AKADEMIE MÚZICKÝCH UMĚNÍ V PRAZE
**HUDEBNÍ A TANEČNÍ FAKULTA**

Taneční umění
Choreografie

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

# TANEČNÍ PRODUKCE
## JAKO SOUČÁST PRÁCE CHOREOGRAFA

**Natálie Matysková**

Vedoucí práce: MgA. Lucie Hayashi, PhD.
Oponent práce: prof. Mgr. Václav Janeček, PhD.
Datum obhajoby:
Přidělovaný akademický titul: BcA.

Praha, 2020

THE ACADEMY OF PERFORMING ARTS IN PRAGUE

**MUSIC AND DANCE FACULTY**

Art of Dance

Choreography

**BACHELOR THESIS**

# DANCE PRODUCTION

## IN CHOREOGRAPHER´S WORK

**Natálie Matysková**

Thesis supervisor: MgA. Lucie Hayashi, PhD.

Opponent: prof. Mgr. Václav Janeček, PhD.

Date of defense:

Academic degree: BcA

Praha, 2020

**P r o h l á š e n í**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

**Taneční produkce**
**jako součást práce choreografa**

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.

## Evidenční list

Uživatel stvrzuje svým podpisem, že tuto práci použil pouze ke studijním účelům a prohlašuje, že ji vždy řádně uvede mezi použitými prameny.

| Jméno | Instituce | Datum | Podpis |
|---|---|---|---|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

**Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala MgA. Lucii Hayashi, PhD. za odborné vedení, podnětné připomínky a inspirativní přístup, a dále choreografům, kteří se zúčastnili výzkumné části práce a přispěli tak k hlubšímu poznání tématu, za jejich čas a ochotu, jmenovitě MgA Janě Burkiewiczové, Mgr. Bohumíře Eliášové PhD., MgA. Janě Ryšlavé a Václavovi Kunešovi.

**Abstrakt bakalářské práce**

Bakalářská práce se zabývá taneční produkcí uměleckého současného tance v nezávislém kulturním sektoru ČR z pohledu choreografa. Zkoumá, nakolik musí choreograf obstarávat produkční záležitosti sám, snaží se odhalit, proč tomu tak je a co z toho pro choreografy vyplývá. Zaměřuje se na vymezení pojmů management a produkce a snaží se postihnout specifika taneční produkce. Zaobírá se profesí choreografa a způsoby jeho zaměstnání. Práce vznikla na základě hypotéz, založených na osobních zkušenostech autorky, a jejich následné konfrontace s odbornou literaturou a zároveň vlastním empirickým výzkumem formou kvalitativních rozhovorů se čtyřmi českými choreografy nezávislého současného tance. Soustředí se na přípravu a realizaci projektů, jejich fáze a úskalí z dvojího hlediska - uměleckého a produkčního v jedné osobě. Dotýká se také psychologických dopadů této problematiky na osobnost choreografa (kreativita vs. praktičnost, měkké dovednosti, psychohygiena). Výzkum potvrdil, že tato problematika se zkoumaného sektoru skutečně blízce dotýká a choreografové se s ní denně potýkají.

**Klíčová slova**

Taneční produkce, nezávislý tanec, choreograf, produkční, rozhovor.

**Thesis abstract**

This bachelor thesis deals with the dance production of non-profitable contemporary dance theatre in the Czech republic. It follows up this theme from the choreographers' view. Commonly, the choreographer is responsible for production tasks too. The aim of this thesis is to uncover the reasons and consequences of this problem.

It concentrates on defining management and production and endeavours to capture specifics of dance production. It describes the role of choreographer and the possible types of their employment.

This thesis is based on the hypothesises supported by my personal experience and their confrontation with literature specialised on this topic and at the same time by the field research. It focuses on the preparation and realization of performance and the stages of that and analyzes its problematic issues from two points of view – artistic and productional. It also considers the psychological impact of choreographers´ multitasking jobs (creativity versus practicality, soft skills, mental health).

**Key words**

Dance production, non-profitable dance theatre, choreographer, production manager, interview.

## Obsah

1 Úvod ..... 1

2 Management a produkce ..... 5

2.1 Specifika taneční produkce ..... 7

3 Zaměstnání a profese: choreograf, produkční, manažer ..... 11

4 Příprava projektu ..... 14

4.1 Náročnost přípravy projektu ..... 15

4.2 Financování ..... 17

4.3 Postprodukce ..... 21

4.4 Spolupráce s produkčním ..... 23

5 Kreativita vs. praktičnost ..... 26

5.1 Měkké dovednosti choreografa/produkčního ..... 28

5.1.1 Syndrom vyhoření ..... 33

6 Závěr ..... 35

7 Seznam použité literatury ..... 36

# 1 Úvod

Tématem této práce je problematika taneční produkce. Zvolila jsem jej především proto, že tuto oblast považuji v českém kontextu za nedoceněnou a málo prozkoumanou. Dalším důvodem volby tohoto tématu je má vlastní činnost na poli taneční produkce, ve které spatřuji i mé potenciální kariérní směřování. Cílem práce je poukázat na sektor uměleckého současného tance v českém nezávislém profesionálním prostředí, kde je běžnou praxí, že choreograf zastává souběžně i roli produkčního. Mou snahou bylo postihnout důvody i následky tohoto jevu.

Informace pro tvorbu práce jsem čerpala dvěma způsoby. Jednak z odborné literatury, které ovšem není příliš mnoho a nezaměřuje se explicitně na produkci tance. Bylo proto nutné pracovat se zdroji tematicky spřízněnými a hledat v nich konotace s tancem. Druhým způsobem získávání informací byl vlastní empirický výzkum, založený na kvalitativních rozhovorech s několika českými choreografy. Tento výzkum byl pro mě klíčový z hlediska zachování specifičnosti tanečního umění v tématu.

Má práce je založena na prvotním určení hypotéz, které vycházejí z mých vlastních zkušeností vykonávání produkční práce. Na jejich základě pak vznikla struktura práce a otázky pro výzkumnou část. Každá kapitola a podkapitola se skládá z nastolené hypotézy, teoretického podkladu z literatury a vlastního výzkumu. První kapitola se věnuje vymezení pojmů management a produkce, a zkoumá specifičnost produkce taneční. Další kapitola se zabývá způsoby zaměstnání choreografa na české scéně. V té se zaobírám především problematikou nutnosti zastávání několika profesí v tanci souběžně. Čtvrtá kapitola se poté věnuje přípravě projektu a zkoumá její fáze. Zároveň otevírá důležitost spolupráce choreografa s produkčním. V poslední kapitole je pozornost zaměřena na psychologickou stránku věci, především na měkké dovednosti, které úzce souvisí s choreografickou i produkční prací.

Do výzkumu se zapojili celkem čtyři respondenti, etablovaní čeští choreografové působící na nezávislé současné scéně, u kterých jsem předpokládala, že mají osobní zkušenost s vykonáváním pozice produkčního souběžně s prací choreografickou. Respondentům bylo položeno jedenáct otázek, od tří jsem získala

odpovědi telefonicky a od jednoho písemně. Oporou pro metodologii vedení rozhovorů a následnou práci s přepsanými záznamy rozhovorů pro mě byla publikace Jeana-Clauda Kaufmanna *Chápající rozhovor*[1]. Odpovědi jsou v textu na přání některých respondentů anonymizovány. Výpovědi ve své autenticitě posloužily k potvrzení či upřesnění hypotéz. Uvádím je jak zobecněné, tak v původním znění – doslovné citace respondentů jsou vždy vyznačeny kurzívou, bez jakéhokoli označení respondenta, některé byly upraveny tak, aby z nich nebylo možné rozpoznat pohlaví respondenta. Choreografové byli vytipováni na základě následujících indicií: Čech, umělecký tanec, současný tanec, neziskový sektor, vlastní projekty. Jde o pouhý výsek české taneční scény, zvolila jsem jej však záměrně, protože se sama v takové oblasti nejvíce pohybuji a zároveň jsem přesvědčena, že je to jedna z nejvíce postižených oblastí, co se týče zastávání produkční práce výkonným umělcem. Skutečnost, že s respondenty sdílíme stejné prostředí tance, pomohla průběhu rozhovorů, poněvadž obě strany si byly vědomy dané problematiky a rozhovor tudíž mohl proniknout do hloubky. Setkala jsem se u všech respondentů s velkou vstřícností a ochotou sdílet informace i osobnějšího rázu. Jeden z respondentů mi dokonce den po našem rozhovoru zavolal, aby jednu myšlenku ještě doplnil. Mým původním záměrem bylo oslovit i některé profesionální produkční v taneční sféře, ale nakonec jsem od tohoto nápadu ustoupila, abych se tematicky příliš nevzdálila původnímu konceptu.

V rámci příprav na psaní této práce jsem si v listopadu roku 2019 také vedla produkční deník, který se vázal k mé spolupráci na organizování Festivalu Nové generace 2019. Zápisky mi pomohly zpětně identifikovat nejpalčivější problémy mé práce. Má role na tomto festivalu byla několikačetná – od produkční (komunikace s umělci, zahraničními hosty i dalšími účastníky festivalu, roznos plakátů, kompletace textu programu představení, tzv. placová produkce ad.), přes dramaturga (*site-specific performance* v budově HAMU), PR (tvorba tiskové zprávy, rozesílání emailových pozvánek, správa facebookového a instagramového profilu) až po choreografa a interpreta vlastního díla na *site-specific performance*. Alarmující bylo už samotné sepsání všech těchto různorodých činností, k nim jsem se navíc snažila zapisovat čas, který jsem strávila prací na nich. Po sečtení odpracovaných hodin sice nevzniklo nijak závratně vysoké číslo, ovšem nutno

[1] KAUFMANN, Jean-Claude. *Chápající rozhovor.* Praha: SOCIOLOGICKÉ NAKLADATELSTVÍ (SLON), 2010. ISBN 978-B0-7419-033-9

podotknout, že všechen tento čas byl nadstavbou k mému studijnímu a pracovnímu režimu. Postup práce byl takový, aby se vždy vyřídily nejnaléhavější proproblémy. Na kvalitní odvedení práce tam, kde to nebylo bezpodmínečně nutné, mi už nezbývala kapacita. Nutno uznat, že jsem ani v reakci na množství práce nebyla schopna rozšířit tým, přestože by to situaci pomohlo. Tristní byl například i můj přístup k přípravě vlastního uměleckého počinu – pro vyřizování organizačních záležitostí a velkou zodpovědnost za festival jsem jej upozadila. Myslím si, že výše popsané může být modelovou situací nezávislého choreografa. Taková zkušenost pro mě byla pouze dalším impulsem, abych se věnovala právě tomuto tématu.

Na tomto místě bych ráda stručně představila účastníky mého výzkumu pro lepší vymezení kontextu, v kterém se můj výzkum pohyboval.

**MgA. Jana Burkiewiczová**

Choreografka, režisérka, pedagožka. Působí v oboru (vlastní tvorba) 17 let.
Absolventka oboru taneční pedagogiky HAMU. V roce 2015 založila vlastní soubor burki&com. Do procesu své tvorby zapojuje nejen tanečníky a herce, ale také výtvarníky, architekty, designéry nebo současné nezávislé hudebníky. Kromě autorské tvorby se také věnuje projektům, kde propojuje svět divadla se světem volného umění, designu a módy.[2]

**MgA. Bohumíra Eliášová, PhD.**

Tanečnice, choreografka, pedagožka. Působí v oboru (vlastní tvorba) 23 let.
Absolventka oboru choreografie HAMU. V současnosti působí jako pedagožka na HAMU a zároveň na ZUŠ. Vytvořila více než dvacet choreografií, často ve spolupráci se současnými hudebními skladateli. Její choreografie byly prezentovány také na mezinárodních festivalech. Od roku 2008 spolupracuje s orchestrem Berg.[3]

[2] Jana Burkiewiczová. *BURKI&COM* [online]. 2015 [cit. 2020-04-28]. Dostupné z: https://www.burkicom.com/jana-burkiewiczova/
[3] Umělci. *SE.S.TA – SE.S.TA - Centrum choreografického rozvoje* [online]. [cit. 2020-04-28]. Dostupné z: https://www.se-s-ta.cz/pedagogove.php#E

**MgA. Jana Ryšlavá**

Tanečnice, pedagožka, produkční. Působí v oboru (vlastní tvorba) 15 let.

