



ÚLOHA REŽISÉRA V ANSÁMBLOVÉM ČINOHERNÍM DIVADLE V PODMÍNKÁCH PROVOZOVÁNÍ DIVADLA V ČESKÉ REPUBLICCE PO ROCE 1989

KAPITOLY A ÚVAHY K PROBLEMATICE SOUBOROVÉHO DIVADLA A DIVADELNÍHO
MANAGEMENTU PRO POTŘEBY VÝUKY REŽIE, DRAMATURGIE A HERECTVÍ

Autor: Mgr. Daniel Hrbek, Ph.D.

Škola: Akademie múzických umění v Praze

Fakulta: Divadelní fakulta

Katedra: Katedra činoherního divadla

Studijní program: Režie činoherního divadla
Dramaturgie činoherního divadla

Studijní opora byla zpracována v rámci projektu “Zajištění kvality studia na AMU a posílení reflexe nejnovějších trendů v umělecké praxi”, reg. č. CZ.02.2.69/0.0/0.0/16_015/0002404



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Obsah

<i>1. Typy divadel v České republice</i>	5
<i>2. Uplatnění absolventů režie a úvod do problematiky budování divadla souboru.</i>	8
<i>3. Změny ve vedení a organizaci divadel a vývoj souborů po roce 1989 (1. část)</i>	15
<i>4. Poznámka ke studiovým divadlům a principu kolektivní tvorby</i>	22
<i>5. Změny ve vedení a organizaci divadel a vývoj souborů po roce 1989 (2. část)</i>	24
<i>6. Diskuze o krizi divadla souboru v devadesátých letech</i>	29
<i>7. Co vlastně dělá umělecký šéf? Nástroje a prostředky budování ansámblu a divadelní provoz.</i>	34
<i>7.1. Kompetence, odpovědnost a nástroje formování souboru a divadla.</i>	34
<i>7.2. Organizace práce uměleckého provozu divadla a komunikace s ostatními provozy.</i>	36
<i>7.3. Organizace práce souboru a její plánování. Obsazení inscenací, oslovení hostů či inscenačních týmů a komunikace s nimi.</i>	39
<i>7.4. Interní reflexe a její možnosti v procesu souborové tvorby.</i>	41
<i>7.5. Nároky. Impulsy. Důvěra a sebedůvěra.</i>	43
<i>8. Talentové a osobnostní předpoklady pro vedení souboru</i>	46
<i>9. Tři úvahy volně navazující na téma Úloha režiséra v souborovém divadle</i>	49



9.1. Publikum	49
9.2. Místo a prostor	55
9.3. Divadelní budova (režisér a základní znalost divadelní architektury).	58
10. Anketa	66
10.1. Martin Františák, umělecký šéf Švandova divadla na Smíchově	66
10.2. Petr Štědroň, ředitel Divadla Na zábradlí	68
10.3. Jiří Trnka, ředitel Činoherního studia Ústí nad Labem	69
10.4. Juraj Deák, umělecký šéf Divadla na Vinohradech	69
10.5. Zdeněk Bartoš, umělecký šéf Západočeského divadla v Chebu	71
10.6. David Šiktanc, umělecký šéf Činoherního studia Ústí nad Labem	72
10.7. Shrnutí ankety	73
Seznam použité literatury a dalších zdrojů	75
Internetové zdroje	78



Úvodní poznámka

Tento text je koncipován jako soubor kapitol a úvah k problematice uměleckého vedení souborového divadla a k některým souvisejícím tématům. Měl by sloužit jako výchozí podkladový materiál k seminářům Divadelního managementu a Režijní tvorby, k pochopení práce a funkce uměleckého vedení v divadle a usnadnit základní orientaci studentů režie, dramaturgie a herectví v otázkách divadelního řízení.

Během své vlastní divadelní praxe jsem se s několika úspěšnými pokusy o vybudování divadla souboru přímo setkal nebo měl možnost vývoj takového souborového divadla v čase pozorovat. V roce 1994 jsem spolu s Petrem Svojtkou a Jiřím Janků založil generační Divadelní sdružení CD 94, které jsem pak 8 let vedl jako umělecký šéf a posléze ředitel. Podrobně se vývojem tohoto souboru zabývám v knize Budování divadla. Jako člen hereckého souboru Divadla Na zábradlí jsem byl přítomen několik let tvorbě Petra Lébla a jeho zápasu o podobu jeho domovské scény, má praxe zahrnuje i hereckou tvorbu v šumperském a olomouckém divadelním ansámbly. Od roku 1999 jsem ředitelem Švandova divadla, kde svůj soubor a umělecký program budovali a realizovali postupně režiséři Michal Lang, Dodo Gombár a Martin Františák.

Následující kapitoly vycházejí z mé praktické divadelní zkušenosti, studia teoretické literatury, z rozhovorů s řediteli a uměleckými šéfy českých divadel, z poznatků vlastní pedagogické činnosti na Katedře činoherního divadla a Katedře produkce DAMU.



1. Typy divadel v České republice

Statutární

Statutární scény jsou divadla zřizovaná státem, krajem nebo městem za účelem **poskytnutí nabídky dostupné veřejné služby v oblasti divadla**. Tato divadla jsou provozována většinou na základě stálého příspěvku zřizovatele (způsob financování těchto divadel závisí na jejich právní formě, nejčastější formou těchto divadel v České republice je příspěvková organizace). Příspěvek spolu s tržbami a dalšími výnosy je použit k zabezpečení činnosti divadla, která je definována v jeho zřizovací listině. Tento dokument obsahuje výčet možných hlavních a doplňkových činností, ve kterých smí divadlo podnikat – a to v režimu neziskové organizace. Listina dále specifikuje základní movitý a nemovitý majetek divadla. Tato divadla mají svá stálá působiště.

Soukromá

Soukromá divadla jsou podnikatelské subjekty založené z vůle podnikatele či skupiny podnikatelů sdružených pod právnickou osobou **za účelem zisku z divadelní činnosti**. Některá z nich mají své stálé scény, jiná fungují pouze pohostinsky – jako divadla „zájezdová“.

Nezávislá divadla provozovaná jako neziskové organizace

Divadla založená a provozovaná z vůle a přesvědčení individualit nebo skupin, přičemž **primárním účelem jejich vzniku a existence není zisk, ale zájem kulturní či umělecký**. Většina takto fungujících souborů nemá svůj vlastní divadelní prostor a etabluje se na scénách, které tvorbu těchto skupin programově prezentují. Nezávislá divadla se vymezují vůči dvěma předchozím typům divadel a provozů. Proto bývají označována jako alternativní, přičemž tento pojem je vnímán nepřesně (často i jako vymezující se umělecky k divadlu ortodoxně činohernímu). Dá se tvrdit, že tato divadla mají své kořeny v českých a moravských studiových scénách 70. a 80. let 20. století.

Nezávislá divadla existují v různých právních formách. Tento divadelní sektor je typický tím, že divadla nad sebou nemají zřizovatele, většinou ani žádnou správní radu, financována jsou jednak z vlastních z tržeb a formou projektových, jednoletých či víceletých grantů vypsaných

státem, kraji, městy či městskými částmi, obcemi. Dalšími finančními zdroji jsou potom nadace, nadační fondy či soukromý sektor (nejčastěji na základě smlouvy o reklamě či sponzorství) nebo mecenáši (formou darů).

Zvláštní pozornost pak na tomto místě zasluhují divadla, která vznikla jako s.r.o. nebo o.p.s. jako efekt procesu tzv. **transformace divadelní sítě**, jejímž cílem bylo zrušení právní formy příspěvkové organizace, (v jejíž rámci jsou běžně provozována divadla statutární, viz výše). Změnou právní formy takto v Praze prošel například Činoherní klub nebo Divadlo Archa, fungující dnes jako obecně prospěšné společnosti nebo Divadlo Semafor, který má právní formu s.r.o. Tato divadla rovněž spadají do grantových systémů, ucházejí se o víceleté (čtyřleté granty), přičemž v pražském grantovém systému patří mezi příjemce nejvyšších finančních částek. Z mimopražských divadel je jako obecně prospěšná společnost provozováno například Klicperovo divadlo v Hradci Králové. Kladenské městské divadlo zase funguje jako s.r.o. V divadlech mimo Prahu byl již několikrát zaznamenán pokus místních samospráv využít změnu právní formy a systému financování k likvidaci těchto divadel (například Činoherní studio Ústí nad Labem či Městské divadlo Kladno). Transformace divadel je v tomto ohledu velmi problematický proces, který není ve své praktické rovině domyšlen, neboť neexistují pojistné mechanismy, které by divadla přecházející na nové právní formy a financování chránila od nekompetentních zásahů politických představitelů a eventuální likvidace. Organizace založená zřizovatelem za účelem veřejného zájmu může být zrušena pouze politickým aktem, hlasováním příslušného zastupitelstva, tedy na základě politické shody o nabídce dotované veřejné služby. V případě divadel transformovaných či ostatních divadel nezávislého sektoru stačí k likvidaci divadla neudělení finančních prostředků v grantové soutěži. Vztah divadla (ať už je provozováno jakkoliv) a městské samosprávy (reprezentované politiky a úředníky), způsoby dotační politiky či s nimi spojená tvorba a aplikace kulturní politiky státu, kraje či města jsou tedy dalšími širokými a samostatnými tématy, kterým má smysl věnovat pozornost.

Statutární divadla tvoří v České republice tzv. **páteřní síť divadel veřejné služby**. Jsou to zpravidla divadla repertoárového typu disponující jedním či více stálými uměleckými soubory (ve spektru opera, činohra, balet, někdy i opereta či muzikál).

Existence systémově a kontinuálně financované páteřní sítě statutárních divadel umožňuje v České republice některým režisérům rozšířit své působení: kromě realizace jednotlivých inscenací mají díky podmínkám, které ze své podstaty statutární divadlo zajišťuje, možnost

pracovat komplexněji a svůj tvůrčí potenciál věnovat jedné z nejtěžších umělecko-organizačních disciplín – ***totiž stavbě a vývoji souboru, jeho tvarování.***

Vedle ***statutárních divadel*** lze samozřejmě snahu o takovou tvůrčí práci vysledovat i v tzv. ***nezávislém sektoru a soukromých divadlech*** – tam jsou podmínky k takovému úsilí nesrovnatelně těžší. Je to dáno především tím, že statutární divadla jsou financována kontinuálně a mohou tak počítat s jakousi ekonomickou stabilitou. Proto mohou také reálně plánovat na více let dopředu a pracovat kontinuálně. To u menších subjektů závislých na jednoletých grantech většinou možné není. Proto lze mimo statutární divadla spíše sledovat praxi, kdy v čele subjektu stojí výrazný režisér nebo dramaturg či producent, kteří nepracují jen s určitou konkrétní skupinou herců, ale existenci takového divadla zakládají na ***projektovém divadle*** nebo, chceme-li, divadle projektů.

Jednotliví herci jsou v projektovém divadle najímáni na konkrétní role v konkrétní inscenaci a tvůrci často pro své kreativní snažení dopředu počítají s využitím již viděných a jim známých specifických schopností herce a jeho „rejstříku“, který pro danou inscenaci využijí nebo budou využívat. I z toho důvodu dnes vnímám předpoklad rozvíjení individuálních hereckých schopností v souboru činoherního divadla především za výsadu statutárních divadel.

Dá se předpokládat, že stávající systém zřizování a financování páteřní sítě divadel v České republice bude i nadále předmětem odborné veřejné debaty a sporu jeho zastánců i protivníků. Je dokonce možné, že časem zanikne a způsob provozování i financování divadel se zásadně promění. V každém případě jde o unikátní systém nabízející v současnosti nejatraktivnější profesionální uplatnění absolventů českých divadelních škol.

2. Uplatnění absolventů režie a úvod do problematiky budování divadla souboru.

„Velcí herci rostou zároveň s divadlem – kulturní institucí, kterou tvoří a která také tvoří je. Hercům (když pomineme několik výjimečných jedinců a géniů) je stále divadlo potřebné jako vzduch. Divadlo chápáno jako místo stálé, nepřerušované tvořivé práce. Místo stále nových a nových úkolů“

Peter Scherhauser

Předpokladem pro vznik (a především vývoj) ansámblového divadla je na jedné straně existence tvůrců, kteří takové divadlo skutečně chtějí budovat, na druhé straně vydobytí si takových organizačních a ekonomických podmínek, které mohou být předpokladem koncentrace, tvorby a vývoje souboru. Právě z tohoto hlediska se jako ideální zázemí pro rozvoj ansámblového divadla v České republice jeví v současné době statutární divadla. Proto je důležité, aby tyto divadelní instituce vedli zodpovědní lidé, kteří jsou si této disciplíny vědomi, vnímali její náročnost, protože na nich de facto závisí další vývoj a osud českého souborového divadla – pokud jde o budoucnost jeho financování, organizaci ale i jeho uměleckou úroveň. Z tohoto důvodu považuji za důležité, aby se této tematice, která je na pomezí umělecké kreativní činnosti a divadelního managementu, věnovala náležitá pozornost i v rámci výuky režie a Divadelního managementu na Divadelní fakultě AMU.

Ansámblové divadlo v podmínkách příspěvkové organizace bývá vedeno ředitelem, který jmenuje uměleckého šéfa (ve vícesouborových divadlech bývá tato funkce nazývána také umělecký ředitel). Ten má statutárním ředitelem divadla vymezené funkční období a organizační, umělecké i ekonomické kompetence, které mu pomáhají umělecky divadlo řídit. Takovým šéfem bývá zpravidla *režisér* a dle mých zkušeností a poznatků je to také ideální stav.

Absolvent oboru režie má po studiu divadelní školy několikerou možnost praktického uplatnění: buď svou existenci zakládá na **nezávislém působení** a je najímán konkrétními divadly na konkrétní inscenaci nebo se může stát **uměleckým šéfem** či tzv. **kmenovým režisérem**. Tedy tvůrcem, který je ve stálém angažmá a v souladu s plány uměleckého šéfa

divadla pomáhá (spolu s **kmenovým dramaturgem**) naplňovat střednědobou i dlouhodobou vizi profilace repertoáru, souboru a tým i celého divadla.

Další variantou uplatnění v praxi pak bývá snaha absolventů založit vlastní divadelní seskupení a rozšiřovat tak spektrum malých nezávislých souborů či spíše skupin. V jejich případě ale velmi často nejde (a má to i souvislost s financováním, jak jsem již zmínil) o budování souboru, ale o sled projektů. Tato seskupení, která třeba i opakovaně pracují s obsazováním stejných herců, se nedají považovat za ansámblы v pravém slova smyslu. Dají se vnímat spíše jako produkčně provozní platformy, ve kterých vznikají různé projekty, na které jsou jednotliví herci najímáni. Primárním cílem takové tvorby není budování souboru a rozvoj stylotvorného herectví skupiny, ale spíše realizace inscenací a představení, která vytvářejí povědomí o projektu či značce platformy nebo o režisérovi (popřípadě jiných členech inscenačního týmu).

Nejčastější profesionální model fungování souborového divadla v České republice je tedy založen na **repertoárovém systému**, dlouhodobém angažmá **uměleckého šéfa a dramaturga**, místo druhého, **kmenového režiséra**, bývá neobsazeno. Místo toho vyzývá umělecký šéf jednotlivé jím vybrané režiséry k **hostování**. Tento model je podle mě tak častý proto, že přítomnost kmenového režiséra v divadle se jeví z hlediska dnešní ekonomiky provozu zdánlivě nadbytečná, ale také lze zaznamenat, že o práci kmenových režisérů není moc velký zájem. A často ani samotní umělečtí šéfové nemají zájem mít ve svém souboru dalšího stálého režijního partnera. **Podíl na tom, že je funkce kmenového režiséra vnímána v dnešním divadelním provozu jako neekonomická a neefektivní, má ale především špatné pochopení a naplňování této funkce**, což se projevuje často tím, že kmenový režisér bývá v divadle přítomen jen po dobu svého zkušebního cyklu a mimo něj většinou hostuje na jiných scénách. Jeho spoluúčast jako kmenového režiséra se pak smrskává na pouhou výrobu inscenací a samotná funkce pozbývá svého skutečného původního smyslu. **Kmenový režisér** (a případně dramaturg) **má myslet na soubor a vyjadřovat se skrze něj a tím ho pomáhat rozvíjet** (což mimo jiné znamená časově náročnou práci – pravidelně navštěvovat reprízy inscenací repertoáru divadla a hlídat uměleckou úroveň jednotlivých představení).

Fenoménem posledních deseti let je bohužel ale také nedostatek tvůrčích osobností, které by se chtěly na rozvoji ansámblového divadla podílet i jako umělečtí šéfové a přijmout odpovědnost za víc než jen za umělecký výsledek jednotlivé inscenace. Toto tvrzení opírám o vlastní praktické poznatky a fakt, že v posledních letech lze zaznamenat úbytek konkurence a

velmi nízkou účast ve výběrových řízeních na funkce šéfů statutárních divadel. Myslím, že je to i vysvětlením, proč lze v dnešním modelu vedení takových scén vysledovat jev, kdy se uměleckými šéfy souborů velkých divadel stávají herci (např. Divadlo J.K. Tyla v Plzni, Moravské divadlo v Olomouci), výjimečně pak třeba dramaturgové (Milan Šotek, Národní divadlo Brno).

Problematika budování souboru a souborového divadla

Práce na podobě ansámblu je úzce spojena s tzv. **praktickou dramaturgií** – tedy dramaturgií, která se odvíjí od aktuálních možností daného souboru, od fáze jeho vývoje, individuálních předpokladů a schopností jednotlivců v něm. Je to dramaturgie, která zohledňuje potřeby souboru, režiséra a spontánně umí reagovat i na kreativní impulsy zevnitř souboru. V divadle, které uplatňuje v praxi teorii praktické dramaturgie, je pak za předpokladu pozitivního vývoje (do kterého počítám i náhody a skutečnosti, které nelze předem koncepčně připravit, musejí se v praxi zkrátka stát a obecně je pojmenováváme jako „štěstí“) možné, úspěšně vybudovat soubor, divadlo, éru. O tom, že je pak i možné, aby se v takto budovaném divadle herec stal autorem, autor režisérem, režisér hercem apod., píše již Jaroslav Vostrý v knize *Činoherní klub 1965-1972 Dramaturgie v praxi*, a předkládá tento praktický poznatek jako jeden z vedlejších znaků existence „divadla-klubu“. De facto hovoří **o souborovém divadle, kde hierarchie uměleckých a organizačních funkcí není dogmatická a umožňuje svobodný projev všem tvůrčím složkám**. Ve vrcholné fázi pozitivního vývoje souboru je již umělecké vedení divadla především tvarováním těchto impulsů a tematicky dostředivých souborových projektů.

Úlohou režiséra (působícího ideálně v tandemu s dramaturgem či dramaturgy), který se chce podílet na budování souboru, je **vyhledávání takových témat a textů, které mají mimo jiné předpoklad hereckého růstu individuality i skupiny**. Jejich skladbou v dramaturgickém plánu tak režisér s dramaturgem nesledují pouze své vlastní tematické zacílení, kterým vymezují své divadlo vůči ostatním. Taková práce má za cíl kromě budování tematické profilace divadla, také vznik či volbu stylu, shodu na hereckých stylových prostředcích. To vytváří předpoklad originálního výrazu takového souboru. Uskutečňování idejí ansámblového divadla se v praxi děje v čase, postupně. Bývá výsledkem **dlouhodobého koncepčního myšlení a praktického úsilí jeho tvůrců**, je dále podmíněno konkrétní vizí, shodou na ní a ochotou ji v každé chvíli tvorby skutečně naplňovat. K tomu je zapotřebí složit soubor takových hereckých osobností a individualit, jejichž vysoké profesní nároky na

sebe samé pohání vzájemně celou skupinu, která si je zároveň vědoma **skutečné společné souhry jako nejvyšší hodnoty a kvality v dosažení autenticity scénického díla**. Protikladem takových tvůrců je herec, který se mylně domnívá, že opakováním osvojených hereckých prostředků buduje svou uměleckou individualitu a identitu, vytváří svůj osobitý rukopis či styl, kterým je jedinečný a kvůli kterému je obsazován. V současném divadle lze v tomto ohledu pozorovat příliš mnoho herců, u kterých lze předem v téměř jakékoli roli očekávat stejné prostředky herecké techniky a výrazu.

Soubor složený z výrazných individualit ovšem není jednoduché vést. Právě nárok na individualitu a její originalitu v sobě nese i **potenciální konflikt** mezi takovou individualitou a divadelní institucí, jejím provozem a jejími zákonitostmi. Proto je v divadle – a zvláště pak v jeho uměleckých složkách – nezbytná **vysoká úroveň komunikace**. Umělecké vedení divadla musí být se svým souborem srostlé a mělo by v každou chvíli znát i umět odhadnout pocity souboru a jednotlivců v něm, měl by se starat o každodenní vytváření předpokladů svobodné umělecké tvorby. Umělecký šéf by si měl být zároveň vědom, že takovou práci okolí nikdy stoprocentně neocení (a tedy by ani neměl chtít, aby byla ceněna, neboť má být samozřejmostí, jedním z nástrojů, jak podporovat přirozenou kreativitu svého souboru a jeho motivaci).

Jednou z podstatných okolností vztahu herec – umělecké vedení v procesu tvarování divadla je fakt, že **herec je v tomto procesu ten, jehož seberealizace se odvíjí od představ někoho jiného** (je obsazován do her, jejichž výběr přímo neovlivňuje, do rolí, které si nevybírání, stejně jako si nevybírání režiséra či jiné členy inscenačního týmu). Jeho možnost volby je v divadelním organizmu smrsknuta na rozhodnutí upsat se konkrétnímu divadlu, konkrétním uměleckým osobnostem v něm, maximálně se umělecky a lidsky snažit ovlivnit kolektivní tvorbu. Tyto okolnosti, jinak tak nádherného a svobodného povolání, mohou být v průběhu procesu budování divadla příčinou momentálních frustrací, které vyplouvají na povrch ve chvíli, kdy se nedaří nebo nedochází k individuální či kolektivní satisfakci. Proto je tak důležité, aby koexistence uměleckého vedení souboru a herců v něm byla co nejtěsnější, komunikace co nejpřímější. Povinností šéfa je zkrátka v každou chvíli znát náladu a atmosféru v souboru, vyčítit včas jeho frustraci.

