

AKADEMIE MÚZICKÝCH UMĚNÍ V PRAZE

DIVADELNÍ FAKULTA

Dramatická umění

Alternativní a loutková tvorba a její teorie

DISERTAČNÍ PRÁCE

Ku kreativním možnostiam manažmentu divadla

Mgr. art. Adriána Ciešlaková

Vedoucí práce : prof. Mgr. Miloslav Klíma, školitel - specialista: doc. PhDr. Jan Dvořák

Oponent práce:

Datum obhajoby:

Přidělovaný akademický titul: Ph.D.

Praha, 2018

ACADEMY OF PERFORMING ARTS IN PRAGUE
THEATRE FACULTY

Theatre Arts
Alternative and Puppet Theatre and Its Theories

DISSERTATION THESIS

**TOWARDS CREATIVE POSSIBILITIES OF THEATRE
MANAGEMENT**

Mgr. art. Adriana Ciešlaková

Supervisor: prof. Mgr. Miloslav Klíma, Advisor - Specialist: doc. PhDr. Jan Dvořák

Opponent:

Ph.D. Thesis Defence Date:

Approved Academic Degree: Ph.D.

Prague, 2018

Abstrakt

Dizertačná práca s názvom *Ku kreatívnym možnostiam manažmentu divadla* skúma rôzne možnosti a cesty umožňujúce rozvíjať tvorivý potenciál jednotlivcov, osobu kreatívneho manažéra, vedenie ľudí v kreatívnych tímoch a napokon smerovať k vytvoreniu a stabilizácii kreatívnej organizácie. Tieto štyri témy tvoria prvé štyri kapitoly dizertačnej práce.

Základnou metódou výskumu je syntéza poznatkov od renomovaných autorov v oblasti kreatívneho manažmentu, kulturológie, ekonómie, psychológie a psychiatrie, neurológie, od dramaturgov, režisérov a manažérov. Súčasne sa opieram o výsledky svojho pedagogického pôsobenia na Katedre produkcie DAMU a o vlastné skúsenosti, ktoré si dovoľujem sumarizovať pri jednotlivých popisovaných fenoménoch.

Predkladaná dizertačná práca nemá ambíciu stopercentne vyčerpať danú tému, ale priniesť postrehy v nových súvislostiach, nových prepojeniach, najmä na rôzne zdroje tvorivosti a možností kreatívneho riešenia problémov vo vzťahu k manažérskej práci a z hľadiska divadelno - profesijného aj na osobu dramaturga, čomu je venovaná záverečná, piata kapitola.

Touto prácou si kladiem za cieľ dokázať využiteľnosť a účelnosť tvorivého prístupu, ktorý má predpokladám pozitívny vplyv na ľudí, tímy aj celé organizácie ako v kvantitatívnej rovine, najmä v efektívnosti procesov, tak po kvalitatívnej stránke. Tieto poznatky sú už do istej miery spracované v literatúre manažérskej, avšak len zriedka v umelecko - manažérskej.

Východiskom výskumu realizovaného v rámci doktorandského štúdia na Katedre alternatívneho a bábkového divadla DAMU je hypotéza, že poznanie a využívanie metód kreatívnych postupov povedie k zvyšovaniu úspešnosti vybraných organizácií, prechodu od kreovania nových myšlienok k ich artikulácii, realizácii a evaluácii, ktorá prinesie ďalší posun motivovaných ľudí, ktorých práca v prvom rade baví. Organizácia rozšíri množstvo a zvýši kvalitu projektov a iných

výstupov, spolupracovníkov, divákov, zvýši úroveň finančnej stability a odozvu u mediálnych partnerov.

Kľúčové slová

Tvorivosť, kreativita, manažment, divadlo, umenie, tím, organizácia, dramaturgia, potenciál, myslenie, možnosti, metódy

Abstract

Dissertation thesis named *Towards Creative Possibilities of Theatre Management* deals with various possibilities and ways enabling the development of creative potential. First of all, it focuses on individuals, next it speaks about the role of creative manager, leading people in creative teams and finally it analyses a creation and stabilization of creative organization. These four topics create a core of first four chapters of dissertation thesis.

The basic method of research is a synthesis of knowledge gained from various authors in the field of creative management, culturology, economy, psychology and psychiatry, neurology, from dramaturges, directors and managers. At the same time, the work is based on author's teaching experience at The Theatre Faculty of The Academy of Performing Arts in Prague (Production Department). Author also summarises her own experience with discussed phenomenon during her work as a manager.

This dissertation thesis does not aim at exhausting above mentioned topic. On the contrary, it puts facts into new relations, it makes new connections and above all it speaks about new sources of creativity and creative ways of problem solutions especially in connection to manager's job. The thesis also focuses on the professional role of theatre dramaturge (fifth, closing chapter is devoted to this topic).

The goal of this work is to prove the usefulness and purposefulness of creative approach in the theatre management, which has positive effect on people and the whole teams and organizations. Author believes that it is effective on qualitative as well as on quantitative level. This approach could be found in a management literature but rarely it is analysed in art management sources.