Absolventka oboru taneční pedagogiky HAMU a SEAD Salzburg Experimental Academy of Dance. V současnosti působí jako pedagožka na Janáčkově konzervatoři v Ostravě. Je také dramaturgyní ostravského kulturního centra Cooltour a zakladatelkou festivalu MOVE Ostrava tamtéž. Působí mimo jiné jako interpretka.[4]

**Václav Kuneš**

Choreograf, tanečník, umělecký ředitel souboru. Působí v oboru (vlastní tvorba) 16 let.

Absolvent Taneční konzervatoře hl. m. Prahy. Byl v angažmá v Nederlands Dans Theater. Od roku 2004 působil jako asistent Jiřího Kyliána. V roce 2007 spoluzaložil soubor 420PEOPLE, jehož je uměleckým ředitelem. Kromě autorské tvorby na domácí scéně vytváří choreografie i pro světové soubory. Zasloužil se o hostování mnoha významných zahraničních choreografů v ČR.[5]

[4] Jana Ryšlavá - Cooltour. *Kulturní centrum Cooltour* [online]. [cit. 2020-04-28]. Dostupné z: https://cooltourova.cz/kontakty/clenove/jana-ryslava/#

[5] Životopis Václava Kuneše. *Soubor současného tance 420PEOPLE* [online]. [cit. 2020-04-28]. Dostupné z: https://www.420people.org/vaclav-kunes/zivotopis/

## 2 Management a produkce

Pojmy management a produkce především v souvislosti s uměním často splývají v jedno, ovšem není tomu tak. Zaměřme se tedy nejprve na tyto jednotlivé pojmy.

Slovník cizích slov definuje management jakožto „systém teoretických a praktických řídících znalostí a činností; vedení, skupina manažerů".[6] Je to systém, jenž lidstvo provází již od pradávna, jelikož žádná organizace se neobejde bez vedení, ale v současné době se mu čím dál tím více věnuje pozornost a přikládá větší váha. Tato disciplína se neustále zpřesňuje a aktualizuje. Dobré řízení je základem úspěchu.[7]
Manažer (z původního angl. výrazu manager) je tedy označení pro vedoucího pracovníka podniku – ředitele, hospodáře, obchodního vedoucího, profesionálního pořadatele či správce. Může se dále dělit podle specializace práce, např. *business manager, executive manager*, v případě divadla často *production manager*. V zahraničí se také setkáváme s pojmem *stage manager*, což v překladu znamená inspicient. Jan Dvořák ve své knize *Kreativní management pro divadlo* klade důraz na slovo „tvořivý" v souvislosti s popisem práce divadelního manažera. Pokouší se vyložit vykonávání uměleckého managementu jako umění svého druhu, producenta a organizátora považuje za určující osobnosti pro tvorbu nebo za tvůrce samotné.[8] Jednotlivé manažerské praktiky jsou závislé na vzdělání, tradici, osobní zkušenosti a typu osobnosti konkrétního manažera. (Mimo jiné se příhodně používá sousloví manažerský syndrom, jenž je způsoben přepracováním řídící prací a provází ho duševní i tělesné obtíže.)[9]

Podíváme-li se do historie terminologie, tak například Ottův slovník naučný (1903) definuje produkci takto: „Produkce (z latiny) – viz výroba. V názvosloví národohospodářském jmenuje se výrobou každé vynakládání lidské práce a hmotných prostředků výrobních (výrobního kapitálu) za účelem vzniku statků,

[6] Výsledky hledání výrazu manažer. *ABZ.cz: slovník cizích slov - on-line hledání* [online]. 2020 [cit. 2020-03-19]. Dostupné z: https://slovnik-cizich-slov.abz.cz/web.php/hledat?cizi_slovo=mana%C5%BEer&typ_hledani=prefix
[7] VEBER, Jaromír a kol. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita.* 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200
[8] DVOŘÁK, Jan. *Kreativní management pro divadlo: aneb O divadle jinak.* Druhé vydání. Praha: Pražská scéna, 2004. ISBN 80-86102-53-X
[9] Výsledky hledání výrazu manažer. *ABZ.cz: slovník cizích slov - on-line hledání,* ref. 6

t. j. předmětů způsobilých sloužiti k ukojení lidských potřeb. Při každé výrobě dlužno lišiti stránku technickou od vlastní hospodářské."… „Produkce divadelní, hudební apod., tolik co divadelní, hudební provozování." [10] Slovník cizích slov uvádí tři významy: „výroba, souhrn výrobků nebo uměleckých výtvorů, veřejné předvádění nějakých výkonů."[11]

Proto i divadelní produkci můžeme chápat jako výrobu, ačkoliv pojem „výrobek" se nezdá být dokonalým pojmem pro výsledek umělecké činnosti. Nabízí se tedy další podobné pojmy umění bližší – výtvor, umělecká práce, tvoření, vytváření, uvedení, také divadelní inscenace. Divadelní produkce „naznačuje konkrétní a konstruovanou povahu divadelní práce, která předchází realizaci každého představení."[12] Proces vytváření divadelního představení jakéhokoli žánru je velmi složitý komplex nejrůznějších činností, které nejsou pouze uměleckého rázu, plné estetických analýz a oduševnělých vizí. Pro samotné přežití a konkurenceschopnost je zapotřebí ovládnout i neumělecké disciplíny jako je management, ekonomie, sociální, politické a právní vědy, psychologie, sociologie, historie a také nové technologie na poli multimédií.

Dvořák pozici produkčního definuje jako pracovníka produkce, který má na starost praktické organizační činnosti divadelního provozu, v závislosti na producentovi. Dále také zmiňuje mimo jiné šéfa produkce, jenž organizuje provozní aktivity a práci jednotlivých produkčních a jejich asistentů. Připouští, že v přeneseném, ovšem nepřesném smyslu slova se produkční zaměňuje s pojmy producent, manažer, ředitel.[13]

Management a produkce spolu úzce souvisí, ovšem management je produkci nadřazen. Většina tanečních uskupení spolupracuje s produkčním, který koordinuje technické a logistické záležitosti realizace představení. Manažer produkce je zodpovědný za uskutečnění nápadů choreografa, případně uměleckého vedoucího v rámci mezí divadelního nebo performativního prostoru a rozpočtu. Koordinuje také veškeré „zákulisní" akce, což zahrnuje nejčastěji svícení, kostýmy, scéno-

[10] Kolektiv autorů. *Ottův slovník naučný: Ilustrovaná encyklopaedie obecných vědomostí. Dvacátý díl.* Praha: J. Otto, 1903. Dostupné také z: http://www.digitalniknihovna.cz/nkp/uuid/uuid:c236f850-e6e1-11e4-a794-5ef3fc9bb22f
[11] Výsledky hledání výrazu produkce. *ABZ.cz: slovník cizích slov - on-line hledání* [online]. 2020 [cit. 2020-03-21]. Dostupné z: https://slovnik-cizich-slov.abz.cz/web.php/hledat?cizi_slovo=produkce&typ_hledani=prefix
[12] PAVIS, Patrice. *Divadelní slovník*. Praha: Divadelní ústav, 2003. ISBN 80-7008-157-0
[13] DVOŘÁK, Jan, ref. 8

grafii, zvuk, videoprojekce a také inspici. Na každé divadelní produkci pracuje mnoho odborníků, manažerova práce je koordinovat tyto lidi a jejich práci v rozličných oborech dohromady tak, aby bylo představení dokončeno včas, v souladu s rozpočtem a co nejblíže originální vizi choreografa. Důležitým aspektem produkování tanečního představení je rozpočet – kolik peněz je k dispozici, jak mají být utraceny, kde a kým. Rozpočet vytváří právě manažer produkce na základě konzultací s hlavním manažerem, a je zodpovědný za jeho dodržení.[14] Produkce (nejen) tanečního představení vždy znamená úsilí o spolupráci, ba symbiózu s lidmi ve všemožných rolích a s různými povinnostmi. Naplánovat a zorganizovat představení je ohromný a někdy vyčerpávající závazek. Je proto stěžejní mít velmi dobře promyšlený plán a následně jej dodržovat.[15]

U uskupení tzv. nezávislého tance velmi často nastává situace, kdy především z finančních důvodů musí manažerskou i produkční činnost vykonávat jedna osoba, velmi často je ovšem zároveň i choreografem, výkonným umělcem. Právě toto překrývání rolí je palčivým problémem tanečního umění, které stále vykazuje nedostatky dobrého managementu nebo marketingu.

## 2.1 Specifika taneční produkce

Specifika taneční produkce stále nejsou nikde písemně definována, přesto jsou nepsaným know-how jejích aktérů. Mým názorem je, že produkční v oblasti tance musí mít dokonalý přehled o taneční scéně v ČR i ve světě. Musí mít pochopení pro tvůrčí proces, sám by měl být tvůrčí, ale velmi praktický zároveň. Měl by rozumět tanci, nejlépe mít osobní zkušenosti přímo s tancem jako takovým, aby byl adaptabilní pro všechny pozice, které jako produkční může potenciálně vykonávat. Měl by uvažovat logicky a pracovat efektivně. Měl by udržovat dobrou atmosféru v týmu, i kdyby se projekt nacházel v nepříznivé situaci.

[14] Production Manager. Dance Consortium [online]. [cit. 2020-03-25]. Dostupné z: https://www.danceconsortium.com/features/dance-resources/in-and-around-a-dance-company/production-manager/

[15] BURGESS, Jacqueline. About Dance 6: Dance Production. Dance Consortium [online]. 2020 [cit. 2020-03-25]. Dostupné z: https://laney.edu/jburgess/dance-6-dance-production/

Tato hypotéza vychází z osobní zkušenosti s výkonem práce produkčního (taneční festival, představení) i se spoluprací s produkčním z pozice choreografa.

V České republice je obor taneční produkce teprve v začátcích. V rámci katedry tance na pražské HAMU jí je v současné chvíli věnován pouze jeden dvousemestrální seminář, kde mohou studenti získat základní přehled o problematice. Na DAMU pak lze studovat produkci zaměřenou na divadelní činnost (tedy obor nejvíce aplikovatelný i na tanec) v bakalářském a magisterském programu. Studium produkce na DAMU se skládá především ze seminářů teorie a historie divadla, ekonomie, práva, managementu nebo marketingu. Studenti si osvojují schopnosti a vědomosti především v oblastech řízení a provozování divadelních institucí i projektů, fundraisingu, propagace, teorie komunikace, propagace a PR, kulturní politiky apod. V magisterském programu nabízí tři specializace: Arts management & arts marketing, Kreativní producentství a Ekonomika, právo a provozování divadla.[16] Co se týče dalších možností studia produkce, nabízí se katedra Hudební produkce na HAMU či Katedra produkce FAMU. Existuje jistá perspektiva spolupráce všech oborů produkce AMU, která by mohla společným programem přispět k rozvoji oboru jako takového a také by mohla být podnětem pro užší spolupráci jednotlivých fakult.[17] Na vysokoškolské úrovni nabízí studium produkce také brněnská JAMU v Ateliéru divadelního manažerství a jevištní technologie a podobně jako HAMU také na samostatné Katedře hudební produkce. Vzdělávání v oblasti Arts managementu nabízí také několik neuměleckých škol.

