

Film jako živý organismus: Modely spolupráce mezi zásadními departmenty produkce a režie u hraného filmu v prostředí českém a v prostředí zahraničních zakázek

BcA. Juliana Rychlíková

Diplomová práce
2022



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ateliér Audiovize

Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **BcA. Juliana Rychlíková**
Osobní číslo: **K19412**
Studijní program: **N8209 Teorie a praxe audiovizuální tvorby**
Studijní obor: **Produkce**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **1. Teoretická část:**
Film jako živý organismus: Modely spolupráce mezi zásadními departmety produkce a režie u hraného filmu v prostředí českém a v prostředí zahraničních zakázek
2. Praktická část:
Produkce audiovizuálního díla (vyrobeného v systému řízené výroby FMK) v minimální délce 20 min, ve výstupní kvalitě uvedené ve Výrobní knize AAV

Zásady pro vypracování

1. Teoretická část:

Rozsah práce: minimálně 30 normostran textu bez započítání obsahu, rejstříku a obrazových příloh.

Formální podoba: Jednotná formální úprava teoretické části práce, její uložení a zpřístupnění se řídí aktuální verzí příslušné směrnice rektora. Student odevzdává 1 ks fyzické (tištěné) práce v pevné vazbě. Tištěná verze práce obsahuje originální „Zadání DP/BP“ včetně příslušných podpisů a studentem podepsané Prohlášení o původnosti práce. Práce v elektronické podobě obsahuje nascanované „Zadání DP/BP“ se všemi formálními náležitostmi a také nepodepsané Prohlášení studenta o původnosti práce. Plný text elektronické verze ve formátu PDF/A a případné přílohy (zkomprimované do jednoho zip souboru) student odevzdá nahráním do IS/STAG a do příslušné složky na NAS-AAV (viz níže).

Pokyny k vypracování: prostudujte a analyzujte dostupné materiály z profesního hlediska a formulujte závěry a získané vědomosti do podoby akademického/odborného textu.

2. Praktická část:

Přípustné varianty praktické části:

- 1) Produkce audiovizuálního díla (vyrobeného v systému řízené výroby FMK) v minimální délce 20 minut, ve výstupní kvalitě uvedené ve Výrobní knize AAV.
- 2) Produkce souboru audiovizuálních děl oficiálně schváleného před odevzdáním Výrobní komisí ateliéru Audiovizuální tvorba, ve výstupní kvalitě uvedené ve Výrobní knize AAV.
- 3) Převod zadaného literárního scénáře celovečerního hraného filmu do technického scénáře (pojmenování obrazu – číslo, počet záběrů, délka, označení prostředí, určení doby děje, roční období, počasí apod.) Varianta musí být schválena před odevzdáním Výrobní komisí ateliéru Audiovizuální tvorba.

Požadované materiály praktické části (var. 1 a 2):

- a) Upoutávka, teaser či trailer na předložené audiovizuální dílo (var. 1 a 2).
- b) Písemná explikace z pohledu dané specializace. Minimální rozsah 2 normostrany (var. 1, 2, 3).
- c) Anotace (var. 1, 2, 3).
- d) Technický scénář (var. 1).
- e) Štábová listina (var. 1, 2, 3).
- f) Grafický návrh bookletu: PDF/AI, CMYK, 300dpi, texty v křivkách (var. 1, 2).
- g) Návrh filmového plakátu formát 70x100: PDF/AI, CMYK, 300dpi, texty v křivkách (var. 1).
- h) Vyplněné a předané formuláře pro OSA, NFA (var. 1, 2).
- i) Soubor, který obsahuje (var. 1, 2):
 - Případovou studii o realizaci praktické části ve všech fázích výroby v rozsahu 2 normostrany,
 - dialogovou listinu,
 - synopsi (česky i anglicky) minimální rozsah 15 řádků, jen digitální verze,
 - distribuční záměr,
 - technický scénář,
 - rozpočet filmu,
 - štábovou listinu,
 - natáčecí plán,
 - denní dispozice,
 - denní zprávy,
 - seznam uzavřených smluv,
 - vyúčtování filmu,
 - ohlasy na film v tisku a další dle dispozic vedoucího práce.

Požadované materiály praktické části (var. 3):

Rozbor technického scénáře:

- Obsah – přehledné číslování stran celé práce,
- produkční úvaha nad realizací, předpokládaná technologie realizace, marketingová a distribuční strategie (do 5 normostran),
- scénosled,
- složky technického scénáře,
- technické listy (obsazení, podle motivů a prostředí, lokace),
- harmonogram projektu,
- natáčecí plán,
- plán postprodukce,
- rozpočet,
- finanční plán.

Výstupy: technický scénář, rozbor technického scénáře

Doporučené nástroje: excel/word, Movie Magic Scheduling/Budgeting, Gorilla

Všechny odevzdávané materiály musí splňovat vnitřní technické normy dle Výrobní knihy AAV pro odevzdávání prací a musí být řádně popsány (jméno, název, logo fakulty, formát, rozlišení). Součástí závěrečné práce je vytištěný a podepsaný formulář "Údaje o diplomové práci studenta".

Uložení na NAS:

Ve složce na NAS-AAV, označené „Bakalářská / Magisterská práce“ uložte:

1. Teoretickou práci ve formátu PDF/A a případné přílohy (zkomprimované do jednoho zip souboru) dle specifikací výše.
2. Vytvořte podsložku Praktická práce, která bude obsahovat materiály částí a- i. Řádně nazvaný film/absolventské dílo odevzdávejte ve formátech splňujících vnitřní technické normy AAV pro odevzdávání prací.
3. Vytvořte podsložku s názvem Katalog, která bude obsahovat "Podklady pro katalog FMK UTB ve Zlíně": 10 kusů obrazové dokumentace praktické části závěrečné práce pro využití v publikacích FMK. Formát pro bitmapové podklady: JPEG, barevný prostor RGB, rozlišení 300 dpi, 250 mm delší strana. Formáty pro vektory: AI, EPS, PDF. Loga a texty v křivkách. V samostatném textovém souboru uveďte jméno a příjmení, login do portálu UTB, obor (ateliér), typ práce, přesný název práce v češtině i v angličtině, rok obhajoby, osobní e-mail, osobní web, telefon. Přiložte svou osobní fotografii v tiskovém rozlišení.

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

Seznam doporučené literatury:

- VACHON, Christine., Edelstein, David. Shooting to Kill. USA: HarperCollins, 1998. ISBN 978-0380798544.
SZCZEPANIK, Petr. Tova Barrandov: Svět filmařů a politická moc 1945–1970. V Praze: Národní filmový archiv, 2016. ISBN 978-80-7004-177-2
BILÍK, Petr., ČERNÍK, Jan. Filmař Jaromí Kallista. Praha/Oloumouc: Akademie muzických umění (AMU) a vydavatelství Univerzity Palackého v Olomouci, 2019. ISBN 987–80-7331-500-9.
ZÁLEŠÁK, Jan. Umění spolupráce. V Praze: Akademie výtvarných umění (AVU), 2011. ISBN 978-80-87108-20-0

Vedoucí teoretické části: **Mgr. Viktor Mayer**
Ateliér Audiovize

Vedoucí praktické části: **Mgr. Viktor Mayer**
Ateliér Audiovize

Datum zadání diplomové práce: **1. prosince 2021**

Termín odevzdání diplomové práce: **20. května 2022**

Mgr. Josef Kocourek, Ph.D.
děkan



MgA. Irena Kocí, Ph.D.
vedoucí ateliéru

Ve Zlíně dne 1. prosince 2021

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ / DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

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

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně dne: 31.1.2022

Jméno a příjmení studenta: BcA Juliana Rychlíková

podpis studenta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá možnostmi spolupráce mezi zásadními filmovými departmenty režie a produkce v prostředí českém i v prostředí zahraničních zakázek. Je rozdělena do teoretické části, kde je hlavním záměrem metodologie pojmů a praktické části, která popisuje dva přístupy spolupráce i dvě odlišná prostředí. Cílem diplomové práce je analyzovat modely spolupráce, zejména jejich komparace v obou prostředích. Práce si klade za cíl upozornit na zásadní pilíře spolupráce, ale i poukázat na značné rozdíly při tvorbě českého a zahraničního projektu, včetně vyhodnocení. Práce se zaměřuje na dva přístupy spolupráce a jejich rozdíly v uplatnění a definici. Část se věnuje i umění spolupráce a faktoru lidského kapitálu, který rovněž hraje roli při uplatnění konkrétního modelu kooperace. Její součástí je také šestnáct rozhovorů s filmovými profesionály, které kvalitativním výzkumem dopomohly k tvarování samotné práce a vytvoření komplexnějšího stanoviska k modelům spolupráce a jejich zásadním aspektům.

Klíčová slova: film, produkce, režie, modely spolupráce, Česká republika, zahraničí, Barrandov, preprodukce, výroba, struktura.

ABSTRACT

This thesis deals with possibilities of cooperation between major film departments of directing and production in the environment of Czech projects and in the environment of foreign contracts. The work is divided into a theoretical part, where the main purpose is the methodology of concepts and a practical part which analyses two approaches of cooperation as well as two different environments mentioned above. The aim of the thesis is to analyse models of cooperation, including their comparability in both environments. The thesis draws attention to the fundamental pillars of cooperation, but also identifies considerable differences in the production of the Czech project in contrast to the foreign project, including the evaluation processes. The work focuses on two cooperative approaches and their differences in application and definition. Part of the thesis is also devoted the art of collaboration and the human capital factor, which also plays a role in applying a particular model of cooperation. It also includes sixteen interviews with film professionals, who have helped to shape the thesis itself through qualitative research and develop a more comprehensive opinion on cooperation models and their essential aspects.

Keywords: film, production, direction, models off cooperation, Czech republic, abroad, Barrandov, preproduction, production, structure

PODĚKOVÁNÍ

Mgr. Viktor Mayer

Za odborné vedení teoretické práce

Monika Rychlíková

Hana Palová

Markéta Špenclová

Za dlouhodobou podporu a korekturu

Václav Mottl, Radomír Dočekal, Jiří Konečný, Luděk Vomáčka, Jan Unger, Luděk Herda, Kateřina Černá, Eva Dvořáková Perez, Aleš Týbl, Kateřina Silná, Václav Sadílek, Matěj Leš, Miroslav Lux, Martina Götthansová, Eliška Týblová a Jiří Severa

Za velmi přínosné rozhovory, konzultace a sdílení vlastních zkušeností

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

OBSAH

ÚVOD.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 METODOLOGIE ZÁKLADNÍCH POJMŮ	13
1.1 METODOLOGIE HLAVNÍCH PROFESÍ PRODUKCE A REŽIE.....	13
2 UMĚNÍ SPOLUPRÁCE JAKO ASPEKT LIDSKÉHO KAPITÁLU U AUDIOVIZUÁLNÍHO HRANÉHO DÍLA.....	23
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	26
3 MODEL Y SPOLUPRÁCE MEZI DEPARTMENTY PRODUKCE A REŽIE U HRANÉHO FILMU V PROSTŘEDÍ ČESKÉM A V PROSTŘEDÍ ZAHRANIČNÍCH ZAKÁZEK	27
3.1 REŽIJNÍ CESTA.....	27
3.2 PRODUKČNÍ CESTA	29
3.3 VYHODNOCENÍ VÝHOD A NEVÝHOD I NUTNÉ SPOLUPRÁCE U OBOU PŘÍSTUPŮ – ROZHOVORY S PROFESIONÁLY.....	31
3.4 MODEL Y A POSTUP SPOLUPRÁCE MEZI DEPARTMENTY PRODUKCE A REŽIE U HRANÉHO FILMU V PROSTŘEDÍ ZAHRANIČNÍCH ZAKÁZEK	36
3.5 MODEL Y A POSTUP SPOLUPRÁCE MEZI DEPARTMENTY PRODUKCE A REŽIE U HRANÉHO FILMU V PROSTŘEDÍ ČESKÝCH FILMŮ	39
3.6 MANAŽERSKÁ STRUKTURA PRODUKČNÍHO A REŽIJNÍHO DEPARTMENTU (GRAFY: STRUKTURA ROZLOŽENÍ CELÉHO DEPARTMENTU VČETNĚ HIERARCHIE)	41
4 KOMPARACE TVORBY ČESKÉ NEZÁVISLÉ PRODUKCE VERSUS ZAHRANIČNÍ PRODUKČNÍ SERVIS: VYHODNOCENÍ ZÁKLADNÍCH ROZDÍLŮ Z PRAKTICKÉ ČÁSTI.....	45
ZÁVĚR	50
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	51
SEZNAM POUŽITÝCH ONLINE ZDROJŮ	52
SEZNAM POUŽITÝCH LEGISLATIVNÍCH ZDROJŮ	53
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	54
SEZNAM TABULEK/GRAFŮ	55
SEZNAM PŘÍLOH	56

ÚVOD

Jako studentka magisterského studia oboru produkce jsem si zvolila pro svoji diplomovou práci současné téma z filmového prostředí, které s mojí profesí úzce souvisí. Hlavním podnětem výběru tohoto tématu je i fakt, že je to téma, které mě velmi zajímá, a chtěla bych se o něm dozvědět více i z hlediska mé pracovní budoucnosti a práci ve filmovém průmyslu obecně.

Obsahem diplomové práce je zaměření se na modely spolupráce mezi základními profesemi produkční a režijní složky u hraného filmu, a to zejména ve fázi preprodukce a produkce, včetně stanovení si těchto způsobů spolupráce v prostředí českých produkcí i zahraničních servisních společností.

Tyto dva filmové departmenty budu rozebírat jako celky také s jejich rozdíly, které obnáší jejich uplatnění se v produkcích českých a servisních (zahraničních). Důležitým bodem mé práce bude i detailní analýza modelů spolupráce neboli cesty produkční a cesty režijní, to zejména v časových úsecích projektu preprodukce a produkce. Výzkumné otázky práce budou směřovat rovněž k samotnému aspektu spolupráce a využití lidského kapitálu, obzvlášť v principech přístupů k uchycení přípravy a výroby hraného filmu, zhodnocení a rozdělení si odpovědností těchto složek a jejich následné aplikace na filmovém projektu. Celé toto srovnání pracovních cest bude úzce spojené s připravovanými rozhovory, které budou nápomocny k detailnějšímu vymezení rozdílů v těchto přístupech i jejich následného vyhodnocení.

Struktura mé diplomové práce je rozdělena do jednotlivých kapitol, ty mně pomohou dojít k finální podobě práce, a především k její analytické části.

Teoretická část bude tvořena dvěma základními kapitolami. Metodologií filmových profesí produkce a režie, které budou hlavní náplní mé práce, včetně stručného popsání těchto dvou departmentů jako celků. Bude se jednat zejména o profese pomocný režisér, asistent režie, vedoucí produkce, vedoucí natáčení, včetně definice jejich pozic a pracovní odpovědnosti a jejich rozdělení do prostředí českého a zahraničního. Teoretickou část diplomové práce bych

chtěla uzavřít druhou kapitolou z oblasti umění spolupráce z hlediska managementu, a mít tak možnost rozšířit práci o samotnou definici spolupráce a její nutnou participaci v umění, zejména při výrobě filmu, jakožto díle kolektivním. V teoretické části se budu opírat o reálné knižní podklady a zdroje a doplňovat ji obsahem z rozhovorů, které jsem absolvovala.

V analytické části, tedy samotném jádru diplomové práce, svou práci zaměřím na detailní analýzu a popis dvou přístupů: režijního a produkčního, a jejich uplatnění v prostředí české produkce a servisní (zahraniční) produkce. Součástí tohoto záměru budou i vytvořené grafy, které představí manažerskou neboli pozici strukturu těchto dvou departmentů obecně a budou vytvořeny i pro znázornění rozdílu struktury týmů těchto profesí v prostředí české a zahraniční tvorby. Grafy zviditelní vědomí o základních hierarchických strukturách v těchto departmentech. Analytickou část, následně poté i přílohovou, doplním o rozhovory s filmovými profesionály z řad oborů obou departmentů i zmíněných prostředí. Ty budou tuto část velmi zásadně prolínat a pomáhat ji formovat do finální podoby.

Dalším z mých hlavních záměrů je, aby se na základě rozhovorů součástí práce staly i různé pohledy na tyto dva způsoby spolupráce, vycházející z hlediska profesionálů, kteří je ve své praxi uplatňují a které vycházejí z jejich reálných zkušeností a dostatku praxe ve filmovém průmyslu. Analytickou část se nebudu bát doplnit i o své vlastní zkušenosti, které jsem měla zatím možnost ve filmovém průmyslu nasbírat. Jako dobrou příležitost pro obohacení práce vlastními poznatky vnímám i své současné pracovní nabídky, zejména v prostředí produkcí servisních, jako například na německém seriálu Ponorka či anglicko-americkém seriálu Nebezpečné známosti a filmu Extraction 2. Zde bych mohla přiblížit právě tzv. západní (servisní) způsob spolupráce mezi těmito už zmiňovanými složkami.

I přesto, že jsem začátečník ve filmovém průmyslu, měla jsem již možnost si vyzkoušet několik způsobů spolupráce jak u produkční, tak u režijní složky.

Ověřila jsem si v praxi, že tato spolupráce je pro hladký průběh a dobře odvedenou práci naprosto nepostradatelná. Proto bych chtěla tyto způsoby spolupráce mezi režijní a produkční složkou v produkčních prostředích důkladně zhodnotit a potvrdit svoji tezi, že v současné době jsou možnosti těchto spoluprací, jejich praktické uplatnění a následné zhodnocení lidského kapitálu pro kvalitní a optimální výrobu hraného filmu v různých strukturách a prostředí nezbytné a rozhodující.

Závěr mé práce bude založený na výsledcích a poznatcích části analytické. Bude směřovat k nalezení správného pohledu i optimálního vyhodnocení dvou základních přístupů spolupráce, které filmový průmysl těmto složkám v současné době nabízí.

V závěru práce se také pokusím rozvinout a obhájit i svoji domněnku, že dalším velmi důležitým aspektem, kromě vyhodnocení, je i lidský kapitál a schopnosti lidí, kteří tyto pozice zastávají. Chtěla bych dospět k tomu, aby závěr mé práce potvrdil, co jsem si stanovila v jejím úvodu a kromě reálných poznatků nasbíraných při její tvorbě zdůraznil to, že pro rozhodnutí, jaký typ spolupráce a cestu je třeba aplikovat, je velmi podstatný právě lidský kapitál i aspekty týkající se náročnosti a finančních možností daného projektu.

Bonusem této diplomové práce by v budoucnu mohlo být i to, že by sloužila jako možný podklad pro začátečníky i stávající profesionály ve filmovém průmyslu, zejména v profesích produkce a režie.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 METODOLOGIE ZÁKLADNÍCH POJMŮ

V teoretické části diplomové práce bych chtěla stanovit základní definice určitých pojmů a tím vytvořit dostatek podkladů k vytvoření části praktické. Součástí teoretické části diplomové práce jsou dvě kapitoly, které mají za cíl definovat a stanovit teoretické základy pojmů a vytvořit stabilní základ pro témata, kterými se budu zabývat v části praktické. V teoretické části práce využiji svých dosavadních vlastních zkušeností, které budou podloženy zejména reálnými knižními a online zdroji, zabývajícími se těmito tématy a pojmy. Pro vytvoření komplexní a elementární teoretické části jsem zvolila metodu prolínání teoretického textu a rozhovorů. Ty jsem vedla s několika profesionály z filmových oborů produkce a režie.

1.1 Metodologie hlavních profesí produkce a režie

Ve třetí kapitole teoretické části práce bych chtěla přiblížit základní strukturu a přehled pozic, spadajících do režijního či produkčního departmentu. Kromě přehledu se budu zabývat i základní pracovní náplní a zodpovědnostmi, které tyto pozice při tvorbě audiovizuálního díla zastávají. Je samozřejmé, že se určité struktury a ideální poměry přizpůsobují velikosti, náročnosti a typu projektu. Trochu jiné složení a členění filmového departmentu i konkrétních názvů pozic může mít český film, a v protipólu s více pozicemi a ustálenými zahraničními názvy může stát právě servisní neboli zahraniční zakázka. Pro vytvoření celistvého pohledu pro část praktickou je důležité definovat si hlavní pozice neboli jádro produkční nebo režijní sekce a jejich pracovní agendu a k tomu si nastínit i další pozice, které jsou s těmito departmenty spojené

1.1.1 Produkční department

Produkční department je zásadním pilířem každého projektu. Produkce je jádrem, které zajišťuje film jak ze stránky ekonomické, tak i manažerské, pod hlavičkou producenta a jeho vizí. V každém rozhovoru mi bylo potvrzeno, že

produkce je nepostradatelnou součástí filmu – bez ní by film neměl manažerskou podporu a finanční kontrolu, vedoucí k jeho uskutečnění. Struktura a dělení pozic je založená na náročnosti a typu projektu i na prostředí, v jakém je film tvořen. To znamená, že u určitého projektu se sestavení týmu i názvu pozic může lišit. Avšak existují pozice, které jsou pro každý film nezbytné a zásadní, a těmi se budu zabývat.

České prostředí a základní pozice departmentu produkce:

Při výrobě českého filmu se mezi základní pozice řadí čtyři stabilní profese. Vždy záleží na náročnosti a typu projektu a finančních možnostech, na jejichž základě se tvoří složení produkčního týmu. Je přirozené, že u českého projektu bývá pozic méně, a někdy je možné, že se určité pozice takzvaně slévají do jedné. Pracovní zodpovědnost těchto pozic je tedy obsáhlejší než u projektů zahraničních – zahrnuje i pracovní povinnosti, jako jsou transport, ubytování, cestování, či vytvoření kompletního vyúčtování.

Kallista základní profese produkce definuje:¹

Producent: Tato pozice stojí za každým filmovým dílem. Je naprosto zásadní, její definice může být správně formulována zákonem č.121/2000.²

Kdybychom tuto pozici měli definovat více laicky, tak se jedná o základního hybatele filmu. Stojí v hierarchii nejvýš a zabezpečuje film jak po stránce ekonomické a provozní, tak i po stránce kreativní ve smyslu záměru, kterého chce dosáhnout. Spojuje a vytváří podmínky pro všechny zúčastněné na filmovém díle.

¹ KALLISTA, Jaromír. *Filmová produkce*. Praha, 2010, Úvod do filmové produkce. FAMU [online]. [cit. 2012-06-1]. Dostupné z: <http://filmovka.tym.cz/dokumenty/uvodprodukce.doc> str. 139-141

² Zákon č. 121/2000 Sb. Zákon o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon). In [online]. Dostupné: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-121> - Výrobce zvukově obrazových záznamů. Fyzická nebo právnická osoba, která na svůj účet zajistí proces výroby a uvádění filmu a které převezme odpovědnost za jeho dokončení.

Výkonný producent: „Výrobce“, fyzická či právnická osoba, která má na starost manažerskou (technickou) stránku kompletní výroby filmu. Zároveň je to pravá ruka producenta a na základě podmínek a možností skládá rozpočet a zodpovídá za jeho správný výsledek. Dle rozhovorů s respondenty je tento člověk zodpovědný za chod celé produkce a velmi úzce spolupracuje s producentem. V českém prostředí je někdy jeho role sloučená s pozicí vedoucího produkce.

Vedoucí produkce: Pozice, která fyzicky i organizačně zodpovídá za vedení produkce, zejména v období natáčení. Vyšla z role vedoucího výroby a je často spojovaná i s rolí výkonného producenta. Kallista mezi její základní pracovní odpovědnosti řadí organizační a dispoziční řízení výroby filmu, zodpovědnost za finance a dodržení harmonogramu výroby.

Vedoucí natáčení: Je přímo podřízený vedoucímu produkce. Vedoucí natáčení zajišťuje vše, co je v daný natáčecí den potřebné pod dohledem vedoucího produkce, a je zodpovědný za dodržování rozpočtu. Tato pozice bývá v českém prostředí někdy označována jako zástupce vedoucího produkce a její největší zodpovědností je řízení jednotlivých etap natáčení a organizačně i dispozičně řídí i externí složky.

V departmentu produkce se v poslední době často objevuje pozice koordinátora produkce pro herce.³ Tato profese velmi úzce spolupracuje s režijním departmentem, ale svojí činností se zodpovídá především departmentu produkce. Koordinátor produkce pro herce je zodpovědný za veškerou komunikaci s hercem z hlediska stránky produkční, ve smyslu

³ SOLAR, Aleš. Činnost hereckého koordinátora a pomocného režiséra při realizaci hraných televizních seriálů v českých podmínkách, Zlín, 2020, Bakalářská práce, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, str.13

smlouvy a podmínek i z hlediska režijní jakožto samotného programu. Tato pozice se uplatňuje zejména při zvolení cesty produkční u českého filmu.

Mezi další profese produkce v českých podmínkách pro vytvoření komplexního produkčního týmu dále patří: lokační manažer, asistenti produkce, runneři produkce, účetní sekce.

Zahraniční prostředí a základní pozice departmentu produkce:

U zahraničního projektu je příslušných pozic v produkci vícero. Je to dané i vlivem západního systému, který skrze unie a odbory přesně určuje jasnou strukturu a dělení pozic. Tyto pozice se však v konečném důsledku dají s těmi českými v určitých pracovních zodpovědnostech srovnávat. Jen je u nich dělba práce více striktně definovaná. Podle filmové odbornice Deborah Patz jsou základní pozice a jejich zodpovědnosti u zahraničního projektu následující.⁴

Při tvorbě zahraničního projektu je v jeho čele několik typů producentů, mezi ty základní patří:

Executive producers: Nejvyšší pozice, která je spojená s financováním a hledáním investorů pro projekt. Často se jedná o více lidí, kteří stojí v čele společnosti, tvořící konkrétní projekt. Můžou zároveň řídit několik projektů.

Producer: Podobně jako v českých podmínkách se jedná o klíčovou postavu daného projektu. Podílí se na vyvažování jak kreativního, tak i finančního rozhodnutí v rámci zajištění celého daného projektu.

Mezi mnoho další producentských pozic se řadí: Co-producer, creative producer, supervising producer, associate producer, consulting producer a další.

⁴ PATZ, Deborah. *Film production management 101*, management and coordination in a digital age. Michael Wise Production, USA, 2010. ISBN: 978-1-932907-77-3 str. 97-104.

Line producer (Delegovaný / Výkonný producent): V českém překladu je jeho definice nejednotná. Může se nazývat delegovaný nebo výkonný producent. Jeho funkce je v českém prostředí srovnatelná ve smyslu řízení manažerském. Jedná se o člověka, který je taktéž součástí celého projektu od jeho začátku do konce. Je obvykle výrazně zapojen do vytváření rozpočtu a jeho dodržení. Je nadřizený dalším produkčním pozicím. Dohlíží na každodenní chod natáčení, včetně zmíněných financí.

Production manager (Vedoucí produkce): V českých podmínkách „vedoucí produkce“. Je to osoba, která přebírá peníze na natočení filmu a je zodpovědná za jejich správné užití, včetně obsazení výrobního štábu. Z rozhovorů, které jsem absolvovala, vyplývá i fakt, že tato pozice je zodpovědná za splnění natáčecího dne. K tomu se pojí i veškerá zodpovědnost za všechno, co se na natáčení vyskytuje – od lidských zdrojů po zdroje hmotné.

Unit production manager (vedoucí natáčení): Je stejně jako vedoucí natáčení přímo podřízený production managerovi (vedoucímu produkce). Spolupracuje s ním velmi úzce a vykonává na základě společné domluvy veškerou agendu týkající se natáčení. Kontroluje lokaci z hlediska organizačního a zodpovídá za připravenost celého zázemí – base campu, lokací, využití speciálních zařízení, kontroly i transportního departmentu a vedení lidí v celém zázemním týmu, vše na základě rozpočtu, který mu production manager předá.

Production Coordinator: Tato pozice se v českém prostředí nevyužívá, nebo ji zastupuje vedoucí natáčení. U zahraničních projektů je ale naprosto nepostradatelná. Tato pozice jedná se všemi v průběhu natáčení filmu, realizuje a koordinuje všechny záležitosti ve všech fázích projektu. Je to

takzvaný komunikační prostředník, jehož úkolem je propojovat lidi a šířit potřebné informace a materiály, aby je příslušní lidé měli k dispozici. K tomu se pojí i zodpovědnost administrativní – smlouvy, víza, cla, pojištění a další materiály. Je v přímém kontaktu s producentem, line producentem a production managerem.

U zahraničního filmu je struktura produkčního departmentu vzhledem k velikosti projektu definovaná dalšími pozicemi, které u českého filmu nejsou. Na základě vlastní zkušenosti v zahraničních zakázkách, i rozhovorů, které jsem vedla, mohu uvést pozice typu transport coordinator, transport captain, travel and accommodation. K tomu se pojí i lokační tým, vedený pozicí supervising location manager, který má pod sebou location managers. Jejich počet se určuje dle náročnosti projektu. Nehledě na ustálené produkční zázemí neboli office – zde stabilně během natáčení pracují pozice jako production secretary, asistant to production coordinator, head of office a s nimi úzce spolupracuje oddělení účtárny, anglicky accountant. To je i na základě náročnosti zahraničního projektu rozšířené dále o pozice – financial controller, production accountant, payroll, cashier a další. Na samotném natáčení neboli lokaci pak produkční tým doplňují asistenti produkce a production PA.

S ohledem na celosvětovou situaci související s pandemií Covid 19, která do značné míry ovlivnila výrobu audiovizuálního díla, se vytváří v produkčním departmentu i samotná odnož tzv. covidového departmentu. Ten má na starosti dodržování hygienických podmínek a ochranu proti nákaze Covidem 19.⁵

⁵ ZÁBRANSKÝ Jan. Ovlivnění výroby audiovizuálního díla pandemií COVID-19 v české republice v roce 2020, Zlín, 2021. Diplomová práce, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, str. 34

1.1.2 Režijní department

Druhá zásadní složka, bez které by film nebylo možné uskutečnit, je režijní. Režisér jako čistě kreativní článek potřebuje ve svém departmentu asistenty režie, kteří disponují značnými organizačními schopnostmi a dokážou spolu s produkcí film organizačně vést, a především tvořit jeho samotný program. Stejně jako u produkčního departmentu, i zde jsou struktura a rozložení režijního týmu závislé na náročnosti projektu a prostředí, ve kterém se film tvoří. Tomu odpovídají i pojmenování a vymezení jednotlivých režijních pozic. Stavba režijního departmentu se odvíjí od základních pozic shodně jako v produkci, je doplněna i pozicemi dalšími k vytvoření kompletního režijního týmu.

České prostředí a základní pozice departmentu režie:⁶

Při výrobě českého filmu se mezi základní pozice režijního departmentu rovněž řadí ustálené profese. Obtížnost a typ projektu spolu s finančními možnostmi určují jeho konečné složení. Český projekt má všeobecně méně pozic i v režijním departmentu a zde se taky vytváří více možností spolupráce s produkcí a rozdělení si pracovních odpovědností. To především na základě výběru modelu spolupráce (režijní či produkční cesty).

Režisér: Je v hierarchii režijního departmentu na jeho vrcholu. Zasazuje se o vytvoření filmu dle svého kreativního pojetí i v rámci dohodnuté koncepce. Zároveň stojí v čele umělecké části filmu a spolu s kameramanem tvoří vizuál a příběh filmu. Jeho hlavní pravomocí je vedení herců a vytváření scén.