The basic hypothesis of authors' doctoral research is that the awareness and usage of methods of creative approaches leads to more successful organizations, it also leads to transition from creating new thoughts towards their articulation, realisation and evaluation. This can bring the inflow of new motivated people who enjoy their jobs first of all. This way, organisation can multiply the number and the quality of submitted projects and other outputs, broaden the web of co-operators, spectators and raise the level of financial stability and good media partners response.

Keywords

creativity, inventiveness, management, theatre, art, team, organization, dramaturgy, potential, thinking, possibilities, methods

1. Tvorivosť individuálna

Ľudia sa rodia prirodzene kreatívni (tvoriví)

„Dnes je trendom v manažmente netlačiť len na výkonnosť človeka, ale zaoberať sa celkovým rozvojom osobnosti, kam skúmanie tvorivosti patrí. Predstavuje prvok duševného zdravia a spokojného bytia.“¹

Kreativita je prirodzeným základom zmysluplného života. Prejavuje sa v každej aktivite, ktorú robíme, v momente keď máme možnosť vyjadriť svoje nápady. Kreativita je prejavom ducha a veľkým potenciálom ľudí. Predstavuje schopnosť vytvárať originálne hodnoty v oblasti vedeckej, umeleckej, technologickej, sociálnej, ekonomickej, a ďalších. Spočíva v hľadaní, prijímaní a vytváraní netradičných postupov, v nových nápadoch, originálnych riešeniach.

Jej podstata sa ukrýva viac v poznávaní, než v špecifických schopnostiach. Tvorivými sa stávame ak sa dokážeme na veci pozrieť z iného uhla pohľadu, ak dokážeme rozšíriť a meniť zameranie svojej pozornosti, ak dokážeme vnímať ďalšie možnosti. Vývoj vnímania tvorivosti spoločnosťou smeroval od schopnosti, cez vlastnosti. A dnes je vnímaná inak, ako postoj k svetu.

Kreativita v tomto zmysle sa nazýva primárna tvorivosť.

V našom prostredí divadelnom sa často stretávame so zamieňaním pojmu tvorivosť a talent (psychológovia by sa vyjadrili presnejšie ako primárna tvorivosť a zvláštny talent). K umeleckej tvorbe ako určitej špecifickej schopnosti sa viaže práve druhý pojem. Spomenuté základné terminologické rozlíšenie je kruciálne pre uchopenie tejto témy.

Termíny kreativita a tvorivosť budeme, rovnako ako väčšina autorov, vnímať aj v tejto dizertačnej práci ako synonymá.

¹ CROPLEY, A. J.: Definitions of Creativity. In RUNCO, M. A., PRITZKER, S. R.: *Encyklopedia of Creativity*. San Diego: Academic Press. 1999. ISBN 0-12-227076-2. s. 524

1.1. Kritériá tvorivosti

Prirodzenou otázkou po základnej explikácii tvorivosti sa stáva, čo kreatívne je, a čo už nie, keď záber vnímania je tak široký a celá téma terminologicky rozvolnená. Prvým kritériom je originalita ako vytvorenie novej skutočnosti, spravidla prepojením, či rozvinutím skutočností už existujúcich. S tým súvisí novosť a jedinečnosť. Druhým akcentovaným momentom je zmyslupnosť, správnosť, užitočnosť, relevancia, realizovateľnosť. A posledným prínos.² Vzťah medzi týmito kritériami je rovnako dôležitý ako ich prítomnosť. Napríklad originálny inscenačný nápad nemusí spĺňať kritérium realizovateľnosti v danom čase a priestore.

1.2. Bariéry tvorivosti

Naša tvorivosť je vnútorne mnohokrát obmedzovaná nami samými. Divadelný manažér stojí pred otázkou ako ich pomenovať a odblokovať nielen u seba, ale aj u ľudí, ktorých chce viesť tvorivou cestou. Niektoré z nich si dovoľím pomenovať.

Logické myslenie, inak tak silne preferované, ktoré bráni uvoľneniu intuície. Ďalej strach zo zlyhania, človeku vlastný, ktorý nabúrame atmosférou neformálnosti, nie v zmysle anarchie, ale uvoľnenia formálnych vzťahov. Mnohí ľudia majú v sebe zakorenenú negatívu ako obranný mechanizmus v zmysle, radšej očakávať sklamanie a byť príjemne prekvapení ako naopak. Pokiaľ fungujeme v systéme, ktorý nestimuluje našu kreativitu, po určitom čase upadáme do vychodených koľají, prispôbujeme sa skupine. Čím dlhšie táto situácia trvá, tým väčšia šanca je, že sa zmení na postoj, tým ťažšie sa spätne otvárame a vnímame vlastné nápady a podnety od ostatných. Aj tak nič nezmením, načo sa snažiť... To bráni voľnému hľadaniu ciest, ako dosiahnuť ciele. Ďalšími bariérami sú potreba moci, kontroly, zákazy naprogramované z primárnej rodiny alebo jednoducho časový stres.

² HOSPODÁŘOVÁ, I.: *Kreativní management v praxi*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2008. s. 40n

Rozpoznanie bariér individuálnych aj skupinových vedie priamo k možnostiam ich odstránenia. Je to ďalší krok po stanovení diagnózy, čo bráni tvorivosti individuálnej a skupinovej.