Literatura se však o taneční produkci zatím příliš nezmiňuje. Pro tanec se jistě dá využít mnoha poznatků z všeobecné produkce divadelní, ale ta taneční je v mnoha ohledech specifická. Určitě minimálně tím, že má omezený okruh diváků. Tím, že na rozdíl od mluveného slova není tanec tak jednoznačně srozumitelný a divák musí mnohem více dešifrovat symboliku, se stává složitěji přístupným druhem umění.[18] Na druhou stranu je díky tomu snáze mezinárodně přenositelný. V práci produkčního tkví specifika především ve znalosti tanečního oboru, kontextu a

[16] Studijní obory. *DAMU* [online]. 2020 [cit. 2020-03-26]. Dostupné z: https://www.damu.cz/cs/katedry-obory/katedra-produkce/studijni-obory/8203R051-produkce-bakalarsky/

[17] LÁZŇOVSKÝ, Michal. *Koncepce řízení katedry produkce v letech 2019 -2023* [online]. 22. 5. 2019 [cit. 2020-04-2]. Dostupné z: https://www.damu.cz/media/KP-vyberove_rizeni_19-Laznovsky-projekt.pdf

[18] ŠAFAŘÍKOVÁ, Nicola. *Analýza získávání a formování publika současného tance*. Praha, 2013. Bakalářská práce. Univerzita Karlova v Praze. Vedoucí práce Mgr. et Mgr. Karolína Pauknerová, Ph.D.

kontaktech. Klíčový je harmonogram zkoušení, jehož doba je často mnohem delší než u tvorby činoherního představení s předem daným scénářem. Jsou zde také jiné požadavky na prostor, technické zázemí, interprety, apod.

**Výzkum**

Pro ověření své hypotézy jsem vybraným respondentům položila otázku, jak by specifikovali potřeby taneční produkce a co očekávají od produkčního, který by potenciálně figuroval v jejich projektu.

Z odpovědí respondentů na tyto otázky vyplývá, že specifika taneční produkce nejsou příliš odlišná od produkce divadelní a že dobrý produkční se rychle zorientuje a adaptuje nezávisle na konkrétním oboru, je to schopný člověk, jenž dokáže připravit, co je potřeba. Přesto se objevilo několik požadavků, které by produkční v tanci měl splňovat:

- vztah k tanci
- znát režim tanečníků (např. potřeba rozcvičení před představením apod.)
- rozumět podmínkám divadla (např. časový rozptyl světelných zkoušek apod.)
- přehled o taneční scéně – vědět, koho oslovit, s kým komunikovat prostory, reprízy apod., znát konkurenci
- ovládat základy PR
- samostatnost a iniciativa
- schopnost organizace a správného načasování
- schopnost udržení kompaktnosti týmu a chodu projektu
- schopnost předvídat
- umělecké cítění (nebo případně umět konzultovat problém s kompetentními lidmi – např. vyjednávání nového prostoru pro reprízu představení)
- cit pro práci s lidmi, respektování individuálních potřeb umělců (tanečníci jsou často velmi rozdílné typy osobností)

Mnoho z těchto schopností je samozřejmě možné nabýt praktickými zkušenostmi. Zajímavá je myšlenka, proč je vztah k tanci vůbec tak důležitý pro takovou profesi. Jeden z respondentů odpověď formuloval v kontextu všeobecného povědomí o tanci. Tanec, především umělecký, není v českém kulturním prostředí mainstreamovou záležitostí. Je podfinancovaný, nenabízí mnoho stálých zaměstnaneckých poměrů a pro potenciální produkční tance s velkými ambicemi není

ani příliš pravděpodobné, že by se dostali mezi celebrity, které zná celý národ (na rozdíl od filmové či hudební produkce). Produkční tedy v tanci musí spatřovat významnou osobní hodnotu, aby se pro něj stal dostatečně lákavým.

*„Určitě by měl mít vztah k pohybu i k tabulkám.*"

Došla jsem tedy k závěru, že taneční produkce nemá zásadní specifika, která by ji výrazně odlišovala od produkce divadelní, ovšem je třeba ji respektovat s ohledem na diferencovanost oboru tance jako takového. Orientace v oboru a kladný vztah k němu je zásadní.

## 3 Zaměstnání a profese: choreograf, produkční, manažer

Vzhledem k absenci pracovní pozice „choreograf" na úvazek předpokládám, že většina tvůrců jsou buď na volné noze, nebo mají více částečných úvazků (případně kombinace obojího). To přináší jak klady - větší svoboda, variabilita práce, více kontaktů – více potenciálních nabídek, větší časová flexibilita, tak zápory - finanční nejistota (na volné noze), nestálost, absence jednotné pevné pracovní doby – nepravidelnost, zahlcenost, nekomplexnost, výdaje za platby sociálního a zdravotního pojištění, komunikace s úřady a pojišťovnami, negarantovaná dovolená. Předpokládám dále, že většina respondentů vykonává především další profese v oboru jako produkční, pedagog (pravidelné lekce, workshopy), někdy zároveň i interpret. Zvláště u začínajících umělců v oboru také není výjimkou, že jsou zároveň i dramaturgy, light designéry, scénografy atd. Vykonávat všechny tyto role je časově velmi náročné a často se musí dělat kompromisy (např. rušení lekcí kvůli večerní repríze představení), ale bohužel kvůli finančnímu podhodnocení tance nezbytné, často existenčně důležité.
Hypotéza vychází z vlastního pozorování oboru a částečně čerpá z online článku porovnávajícího zaměstnání a působení na volné noze.[19]

Českou taneční nezávislou scénu tvoří bez výjimky tanečníci pracující jako osoby samostatně výdělečně činné (OSVČ), tedy na volné noze. Tito tanečníci se nejčastěji sdružují do skupin, které jsou občanskými sdruženími a finance čerpají z krátkodobých grantových soutěží, většinou jde o jednoleté granty. V této oblasti je kritický nedostatek financí.[20] Pracovněprávní vztahy se tvoří na základě smluv dle autorského nebo živnostenského zákona. Není neobvyklé, že tvůrci zastávají v rámci fungování souboru několikero profesí. Nejčastěji se to děje především uměleckým šéfům souborů, kteří jsou zároveň i choreografy a pedagogy, pověřenými vedením zkoušek, často také interprety a do určité míry manažery. Takovýto rozptyl se ovšem nemusí týkat pouze uměleckého šéfa. Kumulace profesí není výhradou umělecké sekce uskupení, je obvyklá i u pracovníků praktických neuměleckých záležitostí.

[19] GRÓFOVÁ, Dana. Co se vyplatí? Porovnání výhod zaměstnance a freelancera [online]. 7. 11. 2018 [cit. 2020-04-1]. Dostupné z: https://www.vimvic.cz/clanek/porovnani-zamestnanec-freelancer
[20] VAŠEK, Roman a Václav RIEDLBAUCH, *Studie návazné uplatnitelnosti uměleckého personálu: (zaměřeno na vybrané umělce z oblasti performing arts).* Praha: Oeconomica, 2012. ISBN 978-80-905248-1-1

Ve výzkumu Jany Návratové *Český tanec v datech: současný tanec* je uveden honorář pro choreografa za vytvoření a nastudování díla v rozptylu 10 000 – 50 000 Kč. Problematickým se jeví fakt, že se jedná o jednorázovou částku, samotné rozložení a objem práce je individuální a s každým konkrétním případem jiné. Je tedy evidentní, že takový choreograf pro pokrytí svých celoročních životních nákladů musí buďto vytvořit několik choreografií ročně nebo vykonávat zároveň různé profese.[21]

**Výzkum**

Pro ověření vlastní hypotézy byly respondentům položeny otázky, zdali pracují na volné noze, na jeden či více částečných úvazků, nebo na plný úvazek. Dále také, které všechny profese vykonávají a jak se jim je daří kloubit dohromady. Respondenti byli vyzváni, aby popsali klady a zápory jejich pracovní situace.

Vykonávání různých profesí výzkum potvrdil, všichni respondenti nejsou pouze výlučně choreografy. Všichni také vykonávají tvůrčí práci na volné noze, s komentářem, že jiná možnost v ČR ani neexistuje, pokud nejde o kamenné divadlo a i v takovém případě je úvazek možností spíše jen pro šéfa souboru. Polovina respondentů má zároveň částečný úvazek na jinou než tvůrčí činnost (nejvíce pedagogika), druhá polovina působí pouze jako OSVČ v různých sférách.

Jako klad situace s částečným úvazkem hodnotili respondenti rozhodně jistotu a pravidelnost v příjmu. Zároveň však zmínili, že tato pravidelná jistota je „zdaněná" jakousi nesvobodou, kdy tvůrce často nemůže přijmout nabídky, o které by sice stál, ale nemůže si to kvůli závazkům dovolit (např. nabídky v zahraničí nebo i jen mimo město působnosti). Ačkoliv to nebylo respondenty vyřčeno, lze předpokládat, že naopak pro tvůrce působící pouze na volné noze je finanční nestálost přítomna a existenční zajištění vyžaduje strategické plánování, zato jsou ovšem o něco svobodnější a veškeré plánování aktivit je pouze na nich. Jako další klad byla jmenována obměna pracovních činností, která nabízí čerstvý pohled na různé oblasti práce. Jako největší zápor byla zmiňována časová náročnost – labilní pracovní doba, žádný osobní časový limit a tudíž náročnější vymezení si času na odpočinek (upřednostňování povinností na úkor osobních potřeb).

[21] NÁVRATOVÁ Jana. *Český tanec v datech: současný tanec.* Praha: Institut umění - Divadelní ústav, 2018. ISBN 978-80-7008-405-2

Výčet profesních aktivit, které se v odpovědích objevily: choreografie, režie, produkce, PR, marketing, pedagogika tance a dalších pohybových oborů (profesionální i volnočasové vzdělávání, pravidelně i nárazově – workshopy), dramaturgie, interpretace, působení v grantové komisi, umělecké vedení souboru, vedení zkoušek (v rámci souboru). Každý z respondentů zastává minimálně tři z těchto profesí.

Co se týče skloubení všech profesí a aktivit s nimi spojených, u žádného z respondentů se neobjevila doslovně odpověď, že mají tolik aktivit pouze z existenčních důvodů. Finance však v tomto zajisté hrají významnou roli. Bylo např. zmíněno, že na poli nezávislého divadla člověk musí zastat spoustu profesních rolí, aniž by chtěl, jelikož nemá dostatek prostředků na zaplacení lidem, kteří by část potřebné práce mohli vykonávat. Znamená to tedy, že tuto práci vykonává tvůrce sám, aniž by za ni byl adekvátně finančně ohodnocen. A často se to týká právě produkční práce. Někteří respondenti zmínili jako dobrou finanční vzpruhu zakázku v komerční sféře, vedení workshopu či tvorbu choreografie v zahraničí. Všichni respondenti si však na živobytí i přes problematickou situaci vydělávají působením v oboru.

*„Vlastně nedělám nic jiného, než že se věnuji tanci v různých podobách.*"

Jak již bylo výše zmíněno, časová vytíženost je vysoká. Vyskytla se odpověď, že občas dochází ke kolizi aktivit, jako konkrétní příklad byl uveden střet pravidelné výuky s nárazovými představeními. Na otázku, jak se daří kloubit všechny aktivity časově, jediný z respondentů odpověděl na rozdíl od ostatních, že je možné vše stíhat, pokud je to naplánováno právě tak, aby se to stíhat dalo. Zároveň však zmínil, že proto je dobré mít kolem sebe tým, který *„když se to stíhat nedá, bere práci za vás*".

Původní hypotézu potvrdila literatura i vlastní výzkumná část. Choreograf na nezávislé taneční scéně zpravidla funguje jako OSVČ. Je běžné, že zastává více profesí, často ale všechny spojené s uměním, jednak proto, aby se uživil, a také proto, že nemá dostatek finančních prostředků na to, aby mohl zaplatit další členy svého týmu. Výkonu práce obětuje mnoho času.

# 4 Příprava projektu

Dobrý management projektu je základem jeho úspěchu a udržení při životě. Praxe provozování veřejně-umělecké činnosti dokazuje, že nejde pouze o naplnění umělecké stránky věci, ale také ekonomických a administrativně právních záležitostí, a že k jejímu fungování je třeba součinnosti více lidí.[22]

„Díla kvalitních umělců byla v mnoha případech objevena a doceněna častokrát až několik desítek let po jejich vzniku. Někdy bývají tato opomenutí připisována nadčasovosti autora nebo jeho díla, ovšem mnohem pravděpodobnější je teze, že umělecká stránka věci nenašla spojení s vhodným a komplexním managementem, a proto byla zapomenuta, nebo neobjevena."[23] V současné době navíc vše musí reagovat na velmi rychle proměnlivé podmínky – kulturní, ekonomické i sociální.