Pomocný režisér: Je pravou rukou režiséra, z hlediska hierarchie a uměleckého rozhodování je pod ním, ale řídí režijní složku především

⁶ KALLISTA, Jaromír. *Filmová produkce*. Praha, 2010, Úvod do filmové produkce. FAMU In [online]. Dostupné z: <http://filmovka.tym.cz/dokumenty/uvodprodukce.doc> str. 139-141

z hlediska její organizace a vytváření programu. Vždy vytváří natáčecí plán, složky ze scénáře a účastní se obhlídek. Domlouvá se s produkcí na způsobu spolupráce a tvoření denních dispozic, k tomu se váže i schvalování konečného natáčecího plánu a dalších materiálů.

2. asistent režie: Je přímo podřízený pomocnému režisérovi. V českých podmínkách má na starosti kostýmní a herecké zkoušky a v době natáčení péči o herce. Při zvolení režijní cesty má na starosti denní dispozice, tvoří jejich základ a konzultuje je s pomocným režisérem.

Český režijní tým je doplněn i o runnery, jejich počet se liší podle náročnosti projektu. Když se jedná o náročný projekt, který obnáší velké davové scény, bývá přidána i pozice 3. asistenta režie pro koordinaci a rozestavení komparzu. Součástí režijního departmentu i castingová agentura.

Zahraniční prostředí a základní pozice departmentu režie: ⁷

Pozice asistentů režie se v prostředí zahraničních zakázek odlišuje, většinou se zde aplikuje pouze jeden model spolupráce, a to režijní cesta. Režijní složka obsahuje striktně dané pracovní zodpovědnosti a náplně práce.

Struktura režijního departmentu se utváří i na základě vlivu odborů a unií západního systému. Mnohdy obsahuje pozice, které se v českém prostředí nevyskytují a které obsahují konkrétní zodpovědnost.

Director (režisér): Stejně jako u českého filmu je zásadní postavou. Má za úkol vést film kreativně a poskytovat informace, které potřebuje k vytvoření finální podoby filmu. Rozhoduje o vizuální a příběhové stránce projektu. U

⁷ PATZ, Deborah. *Film production management 101*, management and coordination in a digital age. Michael Wise Production, USA, 2010. ISBN: 978-1-932907-77-3 str. 97-104.

zahraničních zakázek má režisér většinou svého asistenta, který mu pomáhá organizovat veškeré schůzky a plánuje jeho týdenní program.

1st assistant direction (1. asistent režie): V českém pojetí se jedná o název funkce pomocného režiséra. 1. asistent režie má u zahraničních projektů jasnou pozici. Intenzivně a pravidelně funguje už v období příprav. Jeho primárním úkolem, stejně jako u českého pomocného režiséra, je sestavení natáčecího plánu, složek ze scénáře a spoluorganizace obhlídek. V období příprav je nutná jeho komunikace napříč departmenty, kdy má spolu s produkcí na starosti sestavování týdenních plánů při přípravách, včetně pravidelných schůzek. V období natáčení nese zodpovědnost za denní program a vytváření denních dispozic (call sheet). Musí být jazykově vybaven, aby byl schopný úzce spolupracovat s dalšími zahraničními departmenty.

2nd assistant direction (2. asistent režie): Podle rozhovorů, které jsem vedla, je „1. asistent režie jen tak dobrý, jako jeho 2. asistent režie“. Tyto dvě pozice spolu úzce spolupracují po celou dobu příprav i natáčení. Na základě domluvy s 1. asistentem je zodpovědný za každodenní tvoření denních dispozic. S tím nese zodpovědnost i za aktivity mimo natáčení, které souvisejí s herci – zkoušky, fittingy, testy a další jejich program. Má na starosti informovat a organizovat herce a komunikovat s komparzní agenturou a dalšími profesemi, jako jsou kaskadéři, lidé zodpovědní za zvířata atd. To vše v kooperaci se zástupci produkce.

2nd 2nd assistant direction (2.2. asistent režie): Je přímo podřízený 2. asistentovi režie a jeho pravou rukou, která za něj vykonává fyzicky to, co on naplánoval ohledně herců v denních dispozicích. Má zodpovědnost za denní proces herců od chvíle, kdy dorazí na natáčení, po dobu, kdy ho opouští. Dle

harmonogramu je posílá do maskéren a kostyméren, včetně konkrétního místa natáčení. To vše komunikuje s prvním asistentem režie. Na základě zodpovědnosti 2. asistentovi režie hercům předává potřebné informace ohledně nadcházejících dní a vytváří pro produkci takzvaný AD report, kde jsou veškeré informace o lidských zdrojích, které se ten natáčecí den objevily před kamerou. Tato samostatná režijní pozice se v českém filmu nevyskytuje a je spojená většinou s rolí 2. asistenta režie.

3rd assistant direction (3. asistent režie): Je podporou pomocného režiséra na samotném natáčení. Plní jeho úkoly a pomáhá mu organizovat natáčení, včetně starosti o komparz a jejich rozmístění a činnost v průběhu záběru. Tato pozice je u zahraničních filmů nepostradatelná pro 1. asistenta režie. Kromě toho je na základě pokynů 1. asistenta režie jeho zodpovědností doplňovat režijní tým potřebnými výpomocemi na konkrétní dny.

U zahraničního projektu je režijní tým vždy doplněn takzvanými key set PA a cast set PA, česky režijními runnery. V několika případech si herci můžou vyžádat i osobního asistenta. Kromě toho se při zahraničním castingu stanovuje pozice cast director a vždy je přítomná komparzní i herecká lokální castingová agentura. V případě volby zahraničního 1. asistenta režie bývá režijní tým doplněn o pozici floor AD, v překladu podlahový asistent režie, který funguje jako překladatel pro pokyny v angličtině a pomáhá prvnímu asistentovi kompletně organizovat místo natáčení. V době náročných davových scén jsou na místě i komparzní koordinátoři, kteří pomáhají kooperovat komparz a starají se o vytvoření jejich servisních podmínek.

2 UMĚNÍ SPOLUPRÁCE JAKO ASPEKT LIDSKÉHO KAPITÁLU U AUDIOVIZUÁLNÍHO HRANÉHO DÍLA

V této oddělené kapitole bych chtěla zdůraznit podstatnou nutnost samotného aspektu lidského kapitálu a umění spolupráce. U audiovizuálního díla neboli díla, na kterém se podílí kolektiv lidí jako takový, je tento aspekt, dle nejen mého názoru, velmi podstatný. V každém ze 16 rozhovorů jsem položila poslední otázku, která se týkala lidského kapitálu při práci na audiovizuálním díle ve vztahu právě profesí režie a produkce. Týkala se názoru, jestli je to prvek důležitý, nebo dokonce rozhodující, a jestli se na jeho základě uplatňují určité modely spolupráce a vzájemná kooperace těchto složek. Každý z dotázaných odpověděl, že ano. Nejedná se pouze o profesní kapitál, ale i ten lidský, tvořený určitými hodnotami a předpoklady, které jsou pro vytváření filmového díla nepostradatelné. Počínaje vytvořením si dobrých pracovních podmínek a prostředí, konče tím, že výroba filmu je založená na kolektivní práci. Proto je důležité mít základní povědomí o podobě spolupráce jako takové, jejího uplatnění a základních definic a vloh, mezi něž patří umění kompromisu, dobrá komunikace, rozdělení práce, delegace a další vlastnosti, nezbytné k vytvoření pospolitého hraného audiovizuálního díla.

Když píšu o hraném filmu, přemýšlím o něm jako o určité umělecké praxi, a to i díky neustálé interakci, vytváření vztahů, zkušeností či samotné tvorby pomyslného díla.

Knihy „Umění spolupráce“ a její autor Jan Zálešák zdůrazňuje, že se v této knize chce zabývat spoluprací jako samotným tématem: *„Ať už v praxi umělců zakládajících skupiny, kolektivy, bratrstva či další formace, v nichž dočasně upozadují své individuality ve prospěch většího celku, nebo v praxi těch, kteří navrhují svá díla jako otevřené systémy nejčastěji – jako projekty, jejichž*

strukturu svou aktivní spoluúčastí vyplňují druzí, nejčastěji – obyčejní lidé.“⁸ Ve své knize se nezabývá výslovně dílem audiovizuálním, zkoumá spíše spolupráci a její participaci v posledních letech, a to zejména u určitých projektů. Ale pojmy a samotná definice spolupráce zůstávají stejné, ať se jedná o jakýkoliv typ umění. Já se zaměřuji především na hraný film a na způsoby využití lidského kapitálu a lidské schopnosti k jeho tvorbě, a tady je nepostradatelná právě i stránka spolupráce neboli podílení se vícera lidí na jedné společné věci – filmu. Dle knihy „Film production management 101“ od autorky Deborah Patz je pro lidi pracující ve filmovém či televizním prostředí film společným uměním. „*All of us who work in the film industry are storytellers, each with unique perspective. Filmmaking is collaborative art that requires the talent of many diverse people in order to come life: visionaries, inventors, performers, logistic wizard. We all have a role to play.*“⁹ Její slova bychom mohli přeložit jako: Všichni, kdo pracujeme ve filmovém či televizním průmyslu, jsme vypravěči příběhů, každý s jedinečnou perspektivou. Filmová tvorba je kooperativní umění, které vyžaduje talent a nutnou komunikaci mnoha rozmanitých lidí, aby mohla přijít k životu. Všichni máme svoji roli, kterou musíme plnit a na jejímž základě dílo vzniká.

V rámci filmového průmyslu je naprosto jasné, že se filmové role, či pozice dělí a mají jasnou hierarchii a oblast práce. Autorem je režisér, držitelem vlastnického práva producent. Avšak žádný film nevznikl tak, že by ho dělal jeden člověk. Je to kooperativní proces, kde každý dělá přesně, co má, aby vše fungovalo a film se povedlo dokončit. Kdybychom si chtěli určité pojmy související nejen se spoluprací, ale i s výrobou audiovizuálního díla správně definovat, mohli bychom čerpat např. od autorky Marie Lind: „*Spolupráce se stává zastřešujícím termínem pro různé pracovní metody, jež vyžadují více než*

⁸ ZÁLEŠÁK, Jan. *Umění spolupráce*. Praha – Brno. Akademie výtvarných umění, Česká republika, 2011. ISBN: 987-80-87108-26-0 str. 9.

⁹ PATZ, Deborah. *Film production management 101, management and coordination in a digital age*. Michael Wise Production, USA, 2010. ISBN: 978-1-932907-77-3, Introduction to book.

*jednoho účastníka. Kooperace naopak zdůrazňuje představu společné práce a vzájemných výhod, jež z ní vyplývají. Slovo kolektivní jednání doslova odkazuje ke společnému jednání, zatímco interakce může označovat vzájemnou interakci několika lidí. Participace je více spjatá s vytvářením kontextu, v němž se zúčastnění mohou podílet na něčem, co vytvořil někdo jiný, ale na co přesto mají možnost působit.*¹⁰ U filmového díla se setkáváme se všemi možnými konotacemi pojmů, které souvisí s nějakou kolaborativní praxí. Je to dáno především jasně rozdělenými pozicemi a departmenty, které mají jasné cíle. Podle různých spoluprací napříč departmenty samotnými i departmenty celkově tak vznikají různá uchopení těchto pojmů, které souvisí s případným typem kolaborace. Lidské zdroje u tvorby audiovizuálního díla jsou jedním z nejdůležitějších kapitálů filmu. Každý člověk, který se podílí na jeho výrobě, je nějakým způsobem zainteresovaný a zapojený do různých fází výroby díla: autoři, štáb, herci, majitelé lokací, dodavatelé. Lidské zdroje tvoří nemalou část rozpočtu, proto je zásadní vybírat si a spolupracovat s lidmi, kteří smysl pro spolupráci a kooperaci mají. U filmu všechno souvisí se vším, je zde velmi důležitý faktor, kterým je důvěra. Důvěra, že lidé, zapojení do tohoto procesu, jsou spolehliví, zodpovědní, pracovně kvalifikovaní, znají obor, ve kterém působí, mají profesionální přístup a mají ambice společně vytvořit daný projekt.

Zdůraznění lidského kapitálu a profesní spolupráce mi budou sloužit i v části praktické, kde na základě lidské komunikace a součinnosti se rozhoduje o tom, jakým způsobem se bude film vytvářet. Jak se rozdělí určité pracovní zodpovědnosti a jaký model spolupráce se na jejich základě bude aplikovat. Ve výsledku se jedná o to, jak mezi sebou budou konkrétní departmenty fungovat.

¹⁰ LIND, Maria: „Obrat ke spolupráci“, sešit pro umění, teorii a příbuzné zóny, roč. 1, 2007 č. 1-2, str. 39-63

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 MODEL Y SPOLUPRÁCE MEZI DEPARTMENTY PRODUKCE A REŽIE U HRANÉHO FILMU V PROSTŘEDÍ ČESKÉM A V PROSTŘEDÍ ZAHRANIČNÍCH ZAKÁZEK

V praktické části diplomové práce bych chtěla přiblížit a detailně analyzovat dva modely spolupráce a jejich uplatnění. Vytyčit způsoby práce a možnosti, které má prostředí české výroby filmu a prostředí servisu. Je dané, že způsoby přípravy a realizace filmu jsou vesměs totožné v určitých postupech a způsobech příprav. Existují materiály a kroky, které se musí splnit bez ohledu na to, v jakém prostředí film vzniká. Zde jsou dva možné modely spolupráce, které tyto kroky diferencují, a vznikají tak odlišné přístupy v dělbě práce a využívání postupů při vytváření audiovizuálního díla. Kromě dělení v rámci prostředí se jedná především o rozhodnutí při výběru přístupu ke spolupráci mezi složkami režie a produkce – režijní cesta nebo produkční cesta. Každá poté nastavuje finální podobu jak složení departmentů, tak i jejich pracovní náplně. K zásadní praktické analýze zmíněných modelů spolupráce v těchto departmentech a jejich následného přiblížení v prostředí českém a v prostředí zahraničních zakázek mi pomůže kvalitativní výzkum, kdy na základě několika rozhovorů s profesionály z obou prostředí budu moci srovnávat a vytvářet analýzu toho, jaké způsoby práce se v těchto prostředích využívají. Chtěla bych zde pracovat i s vlastně vyrobenými manažerskými grafy, které budou ukazovat strukturu departmentů režie a produkce v obou prostředích, a poukazovat tak na jisté rozdíly.

3.1 Režijní cesta

Režijní cesta je jeden ze dvou druhů způsobu uplatnění modelu spolupráce a rozdělení si následné práce a povinností mezi departmenty režie a produkce. Tento model se více uplatňuje na poli zahraničních zakázek, ale jeho vliv se již začíná projevovat i v prostředí českém. Režijní systém se definuje a určuje zejména v rozdělení si pracovní agendy, kdy v tomto případě jde o řadu

povinností, které připadají na bedra složce režijní. Jedná se zejména o činnosti týkající se dělení práce v období příprav i natáčení. U obou modelů spolupráce u režijní složky u funkce 1. asistenta režie (v českém prostředí pomocného režiséra) mezi tyto činnosti spadá vytvoření kompletních složek ze scénáře, sestavení finálního natáčecího plánu, a k tomu se pojí i obhlídky, kde 1. asistent režie sbírá veškeré nutné informace pro jejich finalizaci.

Mezi zásadní rozdíly při uplatnění režijní cesty a s tím spojené práce 1. asistenta režie bezpochyby patří větší samostatnost při tvoření natáčecího plánu. Zde se režijní složka v obou prostředích zaručuje za herce i ve smyslu jejich závazků i celkového programu. 1. asistent režie spolu se svým 2. asistentem mají na starosti veškerou agendu spojenou s hereckým obsazením, včetně určení potřebného počtu komparzistů. Rozdíl v organizaci tvoření natáčecího plánu pak spočívá i v tom, zda film vzniká v českých, nebo zahraničních podmínkách, protože nasazení herců a možnost disponovat s jejich časem se posléze diametrálně rozlišuje. V českém prostředí jsou herecké závazky hlavním aspektem při tvoření natáčecího plánu, v zahraničním prostředí je herec k dispozici po celou dobu natáčecího období, je takzvaně smluvně zajištěný. Vzhledem k hereckým závazkům, které díky angažmá v divadlech čeští herci mají, při volbě režijní cesty nastává situace, kdy se pracovní činnost 2. asistenta režie rapidně navyšuje, jelikož se musí starat jak o závazky, tak o herce na samotném natáčení, i o tvorbu dispozic.

Největší rozdíl v časovém úseku natáčení spočívá v zodpovědnosti tvoření denních dispozic, anglicky callsheet. Ten má na starosti především režijní department ve složení 1. asistent režie, který dispozice schvaluje a dodává potřebné požadavky, a 2. asistent režie, který má zodpovědnost za jejich sestavení, získávání potřebných informací, a posléze i jejich šíření v podobně předběžných dispozic, které se musí okomentovat a schválit. U režijního přístupu 2. asistent přebírá zodpovědnost i za mimo natáčecí aktivity herců,

jako jsou herecké zkoušky a další náležitosti spojené s hereckým obsazením. Uplatnění režijní cesty spočívá v tom, že všechny tyto aktivity jsou ve vedení režie. Ta je zodpovědná za jejich vytváření i za jejich obsah. Obsah musí odpovídat jak natáčecímu plánu, tak i konkrétnímu natáčecímu dni. Režie musí velmi úzce komunikovat a kooperovat s produkcí, která tyto poklady odsouhlasí, a společně tak určí jejich finální podobu i s ohledem na finanční a organizační aspekty. Důvodem je i skutečnost, že denní dispozice bez ohledu na způsob spolupráce mají dvě strany – produkční a režijní. Režijní zodpovídá za program a jeho plnění, a produkční za veškerou další organizaci spojenou s natáčením.

Režijní cesta se odvíjí i od změny a růstu pozice 1. asistenta režie. Ta dnes patří mezi základní a nepostradatelné pozice každého natáčení. Vzhledem k odpovědnosti, kterou tato profese vyžaduje, je nutné mít určité pracovní atributy. Mezi ty nejdůležitější spadají organizační schopnosti, řízení lidí a plánování všech možných scénářů, které se během natáčení mohou objevit. Režijní cesta se tak zejména v českém prostředí uplatňuje i na základě faktu, jak je 1. asistent režie zkušený a schopný převzít veškerou zodpovědnost za organizaci programu.

3.2 Produkční cesta

Produkční cesta je druhý způsob spolupráce mezi profesemi režie a produkce. Tento systém se stále uplatňuje především v českých podmínkách. Zahraniční projekty dávají přednost cestě režijní. Produkční cesta je známá již z období, kdy byl český film pod kontrolou státu. Barrandov měl daný systém výroby a přesně definované pozice. Produkce přebírala veškerou zodpovědnost a kontrolu nad vedením daného projektu. I skrze lidské kapacity tak byla práce více rozprostřená mezi menší počet příslušných pozic, to však s sebou nese větší objem konkrétních činností.

Největší rozdíly v užívání produkční cesty spočívají také v rozdělení si příslušných povinností v profesích produkce a režie už v přípravě a jejich plnění v rámci samotného natáčení. Zde se jedná o rozhodnutí, která souvisí i s finančním aspektem, a to zejména u českých projektů. Věci, které však zůstávají neměnné ve funkci pomocného režiséra při uplatnění i produkční cesty, jsou vytvoření složek ze scénáře a následné sestavení plánu s nutností účasti na obhlídkách. Pomocný režisér nese stejně jako u režijního přístupu plnou zodpovědnost za program, rozdílem u produkční cesty pak je, že finální program se schvaluje a finalizuje na základě požadavků a možností produkce, kdy hlavními atributy jsou zejména finanční a herecké možnosti. Při volbě produkční cesty zodpovědnost v určitých bodech za režii přebírá produkce. V tomto případě se jedná o obecnou intenzivnější kontrolu, vytváření a vydávání denních dispozic a ve většině případech přebírání i závazkové a programové zodpovědnosti za herecké obsazení. Produkční cesta tak udává nutnost nové profese, zodpovědné za veškeré herecké závazky a program, ale i náležitosti související s produkcí, jako je smlouva a nastavení podmínek. Tato funkce se uplatňuje při zvolení produkční cesty, nazývá se koordinátor produkce pro herce, v režijní cestě ji zastává funkce 2. asistenta režie a je zodpovědná především departmentu produkce. Koordinátor produkce pro herce komunikuje s hereckým obsazením jak ve smyslu režijním, jako je program a závazky, tak za stranu produkce v aspektech týkajících se nastavení podmínek, smlouvy a dalších nutných informací. Tato funkce je nezbytná zejména kvůli závazkům, které jsou u českých herců podstatné pro tvoření natáčecího plánu a výrazně natáčecí plán ovlivňují. Zde herci ve většině případů spadají do zaměstnaneckého poměru s konkrétním divadlem, a to má vždy přednost před natáčením. U produkční cesty potom logicky není třeba tolik asistentů režie k pomocnému režisérovi, jelikož tato profese zbavuje asistenty režie mnoha pracovních činností s ohledem na koordinaci herců.

Denní dispozice při volbě produkční cesty spadají do kompetence vedoucího natáčení. Ten má k dispozici pozice koordinátora produkce pro herce a pomocného režiséra a na základě této spolupráce sbírá informace pro vytvoření denních dispozic. Pomocný režisér s ním spolupracuje v rámci časování daného dne a natáčecího plánu, jeho 2. asistent režie se v tomto případě stará o herce zejména v rámci natáčecího dne, kdy zodpovídá za jejich přípravu a program na natáčení. Koordinátor produkce pro herce vedoucímu natáčení poskytne veškeré informace týkající se hereckých závazků a vedoucí natáčení pak sbírá a finalizuje zbytek informací a následně připravuje dispozice. Produkce sice přebírá zodpovědnost a má finální slovo při vydání denních dispozic, i zde však musí být nutná konzultace s režii, aby s finální podobou dispozic byly spokojené obě strany. Volba produkční cesty je v podmínkách českého filmu uplatňována zejména i z důvodu povědomí produkce o dostupných financích a možnostech filmu, které pomocný režisér nemusí úplně znát, stále ale platí, že pomocný režisér nese zodpovědnost za vytvoření složek a plánu, ale pod větším dohledem produkce a bariér, které projekt má, jako jsou například finanční nebo kapacitní možnosti.

3.3 Vyhodnocení výhod a nevýhod i nutné spolupráce u obou přístupů – Rozhovory s profesionály

Bez ohledu na dělení departmentů a výběru příslušné cesty je nutné se shodnout na úzké spolupráci mezi profesemi režie a produkce, kdy spolu tyto departmenty v obou případech cest musí komunikovat a hledat společně řešení. Produkce, stejně jako režie kreativně a organizačně, je zase zodpovědná za natáčení z hlediska manažerského a finančního. Vzniká tak přirozená kooperace mezi těmito složkami. Následnou volbou přístupu posléze dochází k určení si konkrétní dělby práce a povinností. Protože je dnes možnost volby, kterou cestu uplatnit, je pro vlastní rozhodnutí důležité zvážit veškeré důvody. Důležitým faktorem je, že asistenti režie jsou dnes celkově vnímáni jako

prostředníci mezi produkcí a režii, a záleží tak na domluvě mezi profesemi, který typ spolupráce aplikovat. Dalším argumentem je nutnost potřeby zkušenosti a přehledu všech těchto profesí, aby se mohlo dojít ke konečnému rozhodnutí, který přístup bude vhodnější pro daný projekt. Z toho musí vyplynout výsledek, se kterým, obě strany souhlasí a nachází tak to nejlepší východisko pro daný projekt. V českém prostředí často volba způsobu spolupráce vychází z dostupných finančních možností projektu, na rozdíl od projektů zahraničních. Zde je totiž financování i výkon práce odlišnější než u projektů zahraničních, a to především ve zmíněném hereckém obsazování a dostupnosti herců. Proto u určitých projektů dává smysl vybrat si spíše cestu produkční.

Mezi základní parametry pro využití režijní cesty patří: organizační schopnosti, znalost veškerých souvislostí s natáčením, různé scénáře situací, znalost i situací aktuálních, samotná organizace místa natáčení a jeho chod, nové informace, přehled o hereckém obsazení a jejich podmínkách a celkovém procesu, který každý den herci absolvují, koordinace a komunikace s dalšími departmenty. Podněty, které ukazují naopak výhody uplatnění produkční cesty, jsou: kontrola a povědomost o finančních prostředcích ze strany produkce, rozpočet, celkové vedení projektu, zhodnocení celkových možností a bariér projektu, znalost dalších faktorů, jako jsou transport, sestavení štábu atd.

Konečné rozhodnutí a schválení, jakou cestu aplikovat, by tak na základě zhodnocení možností projektu mělo být rozhodnutím společným. Respondenti, se kterými jsem vedla rozhovory, uvedli své důvody a podmínky pro užití cesty produkční nebo režijní:

„Uplatňuji režijní cestu, kterou musí vykonávat 2. asistent režie, protože má naprosto jasno v tom, co se ten den musí natočit, a zná chronologii celého dne, protože je v úzké spolupráci s 1. asistentem režie, který to ví od režiséra a kameramana. Na druhou stranu call sheet (dispozice) má víc stran, první

*strana je ta režijní a druhá je produkce. Druhá strana může ovlivnit tu první a ta první tu druhou, takže se jedná o synchronní práci.*¹¹

*„Já znám jenom režijní cestu vzhledem k tomu, že dělám pouze zakázky. Za mě to funguje, ale pak je to i tom výběru lidí a nastavení si těch priorit a funkčních modelů, kdo se komu zodpovídá, kdy potřebujete mít konkrétní věci na stole, co od těch lidí očekáváte, že vám dají. Takže režie se stará o natáčecí plán a dispozice za té komunikace s produkcí a producentem.*¹²

*„Já osobně i skrz moje zkušenosti jsem zastáncem toho, jak já říkám anglosaského způsobu, nebo jak říkáte vy toho režijního přístupu. Především proto, že režie je na tom natáčení a na tom place a ví, co se tam každou vteřinu děje. Produkce je spíše v zázemí a řeší další jiné důležité věci. Samozřejmě produkce je taky důležitá, je to o nějaké spolupráci. Produkce s námi komunikuje a hledá řešení, aby se mohlo něco změnit nebo přeplánovat.*¹³

*„Pro mě je důležitá funkce 2nd AD, protože ten to dělá více režijní cestou, ale zároveň sedí s produkcí v karavanu. Takže má blízko i k informacím z produkce, a proto se to dokáže velmi dobře tato spolupráce propojit. Z těchto důvodů jsem určitě pro režijní cestu a způsob spolupráce. Režie je více kreativní a snaží se vyjít vstříc režisérovi a produkce si hlídá tu svoji organizační a manažerskou stránku.*¹⁴

„Dřív to dělala jenom produkce v Česku, ale ta pozice toho pomocného neboli prvního asistenta režie roste a tím, že se víc a víc spěchá, tak je třeba, aby režie hledala ty časové skuliny. To ale znamená, že i ta produkce musí

¹¹ Rozhovor Juliany Rychlíkové s producentem Václavem Mottlem – Czech Anglo Pictures, 1. 12. 2021

¹² Rozhovor Juliany Rychlíkové s výkonným producentem Luděkem Vomáčkou – Stillking Films, 9. 12. 2021

¹³ Rozhovor Juliany Rychlíkové s pomocným režisérem Miroslavem Luxem, 2. 12. 2021

¹⁴ Rozhovor Juliany Rychlíkové s asistentkou režie Martinou Götthansovou, 30. 11. 2021

vědět a mít přehled, jak věci fungují, aby obě strany s těmi dispozicemi souhlasily. Můj přístup je ten, že já chci, aby mě někdo předepsal ty dispozice ve smyslu grafickém, to znamená, že jim před začátkem dám svoje dispozice, které chci, jak mají vypadat, aby tam byly informace, jaké chci, co má být na první straně, co na druhé, a produkce si k tomu řekne svoje potom, a domluvili se na nějakém konsenzu, na kterém budeme fungovat.“¹⁵

„Jsem pro režijní cestu. Protože je v daleko bližším kontaktu s natáčecím plánem, placem a s herci, a produkci na to nezbyvá tolik času. Důvodem je i znalost toho plánu, příkladem může být i to, že jsou schopni na základě povědomí plánu a placu stáhnout dva obrazy do jednoho záběru. Což produkce z kanceláře nebo z karavanu neudělá.“¹⁶

„Rozhodně režijní cesta a přístup. A to z toho důvodu, když vytváříš nějaké umělecké dílo, jako film například. Dává daleko větší smysl spolupracovat s tou režií, protože ona zná nejlépe ty potřeby a má konkrétnější představu. Na druhou stranu je potřeba hlídat veškeré ty kroky, které nastanou, aby se nestalo například, že budou nějaké vícenáklady.“¹⁷

„Spíše znám tu produkční cestu z těch projektů, co jsem dělala. Produkce vypracuje dle složek nějaký nástřel i skrze rozpočet a já pak přijdu a řeknu k tomu svoje stanovisko a připomínky. Teď je praxe, že natáčecí plán dělá režie, nebo pomocný režisér.“¹⁸

„Je to vlastně spolupráce režiséra a producenta, kteří mají vyříkané ty globální otázky, a když se řeší běžný den nebo týden, tak si myslím, že ten

¹⁵ Rozhovor Juliany Rychlíkové s pomocným režisérem Jiřím Severou, 6. 12. 2021

¹⁶ Rozhovor Juliany Rychlíkové s produkčním Janem Ungerem, 1. 12. 2021

¹⁷ Rozhovor Juliany Rychlíkové s produkčním a lokačním Luďkem Herdou, 29. 12. 2021

¹⁸ Rozhovor Juliany Rychlíkové s pomocnou režisérkou Eliškou Týblovou, 7. 12. 2021

pomocný režisér by si s vedoucím natáčením měli tu agendu říct, a pak mně také by přišlo logičtější, kdyby dispozice, mezi které já počítám i obvolávání lidí, měla dělat produkce. Kdyby to dobře fungovalo, režie by měla dělat úkoly, který jsou spojený s režijním pojetím, kterých je dost, jako jestli je dekupáž v pořádku, jestli ty věci fungují správně, vlastně ty kreativní věci.“¹⁹

„Je to vzájemná spolupráce, mně více funguje ten zahraniční (režijní přístup), kdy režie píše i dispozice a udělá plán a produkce do něj dodává svoje podmínky. Zároveň má produkce vždy slovo při vydávání plánu a vydávání dispozic. Například produkce musí vědět, proč nám určitý herec nastupuje v určitý čas, jaké jsou jeho turn-roundy, a musí si všechny tyto věci ověřovat.“²⁰

„Za mě rozhodně režijní způsob, i když jsem zažil oba způsoby. Protože i na velkých projektech dispozice neboli v angličtině call sheet mají vždy součinnost režie a produkce. Produkce do dispozic musí dát nějaký příspěvek, protože já jako součást režie úplně neřeším organizační věci jako plošiny atd. Ale výrobu dispozic a kdy jaký herec má kde být, včetně denního programu, to si myslím, že by mělo zůstat režii.“²¹

Konečné rozdíly, rozhodující o zvolení si patřičného přístupu, mohou být závislé i na prostředí, ve kterém film vzniká, a jeho finančních podmínkách. Tuto podrobnou analýzu s ohledem na všechny faktory bych chtěla přiblížit i v následujících kapitolách, zejména na rozdílech, které český projekt versus zahraniční zakázka (servis) uplatňují a stanovují v obdobích preprodukce a produkce.