1.3. Vlastnosti tvorivých ľudí

Svet sa mení, zmeniť sa musí aj myseľ.

Kreatívny pohľad priťahuje určitý typ ľudí. Mnohí autori sa ich pokúsili definovať. Známym je termín P. F. Druckera *znalostní pracovníci*, alebo teória Generácie Y. Avšak najdôležitejším prínosom týchto konceptov sú špecifické črty kreatívnych ľudí, ktoré popisujú.

Je to vedomie kreatívnych ľudí, že organizácia a manažment sa týka ľudských bytostí, ich znalostí, schopností a vzťahov. Za najdôležitejšie považujú zmysel práce, pocit slobody a kontinuálny rozvoj seba samého.

Majú na seba vysoké nároky a radi sa učia nové veci. Tvorivosť a zábava je prirodzenou súčasťou ich pohľadu na život. Identifikujú sa so svojou profesiou, nie s pracovným miestom. Neváhajú meniť stereotypné pravidlá. Moc v nich vzbudzuje odpor v prípade, že za ňou nestoja vedomosti a skutočná osobnosť.

Ich motivácia vychádza z pracovnej hrdosti, odbornosti a dosiahnutých výsledkov. Očakávajú adekvátne ohodnotenie svojej práce, finančné aj nefinančné, hoci peniaze pre nich nezohrávajú kľúčovú úlohu. Tou je v prvom rade poznanie. A budovanie svojho mena.

Viesť kreatívnych ľudí znamená ponechať im veľkú mieru samostatnosti a zodpovednosti. Oni vynikajú v sebariadení. Kontrolovanie nech sa týka výsledkov ich práce a nie cesty akou k nim prišli, alebo času, ktorý nad úlohou strávili. Sami si vyberajú prácu, ktorej venujú energiu. Preto je dôležité poznať ich sny a predstavy, pracovať spoločne na ich kariére. Vnímať ich ako partnerov a osobnosti s potenciálom rastu.

No ako spoznať človeka, do ktorého stojí za to investovať? Inštinktívne aj vedome. Pretože je ambiciózny. Pracuje viac než je nevyhnutné a prácu si užíva.

Má neortodoxné a inovatívne myslenie a prítažlivú osobnosť. A najmä, rešpektuje a vyhľadáva tvorivosť aj u ostatných ľudí.

2. Kreatívny manažér

Manažér prepája jednotlivé nápady so zreteľom na interakciu prvkov vnútri aj mimo organizácie. Zasadzuje dielčí nápad do širších súvislostí, posudzuje, hľadá možnosti. Je to tvorivý proces ďalšieho spracovania prvotnej kreativity, ktorá prebieha v dynamickom procese prostredníctvom komunikácie. Konečné rozhodnutie je v kompetencii manažéra, je to výsledok jeho práce. Ale proces akým k rozhodnutiam dospieva sa opiera o komunikáciu s rôznymi ľuďmi v rôznych zložkách organizácie, externými poradcami, partnermi, atď. Je zrejmé, že už výber týchto ľudí obsahuje kreatívny prvok, spôsob akým komunikuje, rovnako.

Komunikácia má najväčší objem v činnostiach manažéra, až 80% a v divadle kladie na manažéra zvláštne nároky. Nemôže rozprávať rovnakým jazykom so scénografom ako s účtovníkom, s potenciálnym donorom ako s médiami, príkladov je mnoho.

Dostávame sa tým priamo k jednému stále aktuálnemu fenoménu, ktorý považujem za nešťastný. Vzdelávaniu tzv. univerzálnych manažérov. Ovládajú teórie manažmentu a ďalších príbuzných oblastí, ako marketing, ekonomika, financie, fundraising (v lepšom prípade) a pod., ale nevedia takmer nič o podstate toho, čo riadia. Je zrejmy veľký rozdiel v riadení supermarketu a v riadení leteckej základne. Ale aj v omnoho bližších oblastiach, v riadení klasického repertoárového ansámblového divadla so stálym pôsobiskom a napríklad v riadení nezávislej skupiny divadelných tvorcov.

„Univerzálni“ manažéri, spomínaným spôsobom vzdelaní odborníci, potom na mocenských pozíciách rozhodujú o veciach, ktorým reálne nerozumejú. Vytvárajú predpisy, dokonca zákony, ktorými sa potom v divadelnej tvorbe a všetkých procesoch s tým súvisiacich musíme riadiť, akokoľvek sú vo svojej podstate nezmyselné a vzdialené skutočným potrebám a situáciám.

Manažér musí byť osobnosťou s prirodzeným rešpektom, nie osobou riešiacou vlastné komplexy z akejkoľvek sféry. Celá tvorivá práca predstavuje

interdisciplinárnu integráciu znalostí (vedomostí), skúseností (získaných praxou) a osobnosti manažéra (komplexnej a vyváženej). Je otvorený, stále sa učí, vyhľadáva a spracúva nové vnemy a skúsenosti, rozvíja sa ako odborník aj ako osobnosť a tvorivé riešenia problémov vníma ako investíciu.

Pretože...

...tvorivý človek je človek samostatne zmýšľajúci a tým aj menej manipulovateľný.

