
Umělecká produkce nové éry



Lucie Hayashi, Barbora Micolášiková,
Lucie Pešl Šilerová

V roce 2024 proběhl projekt Umělecká produkce nové éry (díky Programu na podporu rozvoje oblasti vysokých škol podpořeného z prostředků, které poskytlo MŠMT v roce 2024), v němž se studenti i pedagogové se zkušeností z hudební a taneční produkce HF JAMU i HAMU scházeli za účelem sdílení zkušeností a rozvoje nových možností spolupráce na produkčních záměrech v projektech limitovaných časovou dotací i geografickou vzdáleností. Své poznatky si ověřovali při uvedení večerů katedry tance v brněnském Divadle na Orlí i v rámci festivalového víkendu v pražském divadle DISK.

Umělecká produkce čelí po covidové době novým výzvám. Důraz na ekonomickou i personální udržitelnost uměleckého projektu se pro nastupující generaci tvůrců stává prioritou a manažeři, agenti, producenti i produkční jsou postaveni před úkoly vyžadující velkou zkušenost i psychickou odolnost. S rostoucími požadavky na tržní konkurenceschopnost kvalitního umění exponenciálně vzrostly nároky na produkční tým, který pravidelně naráží na kapacitní limity i enormní psychickou i fyzickou zátěž ve vrcholných fázích projektu. Je načase hledat nové cesty, jak projekt úspěšně vést a zároveň předcházet syndromu *burn out* produkčních složek

před premiérou nebo jak zachovat konstruktivní komunikaci v emocemi nabitém finiši uměleckého projektu. JAMU a AMU mají jedinečnou pozici a zkušenosti pro inovaci *arts managementu*, který bude odpovídat aktuálním potřebám konkrétních zainteresovaných.

Prvním dílčím cílem bylo společnou diskusí během online setkání prozkoumat aktuální stav produkční praxe v jednotlivých oborech a ověřit nové možnosti podpory a realizace uměleckých děl, jako je například vzdáleně sdílené *know how*, efektivní kontrola vedení týmu s důrazem na udržitelnost a rozložení stresové zátěže mezi více složek. Dlouhodobým záměrem je kromě prohlubování *know how* úspěšných produkčních také zvýšení motivace a atraktivity umělecké produkce, která je v dnešní době nechvalně proslulá velkým počtem vyhoření nejschopnějších osobností, což způsobuje zbytečný odliv vtělených a mnohdy nepřenositelných zkušeností z oboru. Oproti zvyšování povědomí o *arts managementu* mezi samotnými umělci je péče o duševní hygienu a *life-work balance* uměleckých produkčních dosud nepřilíh prozkoumanou oblastí, která má nicméně přímý dopad na celospolečenskou prezentaci umění a uznání jeho hodnoty v očích veřejnosti.

Jaký má být dobrý produkční?

Ve dnech 21.–23. října 2024 se studenti taneční produkce HAMU vydali do Brna v rámci prezentace tří choreografických děl v Divadle na Orli. Produkční praxi s přípravou zájezdu do nových prostor tak měli možnost přímo komentovat a propojit s dalšími společnými workshopy s kolegy z hudební produkce HF JAMU. Již během společné komentované prohlídky divadla s jeho manažerkou Zdeňkou Vlachovskou a technických zkoušek choreografií si studenti uvědomovali, nakolik je znalost konkrétního prostředí („baráku a lidí“) pro uměleckou práci důležitá.

Úvodní část prvního intenzivního produkčního semináře se pod vedením Lucie Hayashi a Lucie Peší Šilerové soustředila na naladění komunikačních kanálů, schopnost sdílet svá vzájemná očekávání. Studenti se zamýšleli nad tzv. tvrdými i měkkými dovednostmi uměleckých produkčních.

Zjistili, že i když mají hudební a taneční projekty jiné nároky, vždy se řeší podobné problémy a produkce se liší pouze v daných specifikách. Zmiňoval se *light design*, jež je u tanečních produkcí náročnou položkou, nebo prostor vhodný k představení i zkoušení, akustika a uskladnění nástrojů ve vhodných podmínkách u produkcí hudebních. Nepřenositelné jsou komunikační zvyklosti v jednotlivých uměleckých seskupeních, kdy s produkcí jedná například pouze vedoucí nástrojové skupiny nebo dirigent. U tanečních produkcí je hierarchická struktura plošší a je nutné jednat s každým interpretem zvlášť.