Martin Kolda ve své diplomové práci zmiňuje, že „divadelní management vyžaduje znalosti psychologie, sociologie, práva a ekonomie. Dále pak obchodní a komunikační vědomosti a samozřejmě znalost daného uměleckého oboru." Vzhledem k velmi širokému záběru ideálních znalostí, zmiňuje se dále o vhodnosti delegování úkolů na odborníky.[24] Ovšem to je v případě choreografa na volné noze, jenž je zároveň hlavním manažerem a částečným produkčním svých projektů a nemá na koho práci delegovat, náročné. Pokud k výše vypsaným ideálním schopnostem přidáme navíc požadavky na vykonávání práce choreografa jako např. osobní vyspělost, bohatá představivost, jasná tvůrčí vize, zodpovědnost, organizační schopnosti, intuitivnost, rozhodnost, odvážnost, diplomatičnost, přehled v oblasti psychologie a pedagogiky[25], stává se z ideálního choreografa na volné noze jakýsi „superhrdina". V následujících podkapitolách se proto věnuji různým částem příprav projektu a zjišťuji, jaký k nim choreografové - produkční zaujímají postoj.

[22] VOJÍK, Vladimír. *Podnikání v kultuře a umění: Arts management.* Praha: ASPI-WoltersKluwer, 2008. ISBN 978-80-7357-356-0
[23] KOLDA, Martin. *Problematika tanečního managementu*. Praha, 2013. Diplomová práce. Akademie múzických umění v Praze. Vedoucí práce prof. Mgr. Václav Janeček, Ph.D.
[24] tamtéž
[25] BARTOŠ, Josef. *Psychologie tance*. Praha, 2017. Diplomová práce. Akademie múzických umění v Praze. Vedoucí práce doc. Mgr. Daniela Stavělová, CSc.

„Management je vedení, ovládání a řízení, ale také funkce, návod, přístup, myšlení a jednání, doporučení k organizaci lidí a zdrojů. Management je soubor metod a činností k umění přežít a k umění být úspěšný."[26]

Podnikání v neziskovém sektoru v menších měřítkách (malé až střední podniky) přináší spoustu výhod, které se ovšem nesprávným managementem mohou proměnit v obtíže. Mezi tyto výhody bychom mohli zařadit např. možnost flexibilního rozhodování, *networking* (síť oborových kontaktů a konexí), přímý kontakt mezi všemi členy organizace, možnost srovnání pracovního i uměleckého výkonu s podobnými organizacemi a tím pádem přístup k zpětné vazbě a povědomí o konkurenci, vytváření nových pracovních a uměleckých příležitostí. Ovšem přehlédnutím některých problémů, nedůsledností či kupříkladu nevhodným načasováním, mohou být takové organizace snadno ohroženy. Často to může být nedostatkem manažerských a ekonomických vědomostí (nezvládnutí administrativních záležitostí, nedostatečná orientace v legislativních a daňových předpisech) a umělecky orientovaným řízením (založeným příliš na intuici a emocích).[27]

## 4.1 Náročnost přípravy projektu

Z osobní zkušenosti s přípravou projektu odhaduji, že nejnáročnější část přípravy z časového hlediska je fundraising a pečlivé plánování projektu – musí se dělat s velkým předstihem, aniž by projekt existoval nebo měl jasnější kontury. Organizačně je, předpokládám, naopak nejnáročnější fáze zkoušení a finalizace projektu, protože je potřeba efektivně zorganizovat mnoho lidí a aktivit dohromady. Obě tyto části – příprava a realizace, jsou stejně důležité a srovnatelně náročné.

Základním předpokladem přípravy projektu je plánování, na jehož základě se sestaví komplex rozhodnutí, dle kterých se v předem určeném časovém horizontu následně organizují aktivity.[28] Plánování musí nutně vycházet z promyšleného logického rámce a musí být vzhledem k projektu/organizaci objektivní.

[26] DVOŘÁK, Jan, ref. 8
[27] VOJÍK, Vladimír, ref. 22
[28] KOLDA, Martin, ref 23

Podle plánu se také řídí sestavení rozpočtu.[29] Kromě plánování je také třeba předvídat. Plánování i předvídání není ovšem jeden definitivní čin, nýbrž kontinuální proces analýzy aktuální situace, je potřeba se umět přizpůsobit. Plánování lze rozdělit na tři horizonty – strategické (na několik let dopředu), manažerské (na následující rok) a operativní (okamžité, na následující týdny).[30]
Časové řešení projektu je individuální a závisí na mnoha faktorech, jakými jsou např. žánr, zázemí, počet členů inscenačního týmu apod.

**Výzkum**

Pro bližší pochopení problematiky byla respondentům položena otázka, kterou část přípravy projektu považují za nejnáročnější. Předpokládám, že i to může být ukazatelem, kde chybí pracovní síly.

Ukázalo se, že každý respondent přípravy projektu vnímá jinak, což se pravděpodobně odvíjí také od týmu, který (ne)mají kolem sebe. Většina respondentů však označila za nejnáročnější samotný začátek projektu, předtím, než se začne vůbec zkoušet. Tato fáze obnáší zajištění všech umělců, zamluvení termínů (jak premiéry, tak zkoušek) a prostorů, dostatečné informování všech členů týmu, vytvoření harmonogramu.

*„Nejnáročnější je ten přerod z hlavy na papír. Ani ne tak, co se týče námětu, ale dát dohromady celý ten kolos a uvést ho do pohybu.*"

Zajímavé je, že pouze jeden z respondentů zmínil jako náročné shánění financí, resp. situaci, kdy tvůrce zažádal o grant, ale ještě nezná výsledky řízení. V takovém případě je autor nucen dělat kompromisy, aby dokázal projekt finančně zabezpečit i v méně příznivých podmínkách, a často musí přetransformovat svou původní vizi. Střet umělecké ideje a finanční reality může tvůrce uvrhnout do velké nejistoty a nutí jej zpracovávat určité záležitosti odhadem, zároveň ovšem může i pobídnout k tvořivosti (hledání alternativních řešení).

*„Vím co je nejhorší – když máš ajfr ten projekt udělat, ale nemáš prostor a prostředky.*"

[29] FRIEDLOVÁ, Eva. *Problematika současného tance a jeho produkčního zajištění* Praha, 2008. Diplomová práce. Akademie múzických umění v Praze. Vedoucí práce Mgr. Doubravka Svobodová
[30] DVOŘÁK, Jan, ref. 8

Další popisovanou obtížnou fází příprav bylo také období těsně před premiérou projektu, které vyžaduje dobré PR a marketingové tahy, aby se o projektu dostatečně dozvěděla veřejnost, aby se stal viditelným.
Jako poslední problematická oblast pak u některých respondentů bylo popsáno zajištění udržitelnosti projektu – organizace repríz, komunikace s divadly a nacházení vhodných termínů.

Z výpovědí respondentů vyvozuji, že průběh příprav a realizace projektu je proměnlivý, podle individuálních potřeb. Napříč odpověďmi se ovšem prolíná jeden fakt – téměř vše zmíněné je záležitostí produkce. Vyplývá z toho, že produkční práce pro život projektů nezbytná, přesto však podceňovaná.

## 4.2 Financování

Mezi lidmi působícími v oboru je všeobecně známo, že financí je v českém tanci zoufale málo. Předpokládám proto, že s každou realizací projektu musí tvůrce přistoupit ke kompromisům, protože i když většina projektů pravděpodobně čerpá finance vícezdrojově, zřídkakdy dostane plnou žádanou částku. Vznik a život projektů je závislý na grantech. Tyto mé hypotézy vycházejí z vlastního pozorování dění.

Vymezení státu vůči profesionálnímu umění v ČR je jiné než v Evropě, kde výdaje na něj spíše rostou. Je to právě oblast kultury, která vždy jako jedna z prvních trpí škrty státního rozpočtu. Často se také objevuje disproporce ohledně podpory státních a neziskových subjektů. Nevyvážený státní rozpočet takové subjekty nedovoluje dlouhodoběji podporovat, a proto tvůrci v neziskovém sektoru musí žádat především roční granty a nemají tak nikdy jistotu kontinuity své práce.[31]

V České republice neexistuje jediný soubor současného tance, který by zřizoval stát, kraj, město nebo městská část. Proto je zde nejčastější model malého personálního jádra souboru, konkrétně většinou složeného z jednoho či dvou zakládajících osob – tvůrce a manažera nebo dvou tvůrců. To je sice na jednu stranu velmi flexibilní forma, na stranu druhou je ovšem velmi křehká. Veškeré

[31] NAVRÁTILOVÁ, Eva: *Současný tanec v České republice z pohledu kulturního managera*. Brno, 2009. Diplomová práce. Masarykova univerzita. Vedoucí práce: Mgr. Jana Horáková, Ph.D.

soubory působící v ČR jsou závislé na příjmu financí z veřejného rozpočtu, v Praze, kde také nejvíc takových subjektů působí, je to především grantová podpora Ministerstva kultury a Magistrátu hlavního města Prahy. Častou komplikující okolností je i to, že v těchto programech prostředky na podporu tanečního umění kolísají. Dalšími zdroji mohou být nadace a nadační fondy (např. Státní fond kultury, Nadace Život umělce, Linhartova nadace ad.) či případně zahraniční zdroje jako jsou např. Mezinárodní visegrádský fond, Norské fondy, Kreativní Evropa, granty EU, Česko-německý fond budoucnosti.[32]

Kromě grantů tvůrci mají v některých případech v menší míře příjmy ze vstupného, příjmy za služby, vlastní vklady a finanční dary. Vyplývá to z průzkumu Divadelního ústavu pod vedením Jany Návratové a Romana Vaška, který zkoumal fungování několika konkrétních pražských tanečních souborů v roce 2015.[33] Dá se předpokládat, že takováto situace je podobná i u ostatních uskupení v současné době. V téže publikaci lze také nalézt údaje o výdejích souborů na neuměleckou činnost (tedy marketing a distribuci, PR, fundraising, budování a rozvoj publika, technika atd.). Všechny soubory v tomto výzkumu uvedly, že do této oblasti vkládá značně menší část výdajů z celkové sumy, ačkoliv právě tato sféra zajišťuje souboru či jednotlivým projektům existenci a konkurenceschopnost.[34] Většina uskupení si kvůli nedostatku financí nemůže dovolit kontinuální práci produkčního.

„Na shánění financí z dalších zdrojů většinou nezbývá čas. Proto si nejnutnější věci umělci zajišťují sami nebo osloví někoho pouze při přípravě premiéry nového projektu. Často produkci zajišťuje divadlo, které představení koprodukuje. V ideálním případě by to však mělo fungovat obráceně. Produkční by měl být osobou, která přebírá iniciativu, vybere si skupinu nebo umělce, s jehož tvorbou se ztotožňuje, podílí se na společné práci, shání potřebné finanční prostředky a snaží se zajistit profesionální podmínky pro umělcovu tvorbu.“[35]

[32] NÁVRATOVÁ, Jana, ref. 21
[33] NÁVRATOVÁ, Jana a Roman VAŠEK. *Český tanec v datech.* Praha: Institut umění - Divadelní ústav, 2017. ISSN 2570-8384
[34] NÁVRATOVÁ, Jana, ref. 21
[35] FRIEDLOVÁ, Eva, ref. 29

**Výzkum**

Pro ověření vlastní hypotézy a zachycení příkladů limitů, které tvůrcům kladou finance, byla respondentům položena otázka, z jakých zdrojů finance nejčastěji čerpají, jak je prostředky, které mají, limitují, a zda jsou kvůli jejich nedostatku nuceni dělat kompromisy. Všichni respondenti vyjmenovávali jako hlavní zdroje již výše zmíněné. Objevily se však i další možnosti financování jako sponzoring od partnerů z komerční umělecké scény, příjmy z prodaných vstupenek či z jiných přidružených aktivit a dokonce i vlastní finanční vklad. Vzácnou situaci popsal Václav Kuneš v souvislosti s jeho souborem 420PEOPLE, kdy byla činnost souboru devět let podporována francouzskou bankou BNP Paribas. Tato banka kromě jiného finančně podporuje současný tanec, nový cirkus a barokní divadlo.