2.1. Organizácie, v ktorých pôsobím ako kreatívna manažérka

1. Kultúrne centrum Museum
2. Galéria súčasného umenia Schemnitz Gallery
3. Umenie na Hornej

V týchto organizáciách pôsobím ako konzultantka v otázke manažmentu umenia s akcentom na tvorivosť a tvorbu kreatívnych tímov, ako programová dramaturgička v oblasti divadla, vzdelávacích a multižánrových projektov a ako tvorkyňa a pisateľka grantových projektov.

2.2. Aktivity, v ktorých vidím tvorivý potenciál kreatívneho manažéra

Kreativita 1: Komunikácia

Kreativita 2: Rozhodovanie ako proces

Kreativita 2: Výber ľudí do tímov, tvorba tímov

Kreativita 3: Vedenie tímov

Kreativita 4: Programová dramaturgia, rozvoj organizácií po dramaturgickej stránke

Kreativita 5: Tvorba projektov, písanie grantových projektov

(pre obmedzený rozsah téz k dizertačnej práci odkazujem čitateľa na túto podkapitolu priamo v dizertačnej práci)

2.3. Manažér ako umelec

V histórii divadla sa postupne vymedzovali jednotlivé profesie tak, ako ich poznáme dnes. Nie je to tak dávno, čo k hercom pristúpil režisér a začal organizovať ich prácu na javisku. Nebol prijatý s otvorenou náručou všetkými. Naopak, svoje miesto musel určitý čas hľadať a zdôvodňovať. Vymedziť sa voči dovtedajšiemu systému. Nemám dôvod pochybovať o tom, že práve v tejto etape sa nachádza divadelný manažment. Manažér vstupuje ako tvorivý prvok, ako súčasť tvorivého kolektívu, ako samotný tvorca. Rovnako ako režisér, tak aj on sa potrebuje presadiť a získať vnímanie ako umelec. S prácou ako tvorivým aktom. Mimojaviskovým, ale napriek tomu umeleckým.

Viem, že hovoriť o manažmente ako o kreatívnom umení nekorešponduje s tradičným náhľadom na umenie. Záleží však od toho, ako umenie vnímame. Ak znamená práve tvorivosť, kreativitu v prístupe, hľadanie metód tvorby, schopnosť byť originálny a dávať svojim ideám a nápadom reálnu podobu, tak potom umením môže byť rovnako obraz, pieseň, inscenácia, film,... ako aj manažment divadla. Umenie divadelného manažmentu spočíva vo vedení organizácie a ľudí tak, aby bola úspešná, nielen fiškálne, ale aj umelecky.

Pohľad na manažéra ako na umelca podporuje napríklad aj dnešné umenie účasti, v zahraničnej literatúre pomenované ako participačné umenie, ktoré je postavené na interakcii všetkých zložiek inscenácie, performancie, inštalácie... so zvláštnym zreteľom na divácku účasť. Táto môže mať množstvo podôb, napríklad interakcia diváka s objektom, ktorým môže byť aj človek, herec, performer, alebo priestor, ktorým má divák prejsť, kolektívna performance odohrávajúca sa okolo neho, čím sa stáva jej súčasťou, atď. Podstatou tejto tvorivej aktivity je fakt, že všetko nie je možné naplánovať a naskúšať, pretože tvorivý proces vychádza z konkrétneho konania na danom mieste, v danom čase a za účasti prítomných ľudí. A manažér sa stáva tvorivým elementom v tomto procese.

Tvorivý divadelný manažér je svojbytným umelcom. Vytvára štruktúru činnosti svojej, tímovej, aj celej organizácie rovnako ako dramaturg vytvára štruktúru inscenačného diela, či ako herec štruktúru, partitúru počas prípravy

javiskovej postavy, ako scénograf pri tvorbe návrhov... Vymýšľa, skúša, mení, rozhoduje sa, vytvára mimojaviskový tvar inscenácie, festivalu, akéhokoľvek umeleckého projektu, aj celej organizácie.

3. Kreativita tímu

Manažér, riaditeľ, vedúci pracovník, nik nemá monopol na nápady. Tvorivé myšlienky prichádzajú od rôznych ľudí v tíme. A kľúčovou úlohou manažéra je vytvárať mechanizmy na ich získanie. Je to základ úspechu (nielen fiškálneho) celej organizácie, pretože len prostredníctvom reagovania ľudí na zmeny sa môže vytvoriť dlhodobá konkurenčná výhoda.

Pri vedení kreatívnych tímov musíme byť veľmi pozorní k osobným preferenciám ľudí a nájsť v sebe pokoru priznať si, že nikdy nebudeme poznať celý rozmer ich osobnosti, ale neprestaneme sa o to pokúšať.

Zaujíma ma rôzna dynamika tímov, rôzni ľudia so svojimi predstavami a názormi, s rôznym stupňom otvorenosti voči tvorivému prístupu. Každá nová pracovná skupina je výzvou. Pre mňa najviac v tom, že som zodpovedná za ich osobný rozvoj v tíme a za to, aby ich práca skutočne aj bavila a mohli sme sa spoločne tešiť z výsledkov.