Jako klíčovou dovednost jmenovali účastníci schopnost rozumět uvažování

umělce, s nímž pracují, pracovat s jeho perspektivou, brát v potaz jeho pohled a být empatický, zároveň však dokázat umělce „postavit na zem“, tedy být oporou a udržovat realističnost v rámci projektů. V tom mu mohou pomoci dramaturgické znalosti.

Od produkčních se mnohdy očekává, že by měli mít silné vůdčí schopnosti, přirozené a příjemné vystupování a schopnost komunikovat jasně a efektivně, což zahrnuje předávání informací a delegování úkolů, když je to potřeba. Vzhledem k dynamice práce musí být produkční schopen rychle se rozhodovat, zvládat stresové situace, přizpůsobovat se okolnostem a nebrat si věci osobně. Pomáhá mu k tomu i schopnost být „splachovací“, tedy udržet si emocionální odstup a zdravě pracovat s vlastním egem, což je nutné při práci v týmu.

Pro úspěšné řízení projektů je třeba, aby produkční uměl pracovat s časovým rozvržením a plánováním, dokázal si představit projekt od začátku do konce, uměl rozdělit zdroje a byl připraven improvizovat. Schopnost předvídat a přizpůsobit se aktuální situaci je také klíčová. K tomu je třeba i široká zásoba kontaktů, která umožňuje rychlé řešení nečekaných situací.

Hlavně se z toho nezbláznit

Skupina postupně dospěla k tomu, že produkční by měl dbát i na svou fyzickou i psychickou kondici, aby byl schopen dlouhodobě vykonávat náročné úkoly a byl připraven „zvedat telefony“ i pozdě v noci. Jeho odolnost a schopnost vyjít z komfortní zóny mu pomáhají obstát v náročném a proměnlivém prostředí. Celkově tak potřebuje jak analytické schopnosti a organizační

dovednosti, tak silnou osobní flexibilitu a odolnost, které jsou v roli uměleckého produkčního základem pro úspěch.

Musí umět předcházet konfliktům a řešit je, když přijdou. Konflikty nastávají především v rozdílném očekávání náplně práce. Ne vždy jsou produkční bráni jako experti a často je jim zadávána dehonestující práce, kterou se umělci nechtějí zabývat: „Místo organizace opery jsem měla šít a posouvat oponu.“; „Místo přípravy smluv jsem dělal jevištního technika.“; „Místo přípravy cateringu jsem leštila praktikáblý.“; „Byl jsem najat jako *stage manager* a byla mi vyčítána kvalita nápoje v zákulisí.“; „Netušila jsem, že být asistentka produkce znamená zvlhčovat rozprašovačem vzduch v sále.“; „Nečekal jsem, že budu mediátor a kouč týmu a psycholog.“

Studenti se shodli na tom, že mnoha konfliktům se dalo předejít a často to bylo v jejich rukou. Před započítím projektu měli lépe dbát na nastavení hranic a kompetencí, být si vědomi popisu práce i priorit jednotlivých aktivit, vědět, co nemusejí dělat osobně. Je důležité být vstřícný a nápomocný, ale je také nutné nastavit si vlastní hranice, nebát se asertivity. Je důležité dávat celému uměleckému týmu informace o své práci, sdílet s nimi své problémy, netrápit se nad nimi sám po nocích, nebrat celou odpovědnost na sebe, umět delegovat činnosti na jiné kompetentní lidi atd. Zmiňovali také svá poučení a *red flags* jakožto signály, u nichž měli závčas vyhodnotit hrozbu a do projektu ani nevstupovat. Mluvílo se o emoční manipulaci při práci s přáteli, nevyřešených konfliktech, neschopnosti přijmout evaluaci a přehodnotit

způsob práce či komunikace. Ta je totiž zaručeně větším stresorem než jakékoli technické nebo finanční problémy, které by projekt potkaly a práci produkčního mnohokrát zkomplikovaly.