Velkou pomocí projektu, ačkoliv se nejedná o získání financí, může být koprodukce s divadlem, díky které mohou být ušetřeny výdaje na lidské zdroje, např. právě na produkci, o kterou se částečně může postarat spolupracující divadlo. Z podobných důvodů může být výhodné i hostování projektů napříč Českou republikou.

Další výraznou podporou nefinančního charakteru mohou být rezidence. V situaci, kdy žádné uskupení současného tance nemá trvalé zázemí, je příležitost k intenzivnímu zkoušení v jednotném prostoru vzácná. Kromě samotného zázemí, které často nabízí i zvukovou a světelnou techniku, je to pro tvůrce příležitost soustředit se plně na projekt, obzvlášť pokud za rezidencí vyjel mimo město svého působení. Některé rezidence nabízí dokonce možnost ubytování či stravování (např. REZI.DANCE v lese, z.s.), většinou však za úhradu. Jeden z respondentů navrhl, že ideální tvůrčí podporou by byly placené rezidence, tzn. případ, kdy by organizátor rezidence mohl pokrýt aspoň částečně výdaje tvůrce, aby ten neprodělával.

*„Rezidence jsou oblíbené, i když si tvůrci musí doplatit ubytování apod., ale pořád je to pro ně velmi hodnotná věc – prostor a čas. Není to jen o penězích. Je to ocelkovém zázemí pro tvorbu.*"

Co se týče kompromisů, všichni respondenti potvrdili, že k nim docházet musí vzhledem k tomu, že přestože je grant napsaný pečlivě s dobře promyšleným rozpočtem, nikdy nedostanou plnou žádanou částku. V takovém případě není na-

příklad dostatek financí na kostýmy, reprízování, nebo dokonce personál – od tanečníků (tvůrce si nemůže dovolit obsadit tolik tanečníků, kolik původně plánoval) až po experta, který by se postaral o další shánění financí na reprízování projektu, který by jej tzv. prodal. Může se také stát, že nejsou prostředky pro vytvoření kvalitního propagačního materiálu, bez něhož je ale velmi náročné projekt nabízet dál.

*„Jsou v tom zároveň lidské zdroje – ve chvíli, kdybychom měli člověka, který by byl schopný za to kopat, tak věřím, že bychom byli schopní se dofinancovat. Ale znamenalo by to člověka, který je jazykově vybavený, zná velmi dobře tu scénu, ví kam se obrátit, orientuje se v grantové politice evropské nebo v jednotlivých státech. A zároveň má dramaturgické přemýšlení, dar propojovat lidi, vytěžit to, že jsme v networku…. A který by se tomu mohl věnovat naplno.*"

Jeden z respondentů k tématu kompromisů ovšem dodal, že se sice musí dělat, ale jen do určité míry. Tvůrce je nucen vymýšlet alternativní řešení, která budou co nejblíže původnímu konceptu, ale musí také znát cenu práce své i svého týmu.

*„Co mě nejvíc vytáčí, jsou ty názory, které mají například i někteří lidé v odborných grantových komisích, kteří říkají: „Když nemůžeš dát tanečníkům třicet tisíc za premiéru, tak jim dáš pět, oni to stejně udělají.*" *To ne, to je chyba. Kvůli tomu jsme např. jednou i odložili premiéru, protože jsme neměli dostatek peněz, abychom mohli lidem zaplatit. Přes to nejede vlak.*"

Kvůli tíživé finanční situaci je česká nezávislá scéna také poněkud ochuzena o mezinárodní fluktuaci, která by jistě byla pro obor přínosná.

Hypotézy uvedené na začátku této podkapitoly se tedy potvrdily – nedostatek financí vede tvůrce k neustálým kompromisům, projekty jsou skutečně závislé na grantech. Jako zajímavý způsob podpory se však ukázaly záležitosti nefinančního charakteru, které ovšem ve výsledku peníze ušetří. Nedostatečná podpora nezávislého současného tance od státu a zároveň nedostatek odborníků na marketing a fundraising v této oblasti, kteří by se mohli o získání prostředků postarat, se jeví jako jakýsi „začarovaný kruh".

## 4.3 Postprodukce

V situaci, kdy je choreograf zároveň i (částečně) produkčním svého projektu, předpokládám, že mnoho času a energie vynaloží na onu oblast postprodukce, která není veřejně vidět – obnáší např. vyúčtování grantů, plánování dalšího reprízování, hlavní fokus je na existenční udržení projektu. Možnou viditelnou oblastí postprodukce je pak především prezentace projektu na internetu – na sociálních sítích či webových stránkách. Domnívám se, že choreograf vyčerpaný produkční prací však vykoná jen to nejnutnější a nevyužije stoprocentně potenciálu postprodukce např. k získání nových diváků. Tato hypotéza je založena na vlastních zkušenostech z organizování tanečního festivalu.

Vyvrcholením každé přípravy projektu je bezesporu premiéra, která je oficiálně, a zpravidla slavnostně, předvedena veřejnosti. Bezprostředně po ní nastává fáze postprodukce, která zahrnuje ekonomické vypořádání pohledávek, nabízení projektu potenciálním zájemcům – divadlům a jiným prostorům, festivalům a přehlídkám, archivaci výstupů, tvorbu propagačních materiálů reagujících na úspěch premiéry, kontakt s médii, zhodnocení inscenace (sebereflexe s přihlédnutím k názorům externích odborníků a kritiky), evidenci a archivaci kritického ohlasu.[36] Takovou postprodukci lze označit jako premiérovou. Můžeme se také setkat s pojmem finální postprodukce, která se děje až po derniéře projektu, a spočívá především ve zhodnocení ekonomického, uměleckého a společenského přínosu inscenace. Jedná se zejména o sebeanalýzu, z níž mohou vyplynout ponaučení pro budoucí projekty.[37]

Současný tanec je v ČR stále uměleckým druhem stojícím poněkud v ústraní společenského dění na rozdíl od zahraničí, kde udává směr současného scénického umění a setkává se se zájmem široké veřejnosti i médií.[38] U nás je veřejnosti o tomto směru umění kriticky málo informovaná, koneckonců nemá ani mnoho šancí se o něm dozvědět. Pokud se média o tanci zmiňují, nejčastěji je o to klasickém tanci v kamenných divadlech. Eva Navrátilová ve své diplomové práci říká: „Pro každý umělecký obor je reflexe médií a umělecké kritiky nezbytná.

[36] DVOŘÁK, Jan, ref. 8
[37] KOLDA, Martin, ref. 23
[38] FRIEDLOVÁ, Eva, ref. 29

V této oblasti se současnému tanci nepodařilo doposud vyplnit trhliny na trhu."[39] Klíčovou oblastí nejen postprodukce, ale celého veřejného provozování současného tance jsou proto public relations (práce s veřejností) – dobře vedené stránky na sociálních sítích, popřípadě samostatné webové stránky, jsou v současné digitální době nezbytností. Jde o vytváření dobrých vztahů subjektu s veřejností i uvnitř subjektu a formování jeho identity.[40]

**Výzkum**

Pro pochopení, jak konkrétní tvůrci nahlíží na oblast postprodukce, byla respondentům položena otázka, kolik času a energie postprodukci věnují a jakou má formu.

V odpovědích respondentů se dvakrát objevila zmínka vyloženě o PR práci a o jejím odlišení od produkční práce. Vyšlo najevo, že pro některé respondenty není fáze postprodukce výrazně odlišená od zbylé produkce. Co se týče oblastí, které obstarávají choreografové sami, jsou velmi odlišné – od vyúčtování grantů přes archivaci recenzí až po spolupráci na výrobě traileru, činnosti týkající se PR a osobního nabízení projektu. Pouze jeden respondent odpověděl na otázku ohledně časové kapacity, která se konkrétně týkala práce na vyúčtování projektu, a to tak, že jí věnuje velký objem času, aniž by měl přehled, kolik to přibližně obnáší hodin. To zdůvodnil tím, že hodiny pro jistotu nepočítá, protože by pravděpodobně zjistil, že odpracovanému času neodpovídá jeho finanční ohodnocení. Předpokládám, že toto je běžný model u choreografů – produkčních v jedné osobě. Vyřizují produkční záležitosti kdykoli a jakkoli dlouho, protože je nemají komu svěřit a zároveň chtějí prezentovat svou práci co nejlépe. Ovšem také pouze jeden vyslovil, že se postprodukci nevěnuje tolik, kolik by bylo potřeba, neboť mu na to již nezbývají síly.

Ačkoliv původní otázka nebyla konkrétně kladena na oblast PR, v několika rozhovorech se odpovědi na toto téma stočily. První poznámkou bylo odlišení produkce a PR, kdy tyto dvě oblasti v ideálním případě zastávají dvě osoby (či případně více). Musí samozřejmě spolupracovat – produkce musí PR dodat dostatečné informace, např. termíny repríz, je prostředníkem, který předá materiál od fotografa atd. Ale jedná se o dvě odlišné pozice. Druhou poznámkou pak bylo, že

[39] NAVRÁTILOVÁ, Eva, ref. 31
[40] DVOŘÁK, Jan, ref. 8

i veškerá postprodukce musí být dopředu naplánována. Především mainstreamová média, která by současnému tanci mohla udělat dobrou službu, totiž potřebují dodat materiály v předstihu čtyř až pěti měsíců. Přestože nikdo neví, jak bude projekt veřejností i odborným publikem přijat, výstupy pro veřejnost se musí naplánovat předem, jinak k nim pravděpodobně nedojde. K tomu se váže i včasné vyprodukování propagačního materiálu – fotografie, videa, rozhovory atd.

*„Ať už je to soubor nebo ne, tyto věci by neměly být tak dramaticky rozděleny premiérou. Ta je pro choreografa, je to předěl, kdy končí jedna fáze a začíná druhá. Když je to průšvih, tak se to po půl roce stáhne, to se může stát. Ale v rámci produkce je dobré mít předem připravené i záležitosti po premiéře, aby to jelo automaticky dál. Vždy začíná nějaké nové období, jednotlivé složky se prolínají, akorát pro každou je to vyvrcholení někdy jindy. Kumulace všech těchto oborů se samozřejmě setká kolem premiéry, ale potom každý pokračuje ve vlastním tempu, jak má kdo co připraveno a naplánováno.*"

Z výzkumu tedy vyplývá, že na postprodukci každý choreograf nahlíží jinak, je ale spíše brána jako součást celkové produkce. Z výpovědí lze jen těžko odhadnout, nakolik je potenciál postprodukce využit. Výhodou může být, že v malé komunitě současného tance jsou velmi úzké mezilidské vazby a tvůrci se z určitého hlediska věnují PR nevědomky.

### 4.4 Spolupráce s produkčním

Spolupráce je v nezávislém umění klíčová. Předpokládám, že u zkušenějších etablovaných choreografů je spolupráce s produkční silou téměř nezbytností, zvláště u takových, kteří mají vlastní soubor. Přesto se dle mého názoru musí produkční činnosti oni sami aspoň částečně věnovat. U tvůrců, kteří s produkčním vůbec nespolupracují se, jak předpokládám, tyto dvě odlišné pozice často výrazně prolínají, což není ku prospěchu věci. Domnívám se, že pak hrozí situace, kdy se tvůrce přespříliš zaměří na samotnou produkci, aby k realizaci projektu vůbec došlo, a následný tvůrčí proces (i tvůrce) tím trpí.