Motivácia človeka znalostného by sa mala opierať viac o jeho silné stránky a ich vylepšovanie, než o prekonávanie stránok slabých. Rozvoj každého člena kreatívneho tímu by mal byť riešený individuálne s ohľadom na jeho talent a schopnosti. A pokiaľ možno sa vyhýbať nepremysleným krokom ako napríklad povýšiť vynikajúceho odborníka do manažérskej funkcie v organizácii, pre ktorú nemá predpoklady, ako to vidáme v mnohých divadlách.

3.1. Metódy na povzbudenie tvorivého myslenia v skupine

Existuje množstvo metód podporujúcich tvorivé tímové myslenie. Napríklad pracovné prostredie, pokiaľ možno čo najviac variabilné, aby vyhovovalo rôznym tvorivým osobnostiam ako aj úlohám, ktoré majú vyriešiť.

Out-of-the-box thinking, alebo metóda náhľadu na riešenú vec z iného uhla pohľadu (ako dieťa, boháč, inovátor, divák, mediálny partner, donor, dobrodruh, upratovačka, atď.). Možností je veľa.

Čas strávený v plynutí. Je to stav radosti, tvorivosti a absolútneho zaujatia životom. Nepociťujeme vtedy ani základné ľudské potreby, a vnímanie seba samého sa rozplýva do celého okolia.

Pohyb medzi obavami a nudou. Pracovné úlohy musia byť dostatočnou výzvou, ale nie tak zložitou, aby nás úplne odradila, pretože vtedy strácame záujem. Na druhej strane nemôže byť úplne jednoduchá, pretože nás nebude zaujímať a začneme sa nudiť. Potrebujeme sa pohybovať medzi týmito dvomi pólmi, aby sme cítili motiváciu a mohli zapojiť svoju tvorivosť.

Miera užitočnosti pracovného stretnutia.

Týždenná miera učenia. Predstavuje čas vyhradený špeciálne na učenie sa v tíme. Obsahovať môže čokoľvek čo posilní tvorivosť. Napríklad kreatívne cvičenia na divergentné myslenie, na abstraktné myslenie, na flexibilné uvažovanie, spoločné venovanie sa nejakej umeleckej činnosti, a pod. Podstatou je venovanie času špeciálne na proces učenia sa tomu, ako sa spoločne učiť. Nie riešeniu konkrétnych pracovných problémov.

Positívna spätná väzba v miere aspoň 5:1. Päť pozitívnych informácií k jednej negatívnej. Považujem to za základnú metódu posilňovania sebavedomia u členov tímu...

4. Kreatívna organizácia

Ľudia sú vnímaní ako hlavný zdroj a organizácia ako živý organizmus.

Ľudia predstavujú najdôležitejší zdroj v organizácii, pretože ako jediný je schopný uviesť do pohybu všetky ostatné a vytvoriť dlhodobú konkurenčnú výhodu. Preto sú hodní investícií. V našich podmienkach sa stále príliš často stretávam s názorom, že ľudia sú vnímaní ako nákladová položka. Aká škoda! Každý manažér a každá organizácia, ktorá nedokáže z ľudí vytiahnuť ich myšlienky a nápady, škodí sama sebe.

Každý pokrok je výsledkom tvorivej aktivity. Svet sa nestáva jednoduchším, naopak čoraz komplexnejším, a preto sa zo všetkých strán ozývajú hlasy žiadajúce tvorivosť. A inovácie. Dve v súčasnosti mimoriadne populárne slová. Mnohokrát deklarované vo verbálnom prejave, v riadiacej činnosti už menej. Primného organizácií vedú manažéri s tendenciou len pokračovať v nastavenom systéme a veriť v zotrvačnosť.

Úlohou manažéra je vytvoriť systém fungovania organizácie tak, aby vyhovoval jej aktuálnym možnostiam. Taký, kde budú jasne vymedzené kompetencie a zodpovednosti jednotlivých ľudí, o ktorý sa budú môcť oprieť, ale zároveň im ponechá čo najväčšiu možnú mieru slobody a vlastnej participácie. Rovnako sa jedná o proces, ktorý nikdy nekončí, stále je čo meniť a vylepšovať. Systém si však často organizácie volia tak rigidný, že pod jeho vplyvom sa z kreatívnych ľudí stávajú byrokrati.

Divadlo vnímam tiež ako systém. Organizačný, inscenačný, projektový, atď. Pri tvorbe inscenácie je kľúčovou štruktúra, kompozícia dejov a významov. Nie je pritom podstatná len zložka ako text, svetlo, kostým, hudba, atď., ale ich súhra, ktorá vytvára významové útvary podávajúce súhrnnú viacvrstvovú informáciu, divadelný znak. Len premyslené usporiadanie týchto znakov má apelatívny potenciál, zámer a poslanie, ktoré prinášame divákovi. Podobný spôsob vytvárania štruktúry nachádzame v divadelnom manažmente, postavený na znalosti jednotlivých komponentov a schopnosti ich interakcie, len zdroj sa líši.

V divadelnom umení pretrváva silný vplyv inštitucionalizácie na ľudí a na náš pohľad na divadelné profesie. Striktná špecializácia je daná už od vzdelávacieho systému (nielen) vysokých umeleckých škôl. Navyše vnímam veľký nepomer medzi tým, čo školy učia, akým spôsobom a v akom rozsahu a praxou, čo skutočne umelecké organizácie požadujú. Väčšinou sa jedná len o produkčné činnosti a oklieštený marketing, lepšie povedané odbyt hotových projektov, na ktorých príprave nemá manažér možnosť participovať, resp. určite nie kreatívnym spôsobom a svojím pohľadom na problematiku.

Možnosti interakcie sú otvorené vnútri medzi tzv. umeleckými profesiami a vnútri medzi administratívnou zložkou, navzájom sú si však silne odcudzené.

Manažér vstupuje medzi tieto dve zložky. Stále novo znejúca profesia divadelného manažéra v našich končinách kontrastuje so starým systémom, spoločenským konsenzom a nedávnou históriou daným pohľadom.

Spoločenský vývoj smerujúci k špecializácii v priebehu 20. storočia zabudol na prirodzenú interakciu človeka a holistický prístup. Vo všetkých oblastiach. V medicíne dnes riešime liekmi konkrétny následok, namiesto hľadania príčiny, ktorá môže spočívať niekde úplne inde. Zabúdame nielen na celkové prepojenie jednotlivých komponentov tela ale aj na jednotu fyzického tela a psychiky a ich vzájomné pôsobenie.

Človek je bytosť prirodzene interaktívna. Oslabenie v jednej časti má za následok poškodenie celého systému. Je široký pohľad a vnímanie súvislostí tak zložitý? Namáhavý? Alebo nežiaduce, pretože by sme odhalili niečo, čo by ohrozilo systém spoločnosti? Je schopnosť interakcie a jej rozvíjanie pre spoločnosť vlastne zhubné?

Špecializácia sa ukázala ako užitočná. Ale do akej miery? Kde je hranica keď začína škodiť a brániť interakcii a možnostiam komunikácie?

4.1. Metódy na vytvorenie kreatívnej organizácie

Vytvoriť podmienky pre učenie sa.

Autor konceptu P. Senge uvádza v knihe *The Fifth Discipline*: „ľudia priebežne rozširujú svoju schopnosť dosahovať výsledky, ktoré si želajú, kde sú podporované nové a tvorivé spôsoby myslenia, kde je vytvorený priestor pre kolektívnu inšpiráciu, a kde sa ľudia priebežne učia tomu ako sa spoločne učiť“.³ Zmeny a inovácie definujú tento typ organizácie. Predstavujú neustály proces a sú priamou súčasťou systémov formou kontinuálnych procesov, nie ad-hoc jednorázových adaptácií nových riešení.

Napr. formou stanovenej týždennej miery učenia sa – v praxi sa totiž často chcú všetci zlepšovať, ale nik si na to nevyhradí čas. Je zodpovednosťou organizácie, aby tomuto procesu prikladala dostatočnú váhu a priestor. Učiace sa organizácie sa totiž skladajú z učiacich sa jednotlivcov.

³ SENGE, P. 2007. *Páta disciplína, teórie a praxe učí sa organizace*. Praha: Management Press, 2007. 436 s. ISBN 978-80-7261-162-1.

Orientovať sa na vzťahy a skupinu.

Poskytovať ľuďom priestor pre nerušenú samotu, rovnako ako pre kolektívnu tvorbu. Všetci sme individuality a kreativitu v nás vzbudzujú rôzne podnety. Podstatný je pritom čas strávený v plynutí a pozitívna spätná väzba.

Vnímať zmeny ako kontinuálny fenomén a hľadanie ako trvalý prístup

A uvedomovať si relatívnosť poznatkov. Systém nás naučil, že otázka má len jednu správnu odpoveď a robiť chyby je znakom nevedomosti. Tvorivá organizácia vie, že bez chýb nedokážeme priniesť nové myšlienky, tvorí a žijeme v rutine.

Pomenovať podstatu a vysporiadať sa s tlakom na zložitosť

Teda umenie vybrať podstatu a zbaviť sa zbytočného. Koľkokrát sa stretávame s ambíciou príliš širokého záberu a nepremyslenej štruktúry projektov, inscenácií, festivalov, workshopov a dielní, vzdelávacích projektov, konferencií, atď. alebo z iného súdka: byrokratických formulárov, nariadení, zákonov, či neefektívnych porád... Organizácia potrebuje rozpoznať podstatu a zbaviť sa všetkého prebytočného. V manažmente často používané Paretovo pravidlo, že 20% produktov vytvára 80% zisku a zvyšných 80% len veľkú zložitosť a náklady, je možné implementovať do divadelných organizácií a to nielen z hľadiska zisku fiškálneho. Napr. bližší pohľad na dramaturgiu projektov odhalí tento problém.

Kľúčom k riešeniu ako sa vysporiadať s aktuálnymi tendenciami trhu (umenia) je dobre poznať diváka a potenciálneho diváka a zároveň držať podstatu a poslanie organizácie.

Zosúladiť myšlienky s aktuálnymi sociálnymi rámcami

Kreativita nie je len javom psychologickým, ale aj socio-kultúrnym. Sociálne, kultúrne, ekonomické, politické a ďalšie faktory majú priamy vplyv na kreativitu, pretože je javom komplexným. Systémový náhľad na divadelnú tvorbu si vyžaduje holistický prístup k téme, vždy v interakcii s prostredím, v ktorom jav existuje. Pri posudzovaní kreatívneho produktu sa nejedná len o jeho vlastné kvality, ale záleží aj na prijatí, či neprijatí referenčnou skupinou (divákmi, kritikmi, umeleckou obcou, a pod.) Kreativita je produktom sociálnych systémov, ktoré hodnotia kreativitu jednotlivca, či skupiny ľudí.

Tolerovať neúspechy, pomenovávať ich a chápať ako nutnú súčasť kreatívnych procesov v organizácii

Chyby a omyly sú často dôležitejšie než úspechy. Predstavujú odbočky z našej cesty, ktoré sa ukázali ako slepé uličky. Keď sme napokon zvolili inú cestu, prečo sú tieto odbočky dôležité?

Pretože znamenajú, že skúšame nové veci. Že v organizácii dokážeme riskovať. Že vieme ako postupovať vpred a nebojíme sa zmien.

Chyby majú význam vtedy, keď im porozumieme, vysledujeme všetky body, pre ktoré sme neuspeli, a pomenujeme si ich príčiny. A poučíme sa z nich.

Organizácia sa pri tomto uhle pohľadu zameriava na úspech a vedomie úspechu nielen finančného, ale aj menej kvantitatívne merateľného. Tvorivý manažér môže veci ovplyvniť, ale výsledky sa ukážu až v dlhšom časovom horizonte. Podstatné je, že organizácia je pripravená a schopná inovovať, aplikovať nové postupy, meniť sa a prispôsobovať a prepojiť kreatívnu tvorbu vo vnútri a zavádzanie inovácií navonok.

5. Manažment a dramaturgia

Voľba vytvoriť túto kapitolu a pomenovať kreatívne možnosti prepojenia oblastí divadelného manažmentu a divadelnej dramaturgie vznikla úplne prirodzene mojou dlhoročnou komunikáciou s divadelnými dramaturgmi, s ktorými cítim svoju prácu ako najbližšie spätú. V dopracovaní tejto témy premostenia ma ubezpečilo aj zameranie doktorandského štúdia na KALD DAMU požadujúce interakciu jednotlivých komponentov, v mojom prípade javiskových aj mimojaviskových tvorivých procesov.

Divadelný manažment vnímam ako kreatívnu aplikáciu manažérskych postupov, ktorý vychádza zo schopnosti a sily kreovať nové nápady a myšlienky, skúšať rôzne spôsoby vyjadrenia, opierať sa o inovatívnosť.

Divadelný manažment predstavuje proces a zároveň aj spôsob myslenia. Len vtedy sa manažment stáva aj umením a manažér jednou z určujúcich osobností pre tvorbu, alebo dokonca priamo spolutvorcom.

Jan Dvořák potvrdzuje zmysel kreatívneho divadelného manažmentu: "(...) hľadanie kreatívnych prvkov v riadiacej práci divadelnej sféry, tvorivých možností v manažérskej činnosti v kultúre a umení."⁴

Manažment, ani divadelný manažment, nepatria medzi exaktné vedy a o tom, či vôbec patria medzi vedné disciplíny, rovnako nepanuje názorová zhoda. Ak ako manažér uskutočním rozhodnutie A (rozhodnutie je jediným priamym výsledkom práce manažéra), neznamená to zákonite výsledok B. Manažment, ani ekonómia, nie sú „všeliakom“ problémom spoločnosti. Analogicky divadelný manažment voči divadlu ako takému. Predstavuje však určitú, podľa môjho názoru veľmi užitočnú, bázu informácií, a odlišný spôsob vnímania, ktorý v správnej interakcii s ostatnými zložkami umenia môže viesť k želaným výsledkom.

Od pani prof. Pilátovej som počula myšlienku:

„19. storočie bolo storočím herca.

20. storočie bolo storočím režiséra.

21. storočie je storočím kreatívneho manažéra.“

V dizertačnej práci rozoberám presahy oboch disciplín a oboch profesií z nasledovných hľadísk:

1. Procesuálnosť činnosti
2. Dramaturgia a manažment ako druh myslenia v systémoch
3. Ambivalentnosť dramaturgie a manažmentu
4. Ľudia a vytváranie prostredia
5. Reflexia a kontrola
6. Predchádzanie ustrnutiu a stagnácii

⁴ DVOŘÁK, J.: *Malý slovník manažmentu divadla*. 1. vyd. Praha: Pražská scéna, 2005. ISBN 80-86102-49-1 s. 125

7. Zdieľanie najnevďačnejšej úlohy v tíme

Ak napr. v divadle pri tvorbe inscenácií platí pravidlo synergie, a teda že (zjednodušene povedané) dobrá režijno-dramaturgická koncepcia, dobrí herci, dobré kostýmy a scéna s dobrou hudbou vytvorí inscenáciu, ktorá nie je len sumou týchto kvalít, ale niekoľkonásobne ich prevyšuje. Rovnako to platí v oblasti, o ktorej píšem. Kvalitná a zmyslom odôvodnená dramaturgia organizácie a kvalitný a správne použitý manažment môžu spoločne vytvoriť pre riadiace a programovacie prostredie v tejto organizácii podmienky ďaleko presahujúce možnosti oboch disciplín osve.

Kreatívny manažment v divadlách je mnohokrát ešte aj dnes vnímaný najmä umeleckými pracovníkmi ako niečo, čo umenie svojím spôsobom dehonestuje a nerozumie tvorivej práci. Jediná tvorivosť, ktorú si vedia predstaviť, je spravidla tá javisková. Prácu manažéra zužujú najmä na oblasť financií.

Má to priamy dosah na dramaturgiu, ktorá potom prichádza o svoju svojbytnosť v prípade, že je nútená sa prispôbovať tlaku diváka, ktorého vkus v organizácii môže zastupovať práve nekreatívny a nedivadelný manažér.

Dynamické turbulentné trhové prostredie, v ktorom dnes žijeme a tvoríme, si vyžaduje iný prístup všetkých zložiek v organizácii, od umeleckej, cez administratívno-ekonomickú až po technickú zložku. „Trhový úspech“ organizácie vždy neznamená, a nemal by znamenať, automatické prispôbenie sa vkusu väčšinového publika, s čím súhlasí ako dramaturg, tak divadelný manažér. Práve naopak, umenie a kultúra podporovaná z verejných zdrojov by mala ponúkať umeleckú a ideovú alternatívu produkciám zo súkromného sektora s dôrazom na výnimočnosť a vysokú umeleckú úroveň. Čím zároveň nechcem popierať výnimočné tvorivé inscenačné počiny divadiel právne patriacich do súkromného sektora, len zdôrazniť nutnú pozíciu divadiel ostatných právnych foriem, ktoré sú podporované z verejných zdrojov.

Analýza styčných bodov v práci dramaturga a manažéra v divadle a pri príprave umeleckých a umelecko-vzdelávacích projektov ukazuje, že obidve profesie vytvárajú základ tvorivej aj organizačnej práce v umeleckej organizácii.

Ich činnosť je prirodzene prepojená. Mnohokrát nahliadajú na tú istú úlohu z rôznych uhlov pohľadu a rovnaké procesy len pomenovávajú odlišnými pojmami.

Záver

V dizertačnej práci rozoberám nadobudnuté poznatky z odborov manažmentu, kreativity, kreatívneho manažmentu a divadelnej dramaturgie.

Metódou teoretickej aplikácie najmä na oblasť divadla poukazujem na ich použiteľnosť a užitočnosť pre divadlá v akejkoľvek právnej forme, pre nezávislé kultúrne centrá, ktoré sa sami venujú divadelnej tvorbe a produkcii, a aj pre ostatné organizácie venujúce sa iným druhom umenia.

Počas výskumu som nenarazila na prekážku, pre ktorú by metódy a postupy otvárania tvorivého myslenia u jednotlivcov, jeho stabilizácie v tímovej práci a v organizácii ako celku, nemohli byť aplikovateľné na takto široké spektrum umeleckých organizácií.

Zvláštny význam nadobudlo pre mňa prepojenie kreatívneho manažmentu na programovú divadelnú dramaturgiu, ktorej som sa aj vďaka výskumu k dizertačnej práci začala venovať.

Najväčší prínos tejto dizertačnej práce vidím v tom, že zatiaľ existuje len veľmi málo dostupnej tuzemskej, myslím tým českej a slovenskej, literatúry k téme kreatívneho manažmentu v divadle. Verím, že nájdením nových prepojení na iné oblasti zdanlivo nesúvisiace s kmeňovou témou, dostatočne prispievam k ďalšej diskusii o tvorivých možnostiach manažmentu divadla. Nadväzujúce oblasti záujmu ku mne „prichádzali“ postupne v momentoch, keď som si potrebovala zodpovedať otázky a porozumieť novým situáciám a javom.

Výsledkom dizertačnej práce je potvrdenie úvodnej hypotézy. Vo všetkých popisovaných organizáciách, ktoré sa rozhodli spolu so mnou aplikovať metódy na povzbudenie kreatívneho myslenia v skupine a vytvorenie kreatívnej organizácie, sme zaznamenali zvýšenie úspešnosti z pohľadu tvorivého aj realizačného procesu, rozšírili sme množstvo a zvýšili kvalitu projektov a iných

súvisiacich výstupov ako filmové portréty, trailery, propagačné materiály a pod., zvýšili počet aj úroveň motivácie interných členov tímov a spolupracovníkov, zvýšili počet divákov a návštevníkov, celkovo, nie parciálne na každé podujatie, zvýšili úroveň finančnej stability najmä z verejných zdrojov určených na podporu umenia a kultúry, a napokon získali nových mediálnych partnerov, hlavne lokálnych, a u existujúcich sme zvýšili záujem o naše aktivity.

Verím, že som dokázala, že tvorivý prístup v manažmente divadla je témou, o ktorú sa možno oprieť pri praktickej manažérskej činnosti a že práve tu tkvie budúcnosť vedenia organizácií.