¹⁹ Rozhovor Juliany Rychlíkové s producentem Jiřím Konečným, 6. 12. 2021

²⁰ Rozhovor Juliany Rychlíkové s produkční Kateřinou Černou, 29. 11. 2021

²¹ Rozhovor Juliany Rychlíkové s asistentem režie Matějem Lešem, 15. 12. 2021

3.4 Modely a postup spolupráce mezi departmenty produkce a režie u hraného filmu v prostředí zahraničních zakázek

Zahraníční projekty se v mnoha ohledech liší od těch českých projektů – zejména ve svých finančních možnostech a lidských kapacitách. Jedná se o projekty, které většinou potřebují mnohem více prostředků k tomu, aby se mohly uskutečnit, protože jsou i mnohem náročnější a objemnější na výrobu. Již v předchozích kapitolách bylo naznačeno odlišné složení dvou zásadních departmentů produkce a režie a také převažující uplatnění režijní cesty, kdy se dělba práce většinou dělí takzvaným západním systémem. Kromě pevně dané struktury, týkající se profesních pozic, se jedná i o samotnou preprodukcí a produkci, kde se tvoří rozdíly v postupech a rozložení si pracovních povinností i v možnostech, které projekty mají, včetně konečného uplatnění způsobu spolupráce.

U zahraničních zakázek neboli servisu vzniká spolupráce ve chvíli, kdy se zahraniční společnosti domluví s českou společností a ta jim poskytne servis v podobě přípravy a výroby daného projektu. U servisu, jak už z názvu vyplývá, se poskytuje celkový servis v rámci výroby daného hraného díla. V tu chvíli se začínají zapojovat základní profese – ty zahajují fázi preprodukcí. V preprodukcí, která trvá několik měsíců, vždy s ohledem na náročnost a velikost projektu, se postupně zapojují určité další profese, které v rámci chronologie projekt připravují. Zde, stejně jako u českého filmu, o určitých pozicích a jejich nástupech rozhoduje produkce, avšak každý v čele departmentu si své nejbližší spolupracovníky vybírá sám. Všechny základní departmenty mají, na rozdíl od českého filmu, určené kanceláře či v případě uměleckých profesí zázemí, kam v průběhu příprav, dle stanoveného plánu, pravidelně dochází a pracují na projektu. Každý má konkrétní povinnosti, které musí splnit, a k tomu se pojí stálé schůze. Týdenní produkční schůze se u zahraničních zakázek označují jako production meetingy, zde se řeší

v pravidelné bázi posuny a nové informace a rozdávají další úkoly, včetně těch, které je nutné ještě splnit. Souběžně probíhají i konkrétní schůzky jen mezi určitými departmenty a určitými lidmi, kde se řeší například rozpočty nebo jakékoliv nutnosti spojené s konkrétním departmentem. Pravidelné production meetingy určují celkové kroky projektu a hledají dílčí problémy. Na základě scénáře začínají posléze probíhat první obhlídky neboli takzvaný scouting, k tomu pravidelně na základě týdenních rozvrhů – prepshedule – probíhají již zmíněné schůze, zkoušky a aktualizují se veškeré podklady a nové informace.

Zde také spočívá základní rozdíl v dělbě práce mezi samotnou režii a produkcí. Režie, a především 1. asistent režie, nastupuje již v rané fázi preprodukce, někdy i několik měsíců dopředu, a zodpovídá za kompletní rozboření scénáře do režijních složek, složení natáčecího plánu, organizaci herců a plánování obhlídek, včetně řádného průběhu příprav, a to společně s produkcí. V určité fázi nastupuje i 2. asistent režie, který přebírá zodpovědnost za koordinaci přijíždějících herců a veškerý jejich program. V produkčním departmentu je práce rozdělena mezi více pozic, které mají na starosti administrativu, finance a zajištění veškerých nutností v přípravách i výrobě a zajišťování víz, cel a dalších záležitostí, týkajících se zahraničí. Zde je například stěžejní pozice produkčního koordinátora, která se na českém projektu v hlavní hierarchii nevyskytuje, a její pracovní činnost přebírá vedoucí natáčení. Složka režie plánuje a koordinuje veškeré záležitosti, které se týkají hereckého obsazení, včetně tvoření takzvaného extras breakdownu. Ten souvisí s konečným počtem komparzistů na každý den. Režie komunikuje s herci, posléze, co jsou potvrzení, o jejich následující agendě a spolu s koordinátorem produkce i v rámci komunikace s agenty obstarává veškeré náležitosti v podobě příjezdu, ubytování, zkoušek kostýmních, maskérských i kaskadérských. Zde, vlivem velikosti projektu a jeho náročnosti, je práce více rozdělena, ale to taky znamená, že každá pozice má větší objem práce, kterou je nutné splnit. Proto je u zahraničních projektů v režii nutná profese tzv. 2nd2nd AD. Je to pravá

ruka 2. asistenta režie, a ta nastupuje ve fázi, kdy herecké obsazení začíná přijíždět do České republiky, a fyzicky koordinuje za 2. asistenta režie naplánované zkoušky.

Největším a nejvýraznějším rozdílem u zahraničního filmu či servisu je herecké obsazení a dostupnost herců pro celý projekt. To již bylo zmíněné u způsobu spolupráce a určení si cesty produkční nebo režijní. U zahraničních zakázek je zásadní výhodou fakt, že herci jsou ve většině případech smluvně vázání na celé natáčecí období. To posléze umožňuje 1. asistentovi režie mít mnohem více volnou ruku, co se týká přehazování uvnitř plánu v rámci hereckého obsazení. Když se pak v rámci natáčení stane jakýkoliv nečekaný problém, je zde možné prohodit natáčecí dny bez nutnosti řešení hereckých závazků, protože herci jsou zde k dispozici. Zahraniční projekty i vlivem převažující volby režijní cesty staví asistenty režie častěji mezi departmenty produkce a režie, a ti pak více zodpovídají i za samotnou koordinaci příprav i natáčení. Nenesou zodpovědnost za finance, ta zůstává na straně produkce. Jejich primárním úkolem je vytvoření a naplnění programu, kde 1. asistent režie má větší volnost v rámci tvoření natáčecího plánu i s ohledem na finanční i herecké možnosti projektu.

V průběhu natáčení má na starosti denní dispozice 2. asistent režie, který na velmi úzce spolupracuje s 1. asistentem režie a produkcí na jejich vytvoření. Jeho 2nd2nd AD poté přebírá fyzicky zodpovědnost i ve fázi natáčení, kdy má na starosti výrobu a koordinaci herců v base campu dle denních dispozic, včetně každodenního tvoření AD reportů. Ty obsahují všechny lidské i zvířecí zdroje, které se objevily ten den před kamerou.

Samotné natáčení je výsledkem dlouhotrvající přípravy, kdy všechny departmenty a jejich koordinace ze strany produkce a režie musí mít vše připravené, aby následný přechod do výroby proběhl úspěšně. U velkých projektů je nutné projít si veškeré scénáře, aby se projekt dostal do bodu

zrealizování a byl připraven – k tomu se pojí i větší počet členů štábu, potřebný k tomu, aby se naplnil každý natáčecí den a práce byla rozvrstvená kvalitně.

3.5 Modely a postup spolupráce mezi departmenty produkce a režie u hraného filmu v prostředí českých filmů

U českého projektu je období příprav ve většině případech kratší a klade se důraz na větší množství práce především u produkce a hlavních vedoucích jednotlivých departmentů. Zde mohou být určité pozice sloučené v jednu a není tak jasně daná stabilní struktura produkčního a režijního týmu. Vždy záleží na velikosti projektu a jeho finančních možnostech a financování i výkon práce u českých filmů je jiný než u zahraničních zakázek. Zde je také možnost uplatnění obou způsobů spolupráce, rozhodující je faktor finanční a výběr režijního a produkčního týmu. Nicméně v obou případech zodpovědnost v podobě rozboření scénáře, vytvoření složek ze scénáře, natáčecího plánu a finálního programu připadá pomocnému režisérovi. To, jakým způsobem bude produkce a pomocný režisér společně připravovat a diskutovat výslednou formu natáčecího plánu, určují možnosti daného projektu a zvolení si příslušné cesty, jak už bylo zmíněno. Produkce dává dohromady a organizuje veškeré lidi, podílející se na projektu, a připravuje projekt jak po stránce ekonomické, tak i manažerské. Záleží na finančních podmínkách, které určují nástupy konkrétních lidí. V českém prostředí více platí, že se profese přizpůsobují podmínkám, které jsou občas limitované. Ale mezi základní prvky preprodukce platí stejná agenda v podobě obhlídek, rozpočtu či natáčecího plánu, hereckých závazků s tím rozdílem, že se práce jinak dělí a kumuluje do méně pozic. O to důležitější je projekt důsledně připravit, aby posléze nedošlo k finančním ztrátám, a finance se opravdu správně využily, a to má produkce vše pevně ve svých rukou.

U českých projektů nebývají pravidelné týdenní schůze neboli production meetingy, ale více se spoléhá na to, že všechny základní departmenty jsou

schopny pracovat více samostatně, jelikož rozpočet není takový, aby se každému mohly platit všechny dny příprav. Proto veškerá komunikace mezi departmenty probíhá velmi individuálně a na konci příprav se uskutečňuje takzvaná finální explikační porada. Na této poradě, která je finální poradou před samotným natáčením, se veškeré výstupy, které komunikovala produkce s ostatními departmenty i departmenty napříč sebou, schvalují a rozhoduje se, zda projekt je schopný přejít do výroby a je dostatečně připravený.

Funkce pomocného režiséra a spolupráce s produkcí je více založená na možnostech projektu. Pomocný režisér se zde musí snažit natáčecí plán přizpůsobit všem okolnostem. Nejvíce se jedná o dostupnost lokací a herecké obsazení. Jak bylo zmíněno u možností spolupráce, sestavování natáčecího plánu tvarují zejména herecké závazky – u českých projektů ve smyslu pracovního poměru v divadlech. To nastavuje pro pomocného režiséra jiné podmínky pro plánování a natáčecí plán, proto musí více kličkovat, než se dopracuje ke své finální podobě, vyhovující režii i produkci. Produkce u českých projektů musí více zohledňovat své podmínky, a proto tvorba natáčecího programu prochází několika verzemi, než se projekt dopracuje k finálnímu vyhovujícímu natáčecímu plánu. Podle toho, jaký se zvolí přístup spolupráce, což bylo definováno v předchozích kapitolách, se pak odráží i dělení pracovních činností mezi produkci a režii jak v preprodukcii, tak následně i ve výrobě projektu. U režijní cesty mají na starosti veškerou hereckou agendu i vytváření dispozic asistenti režie. U produkční cesty přebírá konkrétní činnosti produkce v podobě profese koordinátora produkce pro herce, který komunikuje s herci ohledně závazků a programu, a vedoucího natáčení, který má na starosti tvorbu dispozic a komunikaci s pomocným režisérem. U natáčení potom každá profese musí plnit svoji roli zodpovědně i s ohledem na možnosti filmu a splnění jeho rozpočtu. V důsledku se tak u českých projektů hledá více možných řešení a upřednostňují se určité věci, aby se projekt úspěšně dokončil.

3.6 Manažerská struktura produkčního a režijního departmentu (grafy: struktura rozložení celého departmentu včetně hierarchie)

Rozložení a konečná struktura složení režijního či produkčního departmentu se vždy odvíjí od náročnosti a velikosti projektu a závisí také na domluvě nebo zvyku dané společnosti. Dalším faktorem mohou být i zajištěné finance a způsoby dělby práce, které konkrétní země na projektech uplatňují a které si stanovily. V této kapitole jsem vytvořila čtyři grafy, představující strukturu režijního a produkčního departmentu, a rozdělila je podle jejich užití v prostředí produkce české a zahraniční formou zprostředkování servisu.

Zahraniční zakázky zde uplatňují spíše západní složení štábu, které vzešlo i z různých filmových odborů a unií, např. v Americe. Mezi ně patří IATSE²², SAG-AFTRA²³, AMPTP²⁴ či AFL-CIO

²⁵ Existuje mnoho dalších čistě profesních odborových svazů a asociací, které zastupují konkrétní filmové profese a určují jejich pozice a podmínky. Všeobecně však v prostředí zahraničních projektů je počet pracovních pozic i vzhledem k náročnosti a velikosti daných projektů mnohem větší, a struktura práce je tak více rozdělená i přesněji definovaná. Zde se, jak jsem již zmiňovala, uplatňuje většinou cesta režijní, proto složení těchto departmentů je ustálenější.

V českém prostředí se počet pracovních pozic a složení jednotlivých departmentů často odvíjí od finančních prostředků a náročnosti filmového díla. Faktorem je také možnost volby způsobu spolupráce, zde se dá uplatnit jak produkční cesta, tak režijní. V souladu s tím se týmy, kromě stabilního základu, skládají a finalizují. Také v České republice existují asociace se zaměřením na

²² Webová stránka Mezinárodní aliance zaměstnanců. In [online]. Dostupné: <https://iatse.net>

²³ Webová stránka Amerického odborového svazu zastupujícího herce. In [online]. Dostupné: <https://www.sagaftra.org>

²⁴ Webová stránka Obchodní asociace zastupující televizní a produkční společnosti. In [online]. Dostupné: <https://www.amptp.org>

²⁵ Webová stránka Americké federace práce a Kongresu průmyslových organizací. In [online]. Dostupné: <https://aflcio.org>

filmový průmysl, ale nefungují jako přímé odbory. Příkladem může být již dříve zmíněná APA²⁶, která zastává funkci ochrany a prosazování zájmů producentů v rámci jednání s profesními svazy, státní správou či ochrannými autorskými organizacemi. Základní filmové profese v obou departmentech se však odvíjejí už od svého sestavení v době, kdy byla filmová výroba pod kontrolou státu a profese byly jasně stanovené, přičemž především produkční department měl zásadní pozici vedení výroby a veškerou zodpovědnost. Kallista to připomíná jako: „*Jednotlivé tvůrčí skupiny vlastně plnily roli producentů jednotek. Zajišťovaly celou scenáristickou, dramaturgickou přípravu, vybíraly štáb, obsazovaly režiséra a vedoucího produkce, který pak mohl mít relativně velké pravomoci.*“²⁷

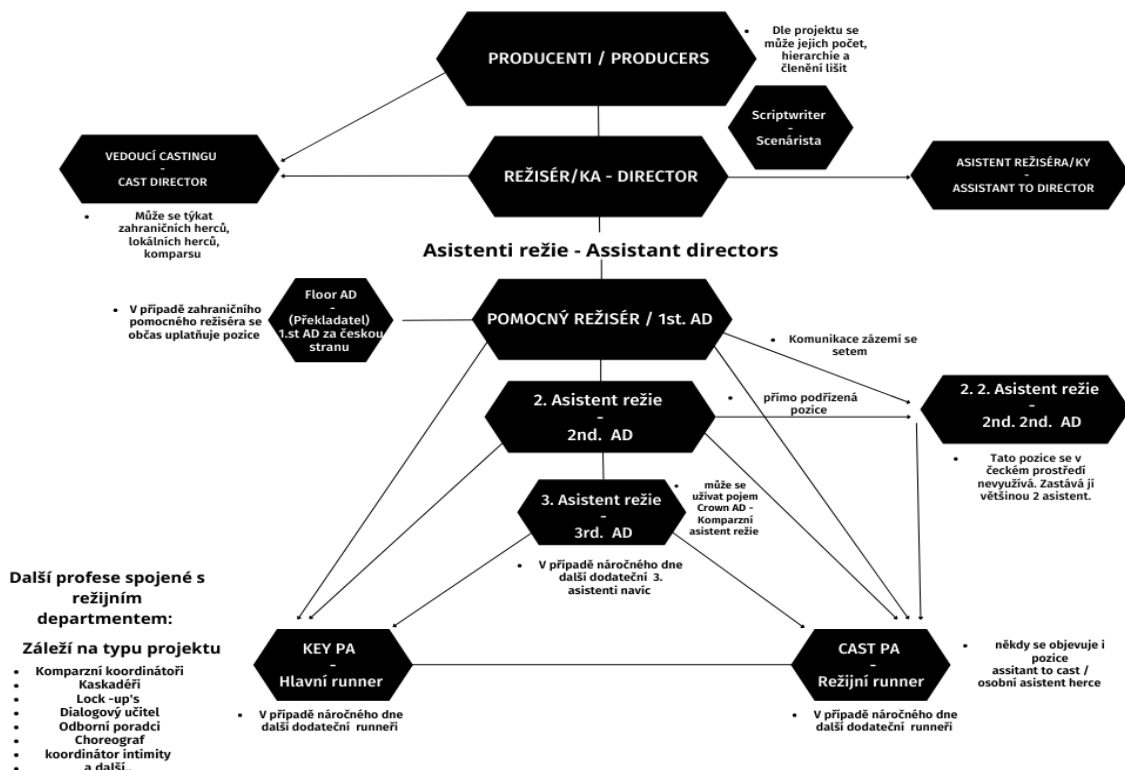
Následné grafy v podobě tabulek jsem sestavila i na základě kvalitativního výzkumu, kdy jsem vedla šestnáct rozhovorů s filmovými profesionály z obou departmentů s cílem nastítnit základní strukturu a pozice, které jsou součástí těchto departmentů, nebo by jejich součástí být měly. Čerpala jsem i z vlastních zkušeností v obou těchto prostředí, i z podkladů z projektů, které stanovily základní pozice a struktury departmentů. Grafy by ve své finální podobě měly poskytnout rozdíl ve složení departmentů režie a produkce, především v prostředí, ve kterém se nacházejí, včetně určité hierarchie obecně.

²⁶ Webová stránka Asociace producentů v audiovizí. In [online]. Dostupné: <https://asociaceproducentu.cz>

²⁷ BILÍK, Petr. ČERNÍK, Jan. *Filmař Jaromír Kallista*. Praha, Akademie múzických umění v Praze, Nakladatelství AMU, Univerzita Palackého v Olomouc, Česká republika, 2019. ISBN: 978-80-7331-500-9. Str. 65

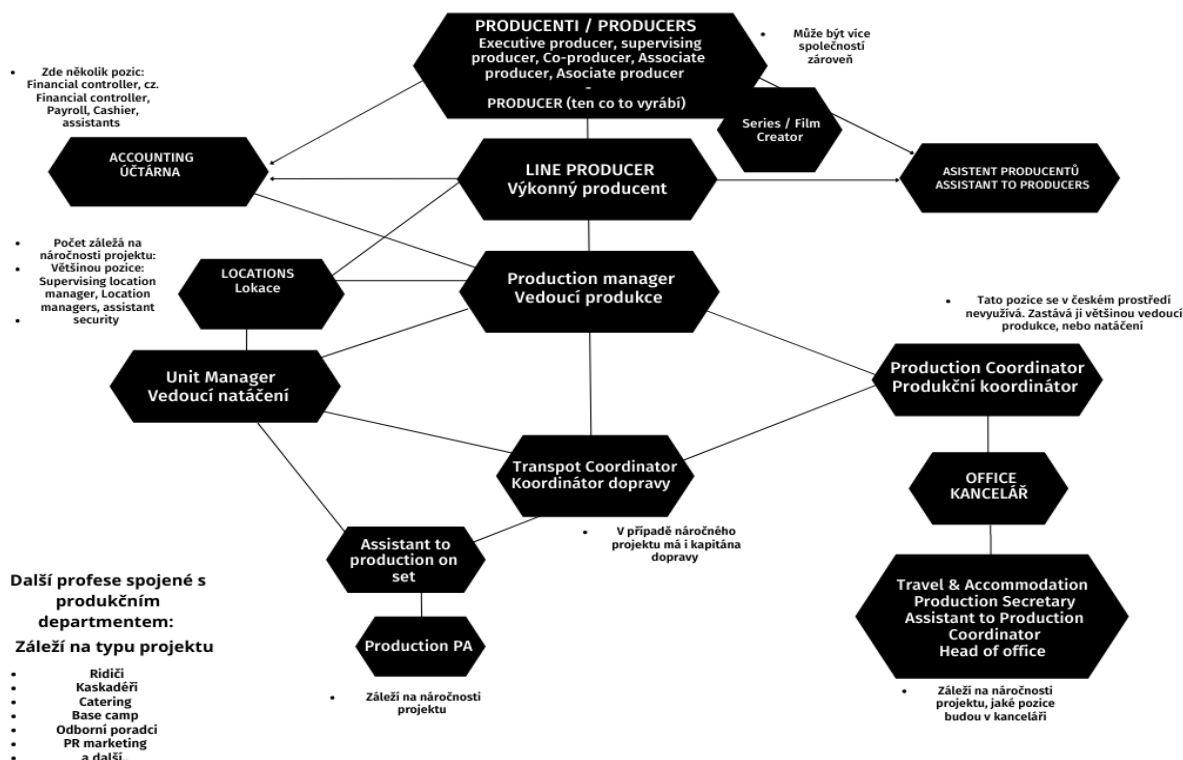
3.6.1 Struktura režijního departmentu v prostředí zahraničních zakázek.

Tabulka 1.

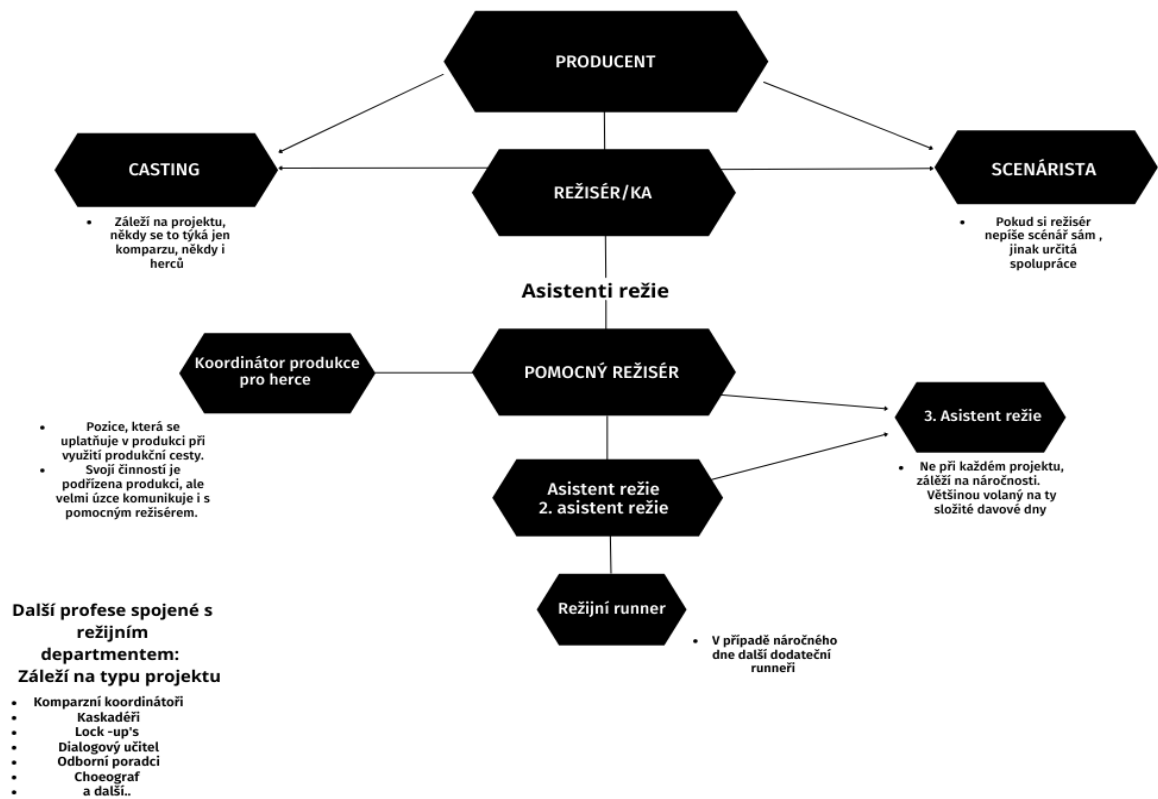


3.6.2 Struktura produkčního departmentu v prostředí zahraničních zakázek.

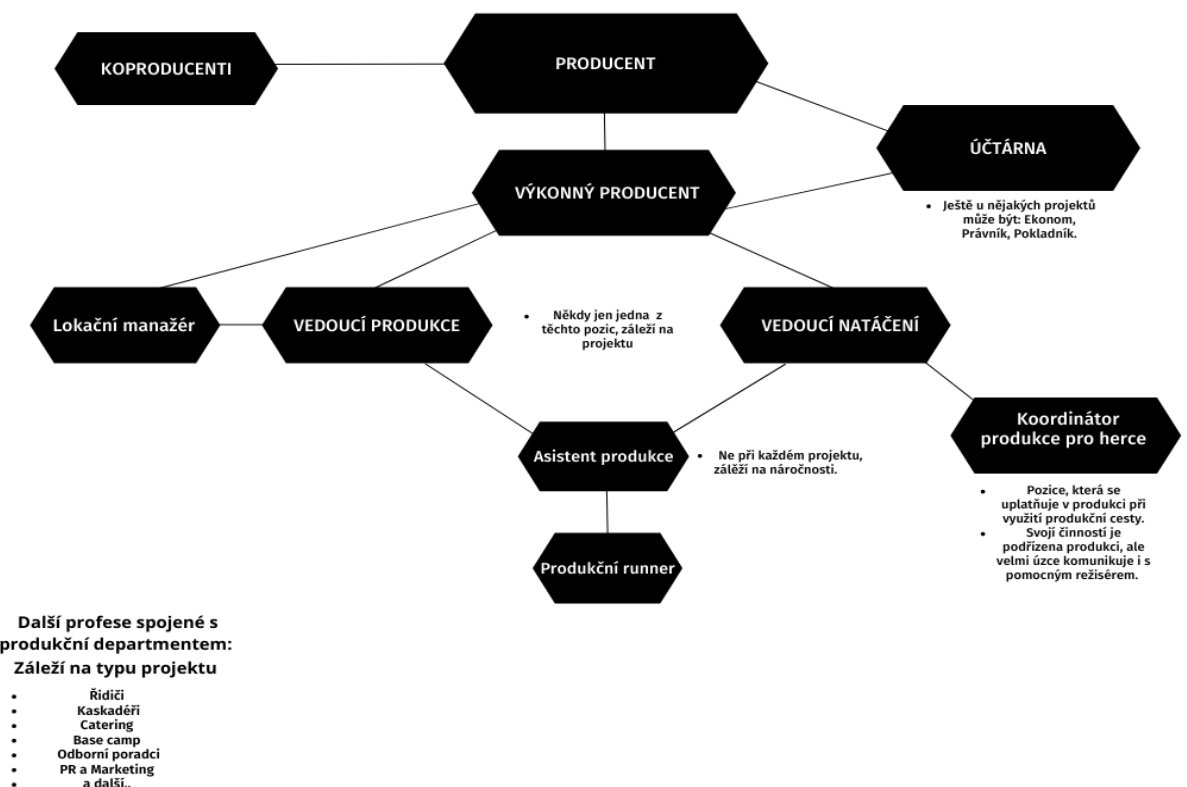
Tabulka 2



3.6.3 Struktura režijního departmentu v prostředí českém. Tabulka 3.



3.6.4 Struktura produkčního departmentu v prostředí českém. Tabulka 4.



4 KOMPARACE TVORBY ČESKÉ NEZÁVISLÉ PRODUKCE VERSUS ZAHRANIČNÍ PRODUKČNÍ SERVIS: VYHODNOCENÍ ZÁKLADNÍCH ROZDÍLŮ Z PRAKTICKÉ ČÁSTI

Komparace a vyhodnocení základních rozdílů, včetně výhod a nevýhod, které s sebou nesou tyto profese v obou prostředích, jsou důležité pro jejich diferenciaci a potvrzení si určitých faktů, jež se k tomu vztahují. Nelze něco přesně určit, lze však zkusit tyto rozdíly analyzovat a prokázat existenci více způsobů, co jaký projekt obnáší a co to znamená v rámci jeho uskutečnění. Mezi základní zmiňované rozdíly i z vlastní zkušenosti, ale i z kvalitativního výzkumu, který jsem vedla, sem spadají především finanční možnosti, od kterých se posléze odráží další rozdíly, které s sebou nesou výhody i nevýhody. Je to způsobené velikostí a náročností samotného projektu, podle jehož potřeb se musí uzpůsobit i veškerá pracovní kooperativa a rozložení pracovních činností. Zde narážíme na množství lidských kapacit, které na základě velikosti projektu určují jeho složení z hlediska pozic a počtu nutných profesí. To se opakovaně vrací finančnímu zajištění, které určuje stanovení si podmínek a možností pro daný projekt. Film jako produkt potřebuje jistý přístup při zpracování, takže to, jak je projekt náročný, určuje zpětně přístup k němu.

U zahraničních projektů, které bývají náročnější a rozsáhlejší, je taky mnohem větší objem práce, vyžadující ke své realizaci posléze i větší množství prostředků jak lidských, tak hmotných. U českých projektů, které mají obvykle menší lidské i hmotné kapacity, se tak více musí hledat případná řešení a kombinovat věci a úkony tak, aby se podařilo něco upřednostnit s ohledem na možnosti, které projekt skýtá. Důvodem je i fakt, že je finančně těžší vyrábět filmy, které mají dosah jen v rámci určitého teritoria, na rozdíl od zahraničních filmů, které dosahují teritoria celosvětového. V tom se odráží i jejich finanční možnosti, požadavky na lokace, lidské zdroje, techniku, kvalitu a velikost projektu.

Nejzásadnější, již zmíněnou, komparací u hraného filmu, vyplývající z rozdílů v zahraničním a českém prostředí a určující v několika případech i model a průběh spolupráce, je především dostupnost herců. U zahraniční zakázky a velkých západních projektů jsou herci k dispozici po celou dobu natáčení i příprav, jsou na celý projekt smluvně zajištěni a z toho je patrné, že jejich závazky nejsou tak komplikované, jak je tomu v českém prostředí. Zde má většina herců primárně pracovní poměr v divadlech, a natáčecí plán se musí proto přizpůsobit jejich divadelnímu programu, který má přednost před natáčením. Z toho je patrné, že zahraniční projekty jsou v jisté výhodě a v případě problému nebo neočekávaných změn, které mohou ovlivnit natáčení, mají herce k dispozici, takzvaně na holdu, a natáčecí den se může vyměnit bez ohledu na herecké závazky. Následné předělání natáčecího plánu není pak tak komplikované.

Dalším aspektem je i délka příprav. U velkého zahraničního projektu jsou přípravy většinou posazené až několik měsíců dopředu, aby se stihlo natáčení kompletně zajistit. Jak jsem již zmiňovala, departmenty a určité pozice mají vždy své zázemí, kde projekt intenzivně komunikují a připravují. Je to dané i tím, že zahraniční produkce hojně využívají prostory, kde v období příprav i samotného natáčení departmenty fungují. Nastává tak i rozdíl v koordinaci departmentů, u českého filmu nemají všechny departmenty stabilní zázemí a domluva je individuálnější. Rozdílem může být i to, že u zahraničních projektů má více lidí (někdy mluvíme o více společnostech, jež projekt vyrábí) určité požadavky a s ohledem na velikost projektu je třeba tomu přizpůsobit délku příprav i příslušné zázemí. Zázemí pak využívají také zahraniční pozice, které zde přes celé přípravy i natáčení konstantně sídlí. A opět, hlavní roli zde hraje finanční stránka projektu, která určuje, v jaké fázi danou pozici najímáte, počet příslušných pozic, velikost zázemí i samotnou délku příprav.

V rámci preprodukce se u zahraničních projektů plánují již zmíněné týdenní programy – prepshedule. V nich jsou naplánované veškeré aktivity toho týdne, které se v rámci preprodukce musí uskutečnit a které bývají zakončovány produkčními schůzemi – production meeting, na kterých se věci hodnotí a plánují se další kroky. U českých projektů v rámci produkčních společností se lidé většinou setkávají v nepravidelných intervalech, je jasné, že konkrétní pozice, především vedoucí departmentů, produkce a režie, pracují na projektech v určitém předstihu. U českého projektu je zvykem na konci příprav svolat explikační poradu. Tu lze charakterizovat jako finální schůzku před natáčením. V obou prostředích u každého projektu je příprava zásadním faktorem pro jeho úspěšné natáčení, takže na základě náročnosti projektu je důležitá i její délka a náplň, aby se projekt neprodražil.