Všeříkající je anonymní citát poznamenaný v publikaci Český tanec v datech: současný tanec, kde respondenti reflektovali slabiny českého současného tance:

*„Začínající choreografové nemají produkční zázemí. Jsme ochotni všechno dělat sami, neklademe si podmínky.“*[41]

Nezávislé taneční scéně v ČR chybí profesionální organizátoři (produkční, manažeři), kteří by zajistili lepší uvedení tance na kulturní trh. U většiny tanečních uskupení je administrativní a organizační zajištění vedeno pomocí vlastních sil. Je nutné, aby se jejich vedení a organizace profesionalizovala.[42]

Základní činností choreografa je práce v týmu, ve kterém je zpravidla manažerem. Dobrá týmová spolupráce tkví v rozmanitosti - pokud by se tým skládal z osobností stejného typu, znásobí se sice stejné silné stránky, ale s nimi i stejné slabiny. Proto pro dosažení fungujícího týmu musí každý článek disponovat jinými schopnostmi, které se navzájem doplňují.[43] Spojení intuitivně a emotivně založeného tvůrce a organizačně schopného pragmatického produkčního se tudíž jeví jako ideální.

**Výzkum**

Ke kontextu spolupráce s produkčním byla respondentům položena otázka, zda spolupracují s produkčním a případně, jestli i přesto zastávají část objemu produkční práce. Zároveň byli také dotázáni, jestli se sami v oblasti produkce dovzdělávají.

Všichni respondenti uvedli, že s produkčním spolupracují alespoň částečně, v různých poměrech se však zároveň produkčním úkolům věnují osobně, resp. jeden respondent uvedl, že momentálně novou spolupráci zahajuje a ve své minulosti má zkušenost jak s jednotlivými produkčními, tak s produkční skupinou. Někteří zmínili výhody spolupráce s konkrétní scénou, která v rámci koprodukce přebírá některé povinnosti na sebe. Odpovědi se v detailech různily s ohledem na status respondenta – objevovaly se činnosti jako organizace zkoušek, tvorba smluv, rozesílání nabídek představení, vytváření textového materiálu pro granty ad.

[41] NÁVRATOVÁ, Jana, ref. 21
[42] NAVRÁTILOVÁ, Eva, ref. 31
[43] ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro managery: Manažerské styly, rozhodování, komunikace, konflikty, týmová práce, time management a změny.* 2. rozšířené a přepracované vydání. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-201-7

*„Celou dobu, co tuto práci dělám, mám problém s tím, že se necítím jako produkční. Ale pokud si to osobně nezorganizuji, tak se většinou nic neuskuteční.*"

*„Je potřeba si uvědomit, že když dva spojí síly - dokážou vymyslet a připravit něco dobrého, co má úspěch, tak to potom generuje další věci a další možnosti, je to vlastně byznys. Ale musí se to přehoupnout přes ten rybník ‚na koleně udělaných věcí'. To spojení mi přijde efektivní. A podrží vás ve chvíli, kdy se potřebujete opravdu soustředit na tu tvorbu.*"

Co se týče vzdělávání v oblasti produkce, z odpovědí vyplývá, že mnohé se člověk naučí praxí, ať již přímo z potřeby realizovat vlastní projekt a obhájit jej před ostatními, či z pozorování z jiné pozice divadelního rázu, např. jako interpret. Někteří respondenti také uvedli, že absolvovali v minulosti kurzy nebo přednášky týkající se tématu produkce, místy s poznámkou, že v současnosti na další dovzdělávání nemají časovou kapacitu. Objevily se také zmínky, že to vzhledem k vytížení není priorita, jelikož se produkci v zásadě nechtějí věnovat, jen dočasně musí a evidentně doufají, že v budoucnu se situace zlepší. Koneckonců, Václav Kuneš v rozhovoru uvedl, že v počátcích fungování jeho souboru byla nabídnutá finanční podpora (viz kapitola 4. 2 Financování) podmíněna právě spoluprací s produkčním.

*„Myslím si, že nám v Čechách chybí takový přístup, že by vám někdo řekl nebo vás naučil, že bez produkčního se to nedá dělat. Pořád se mluví o tom, že po deseti letech soubory končí nebo choreografové vyhoří atd. To protože naráží na tyto věci. To není tím, že nejsou peníze, to je tím, že se to nedá obojí zvládat…* "

Jak výzkumy, tak literatura potvrdily v oboru diskutovaný fakt, že choreografové českého současného tance jsou velmi často nuceni fungovat zároveň jako produkční a je to problematické. Výzkum sice zachycuje jen velmi malý výsek celé české taneční obce, ovšem jako vzorek situace nezávislé scény je myslím adekvátní. Míra vynaloženého úsilí je nepřiměřená finančnímu ohodnocení tvůrce i veřejnému povědomí, což je vyčerpávající mimo jiné z hlediska psychologického.

# 5 Kreativita vs. praktičnost

Kreativita je alfou a omegou umělce. Choreograf zastávající práci produkčního však musí být zároveň velmi praktický a umět pracovat efektivně. Obávám se, že tento fakt může choreografa stavět do jakési „schizofrenní" pozice, která nemusí být pro vznik projektu výhodná.

Kreativní činnost není spojena pouze s uměním. Jak říkají J. S. Dacey a K. Lennon v knize *Kreativita* – dříve byla nejcennější lidskou schopností inteligence, tedy schopnost učit se a využívat stávajících vědomostí, v novém tisíciletí je to tvořivost, schopnost vytvářet nové vědomosti.[44] Dle autorů této publikace se tvořivý člověk vyznačuje těmito rysy osobnosti: tolerancí vůči dvojznačnosti, stimulační svobodou (oproštění se od předpokladů souvisejících s danou situací nebo zaběhnutým způsobem myšlení), funkční svobodou (jako opak rigidního chápání funkcí), flexibilitou (otevřenost změnám, schopnost vidět komplexnost problému), ochotou riskovat, preferencí zmatku, prodlevou uspokojení (ochota ustát napětí dlouhodobě vynakládaného úsilí), oproštěním od stereotypu sexuální role (inklinace k androgynním reakcím na situace), vytrvalostí (odhodlání dokončit práci navzdory překážkám), odvahou ad. Velmi velký důraz pak autoři kladou na sebeovládání.[45]

Pojem kreativita se čím dál tím častěji objevuje ve všemožných vědních disciplínách a nejrůznějších oborech lidského poznání. Je na něj kladen důraz, jakožto na jediný způsob pokroku a rozvoje. „Tvořivost je jedním z nejvýznamnějších základů smysluplnosti života."[46]Je tedy pochopitelné, že i v managementu je prostor pro kreativní řešení. Choreograf má tedy, jako velmi tvůrčí osobnost, v tomto aspektu teoreticky vyhráno. Ovšem kreativita není vše. Aby výsledek kreativního procesu spatřil světlo světa, je potřeba také jistého pragmatismu.

„Vedle uměleckého a pohybového nadání, která lze souhrnně označit za taneční nadání, zaujímají u osobnosti choreografa významnou pozici i další nadání – intelektové a praktické. Bez nich se taneční nadání choreografa

[44] DACEY, John S. a Kathleen H. LENNON. *Kreativita: Souhra biologických, psychologických a sociálních faktorů.* Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 80-7169-903-9
[45] tamtéž
[46] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Tvořivost a inovace v práci manažera.* Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2016-6

nemůže úspěšně uplatnit, neboť jsou pro výkon této profese nezbytné."[47] Praktická inteligence jedinci umožňuje nabývat poznatků praxí a bezproblémově je aplikovat do vlastního života. Pod praktické nadání lze zařadit nadání manuální, sociální, pedagogické a pečovatelské.[48]

**Výzkum**

V této části výzkumu byly otázky směrovány právě na existenci kreativního procesu vedle pragmatických činností. Východiskem byl předpoklad, že každý z respondentů se alespoň částečně věnuje výkonu práce produkčního (nebo se v minulosti věnoval) a tudíž dokáže popsat poznatky z vlastní praxe. Respondentům byla kladena otázka, jak kombinují kreativní stránku věci s praktickou, jak se navzájem tyto protipóly ovlivňují a jaká úskalí to může přinášet.

Ve většině odpovědí se vyskytl názor, že se respondenti snaží tyto dva aspekty od sebe oddělit, ovšem v praxi to není nikdy plně možné. Tedy choreograf vždy bude tvořit a zároveň vždy bude v určité chvíli řešit praktické věci. Ostatně, často se tyto dvě roviny prolínají – např. choreograf může řešit s výtvarníkem, z jakého materiálu budou scénografické prvky. Jde o praktické záležitosti, je nutno vyřešit, jak konkrétní materiál bude reagovat na pohyb choreografie, světla atd. Zároveň se ale respondenti shodli, že ani pro jednu stranu není výhodné řešit obojí zároveň, takový způsob zpravidla narušuje koncentraci a není efektivní. Z odpovědí vyplývá zajímavý paradox, tvořivé a praktické záležitosti nelze provozovat najednou, ale ani je nelze zcela oddělit. Řešením je tedy vše dobře rozvrhnout v čase. Například jeden respondent uvedl, že se vždy snaží při přípravě projektu nejdříve vyřešit praktické záležitosti, jako jsou zajištění termínu, prostoru a dostupnosti umělců, a teprve poté zahájit tvůrčí fázi. Připustil však, že v období před premiérou musí být obě tyto sféry činné najednou a to je pak velmi stresující.

*„Za žádnou cenu by člověk neměl jít za svoje vnitřní hodnoty kvůli něčemu jinému, ať už je to potřeba stálého příjmu nebo pocitu, že je teď více potřeba řešit praktické věci. V nějaké fázi to stejně vždy člověka dožene. Je třeba mít prostor*

[47] CEMEREK, Jaroslav. *Osobnost choreografa*. Praha, 2007. Bakalářská práce. Akademie múzických umění v Praze. Vedoucí práce prof. Ivanka Kubicová.
[48] tamtéž

*na sebe, udržet si své hodnoty a neutopit je v praktických věcech. Věcí, které jsou potřeba udělat, bude vždy podstatně víc… Ale myslím si, že pak člověk úplně ztrácí sám sebe. A v tu chvíli se k té tvorbě nevrátíš, nedostaneš, nemáš šanci.*"

Z výpovědí respondentů tedy v závěru vyplynulo, že praktické dovednosti jsou pro choreografa důležité a neoddělitelné od přípravy projektu. Je ovšem třeba umět s touto dvojakostí zacházet, najít cestu, jak mezi těmito sférami přepínat a nenechat je splynout v jedno.

## 5.1 Měkké dovednosti choreografa/produkčního

Měkké dovednosti (*soft skills*) zahrnují jednak sociální kompetence jedince a jednak jeho emociální inteligenci. Na základě toho, jaké měkké dovednosti jedinec ovládá, se odvíjí jeho mezilidské vztahy a schopnosti pracovat sám na sobě. *Soft skills* jsou nezbytné pro řešení úkolů, pro praktickou realizaci, pro práci v týmu i samostatně. Jsou velkou měrou zodpovědné za úspěch v životě a lze je neustále rozvíjet. Můžeme je rozdělit do tří oblastí: osobní kompetence (zacházení sám se sebou), sociální kompetence (kontakt s ostatními) a metodické kompetence (řešení úkolů).[49]

V následující podkapitole se věnuji měkkým dovednostem z mého úhlu pohledu potřebným pro výkon práce choreografa i produkčního. Z vlastního pozorování jsem jako klíčové kompetence zvolila následující: komunikace uvnitř týmu a spolupráce, komunikace s „vnějším světem", řešení konfliktů, odolnost vůči stresu, motivace a vedení týmu, motivace sebe sama, organizace, *time management* (hospodaření s časem) a *work-life balance* (vyvážení pracovního a osobního života). Tyto položky byly vybrány na základě předpokladu, že se jedná o ty nejdůležitější a jejich nedostatek může zásadně škodit přípravě projektu a případně i psychické vyrovnanosti jedince.

