



DALŠÍ KAPITOLY A CVIČENÍ K PROBLEMATICE DIVADELNÍHO MANAGEMENTU

PRO POTŘEBY VÝUKY REŽIE, DRAMATURGIE A HERECTVÍ

Jména autorů studijní opory:	Mgr. Daniel Hrbek, Ph.D.
Název fakulty:	Divadelní fakulta
Název katedry:	Katedra činoherního divadla
Studijní program:	Režie-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

Úvod	4
<u>1. Praktický vstup do problematiky – jak a odkud začít o divadelním managementu přemýšlet</u>	6
<u>2. Koncepte divadla jako osnova pro myšlení o managementu divadla</u>	13
<u>3. Východiska koncepte</u>	16
3.1. Umístění divadla a prostor divadla jako jeden z výchozích bodů úvahy o budoucí koncepci a vizi uměleckého vývoje budované scény či souboru	16
3.2. Hodnoty a poslání (vize, mise, řešení). Značka.	22
3.2.1. Vize	24
3.2.2. Mise	24
3.2.3. Značka	25
3.3. Základní záměr	27
3.4. Soubor a dramaturgický plán	27
3.5. Základní organizační a ekonomická rozvaha	32
3.6. Shrnutí	35
<u>4. TŘI ÚVAHY K PŘEDMĚTU DIVADELNÍHO MANAGEMENTU</u>	36
4.1. A co herec?	36
4.2. Souborová tvorba, individuální herecký trénink, profesní zodpovědnost	42
4.3. Herec a blokové hraní versus repertoárový systém – úvod k diskusi o problematice:	45



5. „Alterná“ a „činohra“? Vše je divadlo! 48

6. Seznam použité literatury a dalších zdrojů 52



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



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Úvod

Tato studijní opora volně navazuje na předcházející (Úloha režiséra v ansámblovém činoherním divadle v podmínkách provozování divadla v České republice po roce 1989, Kapitoly a úvahy k problematice souborového divadla a divadelního managementu pro potřeby výuky režie, dramaturgie a herectví) a dohromady tvoří základní podklad pro semináře, které se zabývají vztahy uměleckých oborů k řízení divadla. Seminář má usnadnit studentům orientaci v tomto oboru při přechodu do praxe.

Forma výkladu managementu divadla pro studenty uměleckých oborů DAMU by měla být zábavná a atraktivní. Je totiž důležité vzbudit v nich o tuto oblast zájem, neboť znalost v tomto souvisejícím oboru může zásadně ovlivnit jejich uměleckou divadelní práci, vývoj, kariéru. Ale i budoucí podobu českého divadla. Výuka Divadelního managementu pro studenty uměleckých oborů by proto měla probíhat nejen formou přednášek, ale také formou hry, teoretických cvičení či zadání teoretických i praktických úkolů, vedoucích k samozřejmé a svobodné interakci mezi pedagogem a studentem. V rámci přednášek je pak možné a žádoucí vytvořit prostor pro aktuální praktické problémy studentů, které s managementem divadla souvisí a volně se jimi inspirovat v tematickém teoretickém výkladu a shrnutí problematiky.

V současné chvíli neexistuje ucelená publikace, která by na problematiku divadelního managementu nahlížela z úhlu pohledu režiséra, dramaturga či herce. **Cílem této opory je rozšířit dosavadní úvahy o této oblasti právě z tohoto hlediska, nabídnout témata k polemice a rozvíjení v diskusi, sdílet zkušenosti z praktických hodin se studenty a nabídnout cvičení či konkrétní impulsy k dalším samostatným úvahám o divadelním řízení z různých úhlů pohledů oborů režie, dramaturgie, herectví i produkce, v současných souvislostech.**

Hlavní ideou výše uvedeného přístupu k výuce divadelnímu managementu je existence „společných jmenovatelů“ mezi jednotlivými obory a jejich specifiky, obdobných zákonitostí, způsobů myšlení, organizačních procesů. Tak lze nahlédnout na známou problematiku nově a zprostředkovat studentům uměleckých oborů komplexní pohled vedení a řízení divadla, jeho provozování. Efektem takového přístupu může být výchova studentů uměleckých oborů k pochopení funkce a významu managementu a marketingu v divadle. Ta má vést v praxi absolventa k základnímu povědomí a znalosti procesu vzniku inscenace (či souboru, divadla)



a jednotlivých úkonů v něm, k partnerství s produkční a obchodní složkou, k vědomí, že složení tvůrčího týmu může být i bohatší než jen sestava: režisér, dramaturg, scénograf a výtvarník, a že je výhodné v něm mít kromě uměleckých profesí i zástupce souvisejících oborů neuměleckých.



1. Praktický vstup do problematiky – jak a odkud začít o divadelním managementu přemýšlet

První hodiny je výhodné zahájit hrou či teoretickým cvičením přímo svázaným s hlavním tématem předmětu. Cvičení by mělo motivovat studenty k jeho hlubšímu zkoumání a potřebě naslouchat následnému teoretickému výkladu, který by měl být poté prověřen, či průběžně ověřován, společnou diskusí. Ta by měla odrazit jednak míru dosavadní praktické zkušenosti studentů s předmětnou problematikou, ale také míru pochopení dosavadního teoretického výkladu.