Dalším diskutovaným faktorem je počet lidí a určitý rozdíl v dělení pracovních činností. V českém prostředí se některé pozice kumulují v jednu. Důvodem jsou opět finanční prostředky a rozsáhlost projektu. To nese určité výhody i v tom, že je člověk schopný zastávat vícero pozic a má všeobecný rozhled. Může ovšem dojít k situaci, že se vlivem množství práce vytváří prostor dělat chyby a nedotahovat věci finálně. S počtem lidí souvisí i faktory, jako dělení si práce a zodpovědnosti a určení konečné struktury štábu. Na zahraničních projektech je pozic více, důvodem je i větší objem práce, náročnost projektu, a z toho plyne i nutnost většího množství lidských zdrojů. Někdy bývají zapojeny až stovky lidí, kteří jsou třeba pro realizaci filmu, což přináší potřebu jazykové vybavenosti, ale taky nutnost aktivnější komunikace mezi mnohem větší sumou lidí. Na základě toho jsou pozice a jejich pracovní kompetence striktněji určené, aby každý věděl, co má komunikovat, a s kým. U českého filmu zase menší počet lidí přináší výhodu znalosti daného prostředí, včetně kolegů, se kterými se daný projekt tvoří. To vede k rychlejší komunikaci a eliminaci chyb.

Nutno zmínit i skutečnost, že český film má ve většině případech scénář zcela finální již před vstupem do preprodukce. U zahraničních projektů nastávají jak v preprodukcii, tak i během natáčení takzvané revize. Aktuálnost revize se určuje na základě barevného pořadí, které je mezinárodně standardizováno a ve kterém revize přicházejí. Jistou roli v tom hraje i fakt, že projekt většinou zajišťuje vícero společností, a je zde určený samotný writing department, který neustále pracuje na samotném scénáři, který přizpůsobuje a mění. Členové štábu u zahraničního projektu mají u velkých projektů povinnost podepsat mlčenlivost, aby došlo k zabránění šíření podkladů. Každý podklad se označuje watermarkem – jménem osoby, jíž je určený, aby se tak nemohl dále volně publikovat. K tomuto účelu se používají speciální programy (někdy má společnost svůj vlastní), které pomáhají rozesílat každému členu štábu se specifickým watermarkem do emailové adresy veškeré podklady, jako jsou scénář, natáčecí plán, denní dispozice, transport a další. U českého filmu se víceméně v tomto případě jedná o nepsané pravidlo, že se podklady posílají bez jmenovitého označení a nepoužívají se k tomu konkrétní programy.

Dalším rozdílným faktorem mohou být i směny a natáčecí dny. Ty jsou rovněž stanoveny a určeny na základě možností projektu. Dle financí se rozhodne, kolik natáčecích dní daný projekt bude mít a jak rychle je nutné ho natočit. Na základě programu se určují směny a pracovní týdny. Český projekt většinou uplatňuje dvanáctihodinové směny nebo desetihodinové směny (těm se u zahraničních projektů říká continuous days neboli french hours), kdy se točí deset hodin bez řádné polední pauzy. U zahraničních projektů jsou směny přizpůsobené odborům a uniím a taky pracovním podmínkám cizinců, které mají ve své zemi. Takže je zde více způsobů, jak směny nastavit – například v poslední době velmi užívané semi-continuous day, kdy se točí deset hodin a je půl hodinová oficiální přestávka na oběd. Kromě toho se většinou pracovní týden nastavuje jako pětidenní a přes státní svátky a další určená období se netočí.

V rámci různých proměn ve smyslu kulturních rozdílů, zvykových záležitostí a celosvětových témat (například MeToo), které vznikají na základě nových vlivů, se na zahraničních projektech objevují jako dohled nad konkrétní věcí takzvané nové specializované pozice: Od specialistů například v departmentu VFX po nové pozice, jako je například intimacy koordinátor, což na poli českého projektu neexistuje, dále covid department neboli safety department, který je velmi finančně náročný. U zahraničních projektů je potřeba specialistů více – pro využití dublérů, kaskadérů, dialogových učitelů či jiných speciálních profesí. Pojí se k tomu i konkrétní materiály, které se musí odevzdávat – například reporty, týkající se i odborových unií jako AD reporty, sagové reporty či riziková prohlášení podepsaná producentem a příslušným expertem. U českého filmu jsou s ohledem na potřeby projektu také přítomni odborní poradci, ale nejsou tak striktně definováni jako je tomu u projektů zahraničních. Posledním rozdílem je dělba práce a její obsah. To již bylo naznačeno ve třetí kapitole v rámci režijní a produkční cesty i samotných modelů spolupráce v preprodukcii a produkci. U českých filmů nastávají situace, kdy je veškerá zodpovědnost na bedrech v pozicích vedoucích departmentů a produkce. Více pozic se slévá do jedné, a proto musí mít lidé v těchto pozicích mít absolutní přehled o všech záležitostech. I v českém prostředí existuje možnost volby spolupráce – uplatňuje se jak režijní, tak produkční cesta. U zahraničních zakázek je jasně daná hierarchie s rozdílem nadstavby režie, která má za úkol tyto věci organizovat a kontrolovat. Práce se tak více rozvrstvuje mezi konkrétní pozice, které jsou zřetelněji rozlišeny, častěji se zde tak uplatňuje cesta režijní.

ZÁVĚR

Diplomová práce přibližuje pomocí detailní analýzy odlišné modely a možnosti spolupráce mezi zásadními profesemi režie a produkce, jež se dají uplatnit v rozdělení si pracovních činností a celkové kooperace. Zároveň ukazuje rozdíly, uplatňující se ve spolupráci těchto složek jak v prostředí českém, tak v prostředí zahraničních zakázek, včetně rozdílů ve složení těchto departmentů a jejich struktur, které s sebou obě prostředí přinášejí. Analyzuje dvě možnosti spolupráce a vyhodnocuje způsoby jejich uplatnění i rozdílů, podle kterých se může konkrétní model spolupráce aplikovat.

Základním cílem práce bylo celkové srovnání a zhodnocení možností uplatnění modelů kooperace i hledání odlišných přístupů ve spolupráci těchto profesí v odlišných prostředích. Závěry diplomové práce ukazují i dokládají, že určující faktor pro uplatnění konkrétní kooperace závisí především na náročnosti projektu, prostředí, ve kterém vzniká, jeho finančních možnostech a lidském kapitálu. I na základě těchto faktů se spolu rozhodují tyto zásadní složky kooperovat. V obou přístupech je důležitým prvkem společná komunikace, protože, bez ohledu na zvolení si modelu kooperace, musejí tyto profese velmi úzce spolupracovat, aby byly schopny vytvořit podmínky pro finální spolupráci.

Ukazuje se, že východiskem práce není konečné zvolení způsobu spolupráce, ale práce chce upozornit právě na samotnou možnost volby a vše, co z této možnosti volby vyplývá. Potvrzuje se, že oba přístupy dávají smysl, ale vždy bude záležet na mantinelech konkrétního projektu. Rozhodnutí, kterou cestou se projekt vydá, spočívá i ve složení a zvyklostech produkčního a režijního departmentu a prostředích, ve kterém projekt vzniká.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. BILÍK, Petr, ČERNÍK, Jan, KALLISTA Jaromír. *Filmař Jaromír Kallista*. Praha, Nakladatelství Akademie múzických umění v Praze, Nakladatelství AMU, Univerzita Palackého v Olomouc, Česká republika, 2019. ISBN: 978–80–7331–500-9, str: 65,69
2. PATZ, Deborah. *Film production management 101, management and coordination in a digital age*. Michael Wiese Productions, USA, 2010. ISBN: 978–1-932907–77–3, str. 8, 97-104
3. ZÁLEŠÁK, Jan. *Umění spolupráce*. Praha – Brno, Akademie výtvarných umění – Masarykova univerzita, Česká republika, 2011. ISBN: 987–80–87108–26–0 str. 9
4. LIND, Maria. „Obrat ke spolupráci“, *sešit pro umění, teorii a příbuzné zóny, roč. 1*, 2007 č. 1-2, str. 39-63
5. KALLISTA, Jaromír. *Filmová produkce*, Praha, 2010, Úvod do filmové produkce. FAMU, str. 136-149
6. SOLAR, Aleš. *Činnost hereckého koordinátora a pomocného režiséra při realizaci hraných televizních seriálů v českých podmínkách*, Zlín, 2020. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, str.13
7. ZÁBRANSKÝ Jan. *Ovlivnění výroby audiovizuálního díla pandemií COVID-19 v české republice v roce 2020*, Zlín, 2021. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, str. 34

SEZNAM POUŽITÝCH ONLINE ZDROJŮ

1. Webová stránka Asociace producentů v audiovizí. In [online]. Dostupné: <https://asociaceproducentu.cz>
2. Webová stránka Mezinárodní aliance zaměstnanců. In [online]. Dostupné: <https://iatse.net>
3. Webová stránka Amerického odborového svazu zastupujícího herce. In [online]. Dostupné: <https://www.sagaftra.org>
4. Webová stránka Obchodní asociace zastupující televizní a produkční společnosti. In [online]. Dostupné: <https://www.amptp.org>
5. Webová stránka Americké federace práce a Kongresu průmyslových organizací. In [online]. Dostupné: <https://aflcio.org>

SEZNAM POUŽITÝCH LEGISLATIVNÍCH ZDROJŮ

1. *Zákon č. 121/2000 Sb. Zákon o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon)*. In [online]. Dostupné: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-121>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

APA	Asociace producentů v audiovizi
AD	Asistent režie (anglicky)
IATSE	Mezinárodní aliance zaměstnanců
SAG-AFTRA	Americký odborový svaz zastupující herce
AMPTP	Obchodní asociace zastupují televizní a produkční společnosti
AFL-CIO	Americká federace práce a Kongresu průmyslových organizací
VFX	Vizuální efekty
PA	Produkční asistent (Anglicky)
PGA	Americká organizace zastupující členy produkčního týmu ve filmu, televizi a nových médiích
AVD	Audiovizuální dílo
SFX	Speciální efekty

SEZNAM TABULEK/GRAFŮ

Tabulka 1: Struktura produkčního departmentu v prostředí zahraničních zakázek (vlastní zpracování autora)

Tabulka 2: Struktura režijního departmentu v prostředí zahraničních zakázek (vlastní zpracování autora)

Tabulka 3: Struktura produkčního departmentu v prostředí českém (vlastní zpracování autora)

Tabulka 4: Struktura Produkčního departmentu v prostředí českém (vlastní zpracování autora)

SEZNAM PŘÍLOH

Rozhovory s producenty:

Příloha P I: Rozhovor Juliany Rychlíkové s producentem Radomírem Dočekalem ze společnosti Milk & Honey Films, osobní setkání 1. 12. 2021

Příloha P II: Rozhovor Juliany Rychlíkové s producentem Václavem Mottlem ze společnosti Czech Anglo Pictures, osobní setkání 1. 12. 2021

Příloha P III: Rozhovor Juliany Rychlíkové s producentem Jiřím Konečným ze společnosti Endorfilm, osobní setkání 6. 12. 2021

Příloha P IV: Rozhovor Juliany Rychlíkové s producentem Luděkem Vomáčkou ze společnosti Stillking Films, osobní setkání 9. 12. 2021

Rozhovory s produkčními:

Příloha P V: Rozhovor Juliany Rychlíkové s produkčním Janem Ungerem, osobní setkání 1. 12. 2021

Příloha P VI: Rozhovor Juliany Rychlíkové s produkčním a lokačním Luděkem Herdou, osobní setkání 29. 11. 2021

Příloha P VII: Rozhovor Juliany Rychlíkové s produkční Kateřinou Černou, osobní setkání 29. 11. 2021

Příloha P VIII: Rozhovor Juliany Rychlíkové s produkční Evou Dvořákovou Perez, emailové korespondence

Příloha P IX: Rozhovor Juliany Rychlíkové s produkčním Alešem Týblem, osobní setkání 9. 12. 2021

Příloha P X: Rozhovor Juliany Rychlíkové s produkční Kateřinou Silnou, emailové korespondence 12. 12. 2021

Rozhovory s asistenty režie:

Příloha P XI: Rozhovor Juliany Rychlíkové s asistentem režie Václavem Sadílkem, osobní setkání 8. 12. 2021

Příloha P XII: Rozhovor Juliany Rychlíkové s asistentem režie Matějem Lešem, osobní setkání 14. 12. 2021

Příloha P XIII: Rozhovor Juliany Rychlíkové s asistentem režie Miroslavem Luxem, osobní setkání 2. 12. 2021

Příloha P XIV: Rozhovor Juliany Rychlíkové s asistentkou režie Martinou Gôthansovou, osobní setkání 30. 11. 2021

Příloha P XV: Rozhovor Juliany Rychlíkové s asistentkou režie Eliškou Týblovou, osobní setkání 7. 12. 2021

Příloha P XVI: Rozhovor Juliany Rychlíkové s asistentem režie Jiřím Severou, osobní setkání 6. 12. 2021

PŘÍLOHA P I: ROZHOVOR JULIANY RYCHLÍKOVÉ S PRODUCENTEM RADOMÍREM DOČEKALEM

*Jak se změnil vývoj možností při tvorbě AVD na území ČR
a možnosti výroby filmu pro český film i zahraniční zakázky?*

Tady se změnilo všechno. Předtím se jednalo o státní monopol, a ten se zrušil. Když se privatizoval Barrandov, tak ty peníze měly jít do jakéhosi fondu, který měl vzniknout na podporu českého filmu. Od té doby český film ztratil Barrandov, ale i jakoukoliv podporu. To se změnilo díky Heleně Frankové a Státnímu fondu kinematografie, který se vybudoval a převzal všechny věci týkající se podpory české kinematografie. A zároveň ta změna přišla i díky pobídkám, které jsou jak pro české, tak pro ty zahraniční projekty základní.

*Jaký je největší rozdíl spolupráce a struktury departmentů režie a
produkce v prostředí české výroby filmu a té servisní (zahraniční)?*

My se zabýváme také zahraničními zakázkami, ale máme i vlastní vývoje a vlastní produkci. Zabýváme se i evropskými koprodukcemi i českými dokumenty či animovanými filmy. Je to komplex.

Samozřejmě v Česku je několik zahraničních firem, které jsou vlastněny cizinci, a ty dělají především zahraniční zakázky. Ty pobídky jsou na podporu zahraničních projektů, ale ony jsou i na podporu filmového průmyslu obecně. Díky těm pobídkám sem přijíždějí zahraniční filmaři, ale díky nim vznikají i ty české filmy.

Dělali jsme seriál pro Netflix a měli jsme velkou tvůrčí svobodu, větší, než je ve spolupráci s Českou televizí. To znamená, že Netflix to financoval, ale zbytek lidí bylo dosazen z české strany a ti ten projekt vytvářeli.

Myslím si, že ten režisérský department s těmi asistenty režie je vždycky prioritní, a to i na zahraničních projektech. U zahraničních jsou ty přípravy prostě delší, takže se vše plánuje a department režie nastupuje v nějaké posloupnosti. Ono se může zdát, že produkce to posléze přebírá, ale ta produkce to přebírá od režijního departmentu, který vytváří natáčecí plán a složky, a produkce to pak aplikuje. Samozřejmě, produkce má pod kontrolou rozpočet a jde o to, kde to osekát a co třeba změnit. To je úkol i producenta, který se musí s asistenty režie a režisérem dohodnout na změnách, aby to fungovalo.

*Jaká by měla být ideální struktura a poměr v departmentech produkce a
režie, včetně jakéhosi jejich rozložení?*

To je těžké úplně pojmenovat. V českém prostředí je to tak, že spoustu těch jednotlivých profesí je sloučených do jedné. Že to není tak rozdělené jak u

těch zahraničních projektů, kde na to jsou větší peníze a všechny úkony se dělají, jak se mají, na základě toho, co ten projekt vyžaduje.

V Čechách to prostě tak není. Na jednu stranu to může být špatně, na druhou je to obrovská výhoda, že lidi jsou pak schopni dělat všechny ty profese, které se u zahraničního filmu dělí.

Co se však týče režijního departmentu, tak tam vždycky musí být první asistent, bez něj to prostě nejde. Teď jde o to, kolik těch dalších profesí je třeba na základě náročnosti projektu. Pak jsou k tomu pozice jako 2. asistent režie, jeho 2nd 2nd asistent režie, 3. asistent režie a jejich dalších asistenti. U těch zahraničních projektů jsou funkce obsazené určitými lidmi a pozicemi a u těch českých se to prolíná. To je dané i historickou linkou, jak se ti lidé ve filmu vyvinuli.

U produkce se jedná o producenta, který shání ty peníze, a pod ním je výkonný producent, který je skládá do rozpočtu, a ten spolupracuje s production managerem a unit managerem, kteří ten rozpočet správně využívají a utrácí ty peníze. A pak jsou lidi na natáčení, kteří se starají o konkrétní složky – asistenti atd. Pak je zde funkce production coordinator, který propojuje lidi a šíří potřebné informace. U některých velkých projektů, které děláme, máme například i production supervising, ti se starají o ty smlouvy. To je ta výkonná složka.

Pak tam samozřejmě jsou různí producenti, kteří mají specifickou funkci a název. To je zejména u televize, PGA (producers Guild of America), Sdružení amerických producentů přesně stanovuje tyto funkce.

Je to dané i tím, že některé projekty se připravují roky. Když bych to velmi zjednodušil, tak u každého projektu je producent, ten nese tu základní ideu a zaručuje finance.

Jaký typ spolupráce jako producent mezi produkcí a režii uplatňujete, režijní nebo produkční cestu?

Já si myslím, že tu produkční, protože to souvisí s rozpočtováním a se vším. U nás to kontroluje produkce, ta je k tomu oprávněná a má všechno v ruce, včetně dopravy a dalších věcí. Asistenti režie pro produkci plánují další dny. Natačecí plán mají na starosti asistenti režie a na základě toho plánu se dělá call sheet, kdy druhý asistent tvoří ten základ, kde je přehled scén, herci a produkce dodává svoji část.

Je to všechno na základě nějakého scénáře, natačecího plánu, kdy můžou herci a kdy nemůžou, a spousty dalších faktorů. To všechno vzniká na začátku dialogem mezi produkcí a režii. Já si nedovedu představit, že by to dělal jen jeden ten department, je to vzájemná spolupráce.

Jaké jsou zásadní odpovědnosti a kompetence pozic (režie – asistenti režie (1st AD, 2nd AD, 3rd AD) x produkce (Line producer, Production

manager, Unit manager, Production coordinator) a co považujete za nejdůležitější prvky práce při preprodukcí a produkci?

Největší zodpovědností producenta je, aby byl režisér spokojený, aby se dodržel rozpočet a režisér mohl vyprávět ten svůj příběh.

U pomocného režiséra je to natáčecí plán a jeho dodržování na place, on ten plac řídí.

Já to vnímám jako jeden organismus. Všechno se vším souvisí a je důležité, aby ta práce byla rozdělená efektivně. U těch filmů je to více kumulované do menšího počtu lidí, u těch zahraničních jsou konkrétní názvy těch pozic. Ono to není jenom v tom produkčním departmentu a režijním, to je v každém. Další roli hrají i odbory, které zahraniční produkce mají, kde se přesně rozděluje práce a každá pozice má svůj název a povinnosti. Ty unie bojují za práva jednotlivých profesí. Všechny zahraniční společnosti mají s těmi jednotlivými uniemi a odbory, a tím pádem musí splňovat jejich předpoklady. Dřív to bylo volnější, teď je to daleko složitější, protože runaway společností je strašně moc, ale vždycky se musí nějak dohodnout. To přebírání pozic a funkcí proto funguje do jisté míry, pokud sem cestuje zahraniční štáb. Ale takhle to nefunguje pro ty české, kteří si to tvoří samy.

Jaké jsou pro Vás zásadní instituce, které souvisí s výrobou AVD, a jak hodnotíte jejich vznik a vliv v České republice?

Financování projektů je vždycky vícezdrojové – privátní peníze toho producenta, úvěry, lokální peníze a státní peníze, což je ten fond a pobídky a přes distributory.

U zahraničních filmů jsou ty zdroje ale daleko silnější a je jich více. Co se týče Evropy. Amerika je v tom trochu jiná, tam to opravdu funguje jako byznys, na kterém se dá vydělat.

Je pro Vás aspekt lidského kapitálu při práci na audiovizuálním díle, zejména ve vztahu těchto dvou departmentů (režie a produkce), důležitý prvek, nebo dokonce rozhodující? Uplatňujete podle něj typ spolupráce?

To je primární. Je to pro mě zásadní a u toho filmu to nejde ani jinak. Ty projekty jsou tak provázané, dlouhé a intenzivní, že člověk musí mít dobrý tým. Je to kolektivní dílo a jeden se neobejde bez druhého. Jinak je to u reklamy, ale u toho filmu je to takto.

Deset let jste byl ve funkci generálního ředitele na Barrandově, co bylo Vaší prioritou?

Můj hlavní záměr byl, aby se zde vytvořil trh. Přežilo spoustu firem, já jsem naprosto zrušil monopol Barrandova na jakékoliv služby v ateliérech, podporoval jsem konkurenci. Takže ve své podstatě toto byl hlavní záměr, aby se vytvořil ten trh, protože přiláká konkurenci, a ne jenom solitérní Barrandov. Barrandov by bez těch zahraničních zakázek nepřežil. A od té doby to funguje. Konkurence vytváří trh, aby Česko mohlo být konkurenční i jiným zemím. A to se netýká jenom ateliérů, ale týká se to veškerých těch služeb – kamery, stavba, fundus, speciální efekty. A tyto věci se tady podařilo udržet a nechat je přežít a díky tomu ten průmysl funguje.

V roce 2004 to spadlo úplně, jelikož Maďarsko zavedlo své pobídky a všechny projekty odešly tam. A do toho se promítly stávky a šest let se bojovalo o to, aby se zavedly pobídky, což se podařilo v roce 2010.

Když jsem byl ve funkci, tak bylo dost velkých zakázek a filmů, které se zde točily. Tam šlo o to, že řada projektů čerpala na natáčení v Česku pobídky například z Británie. Problém nastal, když Británie v roce 2004 zastavila tento systém. Ten předtím umožňoval to, že pokud se udělala koprodukce podle úmluvy o koprodukci mezi Českem a Velkou Británií, tak vlastně, i když natáčela ta produkce v Česku, mohla čerpat pobídky z Británie. Nový systém již neumožňoval natáčení v zahraničí.

Co lákalo zahraniční produkce, aby tady začaly točit?

Prvotní je ta kreativní složka – lokace, tady se to musí dát natočit. Jsou to i samotní lidi – čeští filmaři, infrastruktura.

Ohledně lidí art department, kaskadéři, speciální efekty, kostýmy a masky. Spousta těch profesí, které tady jsou.

A pak jsou ty ekonomické důvody, levnější náklady a zázemí pro štáby.

Každý film se dá natočit kdekoliv, takže i ten stát musí být otevřený těm filmařům, aby oni měli důvod sem přijít a točit tady.

PŘÍLOHA P II: ROZHOVOR JULIANY RYCHLÍKOVÉ S PRODUCENTEM VÁCLAVEM MOTTLEM

*Jak se změnil vývoj možností při tvorbě AVD na území ČR
a možnosti výroby filmu pro český film i zahraniční zakázky?*

Když sem začaly proudit ty zahraniční zakázky, tak ty servisní firmy dodávaly vyloženě jenom support, nazval bych to doplňkové lidi. Zahraniční projekty přijely a měly s sebou všechny ty vedoucí departmentů i zbytek departmentů. A dnes, díky tomu, že se sem zahraniční produkce už vrací několik let, se český štáb měl možnost hodně naučit, a čeští filmaři tak mohli hodně zahraničních složek zastoupit.

Sami už zahraničním produkcím říkáme, že si nemusí vozit s sebou tolik lidí, třeba jen ty hlavní z departmentů, a především ty kreativní, a my zbytek dokážeme doplnit, většinou ty technické.

Na začátku se na nás koukali jako na země východního bloku, úplně nám nevěřili a báli se. Dneska, po jejich dobrých zkušenostech s námi, to již funguje na bázi, že jsme rovnocenní partneři. My jsme schopní fungovat už i tak, že si sem nevozí svého výkonného producenta, buď ho dělám já, nebo můj partner, a ta důvěra a kvalita, kterou Česko nabízí, je srovnatelná s jejich zeměmi a nebojí se nám projekt svěřit.

Já jsem začínal předtím na českém filmu. První můj film byl Tmavomodrý svět, kdy jsem nastoupil k režii, a pak jsem teprve začal dělat u produkce u menších projektů – například jsem dlouho dělal transport, zástupce produkce. Takže jsem si vyzkoušel všechno, než jsem se dostal do pozice výkonného producenta.

Barrandov je dnes v podstatě facility, kde si produkce najímají prostory, ateliéry, služby. Ale Barrandov jako takový, už není instituce, ani firma. Barrandov nemají to know how, jsou správci. Barrandov by měl více dokupovat vyrobené věci na filmy, aby je mohl dále využívat pro projekty, a měl by rozšiřovat ateliéry a prostory. To byl i vliv pobídek, kdy sice se postavily ateliéry, ale nebyly ještě pobídky, takže Barrandov zažil i období města duchů, než se pobídky v Česku naštěstí začaly uskutečňovat.

Jaký je největší rozdíl spolupráce a struktury departmentů režie a produkce v prostředí české výroby filmu a té servisní (zahraniční)?

Velkým rozdílem jsou finance. Český film, i když by si to zasloužil, má krásný scénář, dobré nápady, ale nemá absolutně finance na ty technologie, které by si zasloužil, aby dosahoval takových kvalit jako ten film zahraniční. To se týká i pozic a ostatně všeho.

U českého filmu produkční dělá všechno a pozice se až tolik nerozlišují. Původně tam ani tyto jednotlivé pozice nebyly. Když jsou zakázky veliké, bez posíleného týmu by to nešlo zvládnout.

Tím ale, že je to o financích, tak nastává i stagnace. Když se vyrobí český film, tak ten film si propočítá, kolik potřebuje diváků, aby se mu ta návratnost vrátila. Ta matematika je jednoduchá, hůř se vyrábí filmy, které mají mít dosah pouze do České republiky a jsou jen české. Zahraniční filmy mají většinou dosah celosvětový, a pak si můžou troufnout vyrábět věci mnohem větší, mnohem dražší a ve větších počtech lidí.

Sama máš teď vlastní zkušenost z natáčení Nebezpečných známostí – nejlepší kostýmy a nejlepší paruky, ty si český film sám dovolit nemůže.

Když se vrátím k českým filmům, kde jsem byl produkční, a byly větší, jako třeba Habrmanův mlýn, tak mi umožňovaly mít svůj tým, takže jsem využil produkčního koordinátora, nebo lokačního, i když je pravda, že tito lidi zároveň ještě dělali třeba ubytování a transport, ale není pravda, že by jeden člověk dělal všechno. Český film se také někam posunul, změnily se technologie, změnila se spousta organizačních věcí. Dříve byl Barrandov jako instituce a byl to státní podnik, tak se tady mohl film točit celý rok. Dnes ho musíš natočit co nejrychleji, protože si nemůžeš dovolit držet ty prostory a lidi. Tím, že dneska projekty vyrábí jednotlivé firmy, které mají jednotlivé rozpočty, tak se to točí v mnohem kratším úseku. Dnes se filmy točí rychleji, to znamená, že potřebuješ i více lidí, ta práce se musí udělat v kratším časovém úseku.

Jaká by měla být ideální struktura a poměr v departmentech produkce a režie, včetně jakéhosi jejich rozložení?

U produkce to musí být Výkonný producent, ten by měl mít svého produkčního, který to za něj fyzicky vykonává (production manager), musí tam být production coordinator a unit manager (v českém filmu by to byl zástupce produkce), transport coordinator, v některých případech se dá sloučit ubytování s cestováním, ale to záleží na velikosti projektu. U těch zahraničních projektů by měl být někdo, kdo dělá pouze shipping a víza a cla, protože je to náročné. Samozřejmě tam musí být, já jim říkám lidi k nezaplacení, jako je dobrý asistent, který dokáže připravit a dělat ty věci. Stejně jako na natáčení to platí i v kanceláři. V účtárně, pokud je projekt rozsáhlý, by tam měl být vedoucí účtárny a člověk navíc, který dělá payroll – mzdy, plus další, který dělá ostatní faktury, a u většího projektu ještě pokladník. Takový základ by tam měl být – departmentní účetní v každém departmentu.

U režie by měl být dobrý režisér, ale to se ne vždy povede. Ten by měl mít k sobě prvního asistenta režie nebo pomocného režiséra, který si s ním rozumí a je jeho pravá ruka. Pomocný režisér by ale neměl být pouze na straně režie, měl by se pohybovat někde mezi produkcí a režii a všichni by měli mít záměr ten film natočit co nejlépe. Je dobré, a zase, když je to větší projekt, aby měl na

natáčení dostatečnou podporu, takže buď mít svého třetího asistenta, nebo i Floor AD. A v těžké dny i nějaké additional ad. Pak bezpochybně runneri, kteří jsou zafixovaní na place, to je důležité. K režii bych si troufl říct, že patří i lock-up, jejich počet je dle náročnosti té lokality. A pak komparz, dobří komparzní koordinátoři z agentur, kteří se starají o komparz, motivují je, pomáhají předávat informace a spolupracují s režii.

V zázemí natáčení je nutná pozice 2. asistent režie, který pro nás je stěžejní taktéž tím, že dělá dispozice a komunikuje se všemi stranami. Ten má k sobě 2nd 2nd asistenta režie, ten je v úzké spolupráci s tím druhým a stará se o base camp a je jeho pravá ruka. A toto, si myslím, že je na naprosté minimum, které by u režie mělo být.

Jaký typ spolupráce jako producent mezi produkcí a režii uplatňujete režijní, nebo produkční cestu?

Uplatňuji režijní cestu, kterou musí vykonávat 2. asistent režie, protože má naprosto jasno v tom, co se ten den musí natočit, a zná chronologii celého dne, protože je v úzké spolupráci s 1. asistentem režie, který to ví od režiséra a kameramana. Na druhou stranu call sheet (dispozice) má víc stran, první strana je ta režijní a druhá je produkce. Ta druhá strana může ovlivnit tu první a ta první tu druhou, takže se jedná o synchronní práci. Je to vždycky o spolupráci. Proto se vydávají i předběžné dispozice, někdy v půlce dne, kdy se na to podívá i produkce a další složky, a každý si k tomu řekne svoje. Když jsou tam nějaké odchylky, tak se ty věci ihned řeší, produkce k tomu dá své podněty a stejně tak režie. Já to беру jako týmovou práci, která se rozdělí, a ty složky fungují společně.

Jaké jsou zásadní odpovědnosti a kompetence pozic (režie – asistenti režie (1st AD, 2nd AD, 3rd AD) x produkce (Line producer, Production manager, Unit manager, Production coordinator) a co považujete za nejdůležitější prvky práce při preprodukcí a produkci?

Aby to fungovalo, a podle mě je to tak, že cokoliv se týká herců a plánu, tak o to se stará režijní složka. Nebavím se o distribuci, o práci s agenturami nebo o tom, aby každý věděl, kde má být. Ale když se dostaneš už do té fáze, že tady přijedou herci, že tady mají být nějakí kaskadéři nebo rekvizity na zkouškách, tak je to práce a zodpovědnost režie. Režie je, samozřejmě, ve spolupráci s produkcí – transport, místa zkoušek, zázemí atd. V té přípravné práci je nejdůležitější plán, rozpočet, výběr komparzu, herců. Produkce vykonává veškerou tu distribuci a komunikaci se všemi. V momentě, kdy se blíží samotné natáčení, se rozdělují už i ty komunikační úkony, aby s jednotlivými složkami ve věcech týkajících se natáčení a zkoušek komunikovala režie a produkce.