V následujícím bloku se skupina pod vedením Zuzany Ježkové zaměřila na téma: Jak předcházet stresu v práci produkčního. Na začátku workshopu si každý účastník vytvořil svou vlastní „mapu stresu“, tedy sepsal si typické, nejčastější stresory v práci produkčního. Účastníci si následně tyto stresory navzájem představili. Z výsledků této práce vyplynulo, že k častým stresorům v práci produkčního patří především organizace času, zejména situace, kdy se naráz řeší mnoho věcí a na jednoho člověka se kumuluje příliš mnoho úkolů. Dalším stresorem jsou časté změny a nejistota, která logicky z každého projektu vyplývá. Jako další časté stresory byli označeni druhí lidé, protože mohou být zdrojem konfliktů, nevyjasněných očekávání, nespokojenosti chování a podobně. Zajímavé bylo, že stres si částečně vytvářejí i samotní produkční tým, že se snaží být velmi zodpovědní, chtějí naplnit očekávání celého týmu a obava, že se jim to nepodaří, je stresuje. V neposlední řadě byl jako stresor zmíněn i fakt, že v době, kdy produkční podávají vysoký výkon, často zanedbávají své tělo – trpí nedostatkem spánku, jedí nekvalitní jídlo, nemají čas na sport, což sekundárně jejich stres zvyšuje.

V další části workshopu se diskutovalo, jakým způsobem lze uvedené stresory eliminovat, a pokud eliminace není možná, jak nad nimi získat alespoň větší pocit kontroly. Mluvílo se o rozdílu mezi „sférami vlivu“

a „sférami zájmu“, což účastníkům pomohlo uvědomit si, co mohou mít pod kontrolou a co už nikoliv, a jak se naučit bránit stresu z toho, že vše pod kontrolou mít nemůžou. Zuzana Ježková představila efektivní metody osobního *time managementu* v práci produkčního. Skupina diskutovala o tom, jak si vést poznámky, jak organizovat diáře, jak provádět jednodušší i sofistikovanější varianty plánování, ať už s elektronickým, nebo papírovým diářem.

Poté se lektorka zaměřila na to, jak poznat prioritu v chaosu naléhavých úkolů, jaké důsledky odkladů bychom měli zvažovat a proč nezapomínat na možnost delegování. Studenti sdíleli, jak odmítnout úkoly, které nejsou prioritní, a jak poznat, že je na nás příliš velká zátěž. Každý účastník si definoval své „indikátory včasného varování“, aby dokázal poznat, kdy je ve stresu, a správně postupovat v případě zjištění, že je toho na něj opravdu moc. Jako pomocná technika byla účastníkům představena dechová cvičení, především tzv. fyziologický vzdech, který mohou využít kdykoliv, když se cítí být ve stresu.

Představy a očekávání

Společná evaluace brněnské části přinesla důležité podněty pro přípravu části druhé, pražské. Skloňovala se hlavně komunikace mezi produkční a uměleckou složkou, ale také omezení akademickou půdou, kdy projekt probíhá jinak, než by tomu bylo v praxi. Veškeré pochybnosti nebo nejasnosti vytěsnila dobrá nálada v týmu, ochota pomáhat si, propojit se a tzv. vykrýt. Spíše než stres zažívali někdy trému z nových výzev, celkově si

ale produkční libovali, že se o jejich pocity někdo zajímá a chápe, jak jsou pro úspěch projektu důležité.

Další společné setkání proběhlo v Praze při příležitosti třídenního festivalu Nové generace, do něhož se všichni studenti i prakticky produkčně zapojili. Řešili nejen realizaci inscenací a jejich propagaci, ale také program doprovodných workshopů či péči o zahraniční hosty.

Poslední částí projektu byla realizace kulatých stolů *Umělec a manažer: Jak úspěšně spolupracovat a najít společné průsečíky nejen v pracovním životě* pod vedením Barbory Mikolášikové. V rámci společné diskuse umělců a produkčních jsme 1. prosince 2024 hledali odpovědi na vztah umělce a manažera, vzájemná očekávání spolupráce a možnost rozvoje v profesionálním partnerském vztahu.