Aktivita studentů v hodinách hraje zásadní roli pro kvalitu znalostí a jejich skutečného a vědomého uchopení. Student musí být v rámci cvičení provokován k řešení různých modelových situací (nebo simulací situací z praxe), aby poznal, zda je mu komplexní myšlení o divadle vlastní a aby je eventuálně rozvíjel a tříbil. Takto vedený seminář se často pohybuje na rozhraní oborů režie, dramaturgie, herectví a produkce. A objevování již zmíněných společných jmenovatelů, obdobných i rozdílných způsobů myšlení, možnost nahlédnout na známou problematiku z různých perspektiv účastníků procesu tvorby divadla, jsou žádoucím efektem takové výuky. Jejím cílem není vychovat konkurenci studentům produkce a vyučovat kreativní management ve smyslu studia oboru divadelní produkce. Jde spíš o to poskytnout základní informaci a vychovávat studenty uměleckých oborů k pochopení funkce a významu profese produkce, PR, obchodu, procesu vzniku inscenace a jednotlivých úkonů v něm, k partnerství s produkční a obchodní složkou inscenace, k vědomí, že složení inscenačního týmu může být i bohatší než jen sestava: režisér, dramaturg, scénograf a výtvarník, a že je výhodné v něm mít kromě uměleckých profesí i zástupce souvisejících oborů neuměleckých. Studenti by si měli na základě pochopit, že i divadelní management může být (a je) disciplínou kreativní a že má smysl se jí zabírat, nahlédnout do ní.

Důležitou funkcí předmětu je i výchova a diskuse o kultuře mezilidských vztahů v rámci divadelního provozu, výchova k respektu k jednotlivým profesím v něm, k vědomí vzájemné závislosti všech profesí podílejících se na vzniku inscenace či divadla. K tomu je nutné seznámit studenty i se základními organizačními modely provozování divadla, hierarchií pracovních vztahů v nich, rozhodovacími procesy a základními nástroji řízení divadelní instituce nebo

souboru či projektu. Jiným z cílů výuky je umožnit studentům režie, dramaturgie a herectví nahlédnout do divadelního managementu jako disciplíny dynamicky se rozvíjející a kreativní.

Úvod do problematiky předmětu lze začít jednoduchou otázkou: **Jakou máte osobní zkušenost s divadelní produkcí, provozem, uměleckým managementem? Jaká konkrétní problematika Vás na základě této zkušenosti zajímá?** Odpovědi studentů jsou pak užity jako impulsy ke krátkým zastavením nad tématy, která je zajímají na základě praxe, a slouží pedagogovi k úvodu do problematiky předmětu. Většina studentů magisterského studia, kterým je seminář určen, již osobní praktickou zkušenost z profesionálního provozu mají (buď přímou tvůrčí nebo ve formě asistence profesionálům). Jejich motivace věnovat se problematice managementu divadla v jeho nejrůznějších rovinách je tak také znásobena osobním zážitkem z praxe (často bohužel negativním).

Příklad odpovědí studentů ze semináře o absolvované praxi:

1. *„Mám praktickou osobní zkušenost s kompletním procesem vzniku divadelní inscenace v profesionálním provozu v Divadle J.K. Tyla v Plzni. Nejvíce mě zajímá vztah umělecko-technických složek divadla a uměleckých pracovníků a jak prosazovat uměleckou vizi navzdory často rutinnímu přístupu zaměstnanců výroby. Další problematikou, se kterou se setkávám je často nefungující spolupráce uměleckého vedení divadla a zaměstnanců obchodu, PR a marketingu.“*
2. *„Mám praktickou zkušenost ve školním Divadle DISK a v Divadle na Vinohradech a nezávislé produkci skupiny Pomezí.“*
3. *„Mám praktickou zkušenost s procesem vzniku inscenace ve Staré Aréně v Ostravě, v Horáckém divadle v Jihlavě a osobně jsem realizoval scénické čtení v Činoherním studiu Ústí nad Labem, mám za sebou spolupráci s Venuší ve Švehlovce. Nejvíce mě zajímá souborové divadlo a jak získat finanční prostředky pro vznik inscenací a činnost divadla.“*
4. *„Zatím nemám žádnou praktickou zkušenost. Zajímá mě produkce, protože si myslím, že to v praxi budu potřebovat.“*

Na úvodní debatu je zajímavé navázat jiným cvičením, které otevírá studentům otázky související s uměleckým profilováním divadla, dramaturgií a marketingem. Jako příklady cvičení v této opoře uvádím zadání a řešení ze semináře studentů 1. a 2. ročníku magisterského studia oboru Režie, Dramaturgie a 3. ročníku oboru Herectví (akademický rok 2020/21). Všechny ukázky a citace jsou uvedeny s jejich svolením. Studentům byly postupně čteny názvy některých pražských divadelních scén (viz sloupec vlevo níže v odstavci „Řešení“). Jejich



úkolem bylo napsat či říct asociaci, jedno slovo, které je v souvislosti s názvy napadne a které přitom podle nich jednotlivá divadla charakterizuje.

Řešení:

Divadlo pod Palmovkou: Lang, Klata, bizarre, periferie

Činoherní klub: Vostrý, starý

Semafor: Suchý, písničky

Divadlo v Dlouhé: Burešová, kabaret, Racek, Borna, SKUTR

MDP: Dočekal, Příbyl, Vojna a mír, Andělé v Americe, propagace, nová vlna

ABC: Dočekal, Ornest, Werich

Rokoko: Drábek, červená

Komedie: zavřené

Dejvické divadlo: Trojan, soubor, Krobot

Divadlo Minor: děti

Divadlo Archa: avantgarda, témata

Švandovo divadlo: Františák, Hrbek, Pankrác 45

Venuše ve Švehlovce: prostor, Čermák

Vila Štvanice: Letí, ostrov