Jiným z nezbytných předpokladů dobrého uměleckého šéfování divadla je **přirozený respekt spolupracovníků k talentu a schopnostem vůdčí umělecké osobnosti a v ideálním případě i lidským a mravním kvalitám takové individuality**. To

znamená, že musí jít o zralou osobnost, která umí komunikovat s lidmi, je schopna srozumitelně formulovat vizi a získat pro ni podporu, dokáže „zažehnout plamen“, motivovat k výdeji kreativní energie. Umělecký šéf také stále hledá společné téma sjednocující různorodé umělecké osobnosti, jejich názory (nejen umělecké) a smýšlení. Ve vztahu k vývoji souboru a dramaturgii by měl být schopen pojmenovat souboru předem své záměry a měl by být také schopen následné reflexe praxe a opět pojmenovat, jestli její výsledky odpovídají původním cílům, či jak se eventuálně od předpokládaného liší. Udržovat herecký tým v bdělosti a vést s ním v tomto slova smyslu širší diskusi, jejíž vrchol se odehrává vždy v praxi – na zkouškách a představeních. I tím dává dobrý šéf herci příležitost nedovolit vnímat svou účast v souborovém divadle jen jako pobyt interpreta cizích myšlenek, stylů a témat v „divadelní továrně“.

Součástí umělecké praxe je konflikt a psychické vypětí. Jejich příčinami bývají často rozdílná očekávání, vzájemné nároky na spolupráci, na kontinuální diskusi a praxi. Pokud se takové konflikty odehrávají v tvůrčím ovzduší, nebývají destruktivní a mají často pozitivní vliv na společný vývoj. Mohou se dokonce stát i tím, co potom pohání divadlo dopředu a pomáhá aktivizovat tvůrce či jiné zaměstnance divadla, kteří by jinak mohli časem zpohodlnět. ***Základem úspěšného budování ansámblového divadla je totiž nutnost provokovat k aktivitě a udržet v ní všechny zúčastněné co nejdéle.***

Nároky na všeobecný přehled a povědomí o hercích či aktivním repertoáru českých i významných zahraničních divadel jsou na režiséra, který chce budovat soubor (nebo se na tom podílí), nesrovnatelně vyšší než na tvůrce hostujícího. ***Kmenový režisér nebo umělecký šéf by měl znát současný repertoár všech našich repertoárových divadel, měl by mít dostatečný přehled o umělcích pohybujících se zde i v nezávislé divadelní sféře i soukromě provozovaných divadlech.*** Stejně tak by měl pravidelně navštěvovat absolventská představení divadelních škol a mít tak přehled o divadle a příslušnicích nastupující generace. Jeho úkolem je totiž průběžně vyhledávat ideální spolupracovníky do svého týmu a umět je v případě potřeby nahradit. Umělecký soubor je křehké těleso a nelze ho doplnit jakoukoliv hereckou osobností. Herec, který se může stát plnohodnotným členem souboru, musí mít potřebnou profesní ale i osobnostní výbavu.

Dlouhodobá práce s jedním souborem v jednom místě vyžaduje od tvůrců rozhodnutí uvázat se k sobě, režisérovi a k divadlu na několik sezón či let, převzít za sebe vzájemně odpovědnost, věřit si a přirozeně respektovat um a

kreativitu členů týmu. Přátelství a přátelská atmosféra, po které spousta umělců při tvorbě volá, vzniká ideálně na základě společné práce, témat, obohacování a společných i rozdílných postojů k umění, jejich tvůrčí konfrontaci, přesvědčení a v neposlední řadě pak i na základě společných proher a úspěchů. Teprve na těchto společných hodnotách se rodí v souboru také skutečně pevné přátelské osobní vazby, které nestojí na společných mimodivadelních zájmech, ale právě na tvrdé práci „v něm a spolu“. Jinými slovy, umělecký vedoucí by si měl být vědom toho, že schopnosti herců, jejich kreativita a spolupráce jsou pevným základem následných osobních vazeb. Pokud osobní vazby fungují pouze na základě sympatií a osobních preferencí mimo divadlo, nezaručuje dobrá atmosféra z takových vazeb plynoucí kvalitu zkoušky či představení. Naopak, dlouhodobá stabilita, kvalita a vzájemné nároky souboru jako celku tím mohou být oslabeny.

Zdaleka ne všichni herci jsou disponovaní pro dlouhodobou existenci v rámci souboru. A i ti umělecky i lidsky nejloajálnější v čase prověřují, kam se v průběhu let profesně posunuli, jak rozvíjeli a rozvíjejí svůj um. S věkem a zkušenostmi někteří mění i své životní priority a hodnoty. Reakcí na dlouhodobé podřizování svého denního, měsíčního a ročního pracovního rozvrhu, bývá odchod „na volnou nohu“. Hlavními příčinami bývá v takových případech především fakt, že se společná existence a pozitivní tvůrčí vlivy již vyčerpaly a tým existuje víceméně ze setrvačnosti – i když třeba současně požívá zasloužených výtěžků předešlé kontinuální práce. Vzájemná existence v jednom týmu pak pozbývá svého původního smyslu a efektu. **Místo vývoje nastává stagnace.**

Inspirace k úvahám o souborové souhře a všech aspektech, které s ní souvisejí, lze najít i v jiných odvětvích lidské činnosti, například v týmových sportovních hrách. V roce 2020 uvedl Netflix desetidílnou dokumentární sérii *Poslední sezóna* mapující vzestup týmu Chicago Bulls a jeho lídra Michaela Jordana na svůj výkonnostní vrchol. Je zde přítomno vše, co je nutné vědět o teorii výstavby souboru. V dokumentu vypovídají jednotlivé hvězdy tohoto sportu o dekádě tvorby týmu, vývoje jeho hracího stylu, o úlohách jednotlivých individualit v něm, o významu role trenéra a fatálních dopadech rozhodnutí managementu. Součástí svědectví je také rozkol a často neslučitelnost myšlení hráčů a managementu, podíl jednotlivých osobností a jejich dispozic na úspěších i krizích týmu. **Analogie s divadlem souboru je zde zcela na místě. Stavba a struktura úspěšného týmu probíhá de facto stejně.** Obrovský rozdíl je samozřejmě ve finančním zázemí a s ním související totální koncentraci týmu na společnou věc – trénink, hru, vítězství. V prostředí souborového divadla nelze téměř nikdy dosáhnout odpovídajícího finančního ohodnocení a primární motivace musí být především



chuť a potřeba v týmu tvořit, někam patřit, s něčím se identifikovat. Dokument Netflixu mimo jiné popisuje **individuální přístup** trenéra k různým osobnostem týmu, ze kterých se v průběhu času stávají hvězdy. I zde je svět sportu inspirujícím impulsem v přemýšlení o **psychologii souboru**, stavbě a vývoji týmu.



3. Změny ve vedení a organizaci divadel a vývoj souborů po roce 1989 (1. část)

Cílem této kapitoly není historický výklad, na to si ani jako praktik netroufám, ale uvést čtenáře do základního kontextu, ze kterého vyvěrá současná situace a stav souborového divadla v České republice. Jde tedy spíše o stručné, a tedy nutně zjednodušující shrnutí a rekapitulaci základních personálních a organizačních změn v (především pražské) divadelní síti statutárních divadel od počátku devadesátých let dvacátých let do současnosti.

Pojetí souborového repertoárového divadla je odvozeno z osvíceneckých koncepcí. Z Německa bylo přebráno do prostoru střední Evropy. S proměnou společnosti po Velké francouzské revoluci a s nástupem třetího stavu se z poddaných stávají občané a s tím také vznikají instituce působící ve veřejném prostoru a ve veřejném zájmu. A tak se v kulturním kontextu střední Evropy začínají objevovat i divadla-instituce. (Tento koncept již v mnoha ohledech neodpovídá společenské realitě. I to může být důvod krize veřejnoprávních institucí – a to i krize jejich identity, resp. obtížného definování smyslu – a tedy i ansámblů.)

Specifický vývoj nastává v České republice po roce 1948, kdy vstupuje v platnost tzv. Divadelní zákon a dochází k zestátnění divadelního provozování. Tím se stala institucionální podoba repertoárových souborových divadel v zásadě univerzální, jedinou možnou, zákonnou. Hnutí malých scén šedesátých let a studiová divadla (včetně amatérského divadla v sedmdesátých a osmdesátých letech dvacátého století) byly vlastně subversivní pokusy o alternativní model provozování divadla. Po uvolnění legislativních rámců na počátku devadesátých let došlo k reakci a živelnému vývoji. Přispěla k tomu absence kulturní politiky. (V Praze dnes existuje abnormální počet statutárních divadel. K tomuto stavu vedla potřeba zachovat institucionální základnu divadelní sítě. Spolu se vznikem nezávislých a soukromoprávních divadel pak došlo k extenzi nabídky, forem provozování divadla a s tím spojenému zápasu o zdroje.)

Po revolučních událostech roku 1989 nastal v první polovině 90. let 20. století velký odliv diváků z oficiálních divadel. Lidé měli mnoho nových možností, celá společnost se počala transformovat, lidé začali svobodně podnikat a v divadlech počala éra personálních výměn, kdy se do jejich vedení mohli po delší době vrátit osobnosti, které dřívější režim pracovat nenechal.

Do **Divadla Na zábradlí** se ještě před listopadem 1989 vrátil jako režisér Jan Grossman, který zde před svou smrtí stihl nastudovat pozoruhodné inscenace (Moliérova Dona Juana, hry

Largo desolato a Pokoušení, kterými se na svou domovskou scénu vrátil dramatik Václav Havel, Steigerwaldův text Hoře, hoře, strach, oprátka a jáma, Bennetovo Kafkovo brko). Hned na počátku devadesátých let ale dochází k rozpadu souboru. Grossmannovo působení Na zábradlí bylo hned v úvodu poznamenáno přeobsazením Karla Heřmánka, který se režijnímu vedení bouřil. Souborová krize postupně narůstala a vyvrcholila přerušáním zkoušení inscenace Pokoušení. Dlouholetý ředitel Vodička odešel do důchodu a v roce 1991 se ředitelem divadla stal Grossman, kterému nezbylo než začít budovat nový soubor a repertoár, který byl díky odchodu podstatné části souboru nehratelny. V roce 1993 Grossman ale náhle umírá a rekonstrukce souboru zůstává nedokončena. Herec a jedna z hlavních tváří činoherního souboru Karel Heřmánek po dramatickém odchodu ze Zábradlí zakládá vlastní hereckou skupinu, která po zániku či spíše likvidaci Krejčova Divadla Za Branou II, nalezne nakonec svou stálou scénu v Paláci Adria jako **Divadlo Bez zábradlí**. Po Grossmanově smrti vítězí v konkurzu na nového ředitele divadla Svobodová a s ní mladý režisér Petr Lébl (kterého ještě před svou smrtí stihl Grossman přizvat na Zábradlí k hostování). Ten divadlo zcela zahltí svým talentem, stylem, svou osobností a kreativitou. Pro svůj specifický divadelní styl (postavený na obrazu spíše než na rozvíjení klasické dramatické situace, na celkové vizualitě a vyhraněné estetice, asociačním myšlení, bezbřehé fantazii, expresivní herecké stylizaci) si začíná úspěšně budovat svůj soubor postavený na zkušenosti herců, kteří v divadle zůstali po Grossmanově smrti, a na nových hereckých osobnostech, které k nim a k sobě postupně zval. Stejně tak Svobodová přivádí do divadla postupně svůj produkční tým. Lébl měl za sebou vedení amatérského souboru a dvě profesionální režie v tehdejší Divadle Labyrint – tedy byl téměř bez profesionální praxe a bylo mu 28 let. Přesto dokázal Lébl spolu se Svobodovou udělat z Anenského náměstí opět středobod divadelní Prahy a Divadlo Na zábradlí udávalo trend. Mezi tamní zásadní Léblovy inscenace řadím především Služky, Racka, Cabaret a Ivanova.

Výrazné období Petra Lébla v Divadle Na zábradlí ukončil tragicky on sám, když se v prosinci roku 1999 oběsil nad jevištěm své milované scény. Lébl posunul hranice možného v oficiálním divadle té doby. Byl v tomto ohledu zdravě drzý a „nemohl jinak“. Jeho příklad, výrazná poetika a divadelní myšlení posléze ovlivnilo české divadlo natolik, že de facto učinilo možným, aby se o čtvrt století později mohl stát uměleckým šéfem Národního divadla Daniel Špínar.

Divadlo Na zábradlí hledá po Léblově tragickém odchodu nové umělecké lídry se střídavým úspěchem. V průběhu následujících let se zde ve funkci uměleckého šéfa postupně střídají J. A. Pitínský, Jiří Pokorný či David Czesany, a soubor se postupně mění. Stálým kmenovým

režisérem je svým způsobem po celou tu dobu herec Jiří Ornest, který zde jako člen hereckého souboru nepravidelně režíruje.

Žádná z osobností, která po Léblově přišla, nedokázala plnohodnotně navázat na „léblovské období“ a s odchodem Doubravky Svobodové se po vypsaném konkurzu směř i poetika Divadla Na zábradlí radikálně mění. Změnu přináší nový ředitel a dramaturg Petr Štědroň s dramaturgyní a uměleckou šéfkou Dorou Vicanikovou a s kmenovým režisérem Janem Mikuláškem, kteří se po úspěšném výběrovém řízení ujali uměleckého i manažerského vedení divadla. Scéna na Anenském náměstí prošla výraznou rekonstrukcí, změnilo se tradiční logo divadla. Jako by se divadlo novou podobou symbolicky odstříhlo od „starého Zábradlí“. Svědky pokusu o vybudování jeho nové éry jsme právě teď.

Myslím, že je vhodné na okraj zmínit, že Lébl či Pitínský byli osobnosti, které se zrodily z tradiční a husté sítě amatérského divadla a souborů v České republice. Jejich nástup českým profesionálním divadlem 90. let otřásl. První profesionální Léblova inscenace v tehdejší divadle Labyrint, Tobiášův *Vojcevič*, vyvolala masovou polemiku mezi odbornou veřejností, zdokumentovanou v časopisu SAD. Jedním z nejskloňovanějších slov v debatách o Léblově inscenaci se stal pojem *postmoderna* a *Vojcevič* byl vnímán jako její český divadelní manifest, za nějž byl také označen.

Ředitelem ***Městských divadel pražských (MDP)*** se v roce 1990 stal Jan Vedral. Vedralovo období v MDP se dá charakterizovat jako jejich transformace vedená snahou osamostatnit ekonomicky i umělecky jednotlivé scény spojené pod jednou hlavičkou. Toto období je spojeno s mnoha restitučními řízeními.

Uměleckým šéfem ***Divadla ABC*** se stal Miloš Horanský. ***Divadlo Ká*** (dnešní Divadlo Komédie) vedl Petr Palouš. Mělo se stát jakýmsi nástupcem zaniklého Komorního divadla. Členové hereckého souboru MDP podepsali nové termínované smlouvy, které se vázaly vždy přímo ke konkrétní scéně MDP. Každá scéna tedy pracovala se svým konkrétním souborem. V rámci těchto změn Vedral také rozpustil balet, orchestr a ***Divadlo Rokoko*** poskytl Jakubu Špalkovi, který se stal uměleckým šéfem této scény a přivedl do divadla svůj generační studentský spolek Kašpar.

Vedralovo rozhodnutí bylo výjimečné a odvážné, Špalek se ve svých dvaceti čtyřech letech stal nejmladším uměleckým šéfem se zázemím divadla – instituce v České republice. Jeho soubor byl generační – tvořili ho čerství absolventi či mnohdy ještě studenti DAMU a Rokoko mělo

přítom velkou pozornost tehdejší občanské společnosti. Premiéry Kašparu byly společenskými událostmi, na kterých se potkávala umělecká a intelektuální elita porevoluční doby. K pravidelným návštěvníkům Rokoka patřil i Václav Havel. Působení Kašparu v Rokoku bylo výrazné, ale velmi krátké. Po neshodách s vedením Špalek z divadla odešel (neuměl se podříditi řádu a potřebám vedení instituce) a vzal s sebou i svůj soubor, což mělo za následek rozdělení Kašparu na dvě skupiny. (Původní Kašpar se rozpadl při zkoušení inscenace Lermontovovy Maškarády, kterou režíroval Luboš Pistorius, a inscenace zůstala nedozkoušena. Hlavní herec Kašparu Radek Holub pak odešel za Léblem do rodičího se Divadla Na zábradlí a z Kašparu následně odešli další herci i režisér Michal Dočecal).

Po Špalkovi dostává příležitost v Rokoku Petr Poledňák a přivádí do něj svůj soubor z **Činoherního studia Ústí nad Labem**, které tak může obsadit absolventský ročník DAMU v čele s uměleckým šéfem Jiřím Pokorným, Michalem Langem jako kmenovým režisérem a dramaturgyněmi Markétou Bláhovou a Lenkou Havlíkovou.

Výsledkem Vedralova působení byl fakt, že samostatně fungující soubory měly své umělecké šéfy i kmenové režiséry (Ladislav Vymětal v Divadle Ká, Lída Engelová v ABC a Michal Dočecal v Rokoku) a dramaturgy. Divadlu se však přes tyto koncepční kroky nedařilo najít potřebnou uměleckou, ekonomickou i provozní stabilitu.

V roce 1994 Vedral odstupuje z vedení MDP. Nakrátko ho nahrazuje Pavel Linhart a po něm se ředitelkou stává Radka Pipková. Její manažerské kroky poskytují MDP nové impulsy, rozumnou míru změn – upevňují stabilitu i sebevědomí celé instituce. Uměleckým šéfem Divadla Komédie je jmenován Michal Dočecal, který se rozchází se Špalkem a rozhodne se spolu s Janem Nebeským budovat svůj vlastní soubor a styl. To se mu daří a po výrazné a ceněné etapě se pak stává v roce 2002 uměleckým šéfem Národního divadla. (Kruh se dnes pomalu uzavírá a Dočecal, který před lety začínal se Špalkem v Rokoku a posléze vytvořil svou éru v Divadle Komédie, se v roce 2018 stal uměleckým šéfem MDP. Jako režisér se profiluje v Divadle ABC a symbolicky tak končí své profesní putování po všech scénách MDP.)

Uměleckým šéfem ABC se v období působení Radky Pipkové stal Milan Schejbal, který zde budoval soubor v tradici „divadla na bulváru“ v nejlepším slova smyslu. Rokoko po Poledňákovi převzal Zdeněk Potužil, který k sobě pozval jako kmenového režiséra čerstvého absolventa DAMU, Ondřeje Zajíce. Zajíc se po odchodu Zdeňka Potužila neúspěšně ucházel o místo uměleckého šéfa Rokoka. Místo něj ale Pipková po veřejném konkurzu jmenovala šéfem Tomáše Svobodu v tandemu s režisérem Thomasem Zielinskim. Ti v Rokoku začali budovat

nový soubor a poetiku. V roce 2006 se ale při sporně vypsaném výběrovém řízení stal ředitelem MDP Ondřej Zajíc a jejich krátké a slibné působení stříhem ukončil. Uměleckým šéfem MDP se pak v Zajícově éře stal Petr Svojtka, který Schejbalovo nastavení dramaturgického směřování nijak výrazně neposunul. Současným ředitelem divadla je dramaturg Daniel Příbyl, uměleckým šéfem Dočekal, šéfdramaturgyní Jana Slouková a kmenovým režisérem je dramatik David Drábek.

K výměně vedení došlo po listopadových událostech i v **Divadle na Vinohradech**, do jeho čela v roce 1990 postavila jako ředitelka Jiřina Jirásková. Ve stejných letech odchází z divadla jedna herecká generace a Jirásková čelí situaci, kdy bylo nutné doplnit soubor (a sledovat, co to s ním udělá, a kreativně reagovat dál). Tuto situaci řeší Jirásková podle mne ne příliš koncepčním angažováním různě vybavených hereckých osobností. Podrobně a objektivně o tomto období píše Zuzana Sílová ve studii „100 let vinohradského ansámblu“, která byla uveřejněna v ročence Divadla Na Vinohradech, jež byla vydaná touto scénou v roce 2007.

Jirásková je silnou ředitelskou osobností, ale své vedení zakládá na tom, že je i uměleckou ředitelkou a nejmenuje uměleckého šéfa. Zde vidím počátky a jednu z příčin dlouhodobé krize souboru vinohradského scény. V první polovině 90. let v divadle pracuje jako kmenový režisér Jan Burian a Jaroslav Dudek. Uměleckého šéfa divadlo nemá až do roku 2000, kdy se jím stává Jiří Menzel, jehož tříleté působení je z hlediska budování souboru opět problematické. Další rozpačité období budování souboru vinohradské scény je spjato s hercem Martinem Stropnickým, za jehož působení se divadlo stalo dramaturgicky i stylově nejednotným a nejasným, o koncepčním či úspěšném budování souboru nelze bohužel mluvit. V jeho období je patrná tendence směřování k divadlu režiséřskému, jehož východiska jsou zcela odlišná od těch, na kterých byl postaven tou dobou již značně stylově, profesně (i morálně) nejednotný soubor.

Současné Divadlo na Vinohradech je spjato s osobnostmi ředitele Tomáše Töpfera, uměleckého šéfa Juraje Deáka a dramaturga Jana Vedrala, kteří se snaží navázat na místní tradici ansámblového výrazu a tzv. velké činohry. (Tomáš Töpfer přitom z vinohradského angažmá v devadesátých letech nejdříve odešel, aby se společně s herečkou Eliškou Balzerovou pokusil oživit zaniklou divadelní scénu v Nuslích. Díky jejich iniciativě bylo zrekonstruováno a uvedeno do provozu **Divadlo Na Fidlovačce**. Töpfer, vědom si dobře toho, že budovat soubor a být zároveň ředitelem není pro scénu výhodné, přizval již tehdy ke spolupráci Juraje Deáka jako uměleckého šéfa a společně vytvořili soukromé divadlo se souborem, jehož

existence nebyla založena na zaměstnaneckém poměru, ale na smlouvách „na roli“. Přesto se o tehdejší podobě Fidlovačky dá hovořit jako o divadle souborovém. Budování ansámblu a ansámblovost není, řečeno slovy Luboše Pistoria, „otázkou primitivně institucionální“. Fidlovačka se za Deákova a Töpferova působení dá definovat jako úspěšná scéna s poetikou „lidového divadla“, čemuž odpovídal jak repertoár, tak herecký soubor a dispozice jeho členů – zahrnující hudební i pěvecký talent).