Účastníci se shodli na to, že úspěšná spolupráce mezi umělcem a manažerem je postavena na vzájemné důvěře, respektu a jasně definovaných očekáváních. Umělci od svých manažerů očekávají komplexní podporu zahrnující organizační, administrativní a psychickou pomoc. Manažer by podle nich měl převzít úkoly, které umělec nechce nebo nemůže vykonávat, například fundraising, zajištění zdrojů, vyhledávání příležitostí či řízení času. Zároveň má být proaktivní, důsledný a schopný připravit bezchybnou dokumentaci, čímž uvolní umělci prostor pro tvůrčí činnost. Klíčové jsou jeho znalosti v oboru, strategická komunikace a schopnost plánovat. Kromě techniky projektového řízení by měl manažer disponovat komunikační empatií a diplomacií. Vyvážení těchto schopností



mu umožňuje vést projekty i v náročných podmínkách.

Na druhé straně manažeři vyžadují od umělců profesionalitu, otevřenou komunikaci a schopnost dodržovat harmonogramy. Umělec by měl mít jasno o svých cílech, znát své limity a být schopen poskytnout srozumitelnou zpětnou vazbu. Důležité je, aby byl odpovědný za svůj projekt a jednal s manažerem jako s rovnocenným partnerem.

Produkční, více než umělci, jasně deklarovali, nakolik je pro ně nezbytné vést před zahájením spolupráce otevřený dialog o možných překážkách, rolích, povinnostech, finančních podmínkách a komunikačních kanálech. Dokumentace těchto dohod, ideálně formou smlouvy či písemné komunikace, pomáhá minimalizovat nejasnosti a zajišťuje hladký průběh projektu. Diskuse o financích, harmonogramu a vzájemných cílech předejde možným nedorozuměním v průběhu projektu. Manažer by měl nést

odpovědnost za přípravu harmonogramu a nastavení pravidel tak, aby byly pro umělce srozumitelné a akceptovatelné a pro něj realistické.

Pro udržení vzájemného respektu a prostoru pro kreativitu je klíčové nastavit jasnou strukturu spolupráce a zaměřit se na pravidelnou otevřenou komunikaci, která pomáhá předcházet nedorozuměním a umožňuje okamžité řešení konfliktů. Důležitou součástí je také vzdělávání umělců v produkčních procesech, aby lépe chápali náklady a možnosti realizace svých nápadů.

V případě problémů je nezbytné zachovat klid, hledat konstruktivní řešení a vnímat konfrontaci jako příležitost k vyjasnění nedorozumění. Obě strany by měly v cílové rovině prioritizovat klíčové úkoly a vyhnout se řešení detailů, které zásadně neovlivňují výsledek projektu. Negativní emoce nebo neshody by měly být řešeny co nejdříve, přímo a bez zapojení třetích stran, aby nedošlo k narušení důvěry.



Manažer by měl podle umělců hledat alternativní řešení místo přímého odmítání návrhů, upozorňovat na praktická omezení a poskytovat zpětnou vazbu, která zohledňuje jak originalitu, tak finanční či časová kritéria. Produkční by zase neměl očekávat vděk za zásluhy, o nichž nikdo z týmu neví – empatie a pochopení rozsahu práce partnera je základem vztahu. Sdílení jeho činností a nutných rozhodnutí s uměleckým týmem může napomoci pochopení jeho postavení i případnému narůstajícímu stresu.

Dlouhodobý úspěch je založen na společném plánování cílů, pravidelném kontaktu a snaze o vzájemné pochopení motivací a podmínek druhé strany. Spolupráce založená na důvěře umožňuje manažerovi podporovat umělcovu kariéru prostřednictvím přihlášek na festivaly, rozšiřování kontaktů a strategických konzultací. Otevřená

komunikace při řešení konfliktů a ochota vysvětlovat rozdílné názory jsou klíčem k vytvoření vyvážené a oboustranně přínosné spolupráce, která podporuje profesionální růst obou stran.

Celkový přínos projektu předčil očekávání. Fokus na *well-being* produkční složky se ukázal jako správná cesta pro obnovení stability a udržitelnosti uměleckých projektů. Přes všechny pomocné nástroje je to právě mezilidská komunikace, která může pohřbit nebo vytěžit zajímavý tvůrčí záměr. Vzájemné sdílení zkušeností a sebereflexe produkčních viditelně posílily jejich schopnost asertivity i odolnosti. Uvědomění si faktu, že *arts management* není pouze pomocnou profesí, ale může být i životní kariérou a posláním, je prvním krokem k tomu, aby se stal odolnějším, stabilnějším a atraktivnějším. Jen tak může pomoci rozvoji umění, které jej naplňuje.