Komunikovalo se s ostatním světem, se štábem, technickými složkami a tak dále.

Obhlídky organizuje produkce, ale pomocný režisér má za povinnost si zjistit od technických složek informace, které potřebuje pro svoji práci – co bude třeba na té lokaci za techniku, plošiny, jestli si to můžeme dovolit, jestli je to bezpečné a jestli to je třeba v tom plánu. Zase se jedná o společnou věc, z těch obhlídek by si ty departmenty měly odnést dostatek informací, aby mohly tvořit plán, který bude sedět. Co se týká scénáře, já si dělám v preprodukcii vlastní plán jako výkonný producent, abych byl schopný sestavit rozpočet i proto, že nastupuji dřív než pomocný režisér. Neznám takové detaily například o změnách herců a lokacích, ale mám představu o konkrétních věcech, a pak se snažím ty moje věci spojit s plánem režie a sejít se na nějakém průsečíku, který je pro projekt ideální. Co je nejlevnější, nemusí být totiž nutně nejlepší. Film je sice umělecké dílo, ale zároveň je to byznys a musí se udělat kvalitně a kvalitní věci nejdou dělat levně. Já se vždy snažím najít poměr cena a výkon. V produkci je důležité hlídat to, co se naplánovalo, a toho se držet. V momentě, kdy nastane jakákoli odchylka, je důležité si říct, proč nastala, a pokud se má napravit, tak ji napravit hned, aby se mohlo dál pokračovat.

Já osobně musím hlavně hlídat peníze a časy lidí, jelikož musí existovat i nějaký odpočinek mezi směnami pro ten štáb. Zvláště u těch dlouhých projektů, protože já potřebuji, aby ten štáb byl funkční. Myslím si, že nějaký ten energy management u těch dlouhých projektů má také smysl. Někdy se stane, že čas tlačí a je nutné něco dotočit kvůli lokacím, a když ten štáb souhlasí, když se blíží to, že se nestihá, tak pomocný režisér by to měl co nejdříve říct, aby se mohlo hledat řešení a domluva. Jak to buď zjednodušit, nebo přesunout anebo volba toho, že se půjde přesčas.

K tomu každý film, co není studiový, má spoustu neovlivnitelných faktorů, jako je počasí, nyní covid nebo nepostavený set, a produkce a režie musí na tyto věci reagovat. V tu chvíli je nejdůležitější komunikace mezi oběma složkami k přeskládání plánu, aby vše znovu fungovalo. Těch faktorů je spousta a ti dobří asistenti režie s produkcí by si je měli uvědomovat a říct si, co lze, a nelze, aby se vše úspěšně natočilo. A je třeba myslet dopředu, nejen na ten den, protože čím méně dní ti zbývá, tím méně možností máš s tím nějakým způsobem hýbat. Takže je třeba i k tomu konci být opatrný a vnímat všechny ty faktory a informace, to se týká například insertů dotáček a dalších věcí, které se dostanou na povrch na konci. Já jako produkce se vždycky snažím stát jak za klientem, tak za tím štábem. Aby ten štáb věděl, že je produkce chrání i spolu s režii, a proto je důležitá ta komunikace, kdy se třeba štáb situaci přizpůsobí, nebo produkce štábu, když se jedná o dny, kdy se jde přesčas, nebo o změnu plánu a točení o víkend.

Jaké jsou pro Vás zásadní instituce, které souvisí s výrobou AVD, a jak hodnotíte jejich vznik a vliv v České republice?

U pouze čistého servisu je to dané pobídkou, i když dochází později, ale je důležité zajistit to, že projekt je registrovaný, že má zabezpečené financování, které ten klient dostane, že má hotové koprodukční, servisní smlouvy.

V momentě, kdy se ten servis dělá, tak my uděláme rozpočet. Ten rozpočet je daný a klient má povinnost nám to zaplatit v podobě nějakého cas flow. A pak na nějaké časové bázi sem proudí ty peníze, abychom my ten servis mohli plnit, v tu chvíli do toho nevstupujeme nijak finančně. Občas se na konci stává, že než abychom čekali na ty peníze, tak do toho dáme třeba i svoje. Záleží na té situaci a prodlevách. Ale ty peníze u těch čistě servisů dávají ty zahraniční společnosti a čerpají pobídky.

Co se týče koprodukčního modelu, když do projektu vstoupíme i jako koproducenti, musíme sehnat peníze z různých institucí a z vlastních zdrojů – granty, z fondu kinematografie, Eurimage, banky, vlastních vkladů, věcného plnění atd. Záleží na domluvě a způsobu koprodukce.

Distributoři si jsou sami distributory vlastní sítě, například v projektu A Boy Called Christmas, to bylo pro Netflix, byly i jiné společnosti, které měly i majoritní podíl jako Studio Canal, a šlo o spolupráci a dělení si distribučních věcí, kdo to dá do kina a kdo se postará o platformy atd.

Je pro Vás aspekt lidského kapitálu při práci na audiovizuálním díle zejména ve vztahu těchto dvou departmentů (režie a produkce) důležitý prvek nebo dokonce rozhodující? Uplatňujete podle něj typ spolupráce?

Mě zajímá vždy skladba toho štábu. Tady v České republice je strašně moc dobrých a zkušených lidí. Ale to neznamená, že si všichni musí sednout, takže někdy je ta stavba různorodá. Ale u těch dlouhodobých projektů je to důležité. Štáb by měl fungovat jako jednotka a tým. Důležité je si to vše říct na začátku a já si přeji, aby to vždy byl kolektiv, a ne individuální lidi. Proto je pro mě lidský kapitál naprosto zásadní a důležitý zejména u filmu.

PŘÍLOHA P III: ROZHOVOR JULIANY RYCHLÍKOVÉ S PRODUCENTEM JIŘÍM KONEČNÝM

*Jak se změnil vývoj možností při tvorbě AVD na území ČR
a možnosti výroby filmu pro český film i zahraniční zakázky?*

V Česku v 60. letech existoval studiový systém pod hlavičkou znárodněné kinematografie. Velkou výhodou bylo, že to byl studiový systém, kdy se chodilo do práce a každý měl nějakou svoji přesně stanovenou roli a funkci a všechno to bylo hierarchicky prověřené samotným systémem. Každý si musel tu svoji pozici vyzkoušet a osvědčit se, a byla tam navíc jakási nezpochybnitelná štábní kultura, která vedla k vysoké míře profesionality fungování celého štábu. Ať už byla psaná nebo zvyková, ten systém, tzv. workflow, byl docela pevný a zažitý a sloužil tomu, že když už se něco dalo do výroby, tak už se principiálně a profesně vyrobilo správně. Mělo to jasný řád, přesně se vědělo, co se v daném okamžiku děje, a kdokoliv se mohl z toho poučit a dál se držet toho systému poměrně pevně. Má to standardní úroveň anglosaské kinematografie, je nějak nastavená, a pod to se, pokud možno, nejde. Rozdíl spatřuji v tom, že tohle už se potom nikdy nepovedlo v Čechách dohnat, a asi nikdy nepodaří, protože ta demokratizace i technologie ovlivnily všechno. I tím, že předtím to bylo chápáno jako magické medium, které nebylo tak přístupné ani finančně, takže to nešlo moc dělat amatérsky, což se dnes dá. Když udělám nějaký skok od této doby, tak by v mnoha ohledech pomohlo, kdybychom tady měli nějaké profesní standardy, přes které by nejel vlak. Co kdo v jaké pozici dělá a kolik za to dostane, a co jsou ty podmínky, za kterých se to musí odehrát, což by jakákoliv asociace filmových profesí chtěla, i když je to do jisté míry svazující. Nabízí to totiž nějaký jasný rámec, ze kterého nejde moc uhnout, a tím ta práce má nějakou kulturu.

Já nejvíc řeším, jak se ten nedostatek profesních standardů projevuje na té úrovni filmů a jejich kvalitě. Souvisí to s tím, že film je drahá záležitost, stojí spoustu organizace, a v důsledku i spoustu investovaných peněz, a když se to dělá pod nějakou úrovní, tak to někde musí být vidět. Primárně myslím pod úrovní organizační a finanční – tzn., když tam není dostatek lidí, co tam mají být, tak tam něco chybí. Můj názor je ten, že to lze dělat buď správně, nebo jinak. Správně znamená, že film musí dostat to, co to potřebuje, takže musíš mít dostatek kapacit obecně, jak finančních, tak lidských. Vedu paralelu mezi tím, že film se dá udělat i s menším budgetem, což je někdy dobře, ale to je ten způsob jinak. Tohle však není dlouhodobě udržitelné, nikdo to nemůže takhle dělat dlouho. Audiovizuální dílo se prostě musí dělat podle jasných pravidel – podle scénáře a režijního záměru a k tomu potřebuješ ty capacity.

Dnes je většina českých filmů podfinancovaných a projevuje se to i na jejich kvalitě tak, že buď to hapruje úplně, anebo to zdánlivě nehapruje, ale film má přistřižená křídla – např. méně natáčecích dní, než by bylo třeba, nedostatek

času na lepší záběry atd. Stává se, že za cenu různých obětí, jako jsou stres, zdraví, bezpečnost, se to nějak dokope, a na první pohled se zdá, že to je v pořádku. Mluvím o práci spíše na českých filmech ve srovnání se zahraničními. Ale je rozdíl, když to děláš vědomě a cíleně. Protože pracovat s budgetem je docela kreativní věc, je to rozhodnutí, které přináší nějaký výstup, který může být dobrý.

Jaký je největší rozdíl spolupráce a struktury departmentů režie a produkce v prostředí české výroby filmu a té servisní (zahraniční)?

Ta spolupráce vyplývá ze vztahu producenta a režiséra. A pro mě je to vztah hierarchicky vyrovnaný, pak se to promítá do všech těch postů na stejné úrovni, takže by to měl být vztah kooperativní. Formálně je producent hierarchicky výš ve smyslu chápání statutárního, všichni se zodpovídají jemu, on vlastně zaměstnává i toho režiséra, který má zrealizovat ten scénář. Ale z hlediska nějakého kreativního a mentálního vnímání veřejnosti je ten režisér výš a má vyšší morální právo řešit u toho filmu jeho kreativní otázky, i když z toho by se neměl i ten producent vylučovat. Když se tyto pozice navzájem dobře chápou a chápou, že to je pro ten proces zásadní, tak tím stanoví nějaké prostředí i pro ty další. Taky je důležité, které ty funkce pak v těchto departmentech jsou ty, které se kříží, což je případ prvního asistenta režie. Jde o to, že tato pozice nahradí tu přímou komunikaci, kterou má režisér s producentem při vývoji, a nahradí ji za tu strukturální komunikaci při výrobě. Já za sebe, když jsou dobře nastavené profesní standardy, rozdíl v těch prostředích nevidím. Myslím si, že ta činnost funguje všude na světě stejně a že rozdíl může být v tom, jak velký ten projekt je. Kdybych to měl přirovnat třeba k jinému oboru, tak uvedu příklad otevření výstavy někde v Horní Dolní a u olympiády. Je to o tom, kolik lidí potřebuješ a jak to bude finančně náročné. U zahraničních projektů se ty pozice násobí a doplňují, ale jejich principiální chápání se nemění, že vlastně by ta spolupráce měla v těch principech být stejná. Od těch rozhodnutí, které udělá producent s režisérem, se pak odvíjejí praktické věci toho projektu. Má to samozřejmě různé proměnné stavy ve smyslu kulturních rozdílů, různých zvykových záležitostí atd.

Jaká by měla být ideální struktura a poměr v departmentech produkce a režie, včetně jejich složení, aby práce byla kvalitně rozložená?

Je to vlastně o tom, že ty pozice jdou lineárně dolů a jsou hierarchizované a na ně se napojují ty paralelní. Je rozdíl mezi asistentem režie, tím prvním například, který řeší celou tu složku, a asistentem režiséra, který řeší režiséra. Totéž platí i u asistentů producenta. Ale u režie je to: režisér, 1. asistent režie, 2. asistent režie, 3. asistent režie – když je třeba, asistenti na place neboli runneři, dle náročnosti. U produkce je to producent, který může být sám, nebo

má svého klona výkonného producenta, a pak je to vedoucí produkce a vedoucí natáčení a zase asistenti a runneři. Víme, že tady má být někdo, kdo je vedoucím toho celého projektu za producenta, takže buď mu říkáme, výkonný producent, nebo to může být vedoucí produkce. Těch pozic může být víc, kdybychom mluvili o nějaké struktuře, záleží na velikosti a náročnosti projektu. I na tom levném českém filmu je možné, že těch pozic bude míň, ale ideálně by to měly být ty čtyři, co jsem zmiňoval – producent, výkonný producent, vedoucí produkce a vedoucí natáčení.

Jaký typ spolupráce mezi produkcí a režii uplatňujete? Režijní nebo produkční cestu?

Já většinou říkám, aby si režisér vybral výkonného producenta nebo vedoucího produkce. Aby to nebyl člověk, kterého tam dosadím já, ale aby i režisér měl ideálně možnost spolurozhodnout o tom, kdo to bude, a to z toho důvodu, že je to jeden z jeho hlavních partnerů v době toho natáčení, víc než já jako producent. Mělo by to stát na jejich společném nastavení, že spolu najdou společnost řeč a dohodnou si podmínky. To stejné platí i u výběru pomocného režiséra, tam je zase ideální, když ho společně vybírá s režisérem výkonný producent, protože to stanovuje taky to rozhodnutí, jak se ti lidi domluví. A když si produkce má možnost vybrat také pomocného režiséra, tak to trochu stanovuje tu jeho pozici mezi, jak jsme si už říkali. Protože všichni tyto lidi musí být na stejné lodi. Když bych to shrnul, ten pomocný režisér by měl potom řídit ten plac současně s vedoucím natáčením. A když se pak ptáme na typ spolupráce, tak by vlastně ty denní dispozice oba departmenty měly dělat společně. Uvedu proti a pro, když je to striktně rozdělené. Nejsem si např. jistý, když pomocný režisér obvolává všechny ty herce, jestli je to úplně nutné, a myslím bych si, že by to měla dělat produkce. Je to spolupráce režiséra a producenta, kteří mají vyříkané ty globální otázky, a když se řeší běžný den nebo týden, tak si myslím, že ten pomocný režisér by si s vedoucím natáčením měli říct tu agendu, a pak by mně také přišlo logičtější, kdyby dispozice, mezi které já počítám i obvolávání lidí, měla dělat produkce. Kdyby to dobře fungovalo. Režie by měla dělat úkoly, které jsou spojené s režijním pojetím. Tady totiž trošku narážíme i na to pojmosloví, že se ta profese nepřesně třeba jmenuje (například druhý asistent režie, který by měl dělat ty dispozice) se vlastně může jmenovat něco jako asistent vedoucího natáčení. Já nejsem striktně pro jeden způsob, já jsem jenom dost systematický a snažím se to brát podle obsahu práce, a cokoliv se má zařizovat a komunikovat prakticky mimo ten plac, si nemyslím, že by to měl řešit kdokoliv z režie. A vlastně tyto složky jsou ty mezi, které jsou i produkčně i režijně přijatelné, dělení těch profesí je dané i zvykovou psychologií, aby se lidi na place cítili lépe a byli tam, kde chtějí být, než aby by to dávalo smysl pouze systematicky. Přikláním se k tomu, ať to zůstane u té režie. Moje dovysvětlení je to, že ty priority se slučují do

dvou složek a můžou to dělat oba. Máš režijní štáb a produkční štáb a měl by být AD štáb, který je uprostřed, mezi produkcí a napůl mezi režii.

Jaké jsou zásadní odpovědnosti a kompetence pozic (režie – asistenti režie (1st AD, 2nd AD, 3rd AD) x produkce (Line producer, Production manager, Unit manager, Production coordinator) a co považujete za nejdůležitější prvky práce při preprodukcí a produkci?

Když to vezmu od režie, tak je strašně dobré chápat tu režii jako z podstaty té profese. Já si vezmu stránku ze scénáře a mým úkolem je zařídit, aby se ta stránka změnila ve filmový materiál. Musím říct, co všechno k tomu potřebuji, a pak si stoupnu na plac, který zorganizuji tak, aby se to stalo. A v podstatě tady je to tak, že ta režijní (AD složka) má za cíl přeložit vše do řeči taxativní, přeložit kreativní úkol a potřeby tak, aby se splnily. Jednou ze základních zodpovědností režijní složky je na nic nezapomenout, to znamená postihnout tu realizaci filmu celou. Což je i technický scénář a složky ze scénáře, takže ten souhrn těch všech vstupů. A pomocný režisér je ten člověk mezi, který pak hledá procesy, jak to vyřešit, jak udělat natáčecí plán, jezdit obhlídky a sbírat ty informace, aby je měl všechny. Režisér v preprodukcí má být schopný dostatečně v čas říct všechny požadavky, aby se stihly zařídit. A pomocný režisér ze scénáře zjišťuje komunikací s režisérem, co bude třeba a jaké jsou ty reálné počty. Ideálním stavem produkce je naplánovat co nejlepší budget, který má vycházet i z těch informací od režiséra, obhlídek a dalších věcí jako složky, technický scénář, storyboardy atd. Ten se pak finalizuje do podoby rozpočtu a produkce v těch přípravách i samotném natáčení má nabízet, shánět, zařizovat a organizovat ty věci a dopilovávat všechno tak, aby to bylo v pořádku a hlavně realizovatelné.

Jaké jsou zásadní instituce, které souvisí s výrobou AVD, a jak hodnotíte jejich vznik a chod v České republice?

Teď to vezmu plošně, protože principiálně všechny instituce v Čechách fungují velmi dobře. Fond funguje dobře, Česká televize funguje dobře a nějak strukturálně to dělat líp asi nejde, ale chybí tomu to, co já řeším opakovaně a těžko se to popisuje. Těm institucím chybí to, že mají posunuté profesní návyky ve smyslu toho producentského chování, producentské kultury – co dělám, co chci dělat za filmy a jaké jim chci vytvořit podmínky a jak mi to umožní ten systém. Já vnímám jako producentskou kulturu kohokoliv, kdo má právo o něčem rozhodnout. U zahraničních projektů přijde nějaká menší nezávislá produkce za nějakým filmovým studiem a řekne, my budeme dělat tento projekt, a musí se dohodnout, za jakých podmínek se to bude dělat. Hlavně finančně, kolik ten projekt potřebuje, když se ten film ubírá nějak špatným směrem, oni tam pošlou nějakého krizového manažera, který to udělá tak, aby

se ten film nějak dodělal. Je to i ochrana nějaké investice. Když jde projekt dobrým směrem, a chybí mu ještě nějaké finance, tak to studio tomu ty finance dá. Zde teda ta tvorba funguje více pružně, a to na základě potřeb. Nechci nic idealizovat, protože i tam se hlídá, kam finance jdou docela přísně, jestli jdou tam, kam se domluvilo, a je to ve prospěch toho filmu, zda každá pozice je pro ten projekt efektivní. Je tam prostě větší profesní tlak na výkon, což často u českého filmu chybí. V rámci institucí v Čechách by to znamenalo, že by muselo dojít k nějakému přenastavení přemýšlení o tom, aby se zvětšila nějak ta podpora. Že ten film, který na grantu dostane 15 milionů, tak vlastně dostane 20. Ale tím pádem zvýšit i tlak a nárok na ten projekt ve smyslu předvedení maxima, a pak teprve říkat, že to není dobré. Film je práce, která je náročná, důležitá, specifická a má být udělána adekvátně. Film je drahá záležitost, ty peníze, které jsou do něj vloženy, mají být vidět, a když tam nejsou vidět, tak se to objeví na kvalitě. Je třeba podpořit hodně filmů ve vývoji a v té výrobě mít přísnější metr, např. udělat menší budgety pro začínající filmaře, kteří si to chtějí zkusit a experimentovat. Ale když se dělají ty férové projekty, tak ty podpořit víc, tak, aby tomu projektu nechyběly věci, co občas chybí. Aby i ty projekty byly obsazené dobrými lidmi a měly komfort. Řešení na tyto problémy existuje. A i když to bude znít idealisticky, myslím si, že když je projekt financován fondem, tak to dopředu musí být bezpečné, kde je třeba nějaký prostor pro 20% rezervu, která se ale nemusí utratit, ale je to jakási jistota, kdyby se cokoliv stalo. Jistota vytváří lepší podmínky, a i spokojenost lidí, kteří logicky dělají rádi na věci, která má smysl. Základ jsou peníze a rozumné naložení s nimi. Já bych raději snesl, kdyby se například z každé té výzvy nějaké filmy nepodpořily, kdyby jich bylo míň, a ty ostatní vznikly tak, že minimálně naplní tu vizi, která tam měla být.

Je pro Vás aspekt lidského kapitálu při práci na audiovizuálním díle, zejména ve vztahu dvou departmentů (režie a produkce), důležitý prvek, nebo dokonce rozhodující? Uplatňujete dle něj nakonec typ spolupráce?

To rozhodně ano. Ale má to nějakou střední hodnotu, je třeba to brát nějak střízlivě. Je pracovní kultura, aby to na tom pracovišti fungovalo obecně – že ty lidi chápou svůj úkol, jsou pro něj nastavení a připravení a jsou trochu ze stejného těsta, aby ten štáb fungoval. Každý štáb funguje jinak – dokument, český film či servis. Ale musí spolu kooperovat. Já věřím tomu, že z dobré práce vznikají dobré osobní vztahy, ale ne vždycky naopak. Jde o tu práci, primárně se dívat na to, jestli je každý schopen svůj úkol zastat, jestli je přínosem i pro ty ostatní. Pokud si s nimi rozumíš pracovní, je tam dobrý předpoklad si rozumět i lidsky – obecná komunikace. Ale nějaký profesní základ a přístup k té práci ti lidé musí mít. To, že mají další přidané hodnoty, je ještě větší bonus. Je to o týmové práci a všichni bez velkých gest by měli táhnou za jeden provaz.

PŘÍLOHA P IV: ROZHOVOR JULIANY RYCHLÍKOVÉ S PRODUCENTEM LUŽKEM VOMÁČKOU

*Jak se změnil vývoj možností při tvorbě AVD na území ČR
a možnosti výroby filmu pro český film i zahraniční zakázky?*

To je pro mě strašně těžké přesně definovat odpověď. Bude čistě můj subjektivní objekt, protože jsem u filmu začal pracovat až po roce 2004 a zkušenosti předtím nemám.

Od začátku se i díky jazyku věnuji pouze zahraničním zakázkám a projektům. Ono to funguje i na základě toho, že my jako společnost Stillking jsme už poměrně silní hráči na českém poli, co se týče těch zahraničních zakázek. U mě se jedná i o lidi, kteří s námi dělají a jsou v této firmě. Díky nim se sem ty projekty ženou. Je to práce se studii, s produkcemi ve světě, tak přes tyto vybudované kontakty a síť, kterou si za ta léta společnost vytvořila, se sem ty projekty dostávají.

*Jaký je největší rozdíl spolupráce a struktury departmentů režie a
produkce v prostředí české výroby filmu a té servisní (zahraniční)?*

U servisu spolu režie a produkce pracuje velmi úzce. Jsou to spojené nádoby, protože abych dokázal ten projekt dobře vést a sestavit včetně rozpočtu, ho potřebuji mít dobře připravený. Myslím tím: kalendáře, natáčecí plán ve smyslu rozboření scénáře, abych dokázal potom přesně určit, kolik mě to bude stát a kolik kde lidí a techniky potřebuji. Takže tyto departmenty musí fungovat ruku v ruce. Už v začátcích projektu, když něco rozpočtujete, potřebujete mít natáčecí plán, samozřejmě si můžete udělat sám ten nástřel jako produkční, nebo u těch komplikovaných scénářů poprosíte asistenta režie, aby ten scénář rozbořil a připravil ten natáčecí plán.

Přípravy u servisu jsou takové, že ti potřební lidé jsou již od začátku v kancelářích a komunikují intenzivně ten projekt. Tak by to mělo fungovat, včetně financí, kolik do toho projektu můžete dát, a od toho se taky odráží, zda toho člověka najmete hodně dopředu, nebo ne.

U servisu je to tak, že když je člověk najatý, tak je to jeho primární práce, které by se měl věnovat a na kterou by se měl soustředit.

*Jaká by měla být ideální struktura a poměr v departmentech produkce a
režie, včetně jejich složení, aby práce byla kvalitně rozložená?*

Zásadní je mít šikovného producenta, který vnímá ne jenom čísla, ale i ten širší obraz toho celku, a dokáže vidět i za roh a je schopný si najmout lidi, kteří odpovídají svojí schopností a dovednostmi a kvalitou tomu, co ten projekt potřebuje. Pak je nutné mít silného člověka v režii, který má nějakou zkušenost

a je schopný nejenom plánovat, ale dokázal ten projekt na natáčení i vést, musí to být jak vůdčí typ, tak trochu i psycholog, který dobře naslouchá i komunikuje. Měl by to být člověk, který je zaměřený na detail, ale zároveň se nezasekává na drobnostech, protože když tu věc nemáte úplně srovnanou, je třeba se té situaci nějak přizpůsobit. Měl by být schopný uchopit všechny ty departmenty i ten produkční, kde by měl pracovat společně. Výběr toho asistenta režie je opravdu zásadní.

Co se týče celého týmu, to vždy záleží na velikosti a náročnosti každého projektu. Já to znám i tak, že tam jsou i další asistenti jako 2nd, 2nd2nd, 3rd a další. Ale nemyslím si, že to tak musí zásadně být. V těch servisech a zakázkách to tak je, protože my neděláme úplně malé věci, děláme filmy, které ty rozpočty mají veliké, a kde ta struktura je takhle daná a každý má svoji roli, kterou má plnit.

Takže ano, myslím si, že k tomu, aby to mohlo takhle úspěšně fungovat, má ten tým mít tyto určité pozice. Samozřejmě, někdy jsou ty týmy menší, ale to záleží od každého projektu. Když je to projekt velký, tak ten první asistent musí mít další, aby se mohl plně věnovat té práci, je to týmová věc. Vy jste dobrý, jen když je dobrý ten váš tým.

Co se týče produkce, tak je to struktura, kterou máme zaběhlou a která takhle funguje: producenti, line producer, production manager, unit manager a production coordinator, pak samozřejmě, další lidé, dle projektu asistenti office a tak dál.

Jaký typ spolupráce mezi produkcí a režii uplatňujete, režijní nebo produkční cestu?

Já znám jenom tu režijní cestu vzhledem k tomu, že dělám pouze zakázky. Pak je to i o výběru lidí a nastavení si priorit a funkčních modelů, kdy a kdo se komu zodpovídá, kdy potřebujete mít konkrétní věci na stole, co od těch lidí očekáváte, že vám nabídnou.

Producent musí mít přehled úplně o všem, včetně lidí i natáčecího plánu a dalších věcí, které má na zodpovědnost režie, protože ve finále ta zodpovědnost je na té produkci, ona se za ten projekt finančně zodpovídá, takže když vám asistent režie něco špatně naplánuje, tak je to špatně. Proto by ty složky měly fungovat společně. Ale producent vždycky bude určovat tu cestu, kterou by to mělo jít, a 1. asistent režie se bude snažit svojí komunikací s režisérem a ostatními departmenty toho dosáhnout.

Režie se stará o natáčecí plán a dispozice za komunikace s produkcí a producentem.

Jaké jsou zásadní odpovědnosti a kompetence pozic (režie – asistenti režie (1st AD, 2nd AD, 3rd AD) x produkce (Line producer, Production

manager, Unit manager, Production coordinator) a co považujete za nejdůležitější prvky práce při preprodukcí a produkci?

Zase je to o tom projektu, jeho velikosti a finanční náročnosti. Jasně, že jsou dané nějaké pracovní odpovědnosti. Line producer nebo production manager má za úkol najmout lidi, zařídit techniku, společně s lokacemi, zajistit lokace a udržet to celé v nějakém funkčním celku a rámci, aby správný člověk byl na správném místě za správné peníze a všechny ty body se pospojovaly dohromady. Ta zodpovědnost a kompetence je taková, že vy musíte ten projekt udržet za každé situace na nohou a měl byste společně s tím týmem najít východisko. Nemyslím si, že tohle zvládne jeden člověk, takže je to právě o té komunikaci a rozdělení si práce. A k tomu se pojí ta druhá strana, kdy ten asistent režie by měl tu ideu podporovat i producenta a pomáhat mu ji najít. Zase, asistent denně komunikuje se všemi departmenty, zjišťuje jejich potřeby a na základě těchto informací skládá plán. S producentem pak řeší, jestli je ten plán splnitelný nebo ne. Takže ty kompetence jsou v obou departmentech velmi podobné, ale na režijní složce nevisí finanční zodpovědnost, ale to neznamená, že by si finanční stránky projektu neměla režie uvědomovat. Asistent režie tak musí najít vhodný balanc mezi produkcí a režii, tak aby ten kreativec (režisér) měl všechno to, co potřebuje, a zároveň byste byli schopní se vejít do toho rozpočtu a naplnit ty produkční potřeby taky.

Dobrého produkčního nebo asistenta režie dělá i ta zkušenost a to, že člověk začíná od základu a ví, co ty departmenty potřebují a co obnášejí.

V přípravě je dobré si všechny věci připravit, projít si jimi, nazkoušet je a osahat. Když už víte dané obrazy a co k tomu bude třeba, tak je třeba si to vyzkoušet i technicky. Správná produkční a režijní příprava by měla být o tom, že se připravíte na to, co může nastat posléze na tom natáčení. Aby to bylo co nejlépe připravené, zabezpečené a nejefektivnější v tom ohledu, že už neztrácíte čas. Ale je jasné, že nic není ideální, takže přitom samotném natáčení je potřeba, aby lidi byli flexibilní, a vymyslet to tak, aby to fungovalo.

V přípravách je nutné vyzkoušet všechny možnosti, kdy eliminujete problémy, které tušíte, aby vám zůstala jenom možnost toho řešení, a ne jenom jedna.

Aby se na základě jakéhokoliv faktoru: počasí, lidi, technika atd. to natáčení nezbortilo. K tomu patří věci jako obhlídky, technické obhlídky, zkoušky s herci, kostýmy a make up, technické zkoušky, rozpočet, natáčecí plán, kalendář a všechny tyto věci od A do Z. Ve své podstatě si nanečisto projít nějak ten film, aby ve chvíli, kdy se dostanete do toho bodu, kdy se řekne točíme, tak jste byli připraveni. V těch přípravách si i vydefinujete konkrétní role a zjistíte, kdo a co je v čem silnější, a kdo a co je slabší.

Jaké jsou zásadní instituce, které souvisí s výrobou AVD a jak hodnotíte jejich vznik a chod v České republice?

To hodně záleží i na těch kontaktech a produkcích, které se sem stabilně vracejí. V tu chvíli, kdy dostaneme projekt, tak je to o tom. Začínáme pak tvořit rozpočty a hledat cesty, jak ten projekt ukotvit tady u nás. Samozřejmě tomu napomáhají i pobídky v tuhle chvíli, ale je to i o kontaktech, co jsme my schopni za servis tady udělat. Ten prvotní kontakt, opravdu na všechny ty zakázky, které my tady děláme, je zásadní, a to je i o těch kontaktech a konkrétních lidech. Já do toho naskakuji ve chvíli, kdy už je rozpočet nějak předpřipravený, a já uchopuji něco, co se musí obrousit a dát nějak do kupy, aby se to mohlo natočit. Ale už je to věc, která je dohodnutá a ve většině případů podepsaná, i když se ten projekt nakonec kvůli různým faktorům třeba nenatočí.