[49] MÜHLEISEN Stefan a Nadine OBERHUBER. *Komunikace a jiné měkké dovednosti: Soft skills v praxi.* Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2662-5

Národní soustava povolání uvádí jako potřebné měkké dovednosti v pozici choreografa následující: efektivní komunikace, kooperace, kreativita, výkonnost, samostatnost. Všechny tyto uvedené položky na nejvyšší úrovni.[50] Zato pozice produkční kulturních projektů sice obsahuje první tři zmíněné kompetence choreografa, ovšem na o stupeň nižší úrovni. Produkční by dále měl mít kompetence k uspokojování zákaznických potřeb, plánování a organizování práce, vedení lidí a ovlivňování ostatních.[51] Je nasnadě, že u každé profese jsou zdůrazněny nejvýraznější kompetence, v oblasti soft skills však mají mnoho společného.

Při bližším pohledu na tyto kompetence, jak je popisuje metodika Národní soustavy povolání, zjišťujeme, že choreograf potažmo produkční by měl umět formulovat své myšlenky v mluvené i písemné formě, umět aktivně naslouchat, dovést prosadit sebe a svůj názor mezi ostatními a využívat konstruktivní konflikty. Měl by mít přirozenou autoritu a ve skupině figurovat jako osobnost s vůdčími schopnostmi. Co se týče kreativity, na věci by měl nahlížet inovativně a tvůrčím způsobem a svými nápady inspirovat ostatní. Také by měl být iniciátorem akcí a mít silnou intuici, kterou dokáže efektivně využít ve své činnosti. Měl by předvídat rizika a systematicky je minimalizovat. K položce výkonnosti je to především předpoklad manažerských schopností pro zvyšování výkonu, schopnost zpětné vazby, kterou dokáže přijímat i poskytovat, sebekontrola pro něj není problémem, sebezdokonaluje se, je motivován a zároveň motivuje ostatní. A konečně, co se týče samostatnosti, choreograf by měl dobře znát své silné i slabé stránky, dokázat konkretizovat svůj cíl a rozdělit jej na jednotlivé kroky, které povedou k jeho naplnění. Své síly by měl umět odhadnout a rozložit. Měl by se dokázat efektivně rozhodovat a dlouhodobě koncentrovat.[52] Za předpokladu, že choreograf opravdu všemi těmito schopnostmi vládne, je teoreticky dobře vybaven i pro výkon práce produkčního.

[50] Choreograf. *Národní soustava povolání* [online]. 2017 [cit. 2020-03-30]. Dostupné z: https://nsp.cz/jednotka-prace/choreograf
[51] Produkční kulturních projektů. *Národní soustava povolání* [online]. 2017 [cit. 2020-03-30]. Dostupné z: https://nsp.cz/jednotka-prace/produkcni-kulturnich-proj
[52] Měkké kompetence - popis obsahu úrovní. *Národní soustava povolání* [online]. [cit. 2020-03-30]. Dostupné z: https://nsp.cz/downloads/Priloha_c10_manualu.pdf#page=2

**Výzkum**

Pro výzkum oblasti měkkých dovedností byly respondentům postupně předkládány jednotlivé kompetence popsané v úvodu podkapitoly, k nimž se respondenti vyjadřovali z hlediska důležitosti pro obor a v kontextu vlastní zkušenosti.

Komunikaci a spolupráci v týmu všichni respondenti označili za vůbec nejdůležitější, jako základní kámen jejich činnosti. Vyskytla se zmínka o potřebě správně specifikovaných pozic v týmu, aby komunikace mohla fungovat. Jeden respondent uvedl, že situaci poněkud stěžuje absence vlastních kancelářských prostor, a proto týmová komunikace musí probíhat online, aby se tým dostal k potřebným informacím, ale zároveň je nutné dbát na to, aby tým nebyl zahlcen informacemi nadbytečnými.

*„Všichni musí vědět vše důležité."*

Kontext komunikace s „vnějším světem" byl tazatelem upřesňován jako komunikace s úřady, státními institucemi apod. Pochopitelně existují a jsou neméně důležité další „vnější světy" jako divácká veřejnost ad., na což mimo jiné také upozornil jeden z respondentů. Postoj na komunikaci s tzv. byrokracií se různil, nikdo se však nevyjádřil přímo negativně ani nepopisoval záporné zkušenosti. Tato oblast evidentně podléhá jak osobnostním rysům tvůrce, tak jeho povinnostem vůči týmu – objevila se jedna odpověď, že tvůrce přijde do styku s úřady jen minimálně. Ostatní respondenti hodnotili své schopnosti v tomto ohledu spíše kladně, ačkoliv jeden podotkl, že tato aktivita nepatří mezi jeho nejoblíbenější. V jedné odpovědi byl vyřčen názor, že se jedná stále o problematice komunikace jako takové.

*„Myslím si, že všeobecně umím lépe komunikovat obsahovou stránku věci, poselství. Horší jsou praktické věci, ve chvíli, kdy dojde na čísla a tabulky, obhajování, takové ty oficiálnosti, tak v tom jsem horší."*

Co se týče řešení konfliktů, toto téma nebylo úže specifikováno. Proto každý z respondentů odpověď vztáhl na jinou oblast. Konflikt např. může hrozit v komunikaci, resp. nedostatkem komunikace. Vzhledem ke specifičnosti práce s umělci je třeba lidi poznat a respektovat jejich individualitu. V tomto ohledu může dojít ke konfliktu, ale spíše ve smyslu neporozumění. Jiná odpověď řešení

konfliktů zobecnila jako nezbytnost, která nemusí mít příjemný průběh, ale může být velmi prospěšná celému projektu. Zároveň však (ne)řešení konfliktu může být záhubou dané věci. Může také dojít ke konfliktům možností realizace:

*„Neumím pracovat se zákazy svrchu, místo toho, abych hledala další možnosti, tak jiné řešení nevidím, vím jen, že je to zakázané. Mám zbytečně větší fokus na to, co nemůžeme, než abych okamžitě přepínala do možností, které máme.*"

Otázka odolnosti vůči stresu se ukázala jako velmi zajímavá, s některými respondenty se rozhovor stočil na téma, jestli vůbec a čím je tvorba nezávislého tance stresující. Na to se názory odlišovaly, ovšem nutnost umění odolat stresu všichni označili jako nezbytnou, což by ostatně platilo pravděpodobně pro jakékoliv povolání. Vnímání stresu je individuální záležitostí, takže i jeho příčiny v oblasti divadla byly popisovány rozmanitě, bylo zmíněno např. neustálé vystavení tvůrce hodnocení, touha po zadostiučinění, dále zastávání pozice produkčního, který chce zajistit svému týmu co nejlepší prostředí pro tvorbu (na což má ale vliv mnoho vnějších faktorů a to právě může být stresující), nebo existenční ohrožení týmu/souboru. Někteří respondenti uvedli, že ovšem samotný tvůrčí proces stresující není, resp. jde o „příjemný stres", adrenalin.

*„S určitým stresem musíme počítat, minimalizovat ho přípravou a nastavením projektu tak, aby si všichni důvěřovali a na projektu makali.*"

Dalším okruhem mého zájmu byla motivace a vedení týmu. Motivace lidí je dle výpovědí důležitá a zároveň proměnlivá s konkrétní situací. Některý tvůrce spolupracuje se stálým týmem, jiný s každým projektem tým obměňuje. Přístup jednotlivých lidí závisí na mnoha okolnostech a jejich vzájemná synergie pokaždé funguje jinak, takže motivace celku je pak velmi křehkou záležitostí, jakousi „alchymií". Bylo však zmíněno, že jde o jednu ze zodpovědností choreografa.

*„Motivovat tanečníky můžete i tím, že jim dáte vědět, že je o ně postaráno. Že tam každý den bude někdo, komu si mohou říct o pomoc, že tým je funkční a že ty podmínky jsou pro tanečníky co nejlepší.*"

Za nedílnou součást motivace pak považuji motivaci sebe sama, což nemusí být v nejistotě nezávislého sektoru lehkou záležitostí. U tanečníků a choreografů je

vysoce pravděpodobné, že k tanci jako takovému a jeho tvorbě jsou silně vnitřně motivováni. Je to prostředek umělcovy seberealizace, k němuž je vázán vnitřním nutkáním a potřebou, často v něm spatřuje mentální přesah.[53] I z výpovědí respondentů je znatelné, že je to téma, které se jich týká. A především – že vnitřní motivaci ztrácí často z přemíry práce či bezvýchodnosti systému, ne při tvorbě jako takové. Objevila se jedna odpověď, která označovala vyloženě produkční činnost jako oblast, ke které respondent často musí hledat vnitřní motivaci. Může např. nastat situace, kdy se zdá, že projekt nebude možné posunout blíž k realizaci. Jeden z respondentů uvedl, že je potřeba uhlídat to, aby motivace nadále zůstala motivací, aby se zcela nevyčerpal její limit, čehož lze docílit tím, že si člověk nalezne jiné aktivity. Přílišné množství práce, kdy tvůrce nemá kapacitu odvést vše v plné kvalitě, pak může být také velmi demotivující.

*„Ve chvíli, kdy se sází množství věcí za sebe tak, aby to hlavně už bylo hotové, tak energie jde jenom ven, chybí tam to usazení a ukotvení dokončením projektu. Mám pocit, že se v tom člověk začne pak rozpouštět. Určitě je přepínání mezi více věcmi super v tom, že se čistí hlava, ale zároveň toho nesmí být úplně moc.*"

Další mé dotazy směřovaly na oblast organizace času a rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Ačkoliv v původním konceptu byla tato dvě témata oddělená, během rozhovorů nakonec byly kladeny současně, neboť mne zajímalo především, jak moc práce choreografům zasahuje do osobního života. Přesto se některé odpovědi dotkly také organizace času týmu/projektu. Ten se dle odpovědí zakládá na dlouhodobém plánování – tvůrce má plán na několik budoucích let a k jeho plnění se vztahují různé dílčí kroky. To koneckonců potvrzuje i literatura: „Dva nejdůležitější faktory pro skvělý *time management* jsou jasně dané priority a správné plánování".[54] Časovou organizaci projektu, tedy v profesní sféře, evidentně není tak složité nastolit. V umělecké branži však může lehce dojít k rozmělňování hranic mezi profesním a osobním životem. Ostatně, co se týče *work-life balance*, odpovědi nebyly příliš pozitivní, respondenti často poukazovali na své nedostatky v této oblasti, ale taktéž někteří zmiňovali signály, které jim pomáhají identifikovat stav vyváženosti. Takovým varovným signálem může například být převaha aktivit, které člověku nedělají radost. Někteří respondenti

[53] BARTOŠ, Josef, ref. 25
[54] KRUSE, Kevin. *Moderní time management: Zdvojnásobte svou produktivitu, aniž byste se cítili přepracovaní.* Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-2452-7

zmínili vyvážení pracovního a osobního života jako potenciální oblast pro svůj vlastní rozvoj.

*„Velmi se hřeší na faktu, že děláme něco, co máme rádi, takže se zdá v pořádku tomu obětovat čas. Ale člověk tím přijde o další rozvíjení, všechny vazby potřebují rozvíjení a péči. Je těžké si to nastavit efektivně. Nevím, jestli by to vyřešily peníze. Myslím, že ne. Tím, jak jsme v takovém tvůrčím chaosu a nenastavených systémy vyrůstali, myslím i tvůrčím růstem, tak si nemyslím, že jen vstřelením peněz do oboru by se věci zlepšily. Chtělo by to přidat produkční záležitosti do výuky uměleckých škol, včetně seberozvojových předmětů ve smyslu psychohygieny, time managementu, ekonomické a finanční gramotnosti. To jsou věci, které člověka usadí na zem, ale ve chvíli, kdy je přijme, tak mu dají obrovskou svobodu. To si myslím, že by byla větší investice do oboru než přilití peněz.*"

### 5.1.1 Syndrom vyhoření

Syndrom vyhoření je v současnosti běžně diskutovaný a odborně zkoumaný jev. Vzhledem k tématu této práce je důležité jej aspoň okrajově zmínit, jelikož umělci a tvůrci jsou jím stejně ohroženi stejně jako například přední výkonní byznysmeni. V návaznosti na předchozí podkapitolu předpokládám, že někteří tvůrci se v průběhu své kariéry se syndromem vyhoření setkali, vykonávání profese choreografa a produkčního se jeví jako ideální potenciální spouštěč tohoto jevu.

