ve svém systému? Co si myslíte, že by vám pečlivější organizace času mohla nabídnout?

3. Existují pracovní aktivity, které vám berou nepřiměřené množství času, a dají se tedy považovat za tzv. časozrouty? Jak s nimi pracujete?

4. Důležité a naléhavé

- Co považujete za důležité?
- Staráte se o to, abyste měl na tyto aktivity dostatek času?

5. Jak oddělujete svůj pracovní a volný čas?

- zajímáte se o psychohygienu? (vypínáte například telefon na dovolené? před snídaní nečtete maily?)

BIO producentů

Radim Procházka

Producent a režisér. Absolvent masové komunikace na FSV UK a dokumentární tvorby na FAMU, kde je nyní mentorem zahraničních studentů režie a studentem doktorského studia. Produkoval filmy Roberta Sedláčka (mj. PRAVIDLA LŽI či RODINA JE ZÁKLAD STÁTU), je producentem už třetího filmu Karla Vachka (natáčejí hraný esej KOMUNISMUS) a spolupracuje s mnoha dalšími režiséry a režisérkami. V posledních letech se zaměřuje se na mezinárodní koprodukce a debutanty. Jeho filmy získaly mnoho ocenění. mj. v roce 2016 film Štěpána Altrichtera SCHMITKE České lvy za zvuk a hudbu. Jeho nejnovější režijní počín MÁME NA VÍC, bude mít premiéru na podzim 2018. V tandemu s Robinem Kvapilem v něm zachytili letošní prezidentskou volební kampaň.

Karla Stojáková

Narozena 22.10.1978 v Brně. Absolvovala FAMU (Filmovou a Televizní Fakultu Akademie Múzických Umění v Praze), obor produkce. V roce 2001 založila filmovou produkční společnost Axman Production. Na festivalu v Cannes 2006 byla prezentována EFP (European Film Promotion) jako český zástupce “Producer on the Move” a stala se členem ACE (kde působí jako člen boardu). V letech 2008-2010 byla členem představenstva APA a 2009-2011 předsedkyní správní rady České filmové komory. V roce 2005 založila první festival asijských filmů v Praze – přehlídku FILMASIA, a v tomtéž roce se společností Axman Production natočila v Praze nejúspěšnější korejský seriál Lovers in Prague. V roce 2013 založila, společně s dalšími producenty – Pavlem Berčíkem, Janem Kallistou a Ondřejem Zimou, filmovou společnost Film Kolektiv (do které později vstoupila i Silvie Michajlova).

Pavla Janoušková Kubečková

Po absolvování oboru žurnalistiky na Karlově univerzitě a filmové produkce na FAMU založila v roce 2009 produkční společnost Nutprodukce. Její krátký snímek Graffitiger byl nominován na studentského Oscara. V roce 2012 pracovala na dokumentu Pevnost, který vyhrál na MFDF Jihlava cenu za nejlepší český dokumentární film. V roce 2013 dokončila dokumenty Show! (cena České filmové kritiky) a Velká noc, oba měly premiéru na CPH:DOX. Další její dokumentární snímek FC Roma se účastnil soutěže dokumentárních filmů KVIFF. V roce 2013 pro HBO dokončila minisérii Hořící keř režisérky Agnieszky Holland. Na tuto spolupráci navázala v roce 2016, kdy pro HBO produkovala seriál Pustina. (mezinárodní premiéra, Toronto IFF 2016). Je koproducentkou filmu Přes kosti mrtvých režisérky Agnieszky Holland, který získal Stříbrného medvěda na Berlinále 2017.

Petr Oukropec

Narozen v Praze. V roce 1994 debutoval jako producent celovečerním snímkem Indiánské léto. V roce 1995 založil společně s Pavlem Strnadem produkční společnost Negativ, která až dosud vyrobila přes čtyřicet hraných, dokumentárních a animovaných filmů, které získaly mnoho významných mezinárodních ocenění. V roce 1999 a 2018 získal Českého lva za nejlepší film roku (Návrat idiota, Bába z ledu). Je členem Evropské filmové akademie. Od roku 2003 vede dílnu na katedře produkce na FAMU. V divadle Zmrzlik v pošumavské obci Těchonice se dlouhodobě věnuje práci s dětmi a s neherci. V roce 2012 debutoval jako režisér snímkem pro děti Modrý tygr, který získal několik významných mezinárodních ocenění. V roce 2016 byl jeho film Ani ve snu! vybrán na Berlinale do prestižní sekce Generation 14+.