Mě se zásadně ty instituce nedotýkají, určitě, když by tady neexistoval ten pobídkový systém, tak je asi mnohem menší výběr projektů, které sem můžou přijet. Ale co vás omezuje úplně zásadně je to, v jakém prostředí žijete, to znamená lokace, které můžete nabídnout, ateliéry, které můžete nabídnout, a lidské kapacity. Někdy se stává, když se projektů dělá víc, že se nějaký vzhledem k nedostatku lidské kapacity musí odmítnout.

Hlavním faktorem toho, že se sem projekt dostane, tedy alespoň za mě, je to místo určení, ta samotná země.

Je pro Vás aspekt lidského kapitálu při práci na audiovizuálním díle ve vztahu departmentů režie a produkce důležitý prvek, nebo dokonce rozhodující? Uplatňujete dle něj nakonec typ spolupráce?

Alfa a omega každého z produkce je lidský kapitál, lidské zdroje. Pro mě je to alfa omega celého fungování, protože ty projekty, které děláme, jsou docela dlouhodobé. Vy potřebujete vědět, že s těmi lidmi budete na dobré vlně, i když v určitých pozicích už nemůžete míchat kamarády a tu profesi dohromady, ale já se vždycky snažím produkci postavit tak, aby ta chemie mezi lidmi fungovala, aby ty charaktery lidí do sebe zapadaly a celé to tvořilo tým. Spojovat lidi tak, aby táhli za jeden provaz a vycházeli si vstříc. Z tohoto důvodu je lepší vybrat si svůj tým.

PŘÍLOHA P V: ROZHOVOR JULIANY RYCHLÍKOVÉ S PRODUKČNÍM JANEM UNGEREM

Jaké jsou největší rozdíly ve spolupráci a ve struktuře departmentů režie a produkce v prostředí české výroby filmů a té zahraniční (servisní)?

Největší rozdíl je v přípravě, konkrétně v časovém období příprav. V českém filmu (pokud to není koncept a režisér je zároveň scenárista) je tam velmi krátkodobá komunikace nad scénářem a nad požadavky režiséra ve smyslu art department a ve smyslu lokací. Ruku v ruce s tím jdou finance, a automaticky z toho plyne i nedostatek času.

Uvedu příklad. Ta struktura bývá jednoduchá – nejvíc typické je to na formátu herců na zahraničních projektech, kdy jsou herci nakoupení na celý film. To znamená, že neodcházejí na další ranní dabingy, večerní divadla, anebo na natáčení televizních seriálů. V tu chvíli tak stejně ani režisér nikam neodskakuje (například na reklamy a tak dál). Je to ideální stav, kdy všichni mají (podle délky projektu) koncentraci na jeden projekt a dostatek času se na něj připravit.

„Vykoupený“ herec se tak na projekt může připravovat, využít i domácí přípravu a hlavně není rozptýlený.

Na zahraničních projektech je příprava detailnější, a to se týká zejména produkce, která má dostatek času zajistit celé natáčení.

Zajištění těch složitějších departmentů, jako je art department nebo domluva lokací, je u zahraničních filmů preciznější. Často se stává, že se na českých filmech najímají lidi na poslední chvíli a třeba nemají tolik zkušeností, a tím se ten projekt díky nedostatečné přípravě může prodražit.

Jaká by měla být ideální struktura a poměr v departmentu produkce? Jak by měl ideálně být produkční tým složen?

V zahraničních projektech většinou existuje pozice koordinátora produkce (ten může mít na starost i cestování a ubytování, u větších projektů je to pak další člověk), najímají se asistenti pouze do kanceláří produkce (lidi, kteří celou dobu řeší věci z produkce – asistent koordinátora, sekretář, ale i účtárna a lokace).

Na lokaci na natáčení je posléze production manager a unit manager, kteří k sobě taky mají konkrétního asistenta. Nad tím stojí producenti.

Na českých projektech to takto nefunguje (v kancelářích je už většinou nějaká účtárna), ale pokud se zbavím funkce koordinátora, je nutné mít zkušeného a kvalitního asistenta produkce. Samozřejmě záleží na projektu a o jaký žánr a náročnost jde. Optimálně pod nějakou společností (která třeba dělá i vícero filmů) se osvědčují funkce výkonného producenta, vedoucího produkce a

vedoucího natáčení. Když firma dělá jeden projekt, je možné a docela běžné, že se funkce výkonného producenta slévá s funkcí vedoucího produkce.

Producent shání peníze na projekt (exekutivní složka), výkonný producent, který sestavuje rozpočet, dělá celý projekt od začátku do konce. Exekutivní složka (producent) může zároveň dělat i projekty jiné. Pak je funkce vedoucího produkce, který nastupuje před natáčením a vede celou produkci. Vedoucí natáčení má zase na starosti „plac“ – konkrétní natáčecí den. Ale sestavení může být různé a vždy záleží na velikosti a náročnosti. To, co jsem výše uvedl, je ale jakýsi základ, který by na projektu většinou měl být: line producer, vedoucí produkce, vedoucí natáčení, runner nebo asistent, který bude oběhovat konkrétní věci, a někdo, kdo bude mít na starosti ubytování a cestování, protože to je mnohohodinová záležitost, a když to dělá někdo z těch lidí na natáčení, musí pak spoustu věcí dohánět. Další rozdíl vidím v tom, že na zahraničním projektu bude třeba více lidí ubytovat a nějak je sem dopravit. U zahraničních projektů se může jednat i o osobní asistenty k hercům.

Tolik profesí se může někomu zdánlivě zdát jako trochu nafouknuté a přehnané, ale není to tak úplně pravda, protože celá tato struktura se vybuchovala na základě zkušeností za těch 120 let, co film existuje. Samozřejmě, samotná výroba filmu není nic jiného než byznys, a to má nějakou chronologii, čas a strukturu, a když tu strukturu pokaziš nebo vyndáš nějakou součástku, tak se to zadrhne. A tady ta struktura (když hovoříme o průmyslu velkých projektů a filmů) je dlouhodobě vybudovaná a má svůj smysl. Aby vše fungovalo, proto je tam tolik pozic. To vše ale záleží na financích.

U českého filmu neexistují žádné odbory, to znamená, že se nedělají například reporty, a tím pádem existují pozice u zahraničního filmu, které díky odborům a vyhnutí se případným soudním sporům mají na starosti reporty. K tomu spadají i různá riziková posouzení (kaskadéři, zvířata, intimacy koordinatoři, sfx atd.) či reporty pro producenty, kteří jsou v zahraničí.

Jakou ideální strukturu nebo typ spolupráce mezi produkcí a režii upřednostňujete Vy? Režijní, nebo produkční cestu?

Jsem pro režijní cestu. Protože je v daleko bližším kontaktu s natáčecím plánem, placem a s herci, produkcí na to nezbývá tolik času. Důvodem je i znalost toho plánu, příkladem může být i to, že jsou schopni na základě povědomí plánu a placu stáhnout dva obrazy do jednoho záběru. Což produkce z kanceláře nebo z karavanu neudělá.

Jaké jsou nejdůležitější prvky práce v produkci na pozicích: výkonný producent, vedoucí produkce, vedoucí natáčení neboli Line producer, Production manager, Production coordinator, Unit manager?

Je to práce a není nutné dopustit, aby se někomu nějaké konkrétní věci dostaly pod kůži a začaly ohrožovat rodinný a osobní život.

Samozřejmě velmi důležitým prvkem je dobrý rozpočet. Ale důležitá je i schopnost reakce na neočekávané situace a jejich rychlé řešení, včetně umění pracovat pod tlakem a někdy i ve stresu. Je také dobré umět improvizovat v těch bariérách a hranicích a využít i selský rozum. Je důležité řešit věci v klidu a v krizových situacích zachovat chladnou hlavu. Protože většina problémů vždy skončí u produkce.

Jaké jsou základní pracovní odpovědnosti složky produkce ve fázích výroby: preprodukce a produkce, kdo má jakou zodpovědnost?

Ve fázích preprodukce se jedná o zajištění lokací, smluv. Druhá věc je mít zajištěno herecké obsazení (včetně podepsání smlouvy), vytvoření rozpočtu a spolu s režii a pomocným režisérem hotový natáčecí plán. Takový, který má smysl, sedí a je reálný.

Ve fázi produkce se jedná o vyhnutí se přesčasům, stihnout denní program a nepřekračovat rozpočet nebo mít nějakou rezervu v rámci neočekávaných výdajů a mít jistotu, že se vše natočilo ve spolupráci s režii. Co se týče lidí na samotném natáčení nebo vedoucího natáčení a vedoucího produkce i lokací, tak je důležité mít zajištěno zázemí a vše potřebné k tomu natáčecímu dnu.

Zároveň je dobré počítat i se situacemi, které nastanou náhle a reálně – někdo onemocní, zaspí, změní se počasí, něco není vyrobeno v čas... – to jsou faktory, které také ovlivňují natáčení.

Je pro Vás aspekt lidského kapitálu při práci na audiovizuálním díle zejména ve vztahu těchto dvou departmentů (režie a produkce) důležitý prvek nebo dokonce rozhodující?

Určitě. Když mám s někým strávit nějaký delší čas, tak potřebuji kolem sebe lidi, se kterými si budu profesně i lidsky rozumět. Každý projekt je fyzicky i mentálně náročný, proto není důvod mít kolem sebe nějaké prudiče. Do těch hlavních profesí (produkce) obsazují jenom takové lidi, za kterými si stojím a vím, že tu práci umí dělat a jsou mi i povahově blízcí.

PŘÍLOHA P VI: ROZHOVOR JULIANY RYCHLÍKOVÉ S PRODUKČNÍM A LOKAČNÍM LUŽKEM HERDOU

Jaké jsou největší rozdíly ve spolupráci a ve struktuře departmentů režie a produkce v prostředí české výroby filmů a té zahraniční (servisní)?

Ve všem jsou schované peníze. Peníze rozhodují o velikosti všeho. Já jsem dělal i levnější zahraniční projekty, například ty televizní, kde nebyl tak veliký budget, ale pořád byl obstojný. Každý člověk z těchto dvou departmentů, kterého zaměstnáváš, bere nějakou mzdu, to, kolik těch peněz je, určuje i to, kolik lidí v těchto departmentech bude.

Rozhoduje i náročnost toho projektu, když se jedná například o historický film, který je náročný na kostýmy, masky či výpravu, tak tam se některé ty lidské jednotky posilují. Co se týká té organizace či struktury, tak u českých filmů je tendence všechno hodně přenechávat jednotlivým vedoucím departmentů. To znamená, že vedoucí každého departmentu je odpovědný a má absolutní přehled o všem, co se v rámci toho natáčení bude odehrávat, a musí si to hlídat. U zahraničních projektů je to podobné, ale tam je nadstavba té režie, která toto víc hlídá, a práce se více rozvrstňuje mezi jednotlivé pozice.

Když jsme například před nedávnem dělali Nebezpečné známosti a srovnám to s českým filmem, tak daleko větší přehled má skriptka u menšího projektu českého filmu než na zahraničním. U zahraničních jsou ale i Supervising skript pozice a další. Zahraniční filmy mají více finančních prostředků, což znamená, že jsou náročnější, protože to jsou velké projekty o vícero lidech.

Já jsem zažil i projekty, kdy v rámci toho vývoje nebyly třeba vůbec lokační, nebylo ani tolik pozic produkce. Byl produkční, ale ten měl postavení vedoucího výroby a k sobě asistenty. Lokační manažer se vyprofiloval tak, že si vzal od každého něco – art department, produkce, režie.

Natáčení bylo velmi náročné na znalosti těch jednotlivých složek. Proto těch lidí je dnes více a jsou potřeba specializace. Každá země má trochu jiný přístup. Například base u zahraničních projektů – zde je nepředstavitelné, aby base camp nebyl samostatná jednotka, která staví stany, má na starosti odpad, vytvoření zázemí a greenroomů pro herce, karavany. Na druhou stranu, když je malý český film, tam si produkce objedná pár stanů a věcí a ten base camp není tak velká jednotka. Produkce nemá tolik karavanů, asistenti režie taky ne. Departmenty make up a kostýmy mají méně karavanů a trucku.

Jaká by dle Vás měla být ideální struktura a poměr v departmentu produkce a jaké složení produkčního týmu?

Samozřejmě zase záleží, o jakém filmu a jaké náročnosti projektu se bavíme. Ale v obou případech je nejdůležitější producent jako takový. Pak si myslím, že u nějakých projektů je dobrá pozice kreativního producenta, který si to téma

hlídá. Ne nadarmo v zahraničních filmech jsou režiséři či scenáristé i koproducenty toho projektu. To je k dobru věci, protože pak se některá rozhodnutí dělají na základě konkrétní úvahy, a nevymýšlí se věci, které nejsou reálné z finančního hlediska.

Department produkce se dá rozdělit do dvou částí. Jedna je finanční stránka věci a druhá je ta organizační.

Finanční stránka má na starosti zajištění financí a to, aby se peníze správně utratily. Do této části spadá účetní oddělení, production managera až po výkonného producenta, který globálně hlídá peníze a sestavuje ten rozpočet jako takový. U českého filmu se ty role, bohužel, někdy scuknout do jedné osoby nebo si tu práci rozdělí méně lidí.

Finanční: production manager, line producent pod záštitou producentů. Účtárna a tak dále.

Ta praktická a organizační stránka je soustředěna na ten výkon a práci. To se týká pozic: unit manager, production coordinator, asistenti na place, transport, ubytování a cestování či lokační.

Ale u každého projektu jsou ty pozice, dokonce i jejich názvy a rozdělení práce trochu jiné, a i jejich pracovní náplň může být trochu jiná. Záleží i na zvyku produkční společnosti či producenta.

Základní je určení si pozic. Každá pozice, zvláště ty manažerské, jsou naplněné nějakou odpovědností a z té odpovědnosti se profilují samotné pozice.

Všichni nemůžou dělat všechno. Musí tam být ta odpovědnost a specializace.

Znovu upozorňuji, že hlavním kritériem je velikost projektu, např. unit může dělat současně i transport, ale to se dá, když se jedná o pět aut a ne čtyřicet.

Jakou ideální strukturu nebo typ spolupráce mezi produkcí a režii upřednostňujete Vy? Režijní, nebo produkční cestu?

Rozhodně režijní cesta a přístup. A to z toho důvodu, když se vytváří nějaké umělecké dílo, dává daleko větší smysl spolupracovat s režii, protože ona zná nejlépe ty potřeby a má konkrétnější představy. Na druhou stranu je potřeba hlídat veškeré ty kroky, které nastanou, aby se nestalo například, že budou nějaké vícenáklady.

Takže dovedu si představit, že když dělá dispozice produkce, tak kouká spíše na ty peníze, a nemá tolik citu na tu kreativitu a obráceně.

Podle mého, základ by měl vznikat od režie, a pak by tam měla být ta konzultace a zbytek informací od produkce. Aby obě strany byly spokojené. Spojení té kreativní a manažerské stránky, režie má přehled o těch faktorech a vjemech, které ovlivňují to natáčení, je v kontaktu s herci, departmenty a prvním asistentem, který ví, co se děje na place a s natáčecím plánem, a produkce hlídá peníze a celkovou organizaci natáčení.

Jaké jsou nejdůležitější prvky práce v produkci na pozicích: výkonný producent, vedoucí produkce, vedoucí natáčení neboli Line producer, Production manager, Production coordinator, Unit manager?

Z mého pohledu všechno, co je nad unit manažerem, je otázka financí a pozice zde se starají o kvalitu toho produktu za nějakou cenu a hledají kompromis. Lidi mají zodpovědnost za ten konečný výsledek a finanční stránku.

Pozice jako vedoucí natáčení, ti, co jsou okolo unit manažera a na place, tam jde o vytváření kompletního servisu jednotlivým složkám tak, aby ti všichni, co přijdou posléze na natáčení, měli k dispozici to, co k té práci potřebují. Prostě organizace toho natáčecího dne a vytvoření kvalitního zázemí pro štáb. V zásadě je hlavním úkolem produkce vytvořit takové podmínky pro natáčení, aby z toho vznikl kvalitní výsledný produkt.

Konkrétní zodpovědnosti jsou pak, že producent má záštitu, výkonný producent tvoří a hlídá rozpočet a spolupracuje s production managerem, který ho plní. Production manager je na natáčení a zároveň hlídá, jak se ty peníze utrácejí, a je spojkou mezi producenty a placem. A unit manager pod ním fyzicky vykonává tu práci a hospodaří s penězi – plošiny, base camp atd.

K tomu jsou potřeba asistenti, kancelář a lidi na natáčení.

Celkově mají za úkol vytvořit a zajistit podmínky k práci. Odvíjí se to od projektu nebo místa natáčení. Jsou lokace, kde je třeba více práce a více pozic, aby se natáčení pokrylo, jsou lokace (lokační, lock up, zastavení dopravy), kde si to zvládne produkce udělat sama.

Jaké jsou základní pracovní odpovědnosti složky produkce ve fázích výroby: preprodukce a produkce, kdo má jakou zodpovědnost?

Jako unit manažer nastupuji v přípravách v období, kdy se tvoří plán. S jakým předstihem, to záleží na daném projektu. Na základě plánu si unit manažer ten plán rozebírá na každé jednotlivé detaily. Natáčecí dny, exteriéry, interiéry, co se točí, a z toho plánu si začíná skládat mozaiku do každého jednotlivého dne. Vzor, kde se každý den takhle skládá, se nazývá unit sheet, což je dokument, který je na každý natáčecí den prázdný, a aby bylo vše na to natáčení připravené, tak se musí zaplnit. Z plánu se berou základní informace, plus i z lokací informace, kde je base camp, kde je parkoviště, a existuje daná struktura dopředu a tu doplňuješ. Samozřejmě, že zase hrají roli určité věci jako přejezdy, lidi navíc, věci navíc, náročnost toho dne, komparz atd.

Za každým tím dnem jdou samozřejmě peníze, takže podle té struktury, kterou si vytvořím, řeknu, že aby vše fungovalo, tak jak má, to bude stát daný počet financí a zdrojů. Toto se pak řeší v preprodukcí – co lze udělat jinak, jak lze co vyřešit nějak, nebo že to takhle funguje. Postupem té celé preprodukce se to celé vyvíjí a sbírají se další informace – k tomu patří meetingy, obhlídky, finální scénáře, herecké obsazení atd.

Celkově ta produkce pracuje dohromady a má rozdělené úkoly tak, aby před natáčením bylo vše připraveno. Viz otázka předtím. Ty si vytváříš plán, který neustále aktualizuješ a měníš.

Je pro Vás aspekt lidského kapitálu při práci na audiovizuálním díle, zejména ve vztahu těchto dvou departmentů (režie a produkce), důležitý prvek, nebo dokonce rozhodující?

To je úplně ta nejdůležitější věc. Vlastně jsou dva typy lidí. Ten, který ty věci tlačí přes stres a tlak, aby byly hotové. A i pod tím nátlakem je možnost dosáhnout nějakých výsledků.

Druhý přístup, který já osobně preferuji, je, že speciálně ti manažeři či vedoucí departmentů jsou takoví lidé, kteří to nedělají proto, že musí, ale aby byla práce únosná i pro ty lidi, co mají pod sebou. Já se vždy snažím u všech lidí, které mám pod sebou, vytvořit nátlak takový, aby i jim bylo blbě to dělat nějak špatně. Protože když udělá chybu člověk pode mnou, tak to bude i moje chyba. Důležitá je i motivace a vytváření dobré atmosféry, aby byli lidi spokojení, nedělali zbytečné chyby a ta práce je bavila.

Samozřejmě, že někdy musím pracovat s lidmi, se kterými si nesednu, ale to jsou takoví profesionálové, že opravdu jedeme na dobré pracovní úrovni, a já vím, že od nich dostanu absolutně perfektní výsledky. Což je taky možnost.

Já si svůj tým vybírám podle těch dvou kritérií, aby odvedli tu práci maximálně a abych si s nimi rozuměl lidsky.

A s nimi to chci mít zase ve vztahu ke mně tak, že když dostanou na výběr z více projektů, tak si vyberou mě, protože se jim se mnou pracuje taky dobře. U takové práce, jako je natáčení filmu, je lidský přístup velmi důležitý. Sice je to průmysl, ale na druhou stranu jde o něco tak zvláštního a speciálního, že ta lidská stránka by tam měla být daleko více přítomná než třeba v jiných oborech. Ty lidi musí mít nějaké hodnoty, aby mohli vytvářet další.

PŘÍLOHA P VII: ROZHOVOR JULIANY RYCHLÍKOVÉ S PRODUKČNÍ KATEŘINOU ČERNOU

Jaké jsou největší rozdíly ve spolupráci a ve struktuře departmentů režie a produkce v prostředí české výroby filmů a té zahraniční (servisní)?

Rozhodně počet lidí a finance, se kterými se potýká jak produkční, tak režijní složka. A obsah práce, kterou lidé mají. Na zahraniční výrobě je práce více rozdělená díky většímu počtu lidí v týmu. Já jsem nedělala český film, ale z toho, co vím, že když je někdo vedoucí produkce, tak má k sobě vedoucího natáčení. Moje pozice production coordinator u českého filmu neexistuje. A v podstatě zahraniční zakázky mají tu výhodu, ale i nevýhodu, v tom, že tam je vícero studií, které ten projekt financují, plus třeba i distributor nebo další produkční společnosti, takže vícero financí, ale více lidí, kteří se nějak řadí podle hierarchie a vkladu. Víc lidí znamená i více názorů a podmínek, i proto je potřeba, aby bylo více lidí v departmentech, kteří by to všechno zajistili.

Jaká by dle Vás měla být ideální struktura a poměr v departmentu produkce a jaké složení produkčního týmu?

U zahraniční zakázky jsou nezbytné funkce: výkonný producent, production manager, unit manager, production coordinator, assistant production coordinator, accomodation and travel coordinator, production secretary, production PA, transport coordinator.

Dále rozhodně lokace, jejich počet záleží od projektu – ale určitě lokační manager a jeho asistenti. Když je projekt hodně náročný, tak je možnost i lokačního koordinátora, který se stará i o finanční stránku.

U producentů také záleží na projektu, může jich být několik: executive, co-producer, producer, supervising producer atd.

Moje pozice nejvíce a nejčastěji spolupracuje s producentem. Většinou se jedná o toho producenta, který to doslova vyrábí za tu konkrétní produkční společnost zahraniční. Pokaždé je to ale jinak definované – může to být producer, serie producer nebo co-producer a posléze line producent.

Ve vztahu k production manager a unit managerovi překládá informace mezi nimi právě producentům a obráceně – koordinuje informace. Musíme zároveň vědět, co máme každý dělat, aby, když vyvstane nějaká otázka, se vědělo, kam s ní jít. A posléze se jedná o propojení, aby spolu lidi mohli komunikovat dále. Do produkčního departmentu na zahraničních projektech patří i celá účtárna, financial controler, který vidí výsledky toho, co se utratilo, a dělá průběžné cost reporty. Když vidí nějaký problém ve financích, upozorní na něj, aby se našla jiná cesta, jak to udělat. K tomu patří i ostatní payroll, asistenti atd...

Jaký typ spolupráce mezi produkcí a režii upřednostňujete Vy? Režijní nebo produkční cestu?

Je to vzájemná spolupráce, mně více funguje ten zahraniční (režijní přístup), kdy režie píše i dispozice a udělá plán a produkce do něj dodává svoje podmínky. Zároveň má produkce vždy slovo při vydávání plánu a vydávání dispozic. Například produkce musí vědět, proč nám určitý herec nastupuje v určitý čas, jaké jsou jeho turn-roundy a musí si všechny tyto věci ověřovat. Pozice koordinátora úzce spolupracuje s režii i produkcí, protože posléze vydává denní zprávu – ta se skládá z ad reportu, z přesčasového reportu, technika použitá nad rámec, zvířata, kaskadéři a z reportu od skriptky.

Jaké jsou nejdůležitější prvky práce v produkci na pozicích: výkonný producent, vedoucí produkce, vedoucí natáčení neboli Line producer, Production manager, Production coordinator, Unit manager?

U mé pozice to je především posílání call sheetu, aby lidi věděli, co se točí a kde další den, šíření informací. Jsem komunikační prostředník. Moje zodpovědnost je, aby štáb věděl ty informace. Administrativní zodpovědnost, mít u sebe všechny podklady, smlouvy, pojištění, co je třeba podepsat, co již je podepsané.

Production manager má zodpovědnost za štáb, aby se jim nic nestalo, aby se natočil denní plán. A zodpovědnost za to, co si vlastně půjčíme, co se ten den vyskytuje na natáčení – lidské zdroje, hmotné statky. Co se týče lokací, to mají na starosti spolu – s lokacemi. Je zodpovědný za rozpočet, musí se vejít do toho, co mu dá výkonný producent. Zároveň řeší denní nasazení štábu, smlouvy českého štábu. Startovní formy a denní nasazení – honoráře a přesčasy.

U unit managera záleží na dohodě – většinou s production managerem je zodpovědný za base camp, transport (hlídá transport department) a zařizuje plošiny a další organizační věci. A dle rozpočtu se musí vejít do toho, co je naplánováno – ruku v ruce s managerem.

Jaké jsou základní pracovní odpovědnosti složky produkce ve fázích výroby: preprodukce a produkce, kdo má jakou zodpovědnost?

V mojí pozici production coordinator je velmi důležité vytvoření štábového listu – kde jsou veškeré kontakty na všechny pozice, které postupně nastupují. Podepsání mlčenlivosti, než bude hotová smlouva, po podepsání smlouvy poslat každému potřebné materiály – scénáře, plány, které k tomu projektu máme, aby daný člověk mohl začít s vlastní přípravou. Jsem zodpovědná za vytvoření části listu – když se potvrdí herec, jsem mezi prvními, kdo ho kontaktuje, nebo agenty spolu s 2. asistentem režie. V preprodukci ještě zodpovídám za vytváření denních prep-schedule, které se vytváří za spolupráce

s režií – obhlídky, production meetingy a další věci, které se dějí v preprodukcí, aby každý věděl týdenní program. Smlouvy se zahraničním štábem včetně pojištění. Je dobré mít i pojistné certifikáty na odpovědnost „za blbost“, pro všechny departmenty a ideálně je poslat koordinátorům jednotlivých departmentů nebo heads of departments, aby všichni měli jistotu, že jsme pojištění.

Když přijdou na scénu herci, tak po domluvě s producentem mám zodpovědnost za to, aby vyplnili prohlášení o jejich zdraví (statement off health), v případě některých herců se jedná i o vstupní prohlídku. Do toho komunikuji s jejich agenty a domlouvám podmínky do smluv a získání veškerých informací. Na to navazuje administrativní zajištění projektu plus šíření informací, aby každý věděl, co ho čeká při přípravách. A pro zahraniční štáb se jedná i o zajištění hmotných podmínek pro tu práci – například český telefon, tiskárny a další věci.

Při natáčecích dnech musím vždy studio informovat o tom, kdy byla první klapka, pak kdy je čas oběda a co se stihlo natočit. Na závěr dne se posílá prep-memo, což je shrnutí celého dne.

Během dne se vypracovává denní zpráva na ten den, co se natočilo předtím, kontroluji si dle preliminary callsheetu, co se bude točit další den, musím si být jistá, a ověřuji si s production managerem, zda na další den mají být vydaná nějaká riziková posouzení na danou věc – lokace, sfx, zvířata atd. Ta musí být podepsána vedoucím departmentů nebo asistentem režie či producentem.

Do toho řešíme denní požadavky, se kterými chodí různě departmenty, nové herce, cestování atd. A na konci dne pošlu callsheet a veškeré další podklady (risk, transport, ubytování) na další natáčecí den.

Další důležitou věcí je, že jsem v kontaktu s postprodukcí. Ta si ode mě vyžaduje reporty od skriptky, kamery a zvuku a reporty od DIT. DIT mi k tomu jednou za čas pošle z natáčení LTO – master a clon kopii, které se archivují a následně se posílají do postprodukce.

Je pro Vás aspekt lidského kapitálu při práci na audiovizuálním díle, zejména ve vztahu těchto dvou departmentů (režie a produkce), důležitý prvek, nebo dokonce rozhodující?

Pro mě je velmi důležité, aby ten člověk byl profesionál a abychom spolu dokázali za každé situace v klidu komunikovat a domluvit se. Když mi ten člověk sedí i lidsky, je to samozřejmě výhra nad rámec, když mi lidsky nesedí, tak se, bohužel, nedá nic moc dělat, ale pořád je to jenom práce.

Faktor lidského kapitálu, že ten člověk je profesionál a ví, co dělá, je rozhodující. Baví mě, že i když je kolega začátečník, že se chce učit a nebojí se zeptat na věci, co neví, a poslouchá. Ale takových lidí už je daleko méně.

Lidi, kteří pracují pod tebou, tak za ně máš zodpovědnost. Když oni udělají chybu, tak je to vlastně tvoje chyba.

PŘÍLOHA P VIII: ROZHOVOR JULIANY RYCHLÍKOVÉ S PRODUKČNÍ EVOU DVOŘÁKOVOU PEREZ

Jaké jsou největší rozdíly ve spolupráci a ve struktuře departmentů režie a produkce v prostředí české výroby filmů a té zahraniční (servisní)?

Z mé zkušenosti je jak u české, tak i zahraniční výroby zásadní osobní napojení režiséra a producenta, producentská empatie a umění se vcítit do pocitů, vkusu a potřeb režiséra a nutný vzájemný respekt. Rozdíl spatřuji v tom, že český režisér se, dle mého, musí více přizpůsobovat producentským omezením, což pramení spíše z celkové výše českých rozpočtů než z toho, že by vzájemná spolupráce byla nastavena principiálně odlišně.

Jaká by měla, podle Vašeho názoru, být ideální struktura a poměr v departmentu produkce a složení produkčního týmu?

Line producer, production manager, unit Manager, production, Coordinator, production assistant

Jaký typ spolupráce mezi produkcí a režii upřednostňujete Vy? Režijní nebo produkční cestu?

Znám jenom režijní přístup, kdy dispozice tvoří asistent režie, a ten uplatňuji. Podle mě jde ale vždy i o vzájemnou spolupráci, producent pomáhá režisérovi najít správné řešení, je mu podporou, ale i brzdou, mění jeho vize v soubor reálných požadavků, nabízí mu alternativy, ukazuje další cesty, kterými se lze vydat, a podporuje ho v jeho vidění realizace. Takže spolupráce režie a produkce je nutná v každém případě.

Jaké jsou nejdůležitější prvky práce v produkci na pozicích: výkonný producent, vedoucí produkce, vedoucí natáčení neboli Line producer, Production manager, Production coordinator, Unit manager?

U všech těchto pozic je důležitá pečlivost, důslednost a systematickosti a i určitá schopnost nadhledu. Rozhodně je velmi užitečná empatie, schopnost naslouchat, předvídat a být kreativní.

Jaké jsou základní pracovní odpovědnosti složky produkce ve fázích výroby: preprodukce a produkce, kdo má jakou zodpovědnost?

Celkově je produkční department zodpovědný za naprostou informovanost a sešranost všech členů štábu – časovou, logistickou, kreativní i finanční. To je

také největší úkol a jediný cíl celé preprodukce – připravit natáčení tak, aby první natáčecí den všichni přesně věděli, co je čeká, co se od nich čeká a co mají naopak čekat od ostatních. Produkce samotná při natáčení už je jen kontrola toho, že nikde nic a nikdo nevynechá nebo něco nefunguje, a v případě že ano, je úlohou produkce zaplnit tuto mezeru co nejrychleji tak, aby žádné z napojení na ostatní složky nebylo přerušeno nebo zapomenuto.