Syndrom vyhoření zpravidla postihuje lidi s velkým pracovním vytížením, často také lidi, kteří pracují s jinými lidmi. Člověk trpící tímto syndromem (nezáměrně) ignoruje fakt, že pracuje mimořádně dlouho nebo plní nadměrně obtížné úkoly. Jedná se o chronický stres, který doprovází fyzické a emociální vyčerpání, odloučení, pesimismus, apatie, pocit méněcennosti a neúspěchu ad. Dalo by se říci, že vyhoření je nejzazší bod na škále stresu. Prevencí dosažení tohoto bodu je mimo jiné dobře zorganizovaný čas, uspořádání priorit, umění trávit volný čas a schopnost říkat „ne".[55]

[55] Syndrom vyhoření. Zdravotnické zařízení Ministerstva vnitra [online]. 2020 [cit. 2020-04-23]. Dostupné z: https://www.zzmv.cz/syndrom-vyhoreni

**Výzkum**

Respondenti byli dotázáni, zdali se osobně ve své kariéře se syndromem vyhoření setkali, a případně jestli jsou schopni popsat, co tento stav vyvolalo a jak se z něj dokázali vymanit.

Za povšimnutí jistě stojí fakt, že všichni respondenti uvedli, že vyhoření osobně zažili, ačkoliv jeden si netroufal označit své zážitky „tak silnými slovy" a místo toho vyjádřil své pocity jako „velkou skepsi", která čas od času přijde, např. po nějakém dílčím neúspěchu. Povaha tohoto psychologického jevu zřejmě nedovoluje přesně postihnout, co jej spustilo, jelikož to často bývá způsobeno několika faktory, proto ani z odpovědí nelze vyčíst, že by konkrétně vykonávání práce choreografa a zároveň produkčního někoho dovedlo až k vyhoření. V obecnější rovině to ovšem pravděpodobné je, ostatně někteří respondenti uvedli jako spouštěč kumulaci přílišného množství různých stresujících vlivů. Průběh byl popisován jako ztracení sebe sama, pocit, že tvůrce již nebude nikdy tvořit, nedůvěra v to, co dělá atd. Způsobů, kterými se tvůrci s tímto stavem vypořádávali, se v odpovědích objevilo vícero – především přiznat sám sobě daný stav, dopřát si dostatek času na jeho zpracování, urovnat si hodnoty, navázat spolupráci s jinými lidmi, začít se víc vzdělávat v určité oblasti a také příhodně - více tančit.

*„Hodně se o tom mluví v tanci, že deset let v oboru je maximum a potom jsou už lidé vyhořelí. Ona jedna věc je vyhořet, sebrat se a jít dál… Ale v českém tanci se děje to, že ti lidé úplně odcházejí. Vyhořelí, ale hlavně znechucení, což je trochu něco jiného. Znechucení tím neustálým narážením na něco. Což právě může pramenit z toho, když si to člověk dělá všechno sám."*

Psychohygiena je tedy tématem i umělců, ačkoliv by to tak z perspektivy vnějšího pozorovatele nemuselo vypadat. Objevila se zajímavá myšlenka poukazující na fakt, že umělci jsou často dobrovolně odizolováni od „normálního", míněno neuměleckého, světa. Prevencí psychické nerovnováhy tedy pro umělce může být i pouhý kontakt s tímto světem, který člověku přinese jiný pohled na věc. Tento kontakt se může objevit v různých rovinách a je jím myšlen např. částečný zaměstnanecký poměr jiného zaměření, udržování přátelských vztahů s lidmi mimo obor apod.

# 6 Závěr

Vytyčený cíl mé práce, tedy poukázání na sektor uměleckého současného tance v českém nezávislém profesionálním prostředí, jakožto oblast oboru, kde je běžnou praxí, že choreograf zastává souběžně i roli produkčního, se dle mého názoru podařilo naplnit. Z výzkumu vyplynulo, že tato problematika se zkoumaného sektoru skutečně blízce dotýká a choreografové se s ní denně potýkají. Napříč dílčími tématy se prolínala v oboru nekonečně debatovaná situace podfinancování nezávislého tance, ale příjemným zjištěním pro mě bylo, že respondenti kvůli tomu evidentně nepropadají pesimismu a směle navrhují, co by kromě financí oboru současného tance pomohlo.

Pokud bych měla z mé perspektivy vytyčit základní stavební kameny dobré taneční produkce, bylo by to jednoznačně promyšlené plánování, spolupráce v týmu a psychohygiena. Ačkoliv situace produkce v tanci v ČR prozatím není velmi uspokojivá, potěšující okolností je, že tanečníci a choreografové jsou natolik přizpůsobiví, že se lecčemu dokáží naučit sami přímo v praxi a své poznatky poté prakticky využít. Čistě hypoteticky, stávají se samovolně odborníky na taneční produkci, a tudíž, aspoň dokud nebude dostatek oficiálně školených produkčních tance, mohli by fungovat např. v tandemu dvou choreografů, z nichž jeden by zastával pozici produkčního. Tedy skutečný problém možná není absence oboru taneční produkce, ale spíše zaběhnutý systém. Podtext nedostatku peněz a horečné snahy získat alespoň tolik, abychom přežili, tu ale zřejmě bude vždy.

Tato práce by se v budoucnu mohla případně rozšířit tak, aby pokryla širší spektrum uměleckého tance. Je totiž nutné tuto problematiku co nejvíce zmapovat pro prohlubování poznatků taneční produkce.

# 7 Seznam použité literatury

## Literatura

ČAKRT, Michal. Typologie osobnosti pro managery: Manažerské styly, rozhodování, komunikace, konflikty, týmová práce, time management a změny. 2. rozšířené a přepracované vydání. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-201-7

DACEY, John S. a Kathleen H. LENNON. Kreativita: Souhra biologických, psychologických a sociálních faktorů. Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 80-7169-903-9

KAUFMANN, Jean-Claude. Chápající rozhovor. Praha: SOCIOLOGICKÉ NAKLADATELSTVÍ (SLON), 2010. ISBN 978-B0-7419-033-9

Kolektiv autorů. Ottův slovník naučný: Ilustrovaná encyklopaedie obecných vědomostí. Dvacátý díl. Praha: J. Otto, 1903. Dostupné také z: http://www.digitalniknihovna.cz/nkp/uuid/uuid:c236f850-e6e1-11e4-a794-5ef3fc9bb22f

KRUSE, Kevin. Moderní time management: Zdvojnásobte svou produktivitu, aniž byste se cítili přepracovaní. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-2452-7

MIKULÁŠTÍK, Milan. Tvořivost a inovace v práci manažera. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2016-6

NÁVRATOVÁ Jana. Český tanec v datech: současný tanec. Praha: Institut umění - Divadelní ústav, 2018. ISBN 978-80-7008-405-2

NÁVRATOVÁ, Jana a Roman VAŠEK. Český tanec v datech. Praha: Institut umění - Divadelní ústav, 2017. ISSN 2570-8384

VAŠEK, Roman a Václav RIEDLBAUCH, Studie návazné uplatnitelnosti uměleckého personálu: (zaměřeno na vybrané umělce z oblasti performing arts). Praha: Oeconomica, 2012. ISBN 978-80-905248-1-1

VEBER, Jaromír a kol. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200

VOJÍK, Vladimír. Podnikání v kultuře a umění: Arts management. Praha: ASPI-WoltersKluwer, 2008. ISBN 978-80-7357-356-0

DVOŘÁK, Jan. Kreativní management pro divadlo: aneb O divadle jinak. Druhé vydání. Praha: Pražská scéna, 2004. ISBN 80-86102-53-X

**Akademické práce**

BARTOŠ, Josef. *Psychologie tance*. Praha, 2017. Diplomová práce. Akademie múzických umění v Praze. Vedoucí práce doc. Mgr. Daniela Stavělová, CSc.

CEMEREK, Jaroslav. *Osobnost choreografa*. Praha, 2007. Bakalářská práce. Akademie múzických umění v Praze. Vedoucí práce prof. Ivanka Kubicová.

FRIEDLOVÁ, Eva. *Problematika současného tance a jeho produkčního zajištění.* Praha, 2008. Diplomová práce. Akademie múzických umění v Praze. Vedoucí práce Mgr. Doubravka Svobodová

KOLDA, Martin. *Problematika tanečního managementu*. Praha, 2013. Diplomová práce. Akademie múzických umění v Praze. Vedoucí práce prof. Mgr. Václav Janeček, Ph.D.

NAVRÁTILOVÁ, Eva: *Současný tanec v České republice z pohledu kulturního managera*. Brno, 2009. Diplomová práce. Masarykova univerzita. Vedoucí práce: Mgr. Jana Horáková, Ph.D.

ŠAFAŘÍKOVÁ, Nicola. *Analýza získávání a formování publika současného tance*. Praha, 2013. Bakalářská práce. Univerzita Karlova v Praze. Vedoucí práce Mgr. et Mgr. Karolína Pauknerová, Ph.D

**Online zdroje**

BURGESS, Jacqueline. About Dance 6: Dance Production. *Dance Consortium* [online]. 2020 [cit. 2020-03-25]. Dostupné z: https://laney.edu/jburgess/dance-6-dance-production/

Choreograf. *Národní soustava povolání* [online]. 2017 [cit. 2020-03-30]. Dostupné z: https://nsp.cz/jednotka-prace/choreograf

Jana Burkiewiczová. *BURKI&COM* [online]. 2015 [cit. 2020-04-28]. Dostupné z: https://www.burkicom.com/jana-burkiewiczova/

Jana Ryšlavá - Cooltour. *Kulturní centrum Cooltour* [online]. [cit. 2020-04-28]. Dostupné z: https://cooltourova.cz/kontakty/clenove/jana-ryslava/#

LÁZŇOVSKÝ, Michal. *Koncepce řízení katedryprodukce vletech2019 -2023* [online]. 22. 5. 2019 [cit. 2020-04-2]. Dostupné z: https://www.damu.cz/media/KP-vyberove_rizeni_19-Laznovsky-projekt.pdf

Měkké kompetence - popis obsahu úrovní. *Národní soustava povolání* [online]. [cit. 2020-03-30].
Dostupné z: https://nsp.cz/downloads/Priloha_c10_manualu.pdf#page=2

Production Manager. *Dance Consortium* [online]. [cit. 2020-03-25]. Dostupné z: https://www.danceconsortium.com/features/dance-resources/in-and-around-a-dance-company/production-manager/

Produkční kulturních projektů. *Národní soustava povolání* [online]. 2017 [cit. 2020-03-30]. Dostupné z: https://nsp.cz/jednotka-prace/produkcni-kulturnich-proj

Syndrom vyhoření. *Zdravotnické zařízení Ministerstva vnitra* [online]. 2020 [cit. 2020-04-23]. Dostupné z: https://www.zzmv.cz/syndrom-vyhoreni

Umělci. *SE.S.TA – SE.S.TA - Centrum choreografického rozvoje* [online]. [cit. 2020-04-28]. Dostupné z: https://www.se-s-ta.cz/pedagogove.php#E¨

Výsledky hledání výrazu manažer. *ABZ.cz: slovník cizích slov - on-line hledání* [online]. 2020 [cit. 2020-03-19]. Dostupné z: https://slovnik-cizich-slov.abz.cz/web.php/hledat?cizi_slovo=mana%C5%BEer&typ_hledani=prefix

Výsledky hledání výrazu produkce. *ABZ.cz: slovník cizích slov - on-line hledání* [online]. 2020 [cit. 2020-03-21]. Dostupné z: https://slovnik-cizich-slov.abz.cz/web.php/hledat?cizi_slovo=produkce&typ_hledani=prefix

Životopis Václava Kuneše. *Soubor současného tance 420PEOPLE* [online]. [cit. 2020-04-28]. Dostupné z: https://www.420people.org/vaclav-kunes/zivotopis/