V **Národním divadle** se stal v roce 1990 uměleckým šéfem Ivan Rajmont (přichází z Divadla Na zábradlí, šéfem zůstává do roku 1997 a jako kmenový režisér zde působí až do roku 2013), kmenovými režiséry Miroslav Krobot (přichází z Realistického divadla) a Jan Kačer (předtím v Divadle na Vinohradech), šéfdramaturgem Otakar Roubínek (dříve v Divadle Na zábradlí, na začátku 90. let působil také v Divadle na Vinohradech). První období nového uměleckého vedení bylo charakteristické především hledáním nové dramaturgie Národního divadla a průběžnou debatou o smyslu a směru této instituce v podmínkách nové, probuzené občanské společnosti. Rajmont angažuje do souboru herce z menších či dokonce studiových scén (což tehdy vzbudilo mnoho nesouhlasných reakcí) a v souboru se tak objevují Zuzana Bydžovská, Věra Galatíková, Jana Preissová, Kateřina Rajmontová, Eva Salzmanová, Jiří Adamíra, Miroslav Donutil, Oldřich Kaiser, Jiří Kodet či Ladislav Mrkvička. Rajmont tak mimo jiné těží z vleklé krize souboru Divadla Na zábradlí. Během jeho období se v divadle zrodí inscenace velkých hereckých výkonů (například Strýček Váňa a především Rok Na vsi, charakteristický ansámblovou souhrou), je ale poznamenáno také mnoha inscenačními neúspěchy. V každém případě je z dramaturgických plánů souboru činohry Národního divadla viditelný trend uvádění současné české původní dramatiky (Sbohem Sokrate, Sáňky se zvonci), současné světové dramatiky (Boj Černocho se psy, Bílý muž a rudá tvář). Tyto tituly pak byly v rámci repertoárové vyváženosti doplňovány o inscenace komedií či frašek (Tajné peníze, tajná láska nebo třeba Sluha dvou pánů).

Je také důležité zmínit, že činohra Národního divadla získala v devadesátých letech ve zrekonstruovaném kolowratském paláci studiový prostor, kde vznikla scéna Divadlo Kolowrat. Od té chvíle zde byly pravidelně uváděny studiové inscenace činohry a soubor se tak mohl konfrontovat s nutností hledání jiných hereckých výrazových prostředků. Měl tak možnost být v těsném kontaktu s divákem.

V roce 1996 je uměleckým šéfem činohry jmenován Josef Kovalčuk a do dramaturgie Národního divadla se za jeho působení dostává série adaptací a dramatizací (Romance pro

křídlovku, Bloudění, Obsluhoval jsem anglického krále či Mistr a Markétka). Do divadla je angažován jako režisér Ivo Krobot a snaha o budování ansámblového divadla ustupuje spíše do pozadí nebo se zkrátka nedaří realizovat.

Od roku 2002 do roku 2014 byl uměleckým šéfem Michal Dočekal, šéfdramaturgem Daria Ullrichová a v repertoáru divadla se postupně objevuje Cyrano z Bergeracu, Romeo a Julie (režirovaný Vladimírem Morávkem s Pavlem Liškou jako Romeem, Lakomec, Pygmalion, Richard III., Revizor, Racek, Les). V repertoáru se pravidelně objevují současné hry Psychóza 4.48, Jako naprostí šílenci, Hypermarket, Co se stalo, když Nora opustila manžela, Mikve, Enron a další). Pro Dočekalovo období je z hlediska tématu budování souboru příznačné, že za jeho působení se rozšířil a zmnožil počet hostujících režisérů spolupracujících se souborem činohry.

Po Dočekalovi se již šéfem činohry Národního divadla stává Daniel Špinar, jehož období je z hlediska tématu budování souboru charakteristické velkou – spíše jednogenerační – obměnou souboru. Ta je radikální, mnozí herci souboru Národního divadla většinou nemají osobní zkušenost s herectvím „starých mistrů“ Rajmontova souboru. Problematika budování souboru tak velkého organismu jako je Národní divadlo je zcela specifická a mělo by jistě smysl, aby jak Michal Dočekal, tak posléze Daniel Špinar shrnuli období svého šefování a podali svědectví o úskalích této problematiky v provozu Národního divadla v posledních dvou dekádách.

Kromě organizačních a personálních změn uvnitř velkých oficiálních městských a státních divadel se v první polovině devadesátých let začíná rodit tzv. nezávislá divadelní scéna, jejíž nejvýraznější osobnosti se během následujících deseti let stanou určujícími i pro scénu oficiální. Objevuje se již několikrát zmíněné Divadlo Kašpar, jehož kořeny sahají až do konce 80. let, a s ním mladí režiséři Jakub Špalek (dodnes vedoucí osobnost tohoto divadla) či již několikrát zmíněný Michal Dočekal (viz výše).

V Brně v roce 1995 vzniká z iniciativy Matěje T. Růžičky **Divadlo v 7 a půl** a v devadesátých letech lze zaznamenat pokračující tvorbu (ale i krizi) souborového **Ha-Divadla** či **Divadla Na provázku** (od roku 1990 Divadlo Husa na provázku), **vznik Centra experimentálního divadla** (jehož se Husa na provázku stává spolu s Hadivadlem součástí, v roce 2005 se k nim přidává projekt **Divadlo U stolu** herce a režiséra Františka Derflera). Brněnská scéna se v průběhu devadesátých let také hledá, výrazně přetváří a mění.

4. Poznámka ke studiovým divadlům a principu kolektivní tvorby

Bylo by chybou nezastavit se v souvislosti se jmenovanými brněnskými divadly alespoň poznámkou u menších studiových scén, jejichž kořeny sahají do šedesátých let, ale rozvíjejí se dále v sedmdesátých a osmdesátých letech dvacátého století. Právě v nich mělo české oficiální či institucionální repertoárové divadlo té doby alternativu (a samozřejmě také v amatérském divadle). Tyto divadelní skupiny či soubory tvořili umělci, kteří z různých důvodů nechtěli nebo nemohli být členy běžných souborových divadelních institucí. Byly to platformy, v nichž se soustředili lidé, kteří chtěli pracovat společně, měli potřebu objevovat, zkoumat, vyvíjet se, stále hledat. Na tomto principu formulovaný základní umělecký program, individuální talent, osobní a osobnostní dispozice i lidská spřízněnost zúčastněných umožnily vznik a vzestup například již jmenovaného „Provázku“.

Tvůrci v těchto divadlech usilovali o „jinou“ dramaturgii (vzpomeňme tzv. nepravidelnou dramaturgii – tedy programové hledání témat v textech nepsaných původně pro divadlo, využití formy koláže či montáže, ale také adaptace literatury, dramatizace, autorské texty či dokonce klauniády) a postupně dovedli svá divadla k výraznému stylu, stylovornému herectví ansámbly, tematické vyhraněnosti. Řadím k takovým studiovým divadlům například ***Ha-Divadlo, Ypsilonku*** či ***Činoherní studio Ústí nad Labem*** i třeba ***Divadlo na okraji***. Část nově se rodící alternativní scény devadesátých let vzniká mimo jiné díky vlivu a vzoru takových divadel a souborů.

Ve druhé polovině devadesátých let a v následujících dekadách vzniká v ČR velická síť nezávislých divadel, které tvoří současnou alternativní scénu. Je specifická mnohostí, specializovaným zaměřením těch nejvýraznějších souborů na vyhraněné divadelní formy. Z hlediska základního tématu této studijní opory však nemá větší význam se jimi zabývat. Snad je ale smysluplné poznamenat ještě, že ***chudší podmínky, ve kterých nezávislé divadlo často vzniká***, jsou na jedné straně nevýhodou a hendikepem jeho existence (jak jsem již zmiňoval v úvodních kapitolách), na druhé straně mohou být ale také výhodou, protože ***přitahují tvůrce a umělce podobného zaměření, životního stylu, uměleckého názoru a vkusu a dávají tak nejlepší předpoklad pro budoucí vznik silného a výrazného souboru a smysluplné společné tvorby. Dá se tedy říct, že soubor a jeho podstata stojí mnohem více na potřebě sdílení a umělecké shody***

různorodých kreativních individualit, než na finančním ohodnocení a zabezpečení zúčastněných. Minimálně do určité fáze jeho vývoje.

Zdeněk Hořínek v článku Dramaturgie a týmová práce publikovaném v časopisu Scéna v roce 1982 píše o specifikách a předpokladech tvorby a dramaturgie ve studiovém typu divadla. Jako nejdůležitější (a shoduje se na tom s Bořivojem Srbou, Peterem Scherhauserem a Petrem Oslzlým, určujícími osobnostmi brněnského Provozku), označuje Hořínek v takovém divadle následující předpoklady a efekty:

„Předpokladem kolektivní tvořivosti je jednak určitá výchozí jednota souboru, jehož energie se nesmí již předem rozcházet libovolnými směry. Jestliže v běžném repertoárovém divadle se spolupracovníci nezdíka sejdou s podobnou zákonitostí jako obyvatelé v jednom činžáku, pak soubor autorského divadla by měl být kolektivem „spřízněných volbou“. (Hořínek ve své úvaze hovoří speciálně o divadle autorském, ale domnívám se, že jeho slova mají obecnější platnost: popisují princip kolektivní tvorby v ansámblu.) Jako další předpoklad tvorby v takovém divadle pak Hořínek uvádí **přítomnost výrazného režiséra a dramaturga jako kreativních osobností schopných zpracovávat různorodé impulsy týmu**, se kterým pracují, sjednocovat je, tvarovat. Jako prostředek kreativity označuje spontánní hru, která následně dostává řád. Přednost takové tvorby spatřuje v **„nesobeckém způsobu lidské koexistence a kooperace. Herec v partě,**“ pokračuje Hořínek, **„není soustředěn jen na svůj osobní úkol, na svou roli, nestřeží své nápady pro sebe, nesnaží se vyniknout na úkor druhých, ale jeho tvořivost a nápaditost je zaměřena k užitku všech a jejich společného díla. Hráze kompetencí se protrhávají. Z cudné týmové práce se stává skutečná kolektivní hra a tvorba.“** Hořínek zde na příkladu dramaturgické praxe autorského divadla popisuje de facto princip ansámblové tvorby vedoucí k vědomému ansámblovému výrazu souboru v konkrétních inscenacích. Tolik krátká poznámka o studiových scénách, jejichž některé umělecké osobnosti měly vliv na další vývoj souborů velkých repertoárových divadel v devadesátých letech.

5. Změny ve vedení a organizaci divadel a vývoj souborů po roce 1989 (2. část)

Není bez zajímavosti, že po roce 1989 dochází k přesunům herců z tzv. divadel malých forem, experimentálních či sklepních divadel do prostorů velkých scén, které zase opouštěli umělci diskreditovaní minulým režimem (nebo zkrátka jen znechucení poměry a vztahy, které nová doba přinesla). Jinými motivy k odchodům z velkých divadel byla výjimečná potřeba některých herců (ale i režisérů) o skutečnou a intenzivní souborovou tvorbu. Ivan Trojan a Lukáš Hlavica opustili soubor Divadla na Vinohradech, aby spolu s Miroslavem Krobotem a jeho absolventským ročníkem vybudovali soubor a poetiku **Dejvického divadla**. Babora Hrzánová odešla ze souboru činohry Národního divadla do Divadla Na zábradlí a stala se jednou z hlavních tváří Léblova souboru. Z brněnské Husy na provázku přichází do Národního divadla na počátku devadesátých let Miroslav Donutil, který se postupně stává jeho hlavní hereckou hvězdou. Podobný přestup se nepovedl například Josefu Abrahámovi či Libuši Šafránkové, jejichž angažmá v Národním divadle nebylo, oproti jejich předchozímu dlouholetému působení v Činoherním klubu, nijak zvlášť úspěšné. V případě Abraháma a Šafránkové dokonce později dojde bohužel k úplnému ukončení profesionální divadelní kariéry. Hereckých přestupů je v divadle tohoto období mnoho, což dokládá snahu tehdejších šéfů o konstituování a tvarování nových souborů, ale i potřebu herců být u toho.

Do **Činoherního klubu** se v rámci dynamických změn po roce 1989 na krátký čas v začátku devadesátých let vrací dramaturg Jaroslav Vostrý jako umělecký šéf a po organizačním osamostatnění divadla se ujímá funkce ředitele. Spolu s Ladislavem Smočkem a Vladimírem Strniskem se snaží obnovit původní ideu tohoto divadla a znovu budovat soubor. To se bohužel nedaří, ředitelem se po Vostrého krátkém působení stává Vladimír Strnisko. Vedle Ladislava Smočka začne během Strniskova šéfování ovlivňovat uměleckou podobu i personální složení souboru divadla režisér Michal Lang a dramaturgyně Markéta Bláhová. S nimi do Činoherního klubu vstupují i někteří herci z Činoherního studia Ústí nad Labem, ve kterém předtím společně působili. Snaha o proměnu Činoherního klubu se Strniskovi nedaří, v divadle vládne špatná komunikace a doslova mu chybí řízení, což se podepisuje i na osobních vztazích uvnitř divadla. Tato situace vyvrcholí konkurzem na místo ředitele, ve kterém zvítězí dramaturg Vladimír Procházka. Z divadla odchází Lang i se skupinou herců, kteří spolu s částí souboru Divadelního sdružení CD 94 vytvoří v budoucnu základ souboru Švandova divadla. Procházkovi se podaří situaci v divadle stabilizovat. Angažuje do souboru herce Ondřeje

Sokola, který velmi záhy prokáže své překladatelské a režijní schopnosti (jako člen hereckého souboru již dříve režíroval v Mladé Boleslavi) a jeho inscenace začínají tuto scénu profilovat (Osiřelý západ, Pan Polštář, Americký bizon, Hrdina západu, Bůh masakru, Glengarry Glen Ross, Zrada, Ujetá ruka, Kati a další). V roce 2018 se Sokol stal uměleckým šéfem Činoherního klubu, ale po jeho velmi rozpačitém působení ve funkci předal v roce 2020 tuto úlohu herci Martinu Fingerovi.

Soubor Činoherního klubu tedy prošel od roku 1989 velkou proměnou. Začala velkým odlivem jeho původních členů, když postupně odešli Josef Abrahám, Libuše Šafránková, Jiří Kodet, zemřel Petr Čepek. Do Činoherního klubu také ve stejné době přicházeli noví herci mladé a střední generace (např. Tomáš Pavelka, Martin Sitta, Michal Dlouhý, Kamil Halbich, Ivan Řezáč). Současná tvář souboru divadla je nečitelná. Původní idea divadla-klubu v posledních letech, zdá se, definitivně vzala za své.

V **Divadle v Celetné** vzniká v roce 1994 vedle nově se konstituujícího Kašparu **Divadelní sdružení CD 94**, které spolu se mnou zakládal Petr Svojtka (pozdější umělecký šéf MDP) a dramaturg Jiří Janků. Ti se pak po zániku CD 94 v roce 2002 pokouší o souborovou tvorbu v Kladně a následně v MDP. (O vzniku, vývoji a zániku tohoto generačního seskupení jsem psal v knize Budování divadla a odkazuji čtenáře k ní, neboť na příkladu Divadelního sdružení CD 94 dokumentuji detailně úspěšný pokus o vybudování profesionálního souborového divadla v podmínkách devadesátých let, kterého se účastnili například herci Hynek Čermák, Matěj Hádek, Robert Jašków, Marek Taclík, Klára Cibulková, a mnozí další.)

V Divadle v Celetné pak v devadesátých letech působí dlouhodobě ještě anglicky hrající soubor **Mysery Loves Company**, který stojí za prvním uvedením hry Andělé v Americe v České republice. Někteří z členů tohoto souboru se posléze stávají mezinárodně úspěšnými televizními herci (například Richard Toth, David Nykl). Trojici nezávislých divadel sídlících v té době v Celetné ještě doplňoval soubor Pohybové divadlo 22, který vznikl rozpadajícího se pantomimického souboru Ladislav Fialky, jehož dlouhodobá symbióza s Divadlem Na zábradlí přestala se vstupem Petra Lébla na Anenské náměstí fungovat.

Žánr pantomimy po svém vrcholu, který lze v Čechách zaznamenat v 70. a 80. letech 20. století, téměř z českých jevišť vymizel (stejně jako mezinárodní festival, který se žánru pantomimy s úspěchem věnoval a představil v Čechách vrcholné osobnosti tohoto umění jako například Slavu Polunina). V devadesátých letech se tradici pantomimy a klauniády pokoušel rozvíjet ne příliš úspěšně především Boris Hybner ve svém **Divadle Gag** (dnešní Divadlo Metro).

Současnou renesanci pantomimy inicioval boom nového cirkusu před deseti lety, důsledná pedagogická činnost Borise Hybnera a Ctibora Turby, z jejichž tradic buduje dnes své umění a divadlo Radim Vizváry. Z jeho iniciativy a iniciativy **Losers Cirque Company** vzniká z bývalého **Branického divadla** scéna **BRAVO**. (Vizváry se v roce 2021 stal uměleckým šéfem Laterny Magiky, kde chce vybudovat soubor, který by se pantomimě a jí přidruženým žánrům – v kombinaci se specifickou formou Laterny Magiky – věnoval soustavně.)

Divadlo E.F. Buriana zaniká jako souborové divadlo a na jeho místě po rozsáhlé rekonstrukci (a restituci během níž se budova vrátila majiteli) vyrůstá produkční dům **Divadlo Archa**. Archa se v 90. letech orientuje především na import zahraničních a mimopražských projektů; původní soubor divadle je rozpuštěn. Ředitelem se stává Ondřej Hrab.

Divadlo S.K. Neumanna mění název na **Divadlo pod Palmovkou**. Divadlo krátce vede režisér Otto Ševčík. V roce 1991 se stává na dvě další dekády ředitelem tehdy mladý režisér Petr Kracik, který zde začíná budovat nový soubor opřený o mladé herce, které s sebou přivádí. Byli mezi nimi Jiří Langmajer, Kamil Halbich, Vilma Cibulková, Miroslava Pleštilová, Ivan Jiřík a další). Společně realizují výraznou éru libeňského souborového divadla. Libeňská scéna byla v roce 1995 pod Kracikovým vedením nově zrekonstruována a Kracikova éra začala naplno (Peer Gynt, Caligula, Slečna Julie, O myších a lidech, Idiot a další). Petr Kracik divadlo profiloval jako scénu stavící svůj výraz na práci s hercem ve hrách s velkými lidskými příběhy a osudy. Na jevišti se tak objevují hry nabízející při realistickém principu vyprávění velké herecké úkoly a prostor pro hereckou interpretaci. Na to nejlepší z Kracikova období se dnes s úspěchem v nových souvislostech snaží navázat nový libeňský soubor, který zde od roku 2013 buduje jako ředitel i umělecký šéf v jedné osobě režisér Michal Lang (po odchodu ze Švandova divadla se stal krátce uměleckým šéfem nezávislého Strašnického divadla a poté formoval soubor Divadla F.X. Šaldy v Liberci). Lang otevřel dramaturgii původním českým hrám, adaptacím a autorským inscenacím a pokračuje v tradici repertoárového souborového divadla.

V **Realistickém divadle** dochází v devadesátých letech k bouřlivému vývoji. Jiří Fréhar odstupuje z funkce ředitele divadla, na jeho místo je jmenován Václav Petrmichl, ale po jednom roce z vedení divadla odchází a ředitelem se stává Karel Kříž, dramaturgyně Vlasta Gallerová. V roce 1992 je po rekonstrukci a otevření nové studiové scény v podzemí divadla Realistické divadlo přejmenováno na Divadlo Labyrint a koncipováno jako umělecké centrum. Do divadla je angažována jako kmenová režisérka mladá Hana Burešová v tandemu s dramaturgem

Štěpánem Otčenáškem. V divadle dostávají prostor mladí režiséři. Karel Kříž zde vyzývá ke své první profesionální režii Petra Lébla, který na Smíchově uvádí na scénu Tobiášova Vojceva a v nově otevřené studiové scéně divadla potom Dorstovu hru Fernando Krapp mi napsal dopis. Soužití Kříže a Burešové netrvá dlouho. Umělecký (a zřejmě i lidský) konflikt mezi nimi má za následek odchod Hany Burešové s částí souboru z Realistického divadla (v té době již nesoucího název **Divadlo Labyrint**). Tento odchod měl po krátké peripetii hostování v Divadle Na zábradlí, kde jim na jednu sezónu poskytli zázemí Svobodová s Léblem, vliv na vznik Divadla v Dlouhé (to se rodí z bývalého Divadla Jiřího Wolкера, které bylo orientováno především na děti a mládež). Realistické divadlo se ocitá v divácké krizi i krizi vedení. Tehdejší ředitel Karel Kříž je po dlouhodobých sporech se o podobu divadla zřizovatelem odvolán a na jeho místo jmenován Richard Kraus. Ten vede divadlo k postupnému zániku souboru. Během dvou sezón je divadlo pro veřejnost poprvé ve své historii uzavřeno. Kvůli podezření ze špatného hospodaření byl v roce 1999 Kraus zřizovatelem odvolán. Od stejného roku vedu divadlo jako jeho ředitel já. Během mého působení divadlo a soubor umělecky formovali postupně tři umělečtí šéfové: Michal Lang, Dodo Gombár a Martin Františák.

V krizi se ocitá i **Divadlo Minor**, které je také v devadesátých letech zavřeno a nenávratně zničeno. Teprve ředitel Zdeněk Pecháček v roce 2002 otevírá novou éru divadla pro děti a mládež v Praze. Vzniká nová budova Divadla Minor a s ní i proměna organizace tohoto divadla, které již nedisponuje stálým uměleckým souborem.

V červnu roku 1990 je obnoveno **Divadlo za branou** a v názvu má římskou číslici II, která odkazuje k původnímu Krejčovu divadlu, zlikvidovanému komunistickým režimem v roce 1972. V čele obnoveného divadla stojí opět Krejča a svolává své někdejší spolupracovníky Karla Krause, Helenu Glancovou, Marii Tomášovou či Věru Kubánkovou a další. Do souboru zve nově například Jana Hartla nebo Nelu Boudovou. Divadlo se snaží navázat na původní umělecký program: v ústředí Krejčovy pozornosti je práce s hercem. Avšak jeho divadlo v nových společenských podmínkách neobstojí, jeho inscenace nejsou přijímány odbornou veřejností, ale ani publikem. Scéna se ocitá v návštěvnické krizi a v roce 1995 je zřizovatelem, Ministerstvem kultury České republiky, činnost Divadla za branou II ukončena. Krejčův pokus končí neúspěchem.

V Praze 6 vzniká díky iniciativě Evy Měříčkové v roce 1992 **Dejvické divadlo**. Umělecký šéf Jan Borna přivádí do divadla svůj absolventský ročník DAMU. Po čtyřletém působení, během něhož tuto scénu zapíše do divadelní mapy Prahy například Pitínského inscenace Sestra

Úzkost, odchází Borna i se souborem k Haně Burešové pomáhat tvořit soubor a poetiku Divadla v Dlouhé. Měřičková potom osloví ke spolupráci Miroslava Kroboty, který se rozhodne odejít z Národního divadla a tvořit dále v intimním prostoru této studiové scény. Angažuje svůj absolventský ročník DAMU, ke kterému přizve ještě Ivana Trojana, Lukáše Hlavicu, Martina Myšičku a později Davida Novotného a Tatianu Vilhelmovou, Igora Chmelu. Důsledná Krobotova práce s hercem, výrazná dramaturgie, odvaha proměňovat soubor (z původního absolventského ročníku zbyly v současném souboru jen tři herečky) a hledat jeho optimální podobu dala vzniknout divadlu, které lze právem a bez pochyb označit za divadlo souboru. Krobotova epocha je nebývale dlouho úspěšná. Vedlejším efektem jeho snažení je dokonce masová popularizace jeho divadla (mediální sláva souboru se dá datovat od počátků spolupráce s filmovým režisérem Petrem Zelenkou). Ivan Trojan byl znám všeobecně ještě před tím z televizního seriálu Četnické humoresky). Dejvické divadlo je dnes – i po odchodu Miroslav Kroboty z funkce uměleckého šéfa – stabilní scénou se silnými individualitami v souboru. Dejvické divadlo předal Krobot Michalu Vajdičkovi, který ji však vzdal. Soubor si ze svého středu zvolil šéfem herce Martina Myšičku. Domnívám se, že na silnou osobnost, která by po Krobotovi převzala vedení, zásadně na něj navázala nebo se vůči jeho období a poetice vymezila, si bude muset scéna v Dejvicích ještě počkat.

Změny v souborech a pražské divadelní síti byly devadesátých letech dynamické, často bouřlivé, v mnohých divadlech došlo k rozpadům souboru. Začalo se nahlas mluvit o krizi souborového divadla.

6. Diskuze o krizi divadla souboru v devadesátých letech

*„Převaha merkantilismu v umění dovedla na Západě téměř k smrti divadlo jako umělecký soubor, jako divadlo souboru... Samozřejmě, že existuje umění, které se samofinancuje, které je dokonce potřebné jako například muzikál nebo jiné formy zábavného umění. Samozřejmě, může být pravda, že uměleckých institucí je příliš mnoho – anebo jich může být také málo. Umělecké instituce, které mají být nositeli jistého rozvoje, musí být podniky zaměřeny na vzdálenější cíle. Nemohou být pouhou improvizací... **Divadlo od dob Stanislavského – a to je jasné každému, kdo bere divadlo vážně, si vyžaduje velice dlouhý pracovní proces. Proto jsou potřebné soubory.** Soubory nejsou věčné, umírají. Ale těch deset či více let jejich života je nutných k tomu, aby se **objevilo cosi, co je perspektivou existence, konání.** Pokud jsou herci vybíráni náhodně k jedné premiéře, jestliže neexistuje společná práce s jedním nebo několika režiséry, pak práce herce připomíná kácení lesů. Herec je nucen k tomu, aby si okamžitě poradil, anebo vypadl z trhu, musí využívat pouze to, co už zná a co umí. Čili nic neobjevuje. **Ale vysoké umění je především objevováním a ne exploatací.**“*

Tato slova pronesl **Jerzy Grotowski** při příležitosti udělení Čestného doktorátu na wroclavské univerzitě na samém počátku devadesátých let dvacátého století. Smyslem jeho tehdejšího příspěvku bylo mimo jiné varovat polské divadelníky před nebezpečím, které definoval jako „ohrožení polské kultury idejemi komercializmu“.

Na sklonku devadesátých let se Grotowského zamyšlení stalo podnětem pro **Petera Scherhaufera** k přednášce na 2. sympoziu divadelní antropologie na JAMU, kdy navrhoval revizi studijních programů uměleckých škol. Částečně se v ní věnoval i **nebezpečí zániku souborového divadla v České republice** a jeho příčinám. Jak se naplnily Scherhauferovy obavy a lze na začátku počátku dvacátých let jednadvacátého století hovořit v českém kontextu o nadějně perspektivě divadla souboru?

Scherhaufer viděl v roce 1997 příčiny ohrožení a zmírání souborového divadla v přístupu divadelníků, kteří „v něm vidí okamžitý zisk“: režisérů, kteří „rezignují na úkol tvořit a vést soubor“, a herců, kteří „se navíc ke své vině přiznávají a motivují svůj čin egoismem a dotěrností umírajícího“.

Z Scherhaufera v roce 1997 číší zklamání z tehdejšího vývoje. Ale také zoufalý zápas o ideál ansámblového divadla, v němž podle něj vysoké umění prohrává – zvláštní pozornost věnuje proměně přístupu herců k tvorbě v souboru. V něm vidí jednu z příčin úpadku souborového divadla.

V první polovině devadesátých let došlo k velkému odlivu publika z divadel. Politický a společenský zvrat po roce 1989 přinesl dočasně i pokles zájmu veřejnosti o tradiční živé divadelní umění. Divadelníci, kteří do té doby požívali prestižní postavení ve společnosti – koneckonců byla to právě divadla a jejich zaměstnanci, kteří se v roce 1989 jako první postavili po boku se studenty a otevřeně se vymezil vůči tehdejší státní moci. Byla to divadla, která se během „Sametové revoluce“ stala platformami občanské statečnosti, důležitými prostory setkávání občanů a místních komunit, informačními a diskuzními centry rodící se občanské společnosti. Divadelníci (včetně těch v regionech) se stali „populárními občany“, byli voleni do místních i státních samosprávních orgánů. O to více je po odeznění revoluční euforie a iluze o občanské pospolitosti překvapil divoký rozjezd tržní svobodné společnosti, ve které bylo třeba se zorientovat (osobně i umělecky).

Institucionalizovaná divadla byla v té době pro herce jedinou možností umělecké realizace, neboť televizní a filmová tvorba byla oproti dnešním měřítkům zcela v útlumu. Nejčastější formou mimodivadelních příjmů herců se stal dabing (hromadná invaze do té doby neviděných filmů, televizních seriálů, sitcomů, soap oper dala vzniknout mnoha dabingovým studiům, která dávala hercům nebývalé množství pravidelné práce). V ovzduší nových tendencí, ve kterých se společenská prestiž začala měřit spíše materiálním úspěchem, ztráceli postupně divadelníci své místo na prvních místech společenského žebříčku a reagovali na to různě. Nezřídka tak, jak to na konci devadesátých let expresivně reflektuje Scherhaufier: **“Profesní elitu není vidět nikde... Divadlo ještě nikdy nedospělo tak daleko, že by herci tak gremiálně neměli chuť hrát a rozvíjet svou profesi na svých vlastních scénách. Jejich mimodivadelním aktivitám se musí podrobovat kalendář zkoušek i repertoár. Z kdysi věhlasných divadel jsou pouze žalostné zbytky schopny vypracovávat svůj odlišný styl a tvarovat vlastní výraznou dramaturgii a umělecký program. Herci vždycky kšeftovali, ale dělali to převážně velice stydlivě – pořád ještě působil strach před veřejným a odborným míněním, před etiketou „šmíraka“. Dneska se kšefty chlubí, shánějí je v potu tváře a úplatků, vykračují pod nimi jak pod hrdým praporem, a kdo je nesežene, nese trvale mastný flek neschopného. Vysoké umění? Výmysly starců! Etika práce? Kecy komoušů! Vykašleme se na to, že rozvracíme repertoár, vykašleme se na to, že tím**

bereme kolegům práci, možnost profesionálního růstu a čas, vykašleme se na to, že šidíme publikum naivně očekávající „divadelní událost“, hrajme na půl plynu, rychle spíchnuté a nepřipravené role, nedbalí sebe a své profese! Vykašleme se na to! Všichni nás zradili a jediné, co se počítá, jsou prachy. Svůj odvrát od divadla (zvláště od mateřského, protože pohostinská vystoupení jsou přece jen lépe placena) motivují občas také tím, že divadelní herci nikdy nedosáhnou oné opravdové slávy – jestli tak můžeme nazvat popularitu televizní či estrádní opice... Herci touží po dosažení finančního úspěchu přepočítávaného podle západních kritérií, ale přitom nechtějí ztratit sociální jistoty mateřského divadla, na které nadávají a které šidí. Stále se dožadují uznání, ale zároveň by chtěli mít peníze jako Jack Nicholson, popularitu jako Mr. Bean a úctu jako Dustin Hoffmann nebo Meryl Streepová. A v budoucnu, když ne hned, třeba politickou moc jak Ronald Regan. Jestliže se však dožadují pochopení, musí své velké umění potvrdovat stále znova. Nejenom slibovat, že odhalí své velké umění, až se jim dobře zaplatí. **Umělec, pokud se za něj sám považuje, se může vzdát čehokoliv – kromě své profese.** Jinak se stane šmidrou a mazalem. Ledaco lze pochopit: revolty, nespokojenosti a profesionální vzdory a reptání, ale pouze tehdy, když pochází z tvořivého nepokoje... Ti herci, kteří ničí souborové divadlo, si neuvědomují, že si vlastně vážou smyčku kolem vlastního krku. “

Scherhauferova ostrá slova, související zřejmě i s jeho tehdejší praktickou zkušeností, dokládají počátek krize souborového divadla na konci devadesátých let, pojmenovávají některé příčiny jeho úpadku. Je hodné pozornosti, že **hlavní problém nevidí autor v podfinancování divadel a mezd uměleckých pracovníků, ale v samotném jejich přístupu k profesi.**

Jinak se k tématu krize souborového divadla vyjadřuje již v první polovině 90. let Luboš Pistorius v debatě o ansámblovém divadle, jejíž záznam vyšel v SADu v ročníku 1994/5 (debaty se tehdy účastnili mimo jiné Václav Havel, Ivan Rajmont, Karel Steigerwald, Petr Oslzlý, Karel Král, Milan Uhde nebo Josef Kovalčuk; ansámblové divadlo nebylo jediným tématem této širší diskuze):

„Naprosto se nedoceňuje, že dramatické divadlo se mohlo dobře rozvíjet právě jen díky souborovým divadlům. **Divadlo je svou podstatou záležitostí kolektivní. Proto otázky sourodosti, společného slohu, jsou tak důležité a není se jich možné dobrat jen „případ od případu“.** Jako v každém umění je v divadle velmi potřebná soustavnost hledání, soustavnost zkoumání vlastního materiálu a jeho nových možností. A to

zase mimo souborová divadla není dost dobře možné. Sochař taky nedělá jen jednu plastiku za druhou, ale celou svou tvorbou něco zásadního hledá. A toto hledání je skutečně možné jen v souborových divadlech. Ty jsou dneska ale, bohužel, většinou v nedobrému stavu... vezměte si i zajímavější filmové režiséry, jako Bergmann nebo Wajda, kteří měli potřebu stálého souboru herců, aby na nich a s nimi mohli vytvářet styl. O to jde.“

Ke konstatování „nedobrého stavu“ souborového divadla se připojuje názor Jitky Sloupové, která k debatě připojila tuto poznámku: *„Souborových divadel je dnes v Praze naprostá většina. Přitom bychom divadla, v nichž můžeme náznaky něčeho takového opravdu pozorovat, spočítali na prstech jedné ruky ... Léblovo Zábradlí, Kracíkova Palmovka, se střídavými úspěchy Burešové a Křížův Labyrint. Mimo soutěž připojme zachovalé či obnovené instituce 60. let, které svůj styl konzervují, omlazují či křísí – Činoherní klub, Ypsilonku, Divadlo Za branou II. Jejich společným jmenovatelem není souborovost, ... ale spíše skutečnost, že mají na svém čele nebo ve svém středu režisérskou – a také pedagogickou – osobnost. Jiná divadla, především ta největší, jako by svou „souborovost“ samovolně likvidovala. Činohra Národního divadla uvedla v této sezóně devět inscenací v režii osmi různých režisérů. Nově angažovaní režiséři Vinohradského divadla se rovněž nedostali k práci víc než jednou za sezónu. Hostování se stalo pandemií. Je jen otázkou času, kdy se podobná „škatulata“ změní v normu i u herců, kteří jsou ostatně na podobnou flexibilitu zvyklí z médií. **Více než nějaký vnější tlak ohrožuje zachování instituce souborových divadel vnitřní nepotřeba souborové práce anebo, přinejmenším, potřeba příliš slabá.“***

Bylo by lákavé vrátit se k těmto a podobným debatám a úvahám o zániku souborového divadla z dnešní perspektivy a položit si v nové diskuzi otázky: Naplnily se obavy zaznívající v dobových dokumentech? Jaký je dnešní stav souborových divadel? Jaké jsou jeho příčiny? Do jakého kontextu v tomto slova smyslu přicházejí dnešní absolventi divadelních škol? Dokazuje jim dnešní praxe nezastupitelnost tradice souborového divadla? To vše jsou jistě zajímavé podněty k přemýšlení, ke kterým čtenáře vybízím.

V každém případě je nutné si uvědomit, že současný stav má své konkrétní příčiny, historicko-sociální kontext. Bez těchto znalostí nejsme schopni nahlédnout současný stav nejenom souborového repertoárového divadla, ale i vnímat a realizovat ho s plným využitím principů a nástrojů, které má k dispozici a na něž se z různých důvodů v praxi rezignuje. Tato rezignace a



ztráta odpovědnosti ovlivňuje kvalitu tvorby a provokuje otázky o smyslu souborového divadla dnes.



7. Co vlastně dělá umělecký šéf? Nástroje a prostředky budování ansámblu a divadelní provoz.

7.1. Kompetence, odpovědnost a nástroje formování souboru a divadla.

Práce uměleckého šéfa je, jak již bylo řečeno v úvodu, prací kontinuální, dlouhodobou a křehkou, nesměruje k okamžitému efektnímu výsledku. Možná i to je jedním z důvodů, proč je dnes o osobnosti, které by se této práci chtěly a mohly věnovat, taková nouze. Jde totiž spíše o postupné naplňování předem definované umělecké vize, přičemž úspěch její realizace je závislý na mnoha faktorech, jež může šéf mnohdy ovlivnit pouze nepřímo. A jako v každé činnosti, ve které cílíme na střednědobé či dlouhodobé efekty, mohou být i zde dílčí úspěchy, zaznamenané v počátcích práce, téměř neviditelné. **ale jakékoliv ambice tento složitý proces vývoje divadelního organismu urychlit vnějším tlakem, například pro rychlé marketingové efekty či okamžitou vysokou návštěvnost, mohou být destruktivní.** Proto je nutné v případě institucionalizovaného divadla vymezit hned na počátku spolupráce uměleckého šéfa a ředitele divadla kompetence, odpovědnosti a otevřeně hovořit o vzájemných očekáváních (reálně je, že první zprávy o tom, že práce viditelně směřuje k úspěšnému vývoji a s ním spojené stabilitě divadla, lze očekávat nejdříve ve třetím či čtvrtém roce kontinuální práce se souborem). Ale i v podmínkách jinak organizačně strukturovaných divadel, souborů či scén je předpokladem úspěchu jasná dohoda klíčových tvůrců divadla na rozdělní rolí v něm. Jednou z podmínek úspěšného budování souborového divadla, kterou si každý umělecký šéf musí umět vydobýt, je dostat na tento složitý kreativní proces dostatek času a důvěry (a s ní spojené umělecké svobody) od těch členů týmu, kteří jsou odpovědní za celkovou ekonomiku divadla a celkový provoz.

Jedním ze stěžejních nástrojů budování hereckého souboru a souborového divadla je dramaturgie (přičemž dramaturgií nemyslím pouhé sestavení dramaturgického plánu, ale její živoucí a vnímatelnou podobu – dramaturgii inscenacemi skutečně realizovanou, kdy interpretační záměr a témata, kvůli kterým byla ta která konkrétní hra nasazena do repertoáru jednotlivých sezón, má svou jasnou a vypovídací oporu v realizované inscenaci). Dramaturgie souborového divadla nesporně musí být také vizionářská, musí přesahovat výhled jedné či dvou sezón, ale zároveň musí umět okamžitě reagovat na impulsy zevnitř souboru, využívat je pro své záměry. Je tedy nutné, aby umělecký šéf a dramaturg divadla pracovali v těsné týmové kooperaci a zkoumali, zda jejich ideové záměry mají reálné

předpoklady naplnění v jejich konkrétním souboru, herci či jiných členech inscenačního týmu (uplatňování principu praktické dramaturgie). Důležitá, ne-li životodárná, může být z tohoto hlediska **spolupráce s dramatiky píšícími přímo pro konkrétní divadlo**, v některých případech dokonce rovnou pro konkrétní herce. Taková spolupráce může proces formování souboru významně kvalitativně posunout. Ostatně **divadlo, které se stará o růst souboru by mělo mít povinnost nové hry iniciovat, realizovat a uvádět do života. Je to jedna z jeho odpovědností**. Žádná vypsaná dramatická soutěž nemůže autorovi nahradit přímý kontakt dramatika s divadlem. Dokazuje to jednak tradice české divadelní dramatiky, ale i současná praxe. Spílání divadelníků na nedostatek kvalitních českých původních her souvisí mimo jiné s rezignací divadel na objevování dramatických talentů a na jejich následné pěstování (což je opět činnost mimořádně náročná, nevděčná a dlouhodobá).

7.2. Organizace práce uměleckého provozu divadla a komunikace s ostatními provozy.

Podstatnou součástí práce uměleckého šéfa, ale i jeho efektivním nástrojem vedení je **organizace uměleckého provozu divadla**. I tato práce může být aktivitou kreativní. Je **významným nástrojem realizace umělecké vize vedení souboru, ale i záležitostí každodenní provozní praxe**. Zjednodušeně řečeno, každý herec potřebuje mít pro svou práci dostatečné podmínky. Mezi ty základní patří znát s předstihem své pracovní vytížení, aby si mohl sám dobře rozvrhnout vlastní síly, čas na přípravu a mohl si také vyhradit čas pro nutnou duševní hygienu a odpočinek, tolik nutný k načerpání sil pro další kreativní impulsy. V ideálním případě k tomu patří i to, že v době svého volna navštěvuje představení v „konkurenčních divadlech“ a udržuje si přehled o současném repertoáru, režisérech a inscenačních přístupech.

Přístup k organizaci uměleckých složek jako k „nutnému zlu“ by byla velká chyba. Umělecký šéf musí umět zdatně komunikovat se šéfy ostatních úseků provozu divadla, aby si vyjednal co nejlepší podmínky pro práci svou i svých herců. K tomu patří například snažit se o co nejdější zkušební proces přímo na jevišti a nepřipustit, aby problematika uměleckotechnického provozu divadla určovala podmínky tvorby složky umělecké. Že v praxi na sebe narážejí především tyto složky provozu divadla, je v repertoárovém divadle pochopitelné, neboť běžný den na jevišti probíhá modelově zhruba takto: ranní úklid, zkouška od 10,00 do 14,00, následuje „bourání“ a stavba dekorace na večerní představení. Stavba musí být hotova zhruba do 16,00 -16,30, kdy začíná svou práci na přípravě večerního představení osvětlovač a zvukař. V 18,00 připravené představení přebírá od šéfa techniky inspicient. Po skončení představení následuje opět příprava ranní zkoušky na příští den. Pokud je však příprava některého představení technicky náročnější, ovlivní to negativně délku zkoušky na jevišti nebo v horším případě to takovou zkoušku znemožní. **Umělecký šéf divadla ale může předem nastavit limity pro provoz a výrobu inscenací**, tak aby k takovým situacím docházelo minimálně. Proto je důležité, aby se o provoz divadla zajímal, komunikoval s jeho hlavními zástupci a snažil se společně s nimi sladit své potřeby.

Neméně důležitá je spolupráce uměleckého šéfa a těch členů managementu divadla, kteří mají na starosti vztahy s veřejností, mediální obraz divadla (včetně sociálních sítí), jeho marketing, obchod. **Koncepční umělecké vedení se dnes neobejde bez souhry s nimi, bez společného plánování a bez shody mezi uměleckou a obchodní složkou na strategii**

komunikace s veřejností a médií. To je podmínka pro úspěšné budování značky. Čím srozumitelnější budou snahy, cíle a vize uměleckého vedení, tím přesnější obraz divadla budou schopni PR pracovníci definovat a prodat. Jejich komunikace je zásadní, neboť přímo ovlivňuje návštěvnost divadla a umožňuje zacílení na konkrétní cílové skupiny diváků. Nedostatečná komunikace těchto klíčových zaměstnanců divadla bývá příčinou často neřešitelných konfliktů a „otravuje v divadle vzduch“. A tento otrávený vzduch se pak divadlem šíří a postupně ho hubí.

Hlavním nástrojem domluvy v divadle jsou porady, probíhající na všech úrovních struktury provozu. Hlavní poradou, na které může umělecký šéf informovat o svých krátkodobých záměrech ostatní členy managementu, je tzv. ***provozní porada***, která probíhá jednou týdně. Kromě těchto pravidelných schůzí, které slouží především k organizaci týdenního chodu divadla, pořádá (nebo spolupořádá) umělecký šéf ještě další pracovní setkání. Patří sem všechny porady související s výrobou nových inscenací (***explikační, výrobní či tzv. předávací porady***), ***porady dramaturgické*** a pravidelná ***setkání se souborem***. Během své praxe jsem se často setkal s podceňováním tohoto způsobu komunikace a řízení divadla ze strany uměleckých pracovníků, které se například projevovalo absencí uměleckého šéfa na klíčových poradách. Takový přístup ale vede rychle ke komunikačním problémům, které se brzy projeví v konkrétních chybách či konfliktech uvnitř provozu divadla. Pokud se opakují, vedou pomalu ale jistě k úpadku.

Skutečný profil a výraz divadla navenek nelze posuzovat jen podle záměrů, mediálního obrazu, seznamu inscenací repertoáru, ale i podle toho, co je skutečně vidět – tedy například skladba a frekvence reprízování titulů repertoáru divadla. ***Skladba titulů a jejich rozvrstvení v měsíčním i ročním programu divadla pak může být výrazným nástrojem uměleckého tvarování divadla a budování jeho značky.*** (Není bez zajímavosti, že právě sestavování měsíčních hracích plánů divadla je dnes v Praze komplikované kvůli hercům hostujícím na více scénách současně, nebo složitým dohodám o uvolnění herců na natáčení. Často není možné sestavit plán tak, jak chce divadlo, ale jen tak, jak to umožňují jiné umělecké závazky některých herců. Umělecký šéf je tak ochuzen o jeden z nástrojů, jak ovlivňovat vývoj a profilování divadla. Počátky tohoto trendu, dnes masově rozšířeného, lze vnímat v již citované Scherhaufferově přednášce z JAMU).

Měsíční repertoár a jeho skladba se může stát určitým ***konfliktem zájmu mezi šéfem obchodu divadla a uměleckým šéfem***. Zatímco umělecký šéf, který spolu s tajemníkem



souboru hrací plán navrhuje, sleduje nasazením jednotlivých titulů vyváženost repertoáru a zviditelňuje ideovou a uměleckou ukotvenost divadla, úkolem šéfa obchodu je prodat co nejvíce vstupenek za co nejvyšší cenu. ***Výsledný plán měsíčního repertoáru, podporující umělecké směřování i ekonomickou stabilitu divadla, by tedy měl být kompromisem obou přístupů. A jsme zase u té komunikace.***



7.3. Organizace práce souboru a její plánování. Obsazení inscenací, oslovení hostů či inscenačních týmů a komunikace s nimi.

Obsazování inscenací jednotlivými herci souboru (eventuálně pro soubor – zdůrazňuji – perspektivními či jinak obohacujícími hosty) pak také nelze považovat pouze za uměleckou práci; součástí její kvality musí být také její **dobrá organizace**. To platí zvláště v divadle, které chce vědomě budovat herecký soubor. V takovém divadle je obsazování (a sním spojené vytížení) herců klíčové. Umělecký šéf, eventuálně kmenový režisér i dramaturg by měli o obsazení jednotlivých inscenací uvažovat v kontextu sezóny, více sezón, měli by brát v úvahu **kritéria vývoje souboru a individualit v něm**. V případě spolupráce s hostujícím režisérem by pak rozhodně neměli být v této fázi tvorby inscenace pasivními ba naopak, měli by chtít ovlivňovat podobu obsazení z hlediska znalosti souboru a interních potřeb jeho vývoje, z hlediska celkového záměru uměleckého šéfa a divadla (faktického producenta). **Je to nesmírně obtížný úkol, který je zároveň jedním z elementárních nástrojů formování souborového divadla a hereckého souboru**. V tomto kontextu je třeba zmínit, že vyzvání hostujícího režiséra má být v divadle, o jehož budování hovořím, vkladem či příspěvkem do dlouhodobější tvůrčí činnosti, totiž do profilování divadla a jeho specifického výrazu. Tedy i práce hostujícího režiséra bývá dobrým uměleckým šéfem využita k dalšímu formování divadla, uměleckého programu i souboru a tento fakt může být jedním z aspektů jeho eventuální volby. Nezbytnou součástí vývoje souboru je tedy neustálé plánování. To jen opět potvrzuje, že organizační schopnosti jsou nezbytnou výbavou každého režiséra, který chce úspěšně budovat soubor ať už jako umělecký šéf nebo tomu být nápomocen jako kmenový režisér.

Součástí vedení a plánování musí být i **důsledná personální strategie a strategie realizace dramaturgického záměru v rámci jednotlivých inscenací a sezón**. Dalo by se říci, že to je ta nejznámější – protože nejviditelnější – z činností uměleckého šéfa. Do personální strategie řadím jak sestavení souboru a jeho postupnou obměnu, tak obsazení jednotlivých inscenací či volbu všech externích uměleckých spolupracovníků.

V prvních sezónách svého působení by měl mít umělecký šéf ambici realizovat až 50 % nového repertoáru, což v praxi znamená minimálně dvě až tři inscenace v sezóně. Má to svůj smysl. **Pokud má určovat styl divadla a mít vliv na soubor, musí s ním ihned začít kontinuálně pracovat**. V této fázi má veliký význam právě funkce kmenového režiséra, který v takovém období může pomáhat prověřovat soubor s ohledem na předem

dohodnutá východiska a záměry šéfa. Pakliže funkce kmenového režiséra není obsazena nebo se s ní nepočítá, přebírají tento úkol hostující režiséři. Pokud tomu tak je, je nezbytné, aby umělecký šéf dobře a včas uvážil, s kým a proč chce v tomto ohledu spolupracovat, který tvůrce se k jeho záměrům hodí. Jinak hrozí nebezpečí (jehož jsme v praxi často svědky), že se účast hostujícího režiséra stane pouhou exhibicí režisérova originálního stylu zorganizovanou dnes s tímto souborem a zítra zase s jiným. Taková spolupráce nemá z hlediska formování divadla souboru žádný význam. Podpis smlouvy na režii inscenace by měl následovat po poctivé debatě šéfa s hostujícím režisérem o tom, proč si do svého souboru zve právě jeho a co od něj očekává, v jaké fázi vývoje souboru host přichází. Součástí takové diskuze může být již i debata o obsazení a technických kvalitách či limitech herců. Tato fáze práce a příprav by se neměla podcenit, bohužel praxe často naráží na fakt, že režiséřů ochotných věnovat čas a pozornost takovému přístupu je čím dál méně. Příprava sezóny činoherního divadla začíná zpravidla s předstihem dvou let (v komplikovanějších vícesouborových mechanismech někdy i dříve). Jedním z důvodů je angažování těch spolupracovníků, se kterými chce umělecký šéf spolupracovat. Dobří režiséři jsou zpravidla pracovní vytížení několik zkoušecích cyklů předem, s některými tvůrci je nutné se domlouvat s předstihem tří i více let. Dramaturgie souborového divadla se netvoří jen ze sezóny na sezónu, ale průběžně a domluva na konkrétním dramaturgickém plánu sezóny je relativně dlouhý proces, zvláště když je k jeho realizaci pozváno více hostujících režiséřů. Ke každé inscenaci je přidělen dramaturg, který dále detailně komunikuje s režiséry o titulech a obsazení jednotlivých herců souboru na základě strategie jejich rovnoměrného vytížení, ale i mnoha dalších aktuálních potřeb souboru a šéfa. Ideální pak je, když jsou před koncem běžící sezóny známa kompletní obsazení sezóny následující. To totiž umožňuje každému členu souboru, aby si na základě znalosti své časové pracovní perspektivy mohl zorganizovat své mimodivadelní aktivity tak, aby neohrozily provoz mateřské scény. Takový přístup signalizuje mimo jiné hercům souboru, že sezóna je dobře a včas připravena, že se ekonomicky a s úctou nakládá s jejich časem. Pokud obsazení vzniká na poslední chvíli, blokuje tím divadlo hercům možnost další umělecké činnosti mimo domovské divadlo, což může být dříve nebo později zdrojem nespokojenosti a frustrace z nevytížení nebo naopak přetížení jednotlivce.

7.4. Interní reflexe a její možnosti v procesu souborové tvorby.

Současná divadelní praxe se potýká s **nedostatečnou kritickou reflexí**. V denících nemá divadelní publicistika dostatečný prostor, odborná periodika neposkytují (a z mnoha důvodů ani nemohou) tvůrcům adekvátní pozornost. Poučený rozbor a popis hereckého výkonu z kritik téměř zmizel, dnešní recenze věnují více pozornosti režii a složkám podílejícím se na celkovém vizuálním dojmu inscenací než rozboru hereckého výkonu. **V centru kritikovy pozornosti je režisér, scénograf a jejich styl, rukopis.** Celkové vyznění a interpretace díla je příkládáno především těmto složkám. V některých případech dostává v kritikách na úkor herců prostor hudba či světelný design nebo pohybová spolupráce. Jako by herecká interpretace neexistovala a herec byl pouze tím, kdo buď byl nebo nebyl schopen vyhovět režisérovi nárokům, jeho vizi.

Taková praxe popírá herce jako základní a hlavní element divadla realizovaného tady a teď. Domnívám se osobně, že tato **absence vnímání herectví jako zásadního divadelního umění a absence kritického psaní o něm má zpětně vliv nejen na jeho úroveň, ale i na vnímání profese herce, jeho funkce, možností a vlivu na interpretaci celkového díla.**

Herectví se nevěnuje odborná pozornost ani kvantitativně, ani kvalitativně. O českých divadelních hercích a jejich výkonech se nepíše. Kde si můžeme přečíst studii o herectví Ivana Trojana či Vladimíra Dlouhého? **Proč nemá herectví a jeho dnešní podoby pozornost divadelních publicistů a teoretiků? A nemá absence odborné kritické pozornosti vliv na samotného herce a jeho vnímání vlastní důležitosti v procesu tvorby repertoárového divadla? Nemá to podíl na ztrátě jeho motivace spoluvytvářet soubor? A pokud ano, jak tomu čelit?**

Jeden z nástrojů vývoje souboru a myšlení o něm, který má umělecký šéf k dispozici, je angažování **interního kritika či kritiků**, kteří sledují divadlo delší období (ideálně více sezón) a poskytují mu **zpětnou vazbu**. Taková spolupráce by měla probíhat na přesné zadání a umělecký šéf si musí být vědom, že taková objednávka s sebou může přinést i zdrcující kritiku jeho vlastní práce. Zadáním myslím například, že jedním ze stěžejních nároků na takovou spolupráci může být kritické sledování ansámblové souhry, kontinuální reflexe jednotlivých hereckých výkonů (včetně těch nejmenších rolí). Ideální je, když je taková kritická zpráva uměleckému souboru přečtena či jinak zveřejněna, aby o ní mohla následně probíhat **tvůrčí debata** v týmu vedoucí třeba i ke změnám v díle samotném. Nároky na takového



spolupracovníka divadla „zvenku“ nejsou malé. Aby svou práci mohl dělat na požadované úrovni, musí jí věnovat hodně času a je tedy nutné, aby za ni byl divadlem patřičně honorován. Z praxe vím, že taková spolupráce je velmi užitečná, je jednou z možností ověřit si, jak čitelně jsou umělecké záměry realizovány, je-li jejich existence objektivní. Výhodné je, když s divadlem spolupracují alespoň dva takoví pozorovatelé, ideálně lidé, kteří jsou souborem pro svůj kritický vhled a jiné osobnostní kvality všeobecně respektováni, protože ***cílem těchto interních zpráv není chválit, ale kriticky analyzovat a pojmenovávat***. A to nemusí být (a není) vždy příjemné.



7.5. Nároky. Impulsy. Důvěra a sebedůvěra.

Umělecký šéf by měl v divadle „žít“. Měl by se tam vyskytovat téměř každodenně (alespoň v prvních dvou až třech sezónách svého funkčního období), komunikovat se souborem a s hosty, i když se třeba přímo inscenační práce neúčastní. Měl by navštěvovat zkoušky, provádět umělecký dozor představení a připomínkovat je. Udržovat tak vysoký standard nároků a pěstovat u svého souboru vědomí, že mu na jeho každodenním výkonu záleží. Přítomnost v divadle v době, kdy tvůrce není pod tlakem své vlastní inscenační práce, mu dává možnost nahlédnout na své divadlo s odstupem, nadhledem, má možnost si všimnout nových tvůrčích impulsů a inspirovat umělce v souboru, iniciovat jejich tvůrčí potenciál. Lídr, který se svým souborem nežíje, rezignuje na intenzivní komunikaci, mechanicky přichystá sezónu a nechá soubor „žít svým životem“ na takový přístup brzy doplácí ztrátou skutečného kontaktu se souborem divadlem a jejich koexistence se stává zbytečnou. O tvorbě souborového divadla v takovém případě nemůže být řeč.

Pro růst souboru je jednak důležitá konfrontace s velkými úkoly a tvůrci, každodenní vzájemný umělecký střet, ale také konfrontace s tvorbou jiných souborů a divadel v tuzemském i mezinárodním kontextu. Takovou konfrontaci poskytují mezinárodní festivaly, hostování v zahraničí, koprodukční projekty. Starat se o takové příležitosti, iniciovat je, spadá opět do možné působnosti uměleckého šéfa.

S šéfovskou funkcí je spjata velmi složitá problematika, jejíž výčet je téměř nevyčerpatelný. Šéf je každodenně je konfrontován s realitou podfinancování uměleckých pracovníků, ze které se většinou odvíjí benevolence k hostování herců mimo mateřskou scénu nebo k rutinnímu natáčení, jehož smyslem je pouhé vydělávání peněz. Tato dlouhodobá praxe má neblahý vliv na kvalitu souborového divadla i na divadelní herectví samotné. Umělecký šéf, který volí nekompromisní přístup a hercům takovou možnost nedopřává, naráží v lepším případě na nepochopení, v horším na odchody herců „na volnou nohu“. Mnozí z šéfů se tedy snaží o kompromis a daří se jim přitom ansámbl a ansámblivost pěstovat. Přesto se domnívám, že krize souboru, o níž se vedla diskuze v devadesátých letech nejenže trvá, ale je hlubší. Jevy, které na ni mají vliv se od té doby nezměnily. Alarmujícím faktem zůstává, že kromě často zmiňovaných důvodů, týkajících se podfinancování divadel, je hlavním faktorem tohoto stavu ***nedostatek tvůrčích osobností ochotných či schopných náročné práce, jakým umělecké vedení divadla souboru beze sporu je.***

Umělecký šéf musí průběžně řešit nemálo stresových či konfliktních situací, které neodmyslitelně k výkonu této funkce patří. Je v nich nucen rozhodovat se (velmi často pod časovým tlakem) a nést za svá rozhodnutí odpovědnost. Bylo by naivní domnívat se, že **šéfovská práce** nemá vliv na ekonomickou kondici divadla a na jeho komplexní veřejný obraz. Naopak, **má zásadní a základní podíl na stabilitě ekonomiky, provozu a naplnění funkce celého divadla**. Zjednodušeně řečeno: to, co šéf spolu se souborem vytvoří, tím divadlo je, a to se potom divákům nabízí a prodává. A umělecký šéf tomu všemu propůjčuje i své jméno a dává všanc svůj kariérní úspěch. (Zároveň platí, že stejně vnímá svou účast na budování souboru každý, kdo mu oddaně propůjčuje svou uměleckou identitu, a šéf si toho musí být vědom.)

S osobní uměleckou odpovědností souvisí obhajování uměleckého a koncepčního záměru (tedy své skutečné kompetentnosti) v každodenní divadelní praxi. Právě připravenost, každodenní práce a osobní kontakt se souborem – to vše buduje vzájemnou důvěru. Ta je nutná pro existenci svobodného tvůrčího prostředí a svobodné tvorby v něm. V takové atmosféře je totiž možné, aby spolu s rozvojem svobodné tvorby (která umožňuje hledat a objevovat, nikoli opakovat již ověřené) vzrůstala umělecká kvalita a s ní postupně vzrůstalo i zdravé tvůrčí sebevědomí skupiny. S tím je neoddělitelně spojen i pocit umělecké satisfakce (který nemusí mít nic společného s efektním úspěchem u publika či odborné veřejnosti), naplnění vnitřního smyslu konání umělce. **K budování důvěry je nutná sebedůvěra a sebevědomí všech zúčastněných**, ale jakákoliv nejistota jejího vedení dává příležitost k plíživému přeskupení sil v souboru a po sérii nejistých šéfovských postojů či rozhodnutí (a eventuálních uměleckých neúspěchů) může šéf o své postavení a důvěru skupiny přijít. Umělecký šéf bývá hercem vnímán jako osoba odpovědná za vše, co se mu v divadle děje: za správný výběr hostujících režisérů, za personální výběr jeho kolegů, za dramaturgii, za velikost a kvalitu role, za fakt, jestli se na inscenaci bude chodit, za výši platu a s trochou nadsázky – někdy i za trápení v hercově osobním životě. Divadlo a práce v souboru zaujímá v životě herců tak zásadní, časový, myšlenkový a emocionální prostor, že pro ně není vždy snadné sladit zájmy divadla a osobní zázemí. A pokud se divadlu dlouhodobě nedaří, narůstá v herci a souboru frustrace z disproporce mezi mírou vložené energie a efektu, který se jim vrací. Pokud takový stav trvá a nemluví se o něm, vede to dříve nebo později k rozkladu a odchodům herců z angažmá.

Dalo by se tvrdit, že práce v souboru svým způsobem omezuje individuální svobodu herce, protože se individualita přizpůsobuje režimu a řádu skupiny. V ní a spolu s ní hledá, objevuje, tvoří, propůjčuje se, spolu-definuje styl, zkrátka: podílí se, je součástí nikoli celkem. Vzájemná



kreativní závislost jednotlivých členů souboru je tedy enormní, stejně jako jsou vysoké vzájemné nároky na společnou tvorbu. ***Teprve skutečné naplnění smyslu souborové práce s sebou přináší obrovský pocit svobody a sebevědomí skupiny, které spočívají mimo jiné ve vědomí vzájemné odpovědnosti, důvěry a respektu v um kolegů. Tehdy také dochází k přirozené identifikaci jednotlivce se značkou divadla, aniž by tím byla jakkoli omezována jeho identita osobní. Naopak – ta je tím dále definována.***



8. Talentové a osobnostní předpoklady pro vedení souboru

Předpokladem úspěšného managementu divadla či souboru je syntéza mnoha poznatků z jednotlivých oblastí podílejících se na tvorbě divadla, úhlů pohledu, myšlení, procesů tvorby a každodenní aplikace toho všeho v praxi. Důležité je přitom vědomí, že v divadle nic nefunguje samostatně a vše je závislé na souběhu více faktorů či sil, jejichž hlavním hybatelem je člověk. **Lidský faktor je tedy nejpodstatnějším elementem, s nímž v managementu divadla musíme počítat a brát v úvahu jeho limity.** Je nutné pracovat s tím, že v každodenním procesu tvorby divadla dochází právě z tohoto důvodu k neustálým odchylkám či změnám oproti plánovanému. **Změna, nestálost, nejistota, krize, zánik** jsou neopominutelnými **součástmi divadelního procesu**, jakkoliv je důsledně plánován. Tyto faktory ale vzbuzují žádoucí **reakce ve formě improvizace a kreativity**, které z krize tvoří příležitost, z nestálosti a nejistoty výhody a zánik se stává jen impulsem ke vzniku něčeho nového, neplánovaného (avšak díky předchozímu plánování vlastně svým způsobem předem připraveného). V tomto slova smyslu lze vysledovat **podobnost s uměleckou tvorbou v divadle**, která s takovým principem pracuje a priori. Myšlení dobrého divadelního šéfa není vzdálené myšlení dobrého divadelního režiséra (vybaveného vizí a nadstandardními organizačními a komunikačními schopnostmi). Péče o inscenační tým a herecký soubor při procesu zkoušení jedné inscenace nemá u disponovaného režiséra daleko k zájmu o tvorbu vlastního uměleckého souboru a v některých případech může vést i k potřebě mít vliv na celkové vedení divadla, tedy i na otázky ekonomické, obchodní, strategické.

Jedním ze základních předpokladů osobnosti, která chce úspěšně vést divadlo, není pouze **schopnost mít a formulovat konkrétní vize**, ale i je pak **v praxi realizovat** (tedy znát a ovládat nástroje jejich praktického uskutečnění). Musí umět vidět reálný stav, ale musí i umět **představovat si** – v dlouhodobých, střednědobých i krátkodobých perspektivách. Musí umět **myslet komplexně a koncepčně** o celku (a přitom **znát detail**), **přepokládat důsledky** svých kroků a průběžně je **analyzovat, evaluovat, být připraven k radikálním změnám a risku**, být schopen **naslouchat i velet**. Podobnost s osobnostními a talentovými předpoklady režiséra je zde více než nápadná. Proto je možné i žádoucí, aby se divadelní ředitel nebo umělecký šéf rekrutoval právě z řad divadelních režisérů. Ostatně historická i současná praxe to dokládá mnoha úspěšnými příklady. (Ty lze vystopovat i u herecké profese, výjimečně u dramaturgické, ale režisérské osobnosti se v čele divadel a

souborů objevují nejčastěji.) I proto má smysl, aby se studenti uměleckých oborů divadelní fakulty na takovou možnost své budoucí praxe a kariéry připravovali a osvojovali si principy a základy divadelního managementu již ve škole, ne až v praktickém provozu (jakkoli je vlastní profesionální praxe v oboru podstatnou podmínkou úspěšného vedení).

Existuje mnoho vynikajících uměleckých šéfů, za kterými stojí silná souborová práce, divadelní epochy, výjimečná série inscenačních pokusů, umělecké snahy zhmotněné v dramaturgii i v prostoru. Vždy se jedná o výjimečné a originální osobnosti, které mají v lidské a profesní výbavě mnoho jedinečného a nenapodobitelného. Ale také mimořádně mnoho společného.

Jaké jsou tedy osobnostní a talentové předpoklady člověka, který chce tvořit v souborovém divadle, vést ho a určovat jeho směr? Základní výbavou by měla být vize s konkrétní představou jejího naplňování v každodenní, střednědobé i dlouhodobé perspektivě, vynikající ***komunikační a organizační schopnosti, respekt*** okolí opřený o ***nesporný talent*** takové individuality, dostatečný ***temperament a energie*** schopná ***provokovat a generovat impulsy tvorby, cit pro dramaturgii, senzitivita, sebedůvěra, sebevědomí, předpoklady psychologické, osobnostní zralost, všeobecný kulturně společenský přehled, základní ekonomická a legislativní gramotnost, odvaha a chuť přebírat či předávat odpovědnost, využívat své kompetence, schopnost rozhodnout a nést za rozhodnutí odpovědnost, spolehlivost, loajalita, pracovitost, názorová a morální konzistence a v neposlední řadě také nadhled nad sebou samým, nad svým konáním a základní lidská i profesní pokora.*** Nároků na vybavení režiséra, který chce budovat soubor, je mnoho a jsou vysoké. Nemůže a nesmí chtít být jen umělcem, jeho ***schopnosti musí být komplexní, stejně jako je divadlo komplexní disciplínou.***

Umělecký šéf divadla si musí znovu a znovu uvědomovat, že za realizací jeho divadla stojí lidé. Jednoduše řečeno: divadlo jsou lidé, kteří ho tvoří, tedy aktéři, i lidé, kteří ho ve stejné chvíli vnímají (tedy diváci či publikum). Mezi aktéry je třeba počítat nejen umělecký personál divadla, ale všechny, kteří se podílejí na tom, aby byla nazkoušena nová inscenace, večer mohlo proběhnout představení nebo jiná forma veřejné produkce. Mezi aktéry tedy patří i ***veškerý uměleckotechnický, administrativní i další obslužný personál divadla.*** Proto by měl umělecký šéf věnovat v rámci managementu divadla pozornost všem složkám divadelního provozu a vést všechny zúčastněné k ***vědomí vzájemné úcty, profesionálního respektu a sounáležitosti. Tato pozornost se***



pak příznivě projevuje v rovině etické, kultuře chování, vztahů, která je zásadní pro budování tvůrčí a svobodné atmosféry v divadle. Ta má zásadní vliv na veškeré dění uvnitř divadla, na jeho kvalitu, výkon, úspěšnost, životnost a vyzařování.



9. Tři úvahy volně navazující na téma Úloha režiséra v souborovém divadle

9.1. Publikum

Umělecký šéf (ale i režisér bez této role) by si měl být vědom, že divadlo neexistuje bez svého vnímatele, diváka. Měl by mu proto ve svých úvahách věnovat pozornost. Publikum, divadelní veřejnost přítomná v hledišti, má zásadní vliv na kvalitu představení i celého divadla. Jestliže divadlo definují na jedné straně jeho aktéři, pak na druhé straně je definováno diváky, kteří do něj chodí. Divadlo je postaveno na vzájemném kontaktu a interakci herce a diváka. Úroveň a hloubka vzájemného prožitku je silnější, pakliže se výpověď představení setkává s jeho ideálními příjemci. Divadlu by tedy nemělo jít o jakéhokoliv diváka, ale mělo by mít ambici budovat si svou **cílovou skupinu publika**. Tu, ve které jeho tvorba rezonuje nejsilněji. Stejně jako divadlo věnuje pozornost budování souboru, stylu, repertoáru či dramaturgie, mělo by se důsledně věnovat definování svého ideálního většinového cílového publika a hledat cesty, jak o tuto skupinu diváků pečovat, vyhledat ji, udržet si ji a zvětšovat ji. Existuje k tomu mnoho možných nástrojů.

Zásadní vliv na skladbu, kvantitu a kvalitu publika má samozřejmě **dramaturgie i umělecká úroveň realizace** inscenací. Nejdříve však do divadla divák musí přijít a k tomu musí mít důvod. Musí mít kde a jak se o divadle dozvědět. Tyto informace distribuuje a cílí jednak samo divadlo (na několika úrovních), ideálními „influencery“ jsou však sami diváci.

Žádná reklama, virál či PR aktivity divadla nemají takovou účinnost a úspěšnost jako důvěryhodné **osobní doporučení**. To vzniká na základě přenesení pozitivního emočního zážitku diváka. Ten je ovlivňován nejen úrovní samotného scénického díla, ale vším, s čím se během večera (jehož hlavní náplní je divadelní představení) setká. Patří sem přístupová cesta k divadlu a jeho vstup, podoba interiéru, služby pokladní, hledištního personálu, nabídka a služby občerstvení, celková atmosféra, kvalita a komfort sezení, viditelnost v sále, teplota uvnitř divadla, čistota, úroveň a množství sociálních zařízení, doprava či naplněnost hlediště atd.

Osobní doporučení je, na rozdíl od umělých a řízených forem propagace obohaceno o autentickou emoci sdělovatele podloženou osobní zkušeností. **Emoce a zkušenost** důvěryhodné osoby mají zásadní **vliv na rozhodnutí** příjemce informace jít do divadla také,

zažít totéž co sdělovatel, pocítit stejně libé pocity či dokonce nadšení. **Síla a rychlost osobního doporučení** by se neměla podceňovat, umí se, stejně jako epidemie, šířit exponenciálně a je tedy velmi účinným prostředkem propagace (s trochou nadsázky by se dalo říct, že hodnota „reprodukčního čísla“ přenosu informace o divadelním zážitku odpovídá tomu, jak hluboko se divákovi dostalo představení „pod kůži“). A je navíc „zdarma“. To je ovšem jen zdánlivé, neboť za příjemným diváckým zážitkem stojí práce a souhra mnoha lidí, kteří se na jeho hloubce podílejí. Při pěstování úrovně divadlem nabízených služeb je proto nutné nepodléhat rutině a věnovat neustále pozornost i zdánlivým detailům, jako je výběr hledištního personálu či obsluhy gastronomických služeb, pokladních a jejich komunikaci s divákem – tento obslužný personál je totiž prvním zástupcem divadla, kterého divák při své návštěvě potká, kdo v něm zanechá důležitý první dojem. Je-li dobrý, mají herci na jevišti na co navazovat, co prohlubovat. V opačném případě je jejich nelehkým úkolem špatný dojem zvrátit. **Vzájemná závislost úrovně samotného představení a jeho obsluhy je přímo dramatická.** (Samozřejmostí je v tomto kontextu dokonalá připravenost veškerých veřejných prostor před, během a po představení.) Jinými nástroji ataku cílové skupiny diváků divadla jsou PR a marketing.

Otakar Zich nazývá povahou dramatického díla to, co vnímáme po dobu představení v divadle, a definuje ho mimo jiné jako skladbu optické a akustické složky, přičemž jako existenční podmínku takového díla chápe jeho reálné provozování. **Dramatické umění tedy neexistuje bez interakce mezi jevištěm a hledištěm, mezi hercem a divákem.** Proto je jednou ze zásadních disciplín divadelního managementu **péče o diváka**, neboť on je alfou a omegou smyslu konání divadelníků (tvůrců a aktérů) a samotné existence divadelního umění. Ať už divadelního umělce k tvorbě pohání cokoliv (a individuální motivace bývají různé) a smysluplný mu připadá už jen samotný proces tvorby (protože mu nabízí pocit seberealizace a osobního růstu), skutečný význam, přesah a smysl jeho práce, scénické dramatické dílo, začíná teprve tam, kde se jeho tvorba setkává s vnímatelem. Jevištní umění, které nikdo nevidí, postrádá smyslu a nenaplnuje ani povahu dramatického díla. **Význam a smysl divadla netkví v disciplíně samotné, ale v její katarzní funkci, schopnosti někoho oslovit, zaujmout, spoluprožít, sdílet emoci, postoj. Divadlo je úplně a uskutečňuje se ve chvíli střetu energií jeho aktérů a vnímatelů.**

Přirozenou potřebou každého divadelníka by tedy měla být existence dostatečného počtu publika pro jeho umění – mít „svého“ diváka. Ale kdo to je? A existuje vůbec? Jak přemýšlet o publiku a dospět přitom k efektivnímu zacílení dramaturgických, uměleckých a

marketingových snah divadla? Následující poznatky patří spíše do oboru produkce, ale mohou snad být zajímavé a inspirativní i pro každého studenta režie, dramaturgie či herectví, kterého provozování divadla zajímá a chtěl by se mu do budoucna věnovat.

V první řadě je třeba publikum analyzovat. Tato analýza by nám o něm měla poskytnout řadu informací a zároveň inspirací, návodů, možností a cest využitelných v konkrétní práci s publikem a v **zacílení základních marketingových nástrojů, mezi které patří produkt, cena, distribuce, propagace a lidé.**

Pojďme se proto zamyslet nad skladbou např. metropolitního publika a zkusme ho, alespoň základně, analyzovat. Kdo do divadla chodí? Kdo jsou jeho diváci a kde se berou?

Na publikum se můžeme dívat z hlediska prostoru a místa (tak to činí Jan Dvořák v publikaci Kapitoly k tématu realizace divadla) – může tedy být **lokální** (místní) a „**přespolní**“ (tedy ti diváci, kteří za divadlem přijíždějí z jiných měst a obcí). Další součástí publika v této rovině uvažování jsou **diváci ze zahraničí** (nastálo žijící cizinci v metropoli nebo turisté). Publikum můžeme také analyzovat a **dělit dle věku, generačně** (děti, mládež, dospělí v produktivním věku, seniorské publikum). Do divadla se také lidé vydávají buď **individuálně nebo ve skupinách**. Skupiny diváků spojuje dohromady buď společný zájem, věk, profese nebo životní hodnoty a styl atd.

Jiným pohledem na skladbu publika je jeho analýza z hlediska jeho zájmu, potřeb či preferencí, např.:

1. **publikum „klasického divadla“** – tedy ti diváci, kteří přede vším preferují klasické činoherní produkce
2. **publikum „divadla hvězd“** - preference tohoto typu publika se zaměřují na známé herecké osobnosti a návštěvu divadla si vybírají hlavně dle tohoto kritéria
3. **publikum, které chce „objevovat, vidět něco nového a současného“** (včetně nových textů, umělecké práce nejnovějších talentů) – tedy diváci, kteří jsou lační po nových informacích, chtějí „být v obraze“, diváci, jejichž priority jsou určeny například tím, že preferují nové či alternativní divadelní formy a postupy
4. **mainstreamové publikum či publikum „hlavního proudu“** – diváci reprezentující konformní postoje a většinové společenské hodnoty
5. **publikum „slev“** – diváci jejichž motivaci pro návštěvu divadla je jakákoliv výhodná sleva na vstupném

6. **premiérové publikum** – tedy jakýsi „V.I.P. list“ diváků, zástupci obchodních partnerů divadla (sponzoři, mecenáši, novináři, zástupci zřizovatele či zakladatele apod.). Tuto část ne příliš osobního premiérového publika vyvažuje přítomnost diváků s přátelskými a jinými (rodinnými, profesními či zájmovými) vazbami na divadlo či konkrétní uměleckou či jinou osobnost divadla.

Divácké skupiny je možné dále podrobněji dělit a přesněji pojmenovávat, rozlišovat a analyzovat, abychom mohli následně začít přemýšlet o tom, co tyto skupiny spojuje, kde či v čem mají společného jmenovatele. Takové úvahy nejsou zdaleka vhodné jen při přemítání o marketingu divadla, ale i například při debatách o kritériích dramaturgie, při procesu obsazování inscenací, výběru uměleckých spolupracovníků apod.

Na diváka je také možné pohlížet jako na **stávajícího a potenciálního**. Ze stávajícího diváka (tedy z toho, který přišel na představení), chceme vypěstovat návštěvníka **stálého** (jehož návštěvy se opakují) a do budoucna **věrného** (toho, který divadlu odpouští dílčí inscenační neúspěchy a jenž se do divadla vrací a přivádí s sebou další – potenciální diváky). Potenciálního diváka, tedy toho, který by do divadla mohl přijít, musíme nějak přesvědčit k návštěvě (udělat z něj diváka stávajícího).

K hlubší znalosti publika (stávajícího, stálého, věrného i potenciálního) využívá divadlo tzv. **výzkum publika**, který spočívá především v dotazníkovém šetření a jeho vyhodnocení. Takový výzkum může probíhat v obecnější rovině elektronicky (v rámci sociálních sítí či webových stránek divadla), ale nejpřesnější (a více vypovídající) hodnotu má **dotazníkové šetření provedené přímo v divadle**, před a po představeních.

Jaké otázky má smysl v takovém výzkumu pokládat? Uvedu příklad z šetření Audience Segmentation System in European Theatres (ASSET), který probíhal v divadlech zemí EU v letech 2019 a 2020 a do kterého bylo zařazeno i Švandovo divadlo na Smíchově. Hlavním pořadatelem dotazníkového šetření byla Katedra produkce DAMU.

První kategorie otázek tohoto výzkumu se týká předchozích návštěv divadla a té současné (v závorkách jsou uvedeny možnosti odpovědí):

1. *Navštívili jste naše divadlo již dříve?*



2. **Kde jste se dozvěděli o dnešním představení?** (leták, plakát, brožura, venkovní reklama, webová stránka divadla, jiná webová stránka, emailový newsletter divadla, email od jiné organizace, noviny, časopis, recenze v rozhlasu či TV, profil divadla na sociálních sítích, jiné zdroje na sociálních sítích, mobilní aplikace, ústní doporučení přátel, něco jiného, nikde)
3. **Který z komunikačních kanálů vás přesvědčil o dnešní návštěvě divadla?** (leták, plakát, brožura, venkovní reklama, webová stránka divadla, jiná webová stránka, emailový newsletter divadla, email od jiné organizace, noviny, časopis, recenze v rozhlasu či TV, profil divadla na sociálních sítích, jiné zdroje na sociálních sítích, mobilní aplikace, ústní doporučení přátel, něco jiného, žádný)
4. **Které z následujících důvodů vás vedly k dnešní návštěvě divadla?** (strávit čas s přáteli a rodinou, výjimečná/slavnostní příležitost, klid a odpočinek, hledání intelektuálních podnětů, zábava, inspirace, vyzkoušet něco nového, sebevzdělávání, užít si atmosféru, osobní reflexe, divadlo je důležitou součástí mé identity, únik z každodennosti, studijní důvody, profesní zájem, někoho doprovázím, jiný důvod)
5. **Jak důležité byly pro vaši návštěvu následující faktory?** (cena vstupenky, místo konání, herecké obsazení, osobnost a předcházející dílo dramatika, režiséra, autora, téma nebo námět díla, něco jiného)
6. **Jak byste ohodnotili svůj dnešní zážitek podle následujících hledisek?** (úroveň představení, informace o něm, informace o obsazení a inscenačním týmu, poměr kvalita/cena, občerstvení, hlediště/komfort/ atmosféra, celkový dojem)
7. **Chystáte se znovu naše divadlo navštívit?**

Druhá kategorie otázek zkoumá vztah návštěvníka a divadla a kultury obecně:

1. **Pokud jde o divadlo obecně, kde se vidíte na škále vymezené čísly 1-10?**
 - a. Mám rád/a nové hry – Mám rád/a staré hry
 - b. Rád/a se dozvím co nejvíce informací předem – Nevadí mi zariskovat
 - c. Jsem nadšený/á když vidím známé herce – Rád/a poznávám nové talenty
2. **Jaké z následujících typů představení či druhů inscenací jste viděli v posledních dvanácti měsících?** (rodinné představení, představení pro děti, klasická činohra, současná činohra, experimentální nebo fyzické divadlo, imerzivní)

divadlo, amatérské divadlo, loutkové divadlo, pantomima, nový cirkus, klasický balet, současný tanec, muzikál nebo opereta, opera, kabaret či stand-up, neviděl jsem nic)

- 3. S kým nejčastěji představení navštěvujete?** (sám, s jedním dalším dospělým, s přáteli a rodinou včetně dětí, s přáteli a rodinou bez dětí, ve s organizovanou skupinou/klubem, s univerzitní/školní skupinou)
- 4. Existuje v obecné rovině něco, co by vás přesvědčilo o návštěvě?**

Třetí kategorie otázek zkoumá diváka samotného:

- 1. Jak daleko od divadla žijete?** (bydlím ve stejné čtvrti, bydlím ve stejném městě, bydlím v blízkém městě, bydlím v jiném městě v ČR, bydlím v jiné zemi, nechci uvést)
- 2. Která z následujících možností nejlépe vystihuje vnímání vaší genderové identity?** (muž, žena, jiné, nechci uvést)
- 3. Jaký je váš věk?** (16-19, 20-29, 30-39, 40-49, 50-59, 60-69, 70 a starší)

Analýza výsledků výzkumu pomáhá definovat spektrum a hlavní segmenty publika a určit jejich poměrné zastoupení v jeho celkové skladbě. Získané informace ovlivňují myšlení o zacílení základního marketingového mixu, do kterého patří již dříve zmiňované nástroje: **produkt, cena, distribuce, propagace a lidé.**

9.2. Místo a prostor

Začne-li umělecký šéf přemýšlet o svém divadle i z hlediska **prostoru a místa**, kde se divadlo nachází, nalezne hned několik faktorů, které zásadně ovlivňují kvalitu diváckého zážitku, ale i impulsy umělecké tvorby.

Mluvím-li o místě, kde se divadelní budova nachází, mám na mysli jeho **polohu či umístění v kontextu města či regionu**. Samotné **místo, jeho historie a tradice**, však jsou také dobrým **zdrojem informací**, které mohou být užitečné jak při uměleckém profilování divadla (místo má vliv na dramaturgii a dramaturgie na místo), tak i v jeho marketingovém směřování a cílení (práce s historií a tradicí místa a její využití v rámci propagace, reklamy, PR, budování vědomí lokálního patriotismu a s ním spojené komunitní kultury atd.). Nabídka divadla, způsob jeho komunikace s veřejností, její kvalita, lidé v něm, atmosféra místa a prostoru, energie – z toho všeho plyne něco, čemu můžeme říkat **vyzařování divadla**. To má takovou moc, že je schopno překlenout eventuální hendikepy místa i prostoru a udělat z nich výhodu. *Centrum a periferie* jsou v tomto slova smyslu relativní pojmy, neboť divadlo sídlící v centru může být na periferii zájmu, zatímco divadlo na periferii může být v centru pozornosti a stát se kulturním centrem města. Jinak řečeno – **dobré divadlo přitahuje publikum a jeho existence v jakékoliv lokalitě zvyšuje její komerční potenciál, atraktivitu místa, a kvalitu života v něm**. Proto má divadlo hledat své obchodní partnery mimo jiné místě svého působiště, spojovat se s nimi a těžit z této výhody maximum.

Místo a prostor pomáhají utvářet něco, čemu říkáme **atmosféra**, nálada. Často v rozhovoru s blízkými říkáme, že někam jdeme, protože „tam to má dobrou atmosféru“. Tu můžeme definovat **jako duchovní a emocionální stav místa a prostoru**. Na lidské vnímání má atmosféra obrovský vliv, proto má smysl se jí v přemýšlení o managementu divadla věnovat. Zabývat se těmi jejími aspekty, které jí v divadle pomáhají utvářet a na které můžeme mít vliv. Jak tedy můžeme pozitivně ovlivnit atmosféru divadla a atmosféru v divadle? Čeho si všimnout a k čemu být pozorný?

Atmosféra divadla – tedy ta, kterou divadlo vyzařuje – je podmíněna **atmosférou v divadle** – náladou, která tam vládne a která se odvíjí od kultury, kvality a úrovně mezilidských vztahů, komunikace, organizace, profesionality, odpovědnosti i tolerance všech lidí podílejících se na jeho existenci. Neopominutelný vliv na atmosféru v divadle má také **individuální satisfakce** v jakékoliv výše jmenované úrovni divadelního bytí a činnosti.

Rozhodující vliv na kvalitu atmosféry divadla má **povaha jejího vnímatele a sled zážitků**, které tam prožije. Povahu vnímatele nemá divadlo v moci nijak zásadně ovlivnit, sled jeho zážitků ale z velké části ano. Ideální dojem z návštěvy divadla pak divák definuje mimo jiné tím, že prohlásí: „tam byla dobrá atmosféra“ a vlastně přitom přesně neví, v čem to konkrétně spočívalo, prostě „mu tam bylo dobře“.

Na atmosféru má vliv také **povaha místa i dispozice a charakter divadelního prostoru**. Jinak se jako diváci cítíme v sále pro tisíc lidí, jinak v komorní studiové scéně pro šedesát diváků. Jinak se cítíme (a máme jiná očekávání) v Dejvickém divadle a jinak ve vinohradském. Každé z jmenovaných divadel také vyžaduje při návštěvě jinou **konvenci chování**, ke které patří například volba či požadavek jí adekvátního večerního oblečení – dress code. Tento fakt má nemalý vliv na to, proč je mladé, konvencím vzdorující publikum, přitahováno spíše studiovými a alternativními divadelními prostory, s jejichž konvencí často souzní i **životní styl a postoj inscenátorů i jejich diváků**. To znamená, že povaha místa a prostoru hraje roli i v další oblasti divadelního managementu – **práci s publikem** (viz kapitola výše).

Na atmosféru, povahu divadla a divadelního prostoru mají vliv už jejich **architektonické dispozice**, se kterými je třeba vědomě pracovat a maximálně je využívat. Uvedu příklad Švandova divadla, kde je součástí dispozic veřejných prostor možnost korzovat před představením a během pauzy dokola divadlem, s možným zastavením v kavárně nebo na baru ve foyeru nebo třeba u tzv. Výtvarné stěny (kontinuální konceptuální projekt výstavy jednoho obrazu, jehož podoba se téměř s každou sezónou mění). Z divadla se dá také vyjít a trávit čas přestávky venku na čerstvém vzduchu, avšak v úkrytu pod střechou vstupní markýzy. To má za následek, že lidé jedoucí kolem v tramvajích, či jdoucí po chodníku, vidí večer před divadlem spoustu lidí (stejný efekt dokáže během dne vytvořit fronta u pokladny, která je součástí průčelí divadla). To automaticky přitahuje k divadlu pozornost těch, co jedou nebo jdou okolo. Fakt, že má tramvajová zastávka před divadlem název Švandovo divadlo, jen umocňuje efekt této přitažlivosti. Každému kolemjedoucímu, jehož pozornost přitahují diváci čekající před divadlem, má možnost utkvět v hlavě obraz průčelí divadla plného diváků, svítící markýza s neonovým nápisem a logem divadla, reklamní obrazovky s dostatečně velkými vizuály rozpoznatelnými na dálku a na závěr uslyší dokonce název divadla, který zaznívá v hlášení s otevřením dveří tramvaje na zastávce. Tedy: **důsledné myšlení o využití dispozičního řešení prostor divadla, o možnostech pohybu diváka v něm**, vedlo při celkové rekonstrukci budovy (v letech 1999-2002) k vytvoření příjemného, atraktivního průčelí a

vstupního místa, a již dva roky před znovuotevřením smíchovské scény (v prosinci roku 2002) k iniciativě divadla přejmenovat zastávku městské hromadné dopravy před divadlem (z původního názvu Kinského zahrada) na Švandovo divadlo, s nadějí ve výše popsany efekt. (Samotný proces přejmenování stanice městské hromadné dopravy je dlouhodobá a relativně nákladná záležitost vyžadující mimo jiné součinnost orgánů Zastupitelstva Hlavního města Prahy. Podobně jako Švandovo divadlo, docílilo změny názvu tramvajové zastávky také Divadlo Na Fidlovačce.)

Poznámka: S možnostmi místa a prostoru někdy pracuje také tzv. eventový marketing, který umožňuje spojit reklamní, či obchodní záměr divadla s formou výjimečného zážitku. Budu-li se držet mně nejlépe známému příkladu Švandova divadla, mohu v této souvislosti uvést třeba „Den otevřených dveří“ (dále DOD) nebo eventovou akci s názvem „Velká divadelní sobota“.

DOD slouží ve Švandově divadle primárně k oznámení začátku divadelní sezóny, k osvěžení paměti veřejnosti, že „divadlo po prázdninách opět začíná hrát“. Místo placené reklamy se pro to využívá eventu a sním spojeného marketingu. Během DOD projde postupně divadlem zhruba tisíc potenciálních diváků (při živě streamovaných prohlídkách mnohem více), z akce je pořizována online reportáž na sociální síť (na které umísťují své příspěvky i sami návštěvníci a stávají se tak influencery), v tento den je možné získat výjimečné slevy na vstupenky, konají se mimořádná představení, vernisáže, prohlídky divadla vedené herci, se kterými diváci přímo komunikují (prohlídky divadla jsou zaměřeny mimo jiné na historii prostoru a místa). Pro média je taková událost atraktivní, mimo jiné slibují přitažlivou fotografii a tím pádem inzerci divadla v médiích před i po akci. Během DOD získávají diváci neustále osobní doporučení k návštěvě jednotlivých inscenací divadla (mimo jiné přímo od herců souboru) a efektem DOD je fakt, že se v tento den prodá nadprůměrný počet vstupenek na představení a další doprovodné aktivity divadla jako jsou například workshopy. Umístění DOD na začátek divadelní sezóny je výhodné, protože zejména měsíc září a první polovina října jsou období, kdy je třeba prodej vstupenek podporovat.

*„Velkou divadelní sobotu“ uvádím jako příklad dalšího modelového eventu a eventového marketingu. Podstatou „Velké divadelní soboty“ byla výzva: „Přijďte strávit do divadla 24 hodin!“ Hlavním sdělením měla být informace, že divadlo má nového uměleckého šéfa, který chce měnit dramaturgii i styl divadla, a přivádí do uměleckého souboru nové herce. Proto byl jako ideální forma tohoto sdělení zvolen umělecký happening. Forma akce odpovídala obsahu zamýšleného sdělení, hlavní komunikované informaci. Součástí programu „od rána do rána“ byla představení pro děti i dospělé (činoherní i loutková), improvizace, koncerty, vernisáže, workshopy, společné stolování, „půlnoční překvapení“ ve formě živého orloje v oknech divadelní budovy či jízda tramvají s houslovým koncertem a další nabídka. Dramaturgickým tématem happeningu bylo „zastavení v čase“. Předpokladem úspěchu podobné aktivity je existence prostoru, ve kterém mohou diváci skutečně příjemně trávit dvacet čtyři hodin, aniž by byli nuceni ho opustit. V tomto konkrétním případě se dokonce stal **prostor impulsem** k nápadu takový event uspořádat, čímž se vracím k hlavnímu tématu této úvahy, **co vše může ovlivnit divadelní prostor a místo, kde se tento prostor nachází.***

9.3. Divadelní budova (režisér a základní znalost divadelní architektury).

Divadelní umění má mnoho forem (činoherní divadlo, hudební divadlo, nonverbální divadlo, nový cirkus atd.) pro které existují **různé typy divadelních prostor** odlišujících se od sebe **velikostí a funkcí**. Státní opera v Praze je zcela jiný typ prostoru než Činoherní klub, jinak vypadají Játka 78, Divadlo Archa, jiná je filozofie a forma prostoru smíchovské Meet Factory. Každá umělecká divadelní forma má svá **specifika (oborová i prostorová)**, která je nutné brát v úvahu ihned v prvotních úvahách o řešení nového či dosluhujícího divadelního prostoru.

Divadelní architektura se v současnosti vyskytuje v podobě nových staveb, přestaveb starých divadel, rekonstrukcí a revitalizací nedivadelních prostor. Nové divadelní budovy vznikají většinou jako samostatné objekty (Nová scéna Divadla J.K. Tyla v Plzni, 2012-2014, autor Vladimír Kružík podle původního návrhu portugalské architektonické kanceláře Contemporanea Lda.). Zásadní přestavbou prošlo v poslední době Městské divadlo v Kladně, (2012-2016) jejímž autorem je architekt David Vávra. Ten se podílel také na rekonstrukci a dnešní podobě Švandova divadla (1999-2002). Dobrým příkladem revitalizace nedivadelních prostor je například prostor La Fabrika v pražských Holešovicích nebo třeba Játka 78 tamtéž.

Novostavba má tu výhodu, že se při úvahách a řešeních nemusejí zohledňovat různé faktory (památková ochrana, zastaralé dispozice navázané na nosné konstrukce budov, statická zátěž, chronická vlhkost, plísně, ale třeba i absence parkovacích míst apod.), se kterými je nutné se vyrovnávat při přestavbě či rekonstrukci existujícího divadla nebo při revitalizaci nedivadelních prostor. Svobodu tvůrce nové divadelní budovy omezují jen limity finanční.

Na podobu divadelní budovy a prostor má vliv i složitost či náročnost předpokládané divadelní formy a sní souvisejícího provozu. Rozsahům a nárokům provozu malého činoherního souboru bude vyhovovat vždy spíše prostor komorní, pro realizaci tzv. velké činohry je třeba vybudovat divadelní sál s mnohem většími kapacitami. **Různé formy živého umění si tedy vyžadují konkrétní typy prostor a budov.** Opera a klasický balet se hrají zpravidla v klasických budovách postavených a vybavených k předvádění opery a hudebního divadla (většinou s dispozicí tzv. kukátkového uspořádání jeviště a hlediště), symfonická hudba v koncertních sálech, činoherní forma dramatu v menších typech jednopohledových divadel umožňující těsný kontakt jeviště a hlediště, nebo – stejně jako taneční a alternativní divadelní formy – v tzv. black boxech, víceúčelových sálech,

umožňujících rychlé a variabilní (pravidelné i nepravidelné) uspořádání jeviště a hlediště. Budovy, ve kterých se předpokládá časté střídání představení různých souborů a široká škála dalších aktivit (například pronájmy), mají zase jiná specifika. V metropolích bývá zastoupena řada různých typů divadel a forem, v krajských a menších městech je často nutné, aby v jedné divadelní budově a na jednom jevišti koexistovaly soubory opery, činohry a baletu.

V České republice je nejčastější model divadelní budovy, která musí splňovat nároky provozu kombinujícího potřebu koncentrovat se na vlastní produkci a zároveň realizovat každodenně rychlé provozní změny, umožňující pravidelnou obměnu repertoáru (eventuálně ještě export vlastní produkce a import hostů). S těmito nároky souvisí i **limity repertoárového provozu**, který je ekonomicky nákladný, a jeho organizace někdy omezuje umělecké potřeby (a ve svých nejhorších důsledcích může mít vliv na kvalitu umělecké produkce a komunikaci v divadle). V takovém typu divadelního provozu nemohou tvůrci náhle prodloužit o hodinu zkoušku, protože hned po ní se začíná připravovat večerní představení. (Zkouška začíná zpravidla v 10,00 a končí ve 14,00. V 18,00 musí být scéna večerního představení připravena a nasvícena tak, aby byl čas na její kontrolu a převzetí inspicientem, který představení řídí).

Myšlenky o divadle z hlediska místa a prostoru mohou vést až k problematice uspořádání, dispozic a zkoumání fenoménu divadelní architektury. Praxe divadelního ředitele či uměleckého šéfa přináší někdy i možnost vybudovat novou, nebo rekonstruovat existující, budovu divadla. Možnost být zadavatelem a investorem novostavby či rekonstrukce tak komplikované budovy jako je divadlo, je nadmíru složitý úkol. K jeho detailnímu popsání by byla zapotřebí samostatná publikace. Toto téma souvisí s úlohou režiséra v divadle sice jen okrajově, ale uvedu alespoň pár impulzů k úvahám o základních parametrech jeviště a hlediště. K úspěšnému řešení takového zadání je nutné si uvědomit několik – na první pohled samozřejmých – faktů, která už o divadle víme.

Divadlo je týmová práce – stejně tak jeho výstavba. Úspěšné architektonické a stavební řešení nového divadla je závislé na vhodné aplikaci mnoha různých odborných znalostí a zkušeností. Obsazení komunikativního, invenčního a dobře organizovaného týmu profesionálů, který se bude na podobě nového divadla podílet, je tedy klíčové. Kdo by měl v takovém týmu být? Předpokládejme, že investorem je samotné divadlo (nebo obec jeho prostřednictvím). Zástupce investora i zadavatele v týmu je tedy ředitel divadla (a jeho tým, včetně uměleckého šéfa a odborníků z řad umělekotechnického personálu – to je ideální stav). Dalším členem týmu je investorem vybraný architekt (a jeho kancelář, zahrnující obvykle několik dalších

spolupracovníků). Tito lidé spolu komunikují a pracují na architektonické studii, která je grafickým zachycením základní vize budoucího divadelního prostoru či budovy. Už v této fázi je nutné v základní prostorové vizi zohlednit specifika budoucího účelu a provozu. To platí nejen o budově jako celku, ale o každé její prostorové dispozici. ***Uspořádání prostor, jejich vzájemné dispoziční vztahy zásadně určují kvalitu budoucího divadelního provozu i pracovních vztahů, způsob a úroveň komunikace.***

Při tvorbě prvotních úvahách o budoucím divadelním prostoru vystávají zadavateli a investorovi otázky, které je třeba co nejkonkrétněji zodpovědět a pojmenovat v co nejpřesnějším zadání architektovi. Není to nic těžkého, ale bez předchozích osobních praktických zkušeností s profesionálním divadelním provozem a znalostí různých forem provozování divadla se tu neobejdeme. Bez nich si lze jen těžko představit zatím neexistující divadlo a práci lidí v něm, její návaznosti a z toho všeho vyplývající potřeby, na které je nutné pamatovat již při prvotním architektonickém zadání.

K jaké formě divadla má budova a sál sloužit? Jakou má mít kapacitu?

Bude divadlo samo produkovat? Vlastním souborem nebo půjde spíše o producentský dům s projektovým provozem a dramaturgií?

Jaká další kulturní zařízení se v lokalitě, kde má stát nové divadlo, nachází a jaké funkce má plnit nová budova v rámci komunitního života místa, kde se nachází?

Jaká skladba obyvatel se v místě nachází?

Pro jakou hlavní cílovou skupinu diváků náš projekt připravujeme?

Jak si představujeme běžný provoz budoucího divadla?

Kolik interních zaměstnanců bude nutné angažovat?

Které provozy a které profese spolu nejčastěji komunikují?

Kolik externích zaměstnanců budeme potřebovat?

Jaké náklady bude mít budoucí provoz divadla?

Kde jsou nejbližší zastávky městské hromadné dopravy?

Jaká je spádová oblast divadla?

Jak vypadá nejbližší okolí divadla?

Odpovědi na tyto a podobné otázky nám postupně pomohou pojmenovat svou **vizi o divadelní budově v podobě konkrétní představy provozu v ní**. Ta nám pak umožní pojmenovat, co vlastně po architektovi chceme, a řídíme se jí v plánování celkových dispozic divadla – od divadelního prostoru (řešení vztahu jeviště a hlediště) a jemu přilehlých a s ním souvisejících prostor, až k určení, kde bude sídlit který administrativní provoz, jak budou jednotlivé kanceláře průchozí, jak v nich bude řešen pracovní prostor, dokonce – kde v místnostech budou zásuvky a jaké tam bude osvětlení.

Při této činnosti je vhodné nechat se inspirovat fungujícími divadelními provozy a domy, avšak zároveň je třeba si uvědomit, že každý takový provoz je specifický, neboť vychází z různosti jednotlivých divadel, jejich dispozic, programu a limitujících faktorů. Proto je nezbytné, se kromě inspirace a teoretického poučení, věnovat především svým vlastním záměrům a představám a z nich vyvěrajícím potřebám a nárokům na provoz, prostor a jeho podobu. **Nejpozději ve fázi projektování budovy je třeba mít prověřeny všechny provozní a prostorové vztahy** teoreticky, za pomoci simulace provozu jednoho dne, měsíce a roku (sezóny).

Srdcem divadla je divadelní prostor – místo, kde se ve vzájemném vztahu nachází jeviště a hlediště. Uspořádání těchto základních prostor může být různé. Pro činoherní divadlo je nejčastější tzv. **jednopohledové uspořádání**, kdy se diváci dívají na představení z jednoho místa (hlediště) a jedním směrem (na jeviště). Takové uspořádání zajišťuje maximální kontakt herečů a diváků a určuje jednoznačně orientaci účinkujících k divákům. Scénograf v takovém divadle pracuje s **jednopohledovým efektem**. Toto uspořádání zajišťuje maximální vnímání diváka, protože **dramatický konflikt probíhá kolmo ke směru pohledu obecnstva**, které sedí „proti“. Publikum jednopohledového divadla tvoří jeden celek.

Inscenační možnosti lze rozšířit (nebo omezit) v těch divadelních prostorech, které jsou koncipovány jako **variabilní** a v nichž je možné využít **alternativních uspořádání jeviště a hlediště**. Tak lze pracovat s **arénovitým uspořádáním**, kdy obecenstvo obklopuje účinkující z více stran.

Jinou možností je soustava více jevišť obklopující hlediště, tzv. **multiproscénium**, nebo uspořádání, ve kterém se **jeviště a hlediště prolínají** a hrací prostor je vymezen oběma těmito částmi divadelního prostoru. Z multiproscénia se vyvinulo tzv. **panoramatické uspořádání**, kdy se divadlo hraje „okolo“ a jeviště má tvar prstence obepínajícího hlediště (například letní scéna s otáčivým hledištěm v Českém Krumlově).

Alternativní uspořádání limitují inscenační možnosti a prostředky divadelních tvůrců více než „klasická“ jednopohledová dispozice. Například arénovité uspořádání se musí kvůli viditelnosti obejít téměř bez dekorace, režisér spolu s herci musejí rezignovat na tvorbu klasické mizanscény, je totiž z různých stran auditoria arény vnímána různě. Při inscenování je třeba řešit například vzájemné krytí účinkujících nebo fakt, že mimický výraz obličeje je viditelný vždy jen z jedné části hlediště, zatímco jiným divákům zůstává skryt (v jeden okamžik vidí publikum různé výjevy). Jinou nevýhodou tohoto řešení je fakt, že publikum nevnímá jen to, co se odehrává na jevišti, ale současně s tím i dění v hledišti (které má v zorném úhlu naproti němu). To je vždy součástí obrazu, který je divákem vnímán. Jiný problém skýtá scénické svícení takového prostoru. Arénovité uspořádání zvyšuje kapacitu divadla a zlevňuje svými limity produkci. I z toho důvodu bylo populární zejména ve druhé polovině dvacátého století v USA.

Na tvorbu divadelního prostoru můžeme nahlížet mimo jiné jako na přípravu podmínek pro tvorbu a vnímání. Je to místo setkání aktérů a vnímatelů, místo přenosu mnoha energií, místo mnoha vibrací, prostor, který má být rozezněn, hudební nástroj. I proto má smysl, aby se budoucí režisér zajímal o dispozice divadelních prostor, uvědomoval si vzájemnou závislost vztahu jeviště a hlediště a uměl s ní pracovat.

Na pocit komfortu diváka v hledišti má největší vliv **viditelnost, akustika a pohodlí místa**, ze kterého se na představení dívá. Všechny tyto faktory je možné pozitivně ovlivnit a je třeba jim věnovat pozornost už v raných fázích architektonické přípravy, v rámci prvních studií. Na viditelnost má vliv **počet sedadel v sále, výška jeviště a jeho další rozměry, velikost portálového zrcadla, elevace hlediště, eventuálně balkónu** (nebo balkónů a umístění lóží), **rozestup mezi řadami** (např. rozměr elevačního stupně by neměl být kvůli dostatečnému prostoru pro nohy menší než jeden metr, protože optimální rozestup mezi řadami je 90 centimetrů).

Všechny tyto elementy **jsou ve vzájemném vztahu a proměna rozměrů kteréhokoliv z nich, má vliv na úpravu ostatních**. Při projektování divadelního sálu je třeba brát

v úvahu tzv. **křivku viditelnosti**, která se dá spočítat pro každé sedadlo v hledišti a je tedy možné vizualizovat pohled z každého sedadla na jeviště již ve fázi projektových příprav. K tomu je ideální využít trojrozměrnou počítačovou vizualizaci.

Kromě viditelnosti je třeba brát ohled na **akustiku**. Stejně jako křivka viditelnosti, dá se i akustika prostoru spočítat a ovlivnit skladbou užitých materiálů v interiéru, akustickými panely, stropem či podhledem. **Každá forma divadla totiž vyžaduje jiné akustické podmínky**. Dozvuk sálu vystavěného pro činoherní divadlo má jiné parametry než dozvuk sálu projektovaného pro divadlo operní.

Pohodlí diváka ovlivňuje také **kvalita sedadla**, na kterém sedí (někdy i čtyři hodiny), sklon sedáku a opěráku, polstrování. Sedadlo by mělo být pohodlné, ale zároveň by nemělo divákovi umožňovat „rozvalit se“. Při výběru sedadla je tedy důležité mít na vědomí, že divák má být **v aktivním pohodlí**.

Podstatou diváckého zážitku v divadle je sdílení, které má vliv na intenzitu prožitku i emoce, kterou při sledování představení cítíme. Individuální zážitek je ovlivňován přítomností, energií a reakcemi ostatních diváků. Kvalitu sdílení umíme ovlivnit množstvím diváků přítomných v hledišti (zážitek z vyprodaného hlediště bývá intenzivnější než sledování též inscenace v poloprázdném sále), ale také vzájemným umístěním sedadel v sále, takovým, aby měl divák možnost nerušeně sledovat představení, ale zároveň vnímal, že je součástí větší komunity sdílející s ním stejnou událost. To je třeba brát v úvahu například při výškovém umístění křidel balkónu obklopující hlediště v přízemí. Podhled balkónu nesmí zasahovat do pohledu na jeviště z krajních sedadel v posledních řadách přízemí a zároveň je žádoucí, aby byla křídla balkónu co nejbližší jevišti a sedadlům v přízemí. Aby byla obě místa, přízemí i balkón, vnímatelná jako dvě části jednoho prostoru, a maximalizovala se sdílená energie ze vzájemného kontaktu diváků i herců – a to jak v jeho vertikále, tak v horizontále.

Nyní ještě věnujme pozornost neméně podstatnému místu divadelního prostoru, jevišti. Jak již bylo řečeno, s různými uspořádáními divadelního prostoru souvisí typy jevišť, na kterých se divadelní představení realizuje. Pokračujme, stejně jako v případě předchozího tématu – hlediště, ve zkoumání důležitých faktorů ovlivňujících zadání parametrů jeviště, zákulisí a souvisejícího jevištního zázemí (šatny herců, sprchy a sociální zázemí, stanoviště inspicienta, zvuková a světelná režie, maskérna, kostymérna, rekvizitárna, sklad dekorací, světel, zvuku, dílna apod.) základního, jednopohledového řešení divadelního prostoru.

Profesor Věkoslav Pardyl píše o jevišti jako o centru divadelní budovy, kolem kterého je seskupeno vše ostatní. Ideální jeviště jednopohledového divadla disponuje dvěma bočními jevišti a jedním zadním. Ta slouží jako nástupní, manipulační – a v případě zadního jeviště – i jako scénický prostor. Pro divadelní provoz je výhodné, aby šatny herců i zázemí ostatních uměleckotechnických profesí (kostymérna, sklad kostýmů, maskérna, sklad zvukové a světelné techniky, sklad dekorací, rekvizitárna, šatna jevištní techniky, prádelna, sušárna apod.) byly co nejbližší jevišti a přístup k nim byl bezbariérový. To zajišťuje nejen vhodné pracovní podmínky fyzicky hendikepovaným spolupracovníkům, ale také jednodušší manipulaci s těžkými dekoracemi, pojízdnými stojany na kostýmy (štrendry), rekvizitami či další potřebnou technikou.

Součástí bočního jeviště bývá stanoviště inspicienta, odkud se řídí běžný provoz představení. Toto stanoviště musí být umístěno tak, aby měl inspicient v každou chvíli představení přehled o dění na jevišti. Součástí vybavení inspicienta je také monitorovací a kamerový systém či komunikační technologie umožňující okamžitý kontakt se všemi složkami, které se podílí na realizaci představení.

Podstatnou součástí divadelního provozu je stěhování dekorací do divadla a z divadla, dispoziční řešení jeviště tedy musí počítat s nejjednodušší možnou komunikací těchto prostor s uliční nájezdovou rampou pro nakládání a vykládání dekorací. Plnohodnotné a funkční jeviště musí být vybaveno také základními jevištními technologiemi rozšiřujícími jeho scénické i provozní možnosti. Mezi základní vybavení lze zahrnout výtahové plošiny, propadla, různé typy točen, rozvody světelné, zvukové a datové techniky včetně přípojních míst apod.

Ideální jeviště potřebuje dostatečnou šířku, hloubku, ale také výšku, aby nad něj mohlo být umístěno provaziště s jevištními tahy a světelnými bateriemi. Výška provaziště by měla být minimálně dvaapůlkrát až třikrát větší, než je výška portálového otvoru.

Z uvedeného vyplývá, že prostorové nároky na funkční hlediště, jeviště a jejich zázemí jsou vysoké. Rekonstrukce či novostavba divadla tedy vyžaduje hlubokou odbornou i praktickou zkušenost a znalost zadavatele. Jím se kdykoliv v praxi může absolvent režie v pozici uměleckého šéfa stát. Proto je důležité zajímat se o minulou a současnou divadelní architekturu a vývoj jevištních technologií. Architektura divadla je specifický obor, kterému se nevěnuje dostatek pozornosti (zásadněji se na toto téma zaměřilo naposled Pražské Quadriennale v roce 1999). Přitom se v praxi můžeme až příliš často setkat se špatně vystavěnými či zrekonstruovanými divadelními prostory. Nedobrý výsledek takových staveb



souvisí s neznalostí specifik divadelního provozu a s jejich podceněním. Vklad divadelního praktika je z tohoto důvodu při výstavbě divadelních prostor nezastupitelný a pro spolupráci architekta, projektanta a zhotovitele zásadní a neopominutelný. I z toho důvodu je nutné zahrnout do profesionální výbavy režiséra i základní znalost o vlastnostech divadelního prostoru.



10. Anketa

V souvislosti s tímto textem jsem oslovil několik uměleckých šéfů a ředitelů českých divadel se třemi otázkami:

- 1. Má dnes smysl budovat ansámblové divadlo?**
- 2. Jaká je podle Vás úloha uměleckého šéfa či režiséra v ansámblovém divadle?**
- 3. Jaká je podle Vás perspektiva budování divadla-souboru v podmínkách současné divadelní praxe? S jakými problémy se v tomto ohledu praxi setkáváte?**

Šlo mi o to zjistit, jaký vhléd do problematiky vedení souborů mají, jak se jí věnují. Otázky, které jsem položil, uvozují problémy, se kterými se jako dlouholetý šéf divadla potýkám a nad kterými přemýšlím. Zajímalo mne tedy, jak nad nimi přemýšlejí kolegové v praxi. Někteří na otázky neodpověděli z časových důvodů (Michal Lang, Milan Šotek, Jan Holec). Níže uvedené odpovědi jsou uvedeny bez redakčních úprav.

10.1. Martin Františák, umělecký šéf Švandova divadla na Smíchově

Má dnes smysl budovat ansámblové divadlo?

Jistě, že má smysl budovat ansámblové divadlo. Tento proces vede k vytvoření živého tělesa, které díky nabytým dovednostem dokáže vést dialog uvnitř tělesa samotného, ale také dokáže konkrétními prostředky vstupovat do veřejného prostoru. Konkrétním prostředkem rozumím realizaci divadelního artefaktu vedoucího ke katarzi. Tento fenomén považuji za pravé poslání ansámblu. Díky pružnosti sehraného ansámblu a schopnosti aplikovat řemeslné dovednosti na živá témata tak může takový druh divadelního organismu upevňovat, či upozorňovat na zásadní hodnoty společnosti. Myšleno především v evropském kontextu, který se opírá a hodnoty antické a židovsko-křesťanské.

Jaká je podle Vás úloha uměleckého šéfa či režiséra v ansámblovém divadle?

Najít téma, či témata v dané chvíli. Stejně jako poezie, tak i ansámblové divadlo se neustále znovuzrozuje. Tématy. Hovoříme o "prstu na pulsu doby", poněkud pateticky. Režisér pracuje s dispozicí souboru. Tu prohlubuje v úkolu nalezeného tématu. Téma se chová dialogicky směrem ke společnosti, ale i směrem do souboru. Divadlo je tak "pohyblivým svátkem".

Jaká je podle Vás perspektiva budování divadla-souboru v podmínkách současné divadelní praxe? S jakými problémy se v tomto ohledu praxi setkáváte?

Evropská společnost se atomizuje, oligarchizuje, nacionalizuje, rozděluje... Žijeme v době dynamických změn. V době, kdy prostředkem uchopení moci a následného udržení moci není meč, ale média. Žijeme v době, kdy informace je ostrou patronou a dokáže zabíjet. Divadlo tématu, divadlo ansámblu tak může být vnímáno jako reálná síla na tomto mocenském poli. Z tohoto důvodu bych se obával možnosti utlumení ansámblového divadla, stejně jako i pokusu omezení svobody slova. Pohybujeme se ve virtuálním prostoru idejí. Divadlo a soubor musí strážit základní hodnoty udržení řádu. Jestliže divadlo plní svou funkci pojmenovávání elementárních prvků společenského systému a v procesu inscenování předvádí jeho možnou katarzi – může být konfrontováno s aktuální politikou. Ta má však jednu reálnou možnost kontroly nad divadlem – podfinancovat a tím utlumit jeho emancipaci a růst ansámblu. Této sofistikované odpovědi bych se obával.

10.2. Petr Štědroň, ředitel Divadla Na zábradlí

Má dnes podle Vás smysl budovat ansámblové divadlo?

Ano, dle mého názoru je to smysluplné – pokud pomínu sociální aspekty, tak ansámblové divadlo umožňuje kontinuálnější, soustředěnější práci na budování cílené estetiky, umožňuje soustavné budování estetického a ideového konceptu, stylu.

Jaká je podle Vás úloha uměleckého šéfa či režiséra v ansámblovém divadle?

Režisér (kmenový režisér) se spolu s uměleckým šéfem podílí na budování hereckého souboru, usiluje o jeho kvality, vyváženost, soustavně se snaží o jeho rozvíjení. Spoluurčuje umělecké směřování divadla.

Jaká je podle Vás perspektiva budování divadla-souboru v podmínkách současné divadelní praxe? S jakými problémy se v tomto ohledu praxi setkáváte?

Souborová divadla musí konkurovat tlaku televizních a filmových produkcí, které nabízejí nesrovnatelně vyšší finanční ohodnocení.

10.3. Jiří Trnka, ředitel Činoherního studia Ústí nad Labem

Má dnes smysl budovat ansámblové divadlo?

Především ve městech mimo Prahu si to snad ani jinak nelze představit. Odhlédnuto od tradic, je to zároveň stále velmi funkční mechanismus, který může na repertoáru držet nejrůznější žánry pro různé cílové i věkové skupiny a může tak mít velmi slušný celkový záběr směrem k publiku. V takovém duchu může být stálý profesionální soubor výhodou pro inscenátory, minimálně při obsazování různých typů rolí, charakterů atd. Pokud je soubor dobře postaven, dá se s ním odehrát téměř cokoliv. Nedovedu si představit, že by ansámblová divadla přestala existovat. Myslím, že by to nutně znamenalo úpadek řemesla, za které herectví v rámci ansámblového divadla považují.

Jaká je podle Vás úloha uměleckého šéfa či režiséra či v ansámblovém divadle?

Pokud mluvíme o stálém režisérovi – nikoliv hostujících, pak je neodmyslitelně spjat s ansámblovým divadlem jako jeho kmenový režisér a často umělecký šéf. A už ty názvy takové funkce přesně pojmenovávají jeho výsadní postavení v takovém modelu divadla. Samozřejmě vše, co jsem psal výše o herectví, platí o režii dvojnásob. Především může režisér při společné práci s herci růst a oni s ním. Může tvář souboru formovat k přesné a jasné umělecké výpovědi dlouhodobě. A to je na jednorázových projektech naprosto vyloučeno. Čili úloha ansámblového režiséra se neomezuje na jeden daný projekt, ale na dlouhodobou stavbu souboru a jeho jasnou poetiku.

Jaká je podle Vás perspektiva budování divadla-souboru v podmínkách současné divadelní praxe? S jakými problémy se v tomto ohledu praxi setkáváte?

Udržet hvězdy či zvučná herecká jména v angažmá je dnes velice komplikované. Soukromé produkce nabízejí výhodnější finanční podmínky a dělat souborové divadlo se může zdát někomu jako zbytečný přežitek... Nicméně když se podíváme na Dejvické divadlo, vidíme, že i u naprostých hvězd může být souborová sounáležitost naprosto zásadní. V podstatě k souborovému typu bych přiřadil i některá soukromá divadla, protože je to samozřejmě velice funkční model. Stále je to totiž nejlepší cesta pro skutečný růst osobní i profesionální, pokud se chceme věnovat především, ne-li výhradně, divadlu. Navíc si myslím, že po korona-krizi někteří umělci na volné noze značně přehodnotí svůj postoj ke stálému angažmá. Takže dle mého názoru k zániku souborového divadla nedojde, byť různé komerční tlaky ho mohou částečně a dočasně oslabit. Ale tento model je dostatečně ostrílený staletími, aby ledacos přežil.

10.4. Juraj Deák, umělecký šéf Divadla na Vinohradech

První a třetí otázka v jedné odpovědi: Moje krédo je podporovat divadlo všech stylů i forem, avšak divadlo ansámblové je pro každého jednoho herce, ale i pro divadlo obecně, nejideálnější platformou uměleckého růstu. U nás je naštěstí stále ještě síť divadel, kde se může umělecké vedení pokoušet o "ansámblovost" celkem bohatě rozvinuta... avšak...

přesto se v posledních letech tento pozitivní trend oslabuje. Se zrychlením života a množením příležitostí se ztrácí trpělivost. Herec se stává sám sobě manažerem, touží si vybírat a odmítá podřadnou roli sloužit kolegovi při růstu a čekat až dostane šanci růstu sám. A peníze! Těch šancí rychle vydělat peníze! Ale chyba není jen v chamtivosti herců. Vždyť kdo by se nechtěl mít dobře? Chyba je v institucích, které divadla zřizují. Nestací poskytnout budovu a dotaci, která pokryje sotva provoz, a pak očekávat, že se herci i další tvůrci s chutí a sebeobětavou oddaností pustí do tvorby invenčních ansámbků za podprůměrné platy, které mnohdy nestačí ani na podnájem, nemluvě, aby si našetřili za 20 let na 1+1.

Otázka druhá – Úloha režiséra, potažmo šéfa v ansámblově pojatém divadle je klíčová. Vytváří DUCHA a STYL ansámbku. Každý "guru" může být jiný – některý je samovládce až diktátor, jinde je "guru" kolektivní vedení. Jedinečnost, kolegiálnost a oddanost výsledku, dělá z herecké skupiny ansámbk.

10.5. Zdeněk Bartoš, umělecký šéf Západočeského divadla v Chebu

Má dnes smysl budovat ansámblové divadlo?

Jako celoživotní vyznavač ansámblového divadla odpovídám samozřejmě ano.

Jaká je podle Vás úloha uměleckého šéfa či režiséra v ansámblovém divadle?

Měl by být jako dobrý kouč sportovního týmu – odhadnout síly mužstva, rozestavět útočníky a obránce, dávat šanci každému, aby rozvinul a předvedl své schopnosti a silné stránky ve prospěch celku. Tím je kvalitní sehraná inscenace a dobře odvedené představení. Zůstanu-li u tohoto příoměru, v ansámblovém činoherním divadle není tak úplně místo pro záložníky (sbor versus sólisté), takže ve střednědobé perspektivě je důležité soubor budovat ze silných osobností, které pochopí, že vyniknou zejména jako součást skvělého celku, nikoli naopak.

Jaká je podle Vás perspektiva budování divadla-souboru v podmínkách současné divadelní praxe? S jakými problémy se v tomto ohledu praxi setkáváte?

Mám srovnání s činohrou Karlovarského městského divadla, kde posledních osm let probíhaly pokusy o částečné znovuvybudování vlastního souboru (více méně neúspěšné, vzhledem k politice karlovarského magistrátu). Šli cestou volného sdružení místních profesionálů, jež do každé připravované inscenace doplňovala “známá tvář z Prahy” (resp. celebrita z komerčního seriálu). S argumentem, že “tak to lázeňské publikum / náš karlovarský divák chce”. Hvězda mohla mít jediný výstup, ale byla na plakátě a první uvedena v obsazení. Ostatní místní “bezejmenní” fungovali jako stafáž kolem ní, i když často měli paradoxně i větší roli. Mnohé místní inscenace tak stály na chatrných nohách a jejich zkoušení naráželo na klasické praktické nedostatky (místo a frekvence zkoušení, přizpůsobování se časovým možnostem hosta atd.). Jakkoli nemám odstup a možnost objektivního posouzení, troufám si tvrdit, že chebské divadlo oproti tomu stojí na zdravějších základech – opírá se totiž právě o dlouhodobě budovaný a strukturovaný soubor, který nepotřebuje “výpomoc” v podobě populárního herce či herečky z metropole. Ansámblová souhra v kombinaci s výraznými výkony jednotlivců je jeho silná stránka. Takže smysl a perspektivu to má. Zásadní problémy nevidím, snad jen chronicky nejistou pozici některých regionálních divadelních domů zřizovaných městem (viz jen v poslední době Kladno, před patnácti lety právě Karlovy Vary) - v takových podmínkách se obtížně buduje soubor, odkud by periodicky neprchali herci. Za druhé, v posledních dvaceti letech se výrazně zvýšil počet absolventů uměleckých škol, kteří prostě nevyhledávají stále angažmá či soustavnou práci v jednom souboru, tělese, a dávají přednost nezávislým projektům, práci na volné noze, příležitostné úkoly v audiovizí apod. Budovat ansámbl vyžaduje lidi, kteří jsou ochotni se takového budování aspoň pár let účastnit. Častá fluktuace jde proti takovému snažení.

10.6. David Šiktanc, umělecký šéf Činoherního studia Ústí nad Labem

Má dnes smysl budovat ansámblové divadlo?

Ano. Umožňuje kontinuální a promyšlený rozvoj jeho členů, zároveň lze v jeho kontextu snáze naplňovat různorodé funkce, které divadlo má (resp. mělo by mít), a v neposlední řadě zajišťuje určitou stabilitu v poměrně nekonceptčním tuzemském financování divadla a kultury obecně.

Samozřejmě je možné argumentovat i proti němu. Vznikají díky němu poněkud těžkopádné instituce, které nejsou s to akceptovat dynamický vývoj divadelního jazyka a spoléhají se na často velmi rigidní vztah s vlastním publikem. Ale to jsou podle mě rizika, s nimiž by se kompetentní vedení mělo umět popasovat.

Jaká je podle Vás úloha režiséra v ansámblovém divadle?

Jestliže mluvíme o kmenovém režisérovi, pak jeho úloha přesahuje půdorys konkrétní inscenace. Samozřejmě by se měl podílet na vytvoření profilových inscenací repertoáru divadla, ale zároveň by měl dbát na rozvoj všech členů uměleckého souboru a posílení synergie mezi nimi. Zcela klíčové je hledání společného jazyka, přesněji možná společného stylu, kterým se soubor prezentuje.

Jaká je podle Vás perspektiva budování divadla-souboru v podmínkách současné divadelní praxe? S jakými problémy se v tomto ohledu praxi setkáváte?

Největším problémem, který vnímám, ale který zároveň nemůžu ovlivnit, a proto moje odpověď může působit pokrytecky, je struktura a reálný stav českého divadelního školství. Zdá se mi, že jsme se ocitli ve velké personální nouzi, zvláště za předpokladu, že se pokoušíme o jiný než tradičně měšťanský repertoár. Každý rok navštěvuji Divadlo DISK i Studio Marta – a můj dojem je, že české divadelní školství propadlo značné sebevzhůživosti a rezignuje na možnost komunikovat se světem, ve kterém žijeme. Jestliže chceme jako subvencované médium do budoucna přežít, pak musíme zásadně proměnit svoje východiska.

10.7. Shrnutí ankety

Všichni oslovení se v obecné rovině shodují na důležitosti existence ansámblového divadla. Podstatu a smysl jeho existence vidí v budování souboru, stylu, jedinečného výrazu a dramaturgického profilu divadla.

Jako vrchol tohoto snažení označují kolektivní souhru maximálně vytěžující možnosti a schopnosti jednotlivých členů hereckého souboru. Samozřejmý efekt takového divadla vidí v uměleckém, osobnostním a profesním růstu individualit v něm.

Všichni oslovení také považují chuť a potřebu v souborovém divadle pracovat za elementární předpoklad jeho existence a vývoje. Z hlediska teorie je požadavek na takovou profesní oddanost až banální a samozřejmý. Fakt, že o něm mluví praktici na prvním místě mimo jiné znamená, že se v praxi takto disponované herecké osobnosti vyskytují čím dál vzácněji. Je proto jisté na místě i otázka, jaká je budoucnost souborového divadla z tohoto hlediska, když praxe ukazuje, že jde o trend, nikoliv o časově ohraničenou krizi.

Martin Františák považuje za zásadní **nalezení tématu**, které vnímá **jako předpoklad či impuls zájmu, motivaci, prostředek komunikace s herci a publikem**, přičemž dialog označuje za základní princip takové práce. Juraj Deák považuje za klíčový fakt, že **umělecký lídr vytváří ducha a styl souboru**, a upozorňuje tak mimo jiné na **klíčovou úlohu komunikace a atmosféry v procesu budování souborového divadla**. Zdeněk Bartoš dlouhodobě umělecky vede Západočeské divadlo v Chebu a potýká se s problematikou souborového divadla ve specifických podmínkách odlehlé regionální scény. Z této perspektivy pozoruje **trend úbytku zájmu o práci v regionálním ansámblovém divadle** ve prospěch uplatnění se v jednorázových inscenačních a televizních projektech. Bartoš přirovnává uměleckého šéfa ke koučovi sportovního týmu, za podstatné považuje znalost možností souboru, perspektivy jeho rozvíjení, přičemž zmiňuje **podstatnou okolnost tvorby silného souboru – musí být složen ze silných a výrazných osobností chápajících um a schopnosti svých spoluhráčů jako zásadní předpoklad realizace a pozitivního efektu své vlastní tvorby**.

Shrneme-li další problematiku, se kterou se oslovení odborníci setkávají při své práci, lze vypozorovat následující impulsy či témata k úvahám:

1. Obava z mocenského vlivu, omezování svobody slova či utlumování činnosti divadel z pozice politiků a závislosti dotovaných divadel na přerozdělovaných veřejných finančních prostředcích.
2. Podfinancování rozpočtů divadel a mezd v kulturním sektoru a z toho plynoucí (a postupně rostoucí) nekonkurenceschopnost na pracovním zaměstnaneckém trhu.
3. Ojedinělý, provokativní, nikoliv však nehodný pozornosti, je názor Davida Šiktance, který vnímá jako jednu z příčin problematického budování souborového divadla současnou podobu divadelního školství v České republice a volá po nových pedagogických a programových východiscích a označuje stávající personální obsazení škol za stav nouze.

Současný stav nedostatku osobností usilujících o budování souboru, na který ředitelé a umělečtí šéfové v praxi narážejí, má svůj počátek v devadesátých letech dvacátého století, kdy se začalo hovořit o krizi ansámblového divadla a divadelního školství (viz kapitola Diskuze o krizi souborového divadla v devadesátých letech).

Budoucnost ansámblového divadla mají v rukou jeho tvůrci a nikdo jiný. Pro jeho vznik jsou totiž zdaleka nejnnutnější oni. Pro jeho další existenci a rozvoj pak i odpovídající finanční a další materiální zázemí. **Úroveň, kvalitu a perspektivu souborové práce ovlivňují ale v první řadě sami umělci.** Nikoli peníze či jiné podmínky. Jestli je v tomto ohledu dobře fungující a kvalitní souborové divadlo v Česku reálnou skutečností nebo teoretickou možností, je otázka, kterou záměrně nechávám nezodpovězenou. Různé odpovědi na ni mohou být impulsem k dalším debatám, tolik potřebným, protože vedou ke komplexnímu chápání divadla a úvahám o osobní, profesní a společenské odpovědnosti divadelního umělce a jeho konání.

Seznam použité literatury a dalších zdrojů

- BEDNÁŘOVÁ, V. Divadelní mapa Prahy. In: časopis DISK. Praha: NAMU, 2002, prosinec.
- BENNET, S. Theatre Audiences, A Theory of Production and Reception. New York Routledge, 1997.
- BURIAN, E.F. Pražská dramaturgie. Praha: E.F. Burian vlastním nákladem, 1938.
- BRAULICH, H. Max Reinhardt, Divadlo mezi snem a skutečností. Praha: Orbis, 1969.
- DELGADO, M. M., REBELLATO, D. Contemporary European Theatre Directors. New York Routledge, 2020.
- DENEMARKOVÁ, R. Evald Schorm. Sám sobě nepřitelem. Praha: Nadace Divadla Na zábradlí, 1998.
- DVOŘÁK, J. Kapitoly k tématu realizace divadla. Praha: NAMU, 2005.
- DVOŘÁK, J., PETANA, M. Scéna 1980-1989. Praha: Pražská scéna, 2019.
- CÍSAŘ, J. Ansámblové herectví včera a dnes. In: časopis DISK. Praha, 2002, č. 2.
- CÍSAŘ, J. Ansámblové herectví včera a dnes. In: časopis DISK. Praha, 2003, č. 3.
- GREGORINI, J. Realizace dramaturgického plánu v divadle. Praha: SPN, AMU, 1990.
- HAUSER, F., REICH, R. Notes on Directing, 130 Lessons in Leadership from the Director's Chair. USA: RCR Creative Press, 2018.
- HEDBÁVNÝ, Z. Alfréd Radok, zpráva o jednom osudu. Praha: Národní divadlo a Divadelní ústav, 1994.
- HEDBÁVNÝ, Z., PAULUSOVÁ, Z. Divadlo na Vinohradech 1907–1997. Praha: Divadlo na Vinohradech, 1997.
- HRBEK, D. Budování divadla. Praha: KANT, 2009.

- HRDINOVÁ, R. Deset nelehkých vinohradských let. Divadlo na Vinohradech 1907-2007 Díl II. Praha: Divadlo na Vinohradech, 2007.
- MACKINTOSH, I. Architecture, Actor and Audience. New York, Routledge, 1993.
- MITCHELL, K. The Director's Craft, A Handbook for the Theatre. New York, Routledge, 2009.
- MULCAHY, L. Building the Successful Theatre Company. New York: Allworth Press, 2016.
- NEJEDLÝ, V. Divadlo jako instituce i tvůrčí kolektiv. Diplomová práce. Praha: Katedra činoherního divadla AMU, 2020.
- NEKOLNÝ, B. Divadlo a kreativní sektor. Praha: NAMU, 2013.
- LEDVINOVÁ, J. Profesionální fundraising. Jak se osvobodit od finanční závislosti. Praha: NAMU, 2013.
- LEITERMANN, G. Theatre Planning: Facilities for Performing Arts and Live Entertainment (100 Cases). New York: Routledge, 2017.
- PARDYL, V. Občanské stavby – Divadla. Praha: ČVUT, 1985.
- PELECHOVÁ, GORIAUX, J. Divadlo Thomase Ostermeiera. Praha: KANT, 2014.
- RHINE, A. Theatre Management, Arts Leadership for the 21st Century. London: PALGRAVE, 2018.
- RUTTE, M. K. H. Hilar. Člověk a dílo. Praha: Č. Dramatický svaz a Družstevní práce, 1936.
- SALZMANNOVÁ, E. Chvála pedagogickému bláznovství. Praha: NAMU, 2019.
- SCHEUHARFER, P. Přednáška na 2. sympoziu divadelní antropologie. In: Divadelní revue. Divadelní ústav, 1998, ročník IX/1998.
- SÍLOVÁ, Z. Sto let vinohradského ansámblu. Divadlo na Vinohradech 1907-2007, Díl II. Praha: Divadlo na Vinohradech, 2007.
- SMEJKALOVÁ, I. Zábradlí 1958-2018. Praha: Divadlo Na zábradlí, 2018, květen.
- STRONG, J. Theatre Buildings A Design Guide. New York: Routledge, 2010.



ŠESTÁK, J. Divadlo – kultura – podmínky. Praha: KANT, 2012.

ŠORMOVÁ, E. Česká divadla. Encyklopedie divadelních souborů. Praha: Divadelní ústav, 2000.

TREŠLOVÁ, J. Organizace divadla. Bakalářská práce. Praha: Katedra produkce DAMU, 1998.

VEDRAL, J. Dramaturg a Dramatik. Praha: VĚTRNÉ MLÝNY a NAMU, 2018.

VÍTEK, S. Řízení a organizace divadla. Praha: SPN, 1986.

VOSTRÝ, J. Činoherní klub 1965-1972 - Dramaturgie v praxi. Praha: Divadelní ústav, 1996.

VOSTRÝ, J. O hercích a herectví. Praha: ACHÁT, 1998.

VOSTRÝ, J. SÍLOVÁ, Z. Městská divadla pražská v éře Oty Ornesta. Praha: KANT, 2014.

VOSTRÝ, J., SÍLOVÁ, Z., BÁR, P. Frejka. Divadelním ředitelem 1945–1950. Praha: KANT, 2016.

ZEMANČÍKOVÁ, A. Zpětné zakreslení cesty. Praha: Filip Tomáš – Akropolis ve spolupráci s Národním divadlem, 2020.

ZICH, A. Estetika dramatického umění. Praha: NAMU, 2018.

ŽÁK, J. Vinohradský příběh. Divadlo na Vinohradech 1907-2007, Díl I. Praha: Divadlo na Vinohradech, 2007.





Internetové zdroje

www.cinoherak.cz

www.cinoherniklub.cz

www.dejvickedivadlo.cz

www.divadloarcha.cz

www.divadlonavinohradech.cz

www.divadlovceletne.cz

www.divadlovdlouhe.cz

www.mestskadivadlaprazska.cz

www.narodni-divadlo.cz

www.nazabradli.cz

www.podpalmovkou.cz

www.provazek.cz

www.svandovodivadlo.cz

www.svetadivadlo.cz/cz/vh3.2, diskuse o krizi souborového divadla

www.tanecnizona.cz/index.php/rozhovory/item/738-krzysztof-garbaczewski-divadlo-je-mimoradne-citliva-tkan, rozhovor s režisérem Krzysztofem Garbaczewskim

vltava.rozhlas.cz/poslechnete-si-ve-specialnim-vydani-rozhovor-s-michalem-docekalem-drzitelem-5070846 31:44, rozhovor s uměleckým šéfem Národního divadla Michalem Dočkalem

www.youtube.com/watch?v=DB5cmTs7WOM, rozhovor s uměleckým šéfem Dejvického divadla Martinem Myšíčkou



Oponenti: doc. MgA. Jakub Korčák
MgA. Šimon Dominik

Neprošlo jazykovou ani redakční úpravou.

Datum poslední aktualizace: 10. 6. 2021

Dostupné pod licencí [Creative Commons BY-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

© Akademie múzických umění v Praze, Malostranské náměstí 259/12, 118 00 Praha 1, IČ
61384984