Je pro Vás aspekt lidského kapitálu při práci na audiovizuálním díle, zejména ve vztahu těchto dvou departmentů (režie a produkce), důležitý prvek, nebo dokonce rozhodující?

Je to pro mě naprosto zásadní a rozhodující aspekt. Propojení těchto dvou departmentů pouze na profesionální úrovni bez zapojení lidského kapitálu je podle mě dlouhodobě neudržitelné a zbytečně vysilující na všech stranách.

PŘÍLOHA P IX: ROZHOVOR JULIANY RYCHLÍKOVÉ S PRODUKČNÍM ALEŠEM TÝBLEM

Jaké jsou největší rozdíly ve spolupráci a ve struktuře departmentů režie a produkce v prostředí české výroby filmů a té zahraniční (servisní)?

Ta dynamika vývoje je vlastně nesledovatelná, pokud člověk každý rok neudělá dva nebo tři filmy a neporovná to, tak vlastně nemá přehled o tom, kudy se to vyvíjí. Ale teď vyvstává otázka, jestli to někdo hodnotí jako vývoj, a někdo jako krok zpátky.

Neexistuje zákon, který upravuje, co má dělat produkce a co režie, neexistuje oborová nebo ministerská vyhláška. Neexistuje kromě interních předpisů něco, co by definovalo, jak by tady ty dvě profese měly fungovat. Dá se použít slovo, které je ve smlouvě, což je slovo činnost, která je při výrobě českého filmu v této podobě obvyklá. Ta profesionální věc a ten profesionální názor při spolupráci režie a produkce, který by měl být platný, je individuální domluva mezi těmito dvěma profesemi a těmi lidmi. Management jakéhokoliv projektu, a je jedno, jestli je to servis nebo český film nebo společnost, tak většinou už ví, jaké lidi má oslovit, protože mají zkušenost, a nechají na nich, aby si k sobě vzali asistenty. To je vlastně systém, který nelze obejít. U filmu v jakémkoliv prostředí jsou důležité kontakty, které vznikají praxí, a pak podle toho se ta struktura tvoří a skládá. To platí zejména u těchto dvou oborů, jako je produkce a režie, protože ty obory se spolu úzce prolínají a nejvíce úzce spolupracují.

Myslím, že ten rozdíl může být i v tom, jaké je zadání toho servisu. Protože ne vždy to musí být servis, u těch zahraničních filmů je potřeba rozlišovat ty zakázky čisté – což je 90 procent Netflixů a všech těch velkých projektů, které sem přišly díky pobídkám. A zase je to o kontaktech, protože většina těch producentů tady točila a vrací se zpět. Ale pak jsou tady koprodukce, které často dělám u evropských filmů, a tady se to zhruba finančně blíží tomu českému filmu než tomu servisu. Takže ten rozdíl je servis nebo koprodukce nebo ten český film a samozřejmě finance, protože dostatek financí umožňuje dovolit si ty nejlepší z oboru. Pak je to i otázka samotných osobnostní a morálních vlastností těch lidí.

Jaká by dle Vás měla být ideální struktura a poměr v departmentu produkce a složení produkčního týmu?

Já preferuji způsob, který je tady již letitý a vyzkoušený – tzn. producent, výkonný producent, vedoucí produkce, vedoucí natáčení a asistent.

Vím, že na zakázkách je těch pozic více, jako například koordinátor, ale to u českých filmů nemám. Taky je rozdíl, když dělám low budget český film s kamarádem, tak to vedoucího produkce nemám a přeberu jeho povinnosti já.

Ale pozice přesně nemusí být stanoveny, je to dáno tím, jestli máte 20 natáčecích dnů s rozpočtem 17 miliónů nebo 70 natáčecích dnů s rozpočtem desetkrát větším. To se pak musí projevit i na počtu lidí. I když dělám český film, tak musím rozdělit tu zodpovědnost mezi určité departmenty a v produkci musí někdo zodpovídat za to, že se naplní natáčecí plán tak, jak je naplánovaný, a že se tak zařídí vše, jak má. Takže potřebuji lidi, kteří umí být na place, umí vést natáčení, jsou schopní napsat dispozice a další věci.

Na servisu jsou všechny pozice zdvojeny oproti českému filmu, já ale moc nejsem příznivec nějakých pozic, například těch koordinátorů, pokud ovšem netočím film za sto miliónů, který více pozic vyžaduje.

Jaký typ spolupráce mezi produkcí a režii upřednostňujete Vy? Režijní nebo produkční cestu?

Ta produkční cesta je stará česká záležitost. Já to tak většinou jsem zvyklý dělat, ale záleží i na tom, kdo je pomocný režisér, takže se přizpůsobuji lidem, se kterými spolupracuji, a vím, jak to třeba i dělají. Jde vždy nejvíc o to, jak se domluvíme – pokud dělám s pomocným režisérem, který preferuje, aby režie dělala dispozice (jeho druhý asistent), upravím produkci tak, aby to bylo podle něho, ale pokud mi tam dodají někoho, kdo to neumí, tak to převezme produkce. Jsem otevřený oběma přístupům, nakonec je to vždycky o domluvě lidí u těchto dvou profesí.

U servisů firma, která má dopředu film předprodaný po světě, má ho pojištěný a nemá problémy s penězi, tak neřeší moc, kdo to bude dělat. Očekává kompletní stoprocentní servis se vším všudy, a vůbec ji nezajímá, kdo to udělá, jí zajímá ten samotný výsledek.

Ale pokud byste dělala low budgetový film, tak nenecháte pomocného režiséra samotného dělat natáčecí plán a ten chod toho natáčení, protože vy víte, kolik máte peněz.

Ale nevzdávám se žádných postupů, jde o projekt a domluvu na něm – když mi někdo nabídne nějaký film, tak ho posuzuji nejdříve kritériem náročnosti. To znamená, že když se mi zdá, že bych neměl možnost si třeba stanovit počet lidí v týmu buď, že je malý rozpočet, nebo by se jim nemělo nějak zaplatit, i když to ten projekt potřebuje, tak to nedělám.

Jaké jsou nejdůležitější prvky práce v produkci na pozicích: výkonný producent, vedoucí produkce, vedoucí natáčení neboli Line producer, Production manager, Production coordinator, Unit manager?

To je dané. Každá ta profese má dané povinnosti, které určují, co má dělat. Dle Barrandova to vše pod kontrolou měli vedoucí výroby a zástupce vedoucího výroby, což jsou dnes pozice vedoucí produkce a vedoucí natáčení. Ti mají zodpovědnost za všechno, dávají to dohromady, musejí si zorganizovat lidi,

kterí to pro ně připraví, a tu zodpovědnost za to má vždy ten nejvyšší z každé profese. Produkce má za povinnost veškerou organizaci a stránku ekonomickou.

Jaké jsou základní pracovní odpovědnosti složky produkce ve fázích výroby: preprodukce a produkce, kdo má jakou zodpovědnost?

Příprava je zásadní. Největší chybou je myslet si, že se to nějak připraví, protože ti lidi předtím dělají i jiný projekt, nebo na to nejsou peníze. Ale to je potřeba nějak nastavit dopředu podle toho, o jak náročný projekt jde, aby se připravil tak, jak má.

Kromě peněz může nastat i problém v tom, že všemu předchází dramaturgie. Z toho vyplývá, že ten český producent, pokud dělá jenom celovečerní filmy a nedělá pro televizi seriály, nebo nedělá v zakázce servery nebo reklamy, tak nemůže ten český film utáhnout. A když už vrazí nějaké peníze do developmentu nebo přípravy, a nemá další peníze na to, aby ještě zlepšil tu přípravu, tak už musí jít do samotného natáčení, ale vlastně dramaturgicky nepřipraveného filmu, protože potřebuje, aby se mu ty finance vrátily. Devadesát procent českých projektů je nepřipravených nejenom finančně (třeba kolikrát ještě není dofinancovaný na sto procent), ale ani dramaturgicky. Ty projekty zůstávají na půli cesty.

Ale u sebe jako produkce potřebuji všechny informace od režiséra, v kterém musíte mít důvěru, že ty věci, co vám říkají, přibližně tak budou a že na nich můžete připravit strategii celého natáčení.

Při samotném natáčení se řídím jednoduchým heslem, pro mě film je vlastně rozhodování selským rozumem, a hlavně pro mě produkce je prevence.

Pokud dopředu předvídám, že bude sucho ten rok a celý film je o dešti, tak ho netočím. Nebo naopak to musím udělat tak, abych v tom rozpočtu měl další tři miliony, protože tam budu mít deset dní hasiče. Produkce je prevence, a to je jak systém přípravy, tak systém natáčení.

Je pro Vás aspekt lidského kapitálu při práci na audiovizuálním díle, zejména ve vztahu těchto dvou departmentů (režie a produkce), důležitý prvek, nebo dokonce rozhodující?

Je pro mě důležitý v té době, kdy ten projekt stavím. Myslím si, že dobré postavení štábu je určitě základ, a toho se já držím. A po těch letech už ty lidi všechny znám, a proto vím, s kým bych znovu pracoval, a s kým už ne. Pokud by mi někdo nadiktoval tým, tak já bych si nechal čas na rozmyšlenou, jestli to budu dělat. Pokud si můžu vybrat tým já a já mám jenom dosazeného režiséra a kameramana, tak je to pro mě to nejlepší situace.

Takže hodně uplatňuji ten lidský kapitál.

PŘÍLOHA P X: ROZHOVOR JULIANY RYCHLÍKOVÉ S PRODUKČNÍ KATEŘINOU SILNOU

Jaký je dle Vás největší rozdíl spolupráce a struktury departmentů (režie a produkce) v prostředí české výroby filmů a té zahraniční (servisní)?

Nedělala jsem moc českých filmů, takže nemohu moc posuzovat. Asi bych řekla, že zakázka má obvykle v každém departmentu více lidí než česká produkce.

Jaká by měla být ideální struktura a poměr v departmentu produkce? Jak by měl ideálně být produkční tým složen?

Nemyslím, že je ideální struktura týmu. Řídí se to potřebami a velikostí projektu. Dále také tím, jak je tým sehraný, co kdo v produkci umí a co plní.

Jakou ideální strukturu nebo typ spolupráce mezi produkcí a režii uplatňujete, režijní, nebo produkční cestu?

Více jsem dělala ten režijní způsob, jelikož jsem se více zabývala servisem. U režijní cesty je důležité, kdo je ten první asistent režie a jak je zkušený. Zažila jsem i produkční cestu, takže ji znám, a myslím, že vždy nakonec záleží na náročnosti a velikosti projektu a na lidech, kteří ho dělají, a jak si rozdělí navzájem ty kompetence, aby to fungovalo co nejlépe.

Jaké jsou nejdůležitější prvky práce v produkci, a to zejména na pozicích: VP, vedoucí produkce, vedoucí natáčení neboli Production manager, Production koordinátor, Unit manager?

Production manager – na zakázce je obvykle první na projektu, sestavuje dohromady team. Ryba smrdí od hlavy – když to drhne u production managera, bude to drhnout i dál dolů. Hlídá projekt finančně.

Production coordinator – „malý“ production manager v zázemí, když dělá dobře svou práci, stihne dobře dělat svou práci production manager.

Unit manager – „malý“ production manager na place, stejně jako production coordinator.

Jaké jsou základní pracovní odpovědnosti složky produkce ve fázích výroby: preprodukce a produkce? Pozice, kterou například sami děláte, ale i celkově departmentu, kdo má jakou zodpovědnost a povinnost?

V preprodukcii musí produkce dat dohromady tým, zajistit, že všechny departmenty včas dostanou/dodají informace nutné pro poskládání natáčecího plánu, od kterého se odvíjí konečný rozpočet.

V průběhu natáčení se pak produkce musí pokusit uhlídat, aby se postupovalo tak, jak se v přípravách naplánovalo.

Je pro Vás aspekt lidského kapitálu při práci na audiovizuálním díle, zejména ve vztahu deparmentů (režie a produkce) důležitý prvek, nebo dokonce rozhodující? Uplatňujete dle něj nakonec typ spolupráce?

Pro mě je rozhodující – v angličtině se tomu říká „different horses for different courses“. Všechno je to o lidech. Film je pro mě týmová spolupráce, nic neděláte sám. Na jednu stranu vám do toho furt někdo kecá, na druhou stranu, když se nepovede něco vám, tak je tu víc lidí na to chybu opravit.

PŘÍLOHA P XI: ROZHOVOR JULIANY RYCHLÍKOVÉ S ASISTENTEM REŽIE VÁCLAVEM SADÍLKEM

Jaké jsou největší rozdíly ve spolupráci a ve struktuře departmentů režie a produkce v prostředí české výroby filmů a té zahraniční (servisní)?

Určitě v počtu lidí je ten největší rozdíl, a potom z toho vyplývá i samotné dělení práce. U českých filmů jsem zažil i to, že jsem byl u režie úplně sám a měl jsem jen runnera, který běhal mezi produkcí a režii, a zbytek si dělala ta produkce všechno sama, včetně dispozic.

Je to i o penězích, když na to nejsou peníze, tak nejsou ani lidi. A stalo se mi i pak to, že jsem byl sám v režii a musel jsem to zvládnout s pomocí produkce. Ale od té chvíle jsem si řekl, že už chci dělat i s tím druhým asistentem režie, protože člověk potřebuje v nějakých situacích pomoc a musí se na někoho spolehnout, aby se mohl plně věnovat své práci.

Rozdíl můžou být i směny, na českém filmu většinou 12hodinové. Na servisu je více způsobů, většinou podle té zahraniční společnosti, jak jsou zvyklí – může být 12 hodin, 10 hodin nebo 10,5 hodin atd.

Jaká by dle Vás měla být ideální struktura a poměr v departmentu režie a jak by měl být režijní tým složen?

Myslím si, že určitě pod režisérem má být 1. asistent režie (pomocný režisér), určitě 2. asistent režie a runner a někdo, kdo se u českých projektů bude starat o závazky herců. U některých projektů to dělá například i ten 2. asistent režie. U zahraničních projektů ti herci závazky nemají, většinou je máte plně k dispozici. U českých projektů je řešení závazků složitá práce, jelikož většina herců jsou v angažmá v divadlech.

Je běžné, že ve většině případech na českém filmu není 3. asistent režie se mnou na place, proto ten 2. asistent musí být tak schopný, že musí udělat nástřel dispozic, zároveň se starat o herce a vodit je na plac, a když jsou těžké dny s komparzem nebo těžké scény, tak musí být se mnou na place. 3. asistent režie tam většinou není, což by taky u nějakých projektů mohlo být vhod, už jsem to párkrát zažil, že jsem ho měl, a vždycky to byla výhoda.

Jakou ideální strukturu nebo typ spolupráce mezi produkcí a režii uplatňujete, režijní nebo produkční cestu?

Zažil jsem oba principy a zažil jsem je jak v té dřívější době, tak i nyní. Ten systém produkční vycházel původně z Barrandova, kdy pomocný režisér nebyl ten „organizační člověk“, ale byli to vystudovaní režiséři, kteří museli „odpomocňakovat“ pět filmů, aby si natočili ten svůj. A v té době pomocný režisér nedělal natáčecí plán nebo složky, to vedla produkce. On spíše pomáhal

obsazovat například herce a pomáhal se střihem. Což bylo dobré pro budoucí režiséry, kteří tímto získali zkušenosti.

Ale tím, kam se film posunul, převládá nyní režijní anglosaský způsob. Celé to má pod hlavičkou režijní department, který si vše potom organizuje také na place. Já mám raději, když mi dispozice dělá můj asistent a já si to kontrolovuji. Samozřejmě že produkce k tomu musí říct svoje a nastaví si tam časy jednotlivých lidí a věcí, co jsou třeba. Je to o kooperaci. Možné problémy a informace si řeší režie, protože produkce má jinou svoji práci, a pak to společně spojí. Já to mám nastavené tak, že do oběda chci mít hotový nástřel dispozic, abych se na to mohl podívat, říct k tomu poznámky, a pak schválit.

Pokud produkce dělala denní dispozice, tak já jim ten den načasoval, oni pak dispozice udělali a přinesli mně je zpět hotové, včetně toho, že si obešli lidi s těmi informacemi, aby byly kompletní, a já jim to potom schválil. Někdy jsem však dostal ty dispozice až po skončení dne, a to není úplně dobré. Produkce si dost hlídá rozpočet skrze ty dispozice, a někdy ale nemusí ty souvislosti vidět jak ta režie například.

Jaké jsou, dle Vás, nejdůležitější prvky práce v režii na pozicích: pomocný režisér, 2. asistent režie a 3. asistent režie (neboli 1st AD, 2nd AD, 3rd AD)?

Důležitý prvek je sbírání informací a koordinace jednotlivých departmentů. Pak je to vytvoření natáčecího plánu a složek. Ale celkově je důležité mít přehled o všech věcech, které se dějí. A koordinace těch přípravných prací spolu s produkcí, abych měl všechny informace. A taky se snažit číst ty lidi, trochu psychologicky, já už většinou po pár dnech vím, jak kdo funguje – např. vím, že režisér potřebuje ráno víc volnosti, ale pak, když už ví, co chce, tak ten natáčecí den je rychlý. Někteří režiséři si ráno dělají dekupáž a říkají, co si představují, co chtějí, a pak se to chystá.

Pomocný režisér taky musí být prostředníkem mezi produkcí a režii, nemělo by to být tak, že je jen pro jednu stranu, a musí umět komunikovat s lidmi z obou stran.

Jaké jsou základní pracovní odpovědnosti složky režie ve fázích výroby: preprodukce a produkce, kdo má jakou zodpovědnost a povinnosti?

Přípravy projektu jsou důležité místo, kde se hlavní lidé budou potkávat, nějaká kancelář či produkce, aby ti lidi spolu mohli mluvit a předávat si ty informace. U českých projektů ne vždycky má produkce svoji kancelář, servisů ano, tam na přípravy všichni nastupují a chodí do práce na to konkrétní místo, což je dané i tím, že přijíždějí cizinci.

U přípravných prací záleží na tom, jak je to nastavené, kdy, kdo nastupuje, kdy se budeme setkávat a kde. Normálně nastupují nějaký čas dopředu, záleží na

domluvě, dobré je i několik měsíců dopředu, kdy si ze scénáře pomocí programu movie magic začínám zpracovávat natáčení plán, složky, obvolávám si herce a jejich závazky, jezdím s ostatními na obhlídky. Protože ten film a jeho výroba a práce bude tak dobrá, jak kvalitní budou přípravy na něj.

Natáčení pak ten den probíhá tak, že si ho řídím a organizuji. Záleží i s jakým režisérem a kameramanem pracuji, podle toho se odvíjí denní plán a práce. Ale musím celý den všem dávat informace a říkat jim, co se děje a dít bude.

Je pro Vás aspekt lidského kapitálu při práci na audiovizuálním díle, zejména ve vztahu těchto dvou departmentů (režie a produkce), důležitý prvek? Uplatňujete dle něj nakonec typ spolupráce?

To určitě, protože film je živý organismus, tam se může stát cokoliv, a lidi na to musí vždycky reagovat kompaktně. Jistě, že se během mého působení objevili i lidé, s kterými bych na základě svých zkušeností už nespolupracoval, protože s těmi lidmi trávíš skoro veškerý čas a několik měsíců. Je to velmi důležitý prvek, ta chemie v tom týmu je hrozně určující pro jeho fungování. Nemusíš být se všemi kamarád, ale je důležité, aby si lidé pomáhali a spolupracovali.

PŘÍLOHA P XII: ROZHOVOR JULIANY RYCHLÍKOVÉ S ASISTENTEM REŽIE MATĚJEM LEŠEM

Jaké jsou největší rozdíly ve spolupráci a ve struktuře departmentů režie a produkce v prostředí české výroby filmů a té zahraniční (servisní)?

Největší rozdíl na první pohled jsou finance a s tím i spojené možnosti, které ty projekty mají. Samozřejmě české filmy mají nějaký rozpočet, je ale nesrovnatelný s těmi zahraničními projekty, když vezmu nějaké velké americké studiové projekty. Také vlastně při těch českých projektech člověk při své práci trochu naráží na spoustu nějakých omezení, mezi kterými musí nějak kličkovat. Zatímco při těch velkých projektech, kde vlastně finance jsou až poslední problém, má volnější ruku. To někdy znamená, že člověk, když naráží na různá omezení, tak to někdy bývá frustrující, ale na druhou stranu to podporuje určitou kreativitu. V těch neomezeně rozpočtových projektech, ve kterých práce bývá objemnější a náročnější vzhledem k velikosti projektu, tak se člověk nemusí zabírat těmi omezeními a může naplno vykonávat svoji práci.

Český projekt, který je několikrát menší než ten zahraniční, tak na něm jsme jako asistenti režie většinou 3 – 1. asistent režie, 2. asistent režie a runner. U českého filmu někdy jedna osoba vykonává práci za dvě pozice, kteří by tu práci na zahraničním filmu měli rozdělenou mezi dvě pozice, ale to je i pochopitelné, když na americkém filmu nemáš 10 komparzistů, ale 300 například.

Jaká by měla být ideální struktura a poměr v departmentu režie a jak by měl být režijní tým složen?

Vždycky tam musí být ten 1. asistent režie (pomocný režisér), který celé to natáčení naplňuje, má ho v hlavě a řídí pak to samotné natáčení a je ten styčný důstojník na tom place mezi režisérem a producentem.

Pak určitě 2. asistent režie, který dělá dílčí plán na ten den a stará se o přípravu herců i o jejich tréninky mimo to natáčení, což ten první asistent nemůže dělat, když je stále přítomen natáčení.

A určitě by na samotném place měl být ještě jeden asistent, který mu pomáhá stavět komparz, zařídit určité věci, když se točí na více kamer, aby se ty pozice rozdělily tak, aby tam nebyl pomocný režisér sám. A k tomu samozřejmě runner, který se stará o ty herce ve smyslu, že jim dělá jakýsi servis.

Podle mě tři asistenti režie a nějaký runner je ten nejnütnější základ, a tak by to mělo být nejlépe všude.

Jakou ideální strukturu nebo typ spolupráce mezi produkcí a režii uplatňujete režijní nebo produkční cestu?

Za mě rozhodně režijní způsob, i když jsem zažil oba způsoby. Protože i na velkých projektech dispozice neboli v angličtině call sheet mají vždy součinnost režie a produkce. Produkce do dispozic musí dát nějaký příspěvek, protože já jako součást režie úplně neřeším organizační věci jako plošiny atd. Ale výrobu dispozic a kdy jaký herec má kde být, včetně denního programu, to si myslím, že by mělo zůstat režii. Protože je to i o tom, že čím méně lidí řeší jednu věc, tím je to lepší, protože pak vznikají problémy, že si někdo nepředá nějakou informaci, a vzniká chaos. Za mě tedy jednoznačně ten režijní způsob s tím, že ta produkce a režie musí spolupracovat na tom, aby ty dispozice vznikly tak, jak mají, a všechno bylo na místě včas a všechny informace, které na těch dispozicích jsou, se dostaly k lidem, ke kterým mají – produkce ty informace pak šíří dál.

Když jsem zažil produkční způsob, kdy jsem byl v pozici pomocného režiséra, tak je to taky vždycky o nějaké komunikaci. Můj 2. asistent režie nebyl úplně nejzkušenější, ty dispozice začal dělat, ale po týdnu to převzala produkce, a pak nebylo moc jasné, kdo co fyzicky dělá. Takže je to i o zkušenosti. A zase ty potřebuješ ty informace říkat jedné osobě v tom zázemí a pro pomocného režiséra je vždy lepší jeho asistent, ke kterému už má nějaký vztah.

Je to i vlivem toho, že 2. asistent režie, když to zjednoduším, řeší jen ty dispozice a vše, co se děje kolem herců. Zatímco produkce toho má na starosti mnohem více – ve smyslu dopravy, rozpočtu, lokací atd., a když si k tomu přibere i ty dispozice, tak je velká tendence to trochu podcenit. To byl můj dojem, když to dělala produkce. Ale nemusí to být pravidlem.

Jaké jsou dle Vás nejdůležitější prvky práce v režii na pozicích: pomocný režisér, 2. asistent režie a 3. asistent režie (neboli 1st AD, 2nd AD, 3rd AD)?

V první řadě si myslím, že kdokoliv, kdo by tuto práci chtěl vykonávat, tak musí mít nějaké organizační schopnosti, musí velmi dobře komunikovat s lidmi, umět řešit dost často i stresové situace. Dalo by se říct, že musí mít i trochu chladnou hlavu, a hned se nehroutit a rozčilovat, když se něco stane, protože na tom natáčení je toho času vždycky málo, a každý, s kým ten pomocný režisér přijde do styku, si řeší svůj nějaký problém, ať už jde o jakýkoliv department. Kromě toho by měl mít taky nadšení pro tu práci, jelikož je to dost časově náročné. Když tu práci opravdu ten člověk dělá rád, a nedělá ji třeba jen pro peníze, tak to jde pak vždycky vidět.

Jaké jsou základní pracovní odpovědnosti složky režie ve fázích výroby: preprodukce a produkce, kdo má jakou zodpovědnost a povinnosti?

Když vezmu prvního asistenta režie, tak ten musí vzít ten scénář, přečíst si ho a takzvaně ho rozbourat po scénách a posléze naházet do programu, který standardně všichni používají – movie magic sheduling. Tam vytvořit scénu po scéně, takzvané složky, ty se pak poskládají v takzvané stripy a z toho musíš vytvořit ten natáčecí plán. Úkolem prvního asistenta režie v těch přípravách je udělat natáčecí plán, který se ale neustále vyvíjí, protože zase je to rozdíl na těch zakázkách a českých filmech.

Na českých filmech ten pomocný režisér nejvíce naráží na limity lokací, takže tam ten natáčecí plán musí kličkovat. A do toho jsou to závazky herců, protože čeští herci hrají většinou v divadlech, jsou na dabingu a tohle se taky neustále mění. Tím do té tvorby natáčecího plánu pořád přiskakují různé překážky, které musí ten první asistent režie zohlednit, a do toho se jezdí i na samotné obhlídky a probíhá tvorba technického scénáře.

Je taková stará pravda, že nejdůležitější na natáčení filmu je ta příprava, a pak to stačí už jen natočit. Druhý asistent režie mívá většinou kratší přípravu než ten první, když nastupuje, tak nějaká forma natáčecího plánu už existuje a jeho prací je zejména organizovat kostýmní a maskérské zkoušky herců, případně i jiné zkoušky – čtené, kaskadérské, jezdecké. Vlastně všechno, co se týká té přípravy herců i kaskadérů, doplerů a dalších lidí. První asistent režie s tím druhým asistentem spolu v období příprav velmi úzce spolupracují, což souvisí i s tou otázkou, kdo má dělat ty denní dispozice. Ten druhý asistent na popud toho prvního vykonává určité věci, které vycházejí z toho plánu a scénáře, a tudíž v tom plánu dnes a denně leží a ví o těch hercích nejvíc. A toto vše pak plynule přejde i do natáčení, kde jediný rozdíl je, že spolu už nesedí v kanceláři, a tudíž se pokračuje v tom, v čem se začne. Z toho důvodu je nejvíc logické, aby dělali ty dispozice, zjednodušeně řečeno natáčecí plán, na jeden den.

Je pro Vás aspekt lidského kapitálu při práci na audiovizuálním díle, zejména ve vztahu těchto dvou departmentů (režie a produkce), důležitý prvek? Uplatňujete dle něj nakonec typ spolupráce?

Je to alfa omega úspěšného zvládnutí jakéhokoliv projektu. Protože, jak už jsem zmiňoval, je to strašně časově náročné a je to asi i psychicky náročné a neexistuje v podstatě nic jiného než ten film, když se dělá. A když má člověk možnost pracovat s člověkem, který tu práci umí, a se kterým si sedne i lidsky, tak je to samozřejmě něco úplně jiného, než kdyby se ještě měl zaobírat tím, že jedná s někým, kdo je absolutní amatér, nebo je to někdo, kdo je arogantní a nedá se s ním domluvit. Protože strašně důležitá je samotná komunikace. Lépe se komunikuje s člověkem otevřeným a komunikativním, s někým, s kým se člověk rád baví, a navíc tu práci ještě ovládá. Potom jak v režii, tak v produkci odpadá taková ta povinnost ho neustále kontrolovat. Vždycky se to pozná na základě toho přístupu, jestli tu práci chce dělat, jestli na to má určité vlohy a talent. Takže tohle je určitě velmi podstatná věc.

PŘÍLOHA P XIII: ROZHOVOR JULIANY RYCHLÍKOVÉ S ASISTENTEM REŽIE MIROSLAVEM LUXEM

Jaké jsou největší rozdíly ve spolupráci a ve struktuře departmentů režie a produkce v prostředí české výroby filmů a té zahraniční (servisní)?

Já to dost dobře nemůžu posoudit, protože českých filmů jsem dělal minimum. To, co jsem já zažil a na čem jsem vyrostl, byl, já tomu říkám, anglosaský způsob, který se uplatňuje spíše na západě ve Velké Británii nebo v Americe. A to je to, že vlastně tu základní práci si dělá režie jako taková. To znamená, že si vezme scénář, ten si zpracuje, převede ho do složek a sestaví nějaký natáčecí plán a je zodpovědná za to, co si naplánuje, a přitom si dělá dispozice, stará se o herce. A tomu všemu pomáhá produkce. Oni dělají ruku v ruce, aby oba ty departmenty věděly, že je to nějaké souhlasné stanovisko.

Já osobně nemůžu komentovat moc ten český způsob, ale jednoznačně se přimlouvám za ten zahraniční, protože má tu velkou výhodu v tom, že tam prostě vím, co se na tom natáčení děje, mám přehled i o tom, co potřebuji další den. Zahraniční filmy prostě mají v režii tolik pozic. 2nd2nd AD nebyl vždycky, tato pozice se vyvinula až v další fázi, a první asistent režie dostal velkorysý čas na přípravu.

*Jaká by dle Vás měla být ideální struktura a poměr v departmentu režie?
Jak by měl být režijní tým složen?*

Doporučoval bych vedle 1. asistenta režie, pozice, kterou jsem dělal já, i pozici 2. asistenta režie. Protože ten 1. asistent režie je jenom tak dobrý, jak je dobrý ten jeho 2. asistent režie. Já jsem vystavený a exponovaný tomu natáčení a placu a on má čas a klid na přípravu toho druhého dne. A na to, co mi připraví, se musím stoprocentně spolehnout, proto pro mě absolutně klíčová postava v departmentu režie je 2. asistent režie.

Na velkých filmech můžou být i dva 2. asistenti režie, to jsem zažil u natáčení Casino Royale. Jeden byl v zázemí base campu a druhý byl přímo na natáčení. Na menších projektech je 2. asistent režie a ten má svého 2nd2nd asistenta režie, který řídí chod base campu a připravuje herce. 3. asistent, těch je u nás ale strašně málo, má na starosti umět si poradit s komparzem, postavit akce a brát připomínky moje a režiséra. Hlídá, aby se při záběru všichni nesetkali na stejném místě, aby, když se dělá protizáběr, to fungovalo taky. Taky je pravá ruka prvního asistenta na place, protože první asistent poslouchá režiséra a dává dál informace a ten třetí je má nějak pomáhat zorganizovat.

Runneři jsou taky třeba, ale ti nemají takovou zodpovědnost, ale starají se o určité věci. A lockupové, což vznikalo taky později, kteří hlídají ticho – např. dveře na plac, aby se mohlo točit.

Všichni tyto lidi pracují s tím prvním, který má konečnou zodpovědnost.

K tomu se dříve pojili i organizátoři komparzu, které dnes nahradili komparzní koordinátoři.

Jakou ideální strukturu nebo typ spolupráce mezi produkcí a režii uplatňujete, režijní nebo produkční cestu?

Já osobně i skrz moje zkušenosti jsem zastáncem toho, jak já říkám, anglosaského způsobu, nebo jak říkáte vy, toho režijního přístupu. Především proto, že režie je přímo na natáčení, na tom place, a ví, co se tam každou vteřinu děje. Produkce je spíše v zázemí a řeší další jiné důležité věci. Samozřejmě produkce je taky důležitá, je to o nějaké spolupráci. Produkce s námi komunikuje a hledá řešení, aby se mohlo něco změnit nebo přeplánovat. Jako já jsem zodpovědný za to, co se na tom natáčení děje, tak produkce má tutéž zodpovědnost. Je to zase práce ruku v ruce. Pomocný režisér musí mít i blízko k produkci, je někde uprostřed a věci řeší s oběma stranami.

Ještě se k tomu pojí to, že když je dobrý 1. asistent režie a 2. asistent režie, tak chápou souvislosti, a když se stane problém A, tak se musí opravit i další věci B, C a tak dál. Všechno má zde má mezi sebou souvislosti a režie ty souvislosti vidí. A nelze odtrhnout to aktuální dění na place od toho plánování, jak toho dne, tak i těch dnů či týdnů následujících.

Jaké jsou, dle Vás, nejdůležitější prvky práce v režii, a to zejména na pozicích: pomocný režisér, 2. asistent režie a 3. asistent režie (1st AD, 2nd AD, 3rd AD)?

1. asistent režie musí provést štáb celým natáčecím dnem a ten 2. asistent režie ho musí připravit tak, aby to ten první dokázal. 1. asistentovi režie k tomu pomáhá jeho natáčecí plán, který tvoří, a podle něj ví, co se jaký den kde točí. Základem režie je i mít celkový přehled o všech věcech a dávat lidem konkrétní a správné informace. Mít v sobě přirozenou autoritu, aby ten štáb motivoval a všichni ho opravdu poslouchali a tu práci dělali.

Já, abych měl neustálý přehled, jsem si dělal vždy seznam, co nám chybí ještě dořešit a co není ještě zařízené. A na produkčních poradách při plánování jsem podle tohoto seznamu pokládal otázky, aby se na ty věci nezapomnělo.

Jaké jsou základní pracovní odpovědnosti složky režie ve fázích výroby: preprodukce a produkce, kdo má jakou zodpovědnost a povinnosti?

1. asistent režie začíná většinou několik týdnů dopředu. Připravuje veškeré informace před samotným natáčením. Jednak jezdí na obhlídky a tvoří natáčecí plán a dle scénáře zpracuje ty složky a natáčecí plán, který musí neustále na základě nových informací a dalších obhlídek aktualizovat – tzv. work in progress, kdy se neustále aktualizuje stav, aby ty informace byly aktuální. U

sestavování natáčecího plánu jde o spoustu faktorů-lokace, jak to natočit co nejrychleji, aby herci měli co nejmenší počet dní a aby to dávalo co největší smysl. A když se vše spočítá, tak aby věděl, že ho je schopný natočit. Když má k tomu dobrého režiséra, který si dokáže trochu hlídat čas, tak to jde ještě lépe. Pak jsou fáze bližší tomu natáčení, kdy už se připojují i ten 2. asistent režie a jeho 2.2. asistent režie, a ti už se starají o herce na základě stanoveného týdenního plánu – kdy jsou zkoušky, kostýmní a maskérské fittingy a další věci. Ten první na to dohlíží tak, aby se to stalo. Ale zodpovědní za to jsou už ti další asistenti.

Co se týče natáčecího dne, jde o to, aby režie provedla štáb tím natáčecím dnem. Takže hned jakmile dorazí 1. asistent režie na natáčení, tak 2. asistent a jeho 2.2. asistent tam již jsou, tak se musí zeptat na situaci, jak na tom jsou v basecampu a jestli budou herci na čas. Posléze si vezmu herce, se kterými režisér má zkoušku, a pak se volá štáb na štábovou zkoušku, aby štáb věděl, co se bude točit. Řeší se záběry po sobě a jaký bude první. A pak se začne točit. Je třeba si kontrolovat čas a plán.

Je pro Vás aspekt lidského kapitálu při práci na audiovizuálním díle ve vztahu departmentů režie a produkce důležitý prvek, nebo dokonce rozhodující? Uplatňujete dle něj nakonec typ spolupráce?

Já jsem si vždy vybíral pouze lidi do mého departmentu. Co se ale týkalo bezprostředně toho režijního týmu, tak jedna věc je přání, a druhá je realita – co je k mání. Samozřejmě dáváte přednost těm lidem, se kterými jste již pracoval a byl spokojený.

Problémem prvního asistenta režie je ale i to, že si najdete šikovného asistenta, který s vámi pracuje pár let, ale časem by chtěl zkusit i tu větší pozici, tak si musíte najít nového.

S lidmi jsem dělal na tom základě, že jsem je měl rád, ale i protože tu práci dělali naprosto skvěle a mohl jsem se na něj spolehnout. Pokud je tedy kvalitní lidský kapitál u filmu k dispozici, tak to může být jedna z nejdůležitějších věcí.

PŘÍLOHA P XIV: ROZHOVOR JULIANY RYCHLÍKOVÉ S ASISTENTKOU REŽIE MARTINOU GÖTTHANSOVOU

Jaké jsou největší rozdíly ve spolupráci a ve struktuře departmentů režie a produkce v prostředí české výroby filmů a té zahraniční?

Hlavní rozdíl je určitě v tom, že u českého filmu mám pocit více práce, než bych dělala na zahraničním filmu. Na jednu stranu to může být i dobře kvůli větší kreativitě, a to může dávat větší smysl.

V prostředí českého filmu se financím musí podřítit více pozic, protože na další prostě nejsou. Dříve bylo běžné, že na českých projektech dělala produkce, a i nyní často produkce nerada předává dispozice asistentům režie. Někdy mívám pocit, že je třeba na moji pozici (2nd AD) pohlíženo jako na zbytečnou.

Zahraniční zakázky si díky financím mohou dovolit více pozic, a i tak u zahraničních projektů má 2nd AD mnoho práce, a je logické, že vznikají další pozice jako 2nd2nd AD, a když se jedná o náročný a rozsáhlý projekt, tak může být i Crowd 2nd AD, který se stará o všechny věci kolem komparzu.

Jaká by měla být ideální struktura a poměr v departmentu režie a jak by měl být režijní tým složen?

U mě to funguje nejlépe tak, když na place je 1st AD, který má k sobě 3rd AD a nějaké runnery, a pak zázemí base campu, kde je 2nd AD a má k sobě 2nd2nd AD. To si myslím, že je minimum, které by teď mělo být už běžné, protože je to komfortní pro tu práci.

U českých projektů je to však jinak. Naposledy jsem dělala jako český projekt Šarlatána (Aněžky Holland), kde bylo toto složení režijního departmentu: na place 1AD, který měl k sobě jednoho nebo dva runnery, a u base campu byla pouze moje pozice 2nd AD a 3rd asistent režie tam býval, když se jednalo o velké komparzní dny.

Českých filmů jsem dělala pár a vždy se již jednalo o filmy, kde jsem dispozice měla na starosti já jako 2. asistent režie. Ale potkala jsem se i s tím, že produkce chtěla dělat dispozice, jednalo se o seriál Vyprávěj, kde jsem měla pozici plánovače a zařizovala především závazky herců, aby se podle toho postavil NP. Produkci jsem ale navrhla, že bych dispozice chtěla dělat sama.

Jakou ideální strukturu nebo typ spolupráce mezi produkcí a režii uplatňujete, režijní nebo produkční cestu?

Myslím si, že dřív to bylo tak, že tuto práci dělala produkce, protože dřív byly jinak rozděleny funkce, byl základ produkce a na place měli pomocného režiséra a ten měl nějaké runnery. Produkce to dělala proto, protože ještě neexistovalo tolik pozic. Ale mnohem lepší variantou pro mě je, když dispozice

dělá někdo od režie, protože ta produkce nevidí tolik do chodu placu a není si tak blízka s prvním asistentem režie a nemá takový přehled o hercích a jejich podmínkách a potřebách. Samozřejmě zde musí být spolupráce, protože produkce zase má na starosti organizaci placu a do dispozic vnáší svoje informace a věci.

Pro mě je důležitá funkce 2nd AD, protože ta pracuje více režijní cestou, ale zároveň sedí s produkcí v karavanu. Takže má blízko i k informacím z produkce, a proto se dokáže velmi dobře tato spolupráce propojit.

Z těchto důvodů jsem určitě pro režijní cestu a způsob spolupráce. Režie je více kreativní a snaží se vyjít vstříc režisérovi, a produkce si zase hlídá tu svoji organizační a manažerskou stránku.

Jaké jsou, dle Vás, nejdůležitější prvky práce v režii, a to zejména na pozicích: pomocný režisér, 2 asistent režie a 3 asistent režie (1st AD, 2nd AD, 3rd AD)?

Mojí největší zodpovědností v pozici 2nd AD je udělat dispozice tak, aby dávaly smysl a aby se to, co se má natočit, opravdu natočilo. Plánovat natáčecí dny a získávat informace na další dny, které potom skládají ty dispozice. Vypracovávají se dva plány: jeden na konkrétní den a druhý je dlouhodobý plán dnů nadcházejících a řešení věcí, které ještě nejsou zařízené.

Pomocný režisér má za úkol, aby správně vymyslel a připravil natáčecí plán a pak to uměl na tom natáčení zrealizovat. 3. asistent režie by měl pracovat s komparzem a být pravou rukou pomocného režiséra. Když dobře fungují koordinátoři komparzu, není nutné, aby ráno byl v base campu a kontroloval jejich výrobu.

Pozice Floor AD se většinou objevuje na těch natáčeních, kdy 1. asistent režie není Čech a je třeba českému štábu překládat informace. Ale záleží opravdu na projektu, někdy není ta funkce nutná, někdy je ta funkce velmi prospěšná a dobře to doplňuje a pomáhá delegovat a předávat informace.

To samozřejmě, ty velké projekty nejdou dělat i bez pozice 2nd AD, protože samotných pracovních odpovědností 2. asistenta režie už je tolik, že by je posléze nestíhal vykonávat a starat se i o base camp.

Jaké jsou základní pracovní odpovědnosti složky režie ve fázích výroby: preprodukce a produkce, kdo má jakou zodpovědnost a povinnosti?

V preprodukcí je důležité dát si všechny věci tzv. do kupy, aby se posléze mohlo začít točit. Jednak aby byli obsazení všichni herci, aby měli za sebou všechny nutné tréninky a cvičení, absolvovali kostýmní a make up zkoušky, začal se domlouvat komparz. To vše ale probíhá ve spolupráci produkce, která ty věci zařizuje organizačně. Když mám přípravy na projekt, vezmu si z mojí pozice scénář a procházím si scénu po scéně. Když se posléze začnou obsazovat

herci, tak já musím vymyslet, kdy je nutné je sem dopravit, aby stihli absolvovat všechno, co se jejich role týká, aby byli kompletně připraveni, než se začne točit. V tu chvíli, kdy herci přilétají, nastupuje i pozice 2nd2nd AD, která se stará o to, aby ty věci absolvovali.

Na českém filmu to bylo jiné v tom, že jsem k sobě nikoho neměla, ale co se týkalo příprav, ty byly zhruba docela stejné, protože 2nd2nd AD nastupoval až v určitou chvíli. Na českém filmu si to nachystám celé sama, a pak to i celé sama musím udělat včetně organizace base campu.

Nejdůležitější věci ve fázích preprodukce a produkce u režie jsou: mít plán, herce, všechny zkoušky a věci, co souvisí s natáčením (koně, komparz, kočáry, kaskadéry...).

Ve vztahu 1st AD a 2nd AD je nejlepší variantou, když 2nd AD vymyslí dispozice a posléze je konzultuje s prvním asistentem, který třeba může mít nějaké poznámky a věci k úpravám. Ale jinak 2nd AD ví, jak má ten nástřel udělat.

Je pro Vás aspekt lidského kapitálu při práci na audiovizuálním díle ve vztahu departmentů režie a produkce důležitý prvek, nebo dokonce rozhodující? Uplatňujete dle něj nakonec typ spolupráce?

Samozřejmě velkým faktorem jsou lidská a profesní stránka. Lidský kapitál je pro mě někdy důležitější než ten profesní.

Někdy bych si raději vybrala člověka, který nemá tolik zkušeností, anebo to vůbec nedělal, ale vidím v něm nějaký potenciál a sympatie, než člověka, který to dělal, ale lidsky to úplně nefunguje.

Když jsou projekty velmi dlouhé a musím s někým strávit třeba půl roku, je důležité tu práci dělat s kolegou, se kterým si sedneme lidsky a který má v sobě právě potenciál i touhu naučit se nové věci, i když bude například dělat chyby. Mám zkušenost, že se posléze tyto vztahy, které se vytvoří nejen profesně, ale i lidsky, uplatňují dále a ti lidé spolu pak pracují i na dalších projektech a tvoří stabilní týmy.

PŘÍLOHA P XV: ROZHOVOR JULIANY RYCHLÍKOVÉ S ASISTENTKOU REŽIE ELIŠKOU TÝBLOVOU

Jaké jsou největší rozdíly ve spolupráci a ve struktuře departmentů režie a produkce v prostředí české výroby filmů a té zahraniční (servisní)?

Na přesný rozdíl v těchto prostředích vám neodpovím, protože mám v oblasti zahraničního filmu málo zkušeností. A když jsem dělala zahraniční film, tak to bylo dávno, takže už budou postupy jiné a ty staré neplatí.

To, co bylo dříve na Barrandově, bylo docela unikátní. Když se dal film do výroby, tak jsem v ten okamžik měla obsazený celý štáb. To jsem tehdy dělala spíše druhou asistentku režie a pomocnou jen někdy. Ale tam byl vždy celý tým, ti lidi byli k dispozici od začátku přípravných prací.

V zásadě jsem vždycky chtěla dělat to, že jsme postavili nějak plán, a když se musel plán z důvodů například náhlé indispozice herce změnit, ihned jsme reagovali. Dneska je totiž v Česku velký problém s herci a jejich jinými závazky, a to si myslím, že je rozdíl mezi českými filmy a zahraničním. Tam máte ty herce k dispozici celou dobu a měnit pak dle nich plán je lehčí.

V českém prostředí, co se týče herců a jejich zkoušek, to většinou je tak, že já kladu tyto informace o zkouškách produkci a ta je organizuje. V servisu to většinou organizuje ta režie a domlouvá se s konkrétními lidmi, například s kaskadéry atd.

Jaká by dle Vás měla být ideální struktura a poměr v departmentu režie a jak by měl být režijní tým složen?

Složení režijního týmu vždy závisí na tom, jak se jeho jednotliví členové dohodnou. Já osobně jsem zvyklá na tradiční složení: režisér, pomocný režisér a asistent režie. Samozřejmě záleží projektu, když se dělá složitý např. historický film, zde mám zkušenost z natáčení Jana Husa, tak tam jsme na některé davové scény měli ještě dalšího asistenta režie, protože zvládnout koordinovat ten velký komparz je těžké. Na ty složité scény je dobré mít ještě někoho a ideálně, pokud je base daleko, je dobré mít ještě někoho tam, kdo posílá ty herce na plac, aby tam byli včas. Což je velice nevděčná úloha, protože já jako pomocný režisér musím odhadnout, za jak dlouho budu toho herce potřebovat. A někdy se něco změní, takže ne vždycky vše vyjde, a záleží i na tom, jak si i sedne ten pomocný režisér s režisérem a kameramanem, aby dobře odhadoval situaci. Co se týče runnerů musím říct, že teď jsem je dvakrát neměla, protože ti runneri jsou dobří v zajišťování věcí, pro ty, co z toho natáčení nemůžou úplně odejít.

Pro mě je zásadní, abych měla asistenta, nějakou pravou ruku, že mně i ten asistent kontroluje věci, aby se nestala chyba. Například mi dělá kontrolu složek. Když je plán postavený a jde se podle něj točit, tak je ta

pravděpodobnost chyby malá, ale v momentě, kdy se to přehazuje, mění, rozděluje, tak je ta kontrola nutná. Co se týká nástupů asistentů, to pak záleží na domluvě a potřebách toho projektu, já jsem v preprodukcí většinou sama a asistent nastupuje až těsně před natáčením.

Jakou ideální strukturu nebo typ spolupráce mezi produkcí a režii uplatňujete? Režijní nebo produkční cestu?

Z každé cesty nebo přístupu něco. Film je týmová práce. Podle mého má ten první natáčecí plán vytvářet produkce, protože na základě tohoto plánu se dělá nástřel rozpočtu. Pomocný režisér na něm má spolupracovat, takhle jsem já byla zvyklá to mít, protože produkce si tím hlídala finance. Ale spíše znám tu produkční cestu z většiny projektů, co jsem dělala. Produkce vypracuje dle složek nějaký nástřel plánu na základě rozpočtu a já pak přijdu a řeknu k tomu svoje stanovisko a připomínky. Teď je praxe, že natáčecí plán dělá režie nebo pomocný režisér. Dřív to dělala produkce, protože na natáčecím plánu se už šetří peníze, a oni věděli kde, režie k tomu pak podala svoje věci a nějak se domluvili. Dnes se na českých projektech stává, že natáčecí plán dělá spolu se závazky herců jeden člověk (herecký koordinátor), protože dělat závazky v českém prostředí je velmi časově náročná práce.

Já si potom podle technických obhlídek do toho natáčecího plánu – i po mém zásahu to může být už jeho 4. nebo 5. verze – pak dodám nebo přesunu nějaké obrazy, takže ty finální úpravy i dle obrazů a složek si dělám v natáčecím plánu já. Samozřejmě se musím vejít do podmínek a rozpočtu toho projektu, který mi dá produkce. Při samotném natáčení si ty dispozice většinou kontroluji sama a časuji sama. Ale jejich nástřel dělá produkce a já jim už načasovala ty obrazy a řekla ten denní program a seřazení. Takže produkční cesta. Dnes samozřejmě převažuje ta režijní cesta, že se o to stará režie a produkce k tomu dává poznámky. Mně teda více vyhovuje ta původní produkční cesta, která se používala na Barrandově, ale tohle se neustále mění a je jasné, že ta režijní bude brzo platit více.

Jaké jsou nejdůležitější prvky práce v režii, a to zejména na pozicích: pomocný režisér, 2. asistent režie a 3. asistent režie (neboli 1st AD, 2nd AD, 3rd AD)?

Pomocný režisér vypracuje složky (technické listy), o které se opírá produkce. Vypracování těchto složek považuji i za nejdůležitější část přípravných prací, jsou alfa a omega, a odtud potom vzniká plán. Do těch složek je nutné napsat opravdu všechno, ne jenom, co najdu ve scénáři, ale co vím, že budu k té scéně všeobecně potřebovat. A to jsou např. kaskadéři, odborní poradci, speciální efekty, speciální masky. Já si ty složky většinou dělám na dvakrát, jednu podle motivu.

Pomocný režisér taky musí být nárazníkem mezi režisérem a těmi ostatními, aby ho ostatní stále nevolali a on se mohl soustředit na ty herce a práci. Já vždycky říkám, že pomocný režisér má vždycky v profesi trochu i té produkce, protože musí o té produkci vědět.

Jaké jsou základní pracovní odpovědnosti složky režie ve fázích výroby: preprodukce a produkce? Kdo má jakou zodpovědnost a povinnosti?

Co mám ráda a myslím, že je zásadní, je dobře ten film připravit. Samozřejmě, že u výroby filmu dochází vždycky k nějakým změnám, ale už jsou to drobnosti, které někam musím zařadit. Vypracování scénosledu a složek ze scénáře považuji i za nejdůležitější část přípravných prací. Proto se v přípravných pracích několikrát s režisérem scházím a procházím s ním veškeré tyto složky, abych věděla, co on chce a potřebuje. V té přípravě se právě řeší detaily scén, co se k tomu potřebuje, jak to má vypadat, prostě sběr všech potřebných informací k samotnému natáčení. Sbíráám informace a šířím je dál, třeba aby včas rekvizitáři zadali něco vyrábět a bylo to včas hotové na natáčení. K tomu se pojí obhlídky, což je ve fázi preprodukce taky důležité. Já na ně osobně vždy jezdím, protože pak mám ty informace z první ruky, od režiséra, kameramana i od produkce. Na těch technických, tam už jsou pak i další hlavy departmentů a určuje se, co je k tomu potřeba a jaké záběry by se točily. Ještě je fajn, když se dělá přesný technický scénář, ale ne vždycky, někdy si ho ten režisér s tím kameramanem nedělají. Když začne natáčení, tak určuji pořadí obrazů, čím se ten den začne, a určuji směnu toho dne a ten den nějak vedu a organizuji s ohledem na čas, který mám.

Je pro Vás aspekt lidského kapitálu při práci na audiovizuálním díle, zejména ve vztahu těchto dvou profesí (režie a produkce), důležitý prvek, nebo dokonce rozhodující? Uplatňujete dle něj nakonec typ spolupráce?

Film je velmi kolektivní věc, takže ty domluvy musí být společné. Jakmile si jdou lidi po krku, tak je to hodně nepříjemné.

Jednoznačně uplatňuji lidský kapitál, aby si ti lidé sedli. Ale myslím si, že by to tak mělo být v jakékoliv práci. Když si ten kolektiv u filmu sedne, tak se všechno dělá snáz a lépe se lidé domlouvají a přizpůsobují těm situacím.

Když ještě někdo není úplně profesionál, ale vidím u něho tu snahu a ten přístup, tak to mi taky nevádí, že jsem ho to musela naučit.

PŘÍLOHA P XVI: ROZHOVOR JULIANY RYCHLÍKOVÉ S ASISTENTEM REŽIE JIŘÍM SEVEROU

Jaké jsou největší rozdíly ve spolupráci a ve struktuře departmentů režie a produkce v prostředí české výroby filmů a té zahraniční (servisní)?

Tam je rozdílů více. Základní pravidlo číslo jedna je, že je potřeba, aby ten výsledek byl co nejlepší, a to platí u obou struktur a přístupů. Velký rozdíl jsou peníze a přístup lidí k té práci.

Ten přístup lidí na tom servisu je jiný v tom, že tam jsou obavy třeba z ME TOO, stylu lidí k věcem, ze standardů.

V zásadě to ale jsou peníze, je to i o tom, jakým způsobem máš, co k dispozici. U servisu, kromě více peněz, máš k dispozici i více lidí a větší prostředky jako techniku, lokace. Na druhou stranu se na servisu chce víc, to znamená, že když je jiný problém, než jsou peníze, tak se blbě říká ne. Na českém projektu se zase častěji říká ne skrz ty veškeré podmínky.

Co se týče vztahu produkce a režie, tak v tom základním principu je to obojí stejné. Já nemůžu hodnotit práci ostatních, protože ji nevidím, ale vždycky se do každého filmu docela ponořím a zároveň se snažím, aby to ty lidi nezničilo, aby jim se mnou bylo dobře. U českého projektu jsem častěji u procesu výroby, abych měl nějaké slovo a mohl do toho mluvit. Na tom servisu je to spíše o tom, že ti už donesou řešení, které se snažíš zrealizovat. U českého filmu je to více o přeskládávání věcí, a to kvůli penězům.

Na zahraničním projektu máš zase u režie tu výhodu, že nemusíš řešit závazky herců. A tohle je velká výhoda, protože český natáčecí plán je někdy více než z poloviny ovlivněný závazky českých herců. Já si dělám i rozpočtový plán. Producent mě osloví se scénářem a já udělám plán. První plán je taková ideální varianta, první nástřel, zatím bez závazků. Když mám ty závazky, tak se ten plán rapidně mění, a já musím udělat nové verze, než si to sedne.

Jaká by měla být ideální struktura a poměr v departmentu režie? Jak by měl být režijní tým složen?

Zase, záleží na velikosti projektu jako takovém. Ideální struktura je taková, aby všechno proběhlo v klidu a aby každý věděl, co má dělat. Ale v rámci pozic je dobré složení, kromě prvního asistenta režie, který by měl mít přehled nad všemi asistenty, ne jenom režijními, mít i druhého asistenta režie jako pravou ruku toho prvního asistenta. Ale ne na všech českých filmech mi tento model povolí.

Například Marie Terezie byl takový průsečík, který bych chtěl dělat, že tam jsou peníze, ale zároveň je ten projekt stále rodina.

Trval bych tedy na druhém asistentovi, a pak je mým požadavkem, když to bude běžný projekt, tak třetí asistent režie a runner. To je pro mě dostačující.

Jeden asistent mi sedí v zázemí, jeden je se mnou na place a jeden, co pobíhá. Mít druhého asistenta režie (2nd2nd AD) je fantastické, hlídá herce v procesu a přípravě a posílá je na natáčení. U českých filmů to ale většinou dělá třetí asistent nebo runner. U servisů jsem se potkal s vícero pozicemi, i já jsem třeba dělal komparzního asistenta režie (extras AD). Někdy ale spoustu pozic znamená to, že se ztrácí přehled nad některými věcmi, protože u těch zahraničních projektů je těch pozic na můj vkus až moc.

Jakou ideální strukturu nebo typ spolupráce mezi produkcí a režii uplatňujete, režijní nebo produkční cestu?

Určitě bych chtěl mít pod kontrolou věci, které se týkají obrazů, tzn. času, který potřebuješ na danou věc, protože o tom já vím více, vzhledem ke vztahu s režisérem. Já chci vymyslet, co tam dám. Můj přístup je ten, že chci, aby mně někdo předepsal dispozice ve smyslu grafickém, že jim před začátkem dám svoje dispozice, aby tam byly informace, jaké chci, co má být na první straně, co na druhé, a produkce si k tomu řekne svoje potom a domluvíme se na nějakém konsenzu, podle kterého budeme fungovat.

Ideální případ je ten, když mi je dělá 2. asistent režie. Je to o tom, že i já mu musím dát informace, které v tom natáčecím plánu nenajde, anebo informace, které vznikly nově. 2. asistent režie si vezme tabulku těch dispozic (callsheet) a do té začne vypisovat informace, které jsou v plánu, udělá kompletní informace z plánu a já mu dám připomínky. A když mám od něj tyto podklady, tak do toho vkládám časy, kdy si jednotlivé obrazy načasují podle toho, kolik si myslím, že mi ty obrazy bude trvat natočit. Podle těchto časů si ten druhý asistent potom načasuje herce, aby byli na ten čas, který určím, připraveni, a domlouvá se s maskéry i kostyméry, kolik na ty herce chtějí času, jak se to udělá, jaký herec třeba musí přijet dřív, když jich maskér dělá víc atd.

Samozřejmě produkce se k tomu taky vyjadřuje a dodává zase své informace, což je běžný princip. Je to tedy o nějaké vzájemné spolupráci, kdy produkce si hlídá peníze a organizační věci, a režie obrazy a chod placu. Dřív to dělala jenom produkce v Česku, ale ta pozice toho pomocného neboli prvního asistenta režie roste a tím, že se víc a víc spěchá, tak je třeba, aby režie hledala ty časové skuliny. To ale znamená, že i ta produkce musí vědět a mít přehled, jak věci fungují, aby obě strany s těmi dispozicemi souhlasily.

U servisu, když jsem řešil věci s produkcí např. s producentem nebo vedoucím natáčení (unit manager), tak jsme se vždy bavili jako dva filmaři a bylo v tu chvíli úplně jedno, kdo je z jakého departmentu, vždy je to o domluvě, takže oba ty departmenty musí mít zkušenosti, přehled a vnímat ty situace.

Jaké jsou nejdůležitější prvky práce v režii, a to zejména na pozicích: pomocný režisér, 2. asistent režie a 3. asistent režie (neboli 1st AD, 2nd AD, 3rd AD)?

Z úplně všech základních vlastností je to klid, jsme vlastně takoví tvořiči nálady a eliminujeme stres. Taky je to komunikace s lidmi. U prvního asistenta režie je to i tvoření plánu a řízení a chod toho placu. U toho druhého je to nedělat chyby a kontrolovat, zda je k dispozicích všechno, co tam má být. Třetí asistent musí být inteligentní a umět číst mezi řádky, co se zrovna děje na tom natáčení (place). Takže i ten třetí asistent i ten první asistent musí pochopit veškeré situace a naučit se poznat, co by ten režisér chtěl. Runner je pozice, která ti zase ukáže charakter toho člověka, ten plní úkoly a musí se jim přizpůsobit. Co se týče komparzu, jde o to dávat přesné informace a důvody celé akce a komunikovat s nimi v klidu, aby věděli, co se po nich chce.

Jaké jsou základní pracovní odpovědnosti složky režie ve fázích výroby: preprodukce a produkce, kdo má jakou zodpovědnost a povinnosti?

Neustále se ptát a mít veškeré informace, které potřebuješ. K tomu patří mít dobře načtený scénář, abys i přesně věděl, o co se tam jedná, a neustále komunikovat s lidmi, dělat si schůzky a ty věci probírat. Protože díky prvnímu problému se dostaneš k těm dalším. Zásadní jsou informace.

Záleží, v jaké fázi projektu jsi najatý. U českých projektů jsem v tom od začátku. U těch zahraničních je to tak, že sem přijedou v určitou dobu a ty nastupuješ taky v určitou dobu a pracuješ s informacemi, které jsou už nějakým způsobem rozjeté. Samozřejmě jsou před tím, než nastoupím, nějaká setkání a pak nastupuji v určitou chvíli dle projektu.

Na českém filmu je tvoje věc, jakým způsobem se chováš, co děláš a kam chodíš, je to pouze na tobě. To se týká i obhlídek, ale na ty já vždy chci jezdit. Na servisu sedíš v kanceláři, i když nemáš někdy co dělat, protože jsi placený většinou za den, ale máš stále ty stejné povinnosti, jako obhlídka a natáčecí plán a přípravu toho projektu.

Na první obhlídky by měli jezdit jenom ti základní lidi, což je pomocný režisér, režisér, kameraman a producent. A zbytek až na obhlídky technické, kdy už se řeší, jak se tam bude točit. Samotné natáčení nebo výroba závisí na té přípravě. Pokud máš tu přípravu udělanou dobře, tak by ten den měl jít tak, jak sis ho naplánoval. Ráno se na plac snažím jezdit dřív, abych si ho prošel a začal zapojovat lidi, kteří přijíždějí. Když mi přijíždí režisér a kameraman, tak se s nimi bavím o tom, zda platí ty domluvy, které jsme si stanovili, a pokud je ještě nemáme, tak jak to uděláme a rozzáběrujeme. Posléze se dělá režijní zkouška (to záleží na režisérovi) a následně se zve štáb, kde předvedeme, co se bude dít, a začne se stavět záběr. Pak hlídám, aby nevznikly nějaké velké prostoje, a hlídám čas tak, aby všichni byli připraveni v tu chvíli, kdy mají. Do toho plánuji další den i další týdny, co nás čekají. V zásadě musím také filtrovat od režiséra problémy, aby se mohl soustředit na herce a akce, a plním jeho přání.

Je pro Vás aspekt lidského kapitálu při práci na audiovizuálním díle, zejména ve vztahu režie a produkce, důležitý prvek, nebo dokonce rozhodující? Uplatňujete dle něj nakonec typ spolupráce?

Já nerad pracuji s lidmi, co v sobě nemají dobrý lidský kapitál a hodnoty. Pro mě osobně je mnohem důležitější tento kapitál, než jestli to umí úplně skvěle nebo ne. Potřebuji samozřejmě nějaký určitý level té zkušenosti, nějaké pracovní vlastnosti. Ale raději obětuji ten vysoký level vlastností za osobní přístup k tomu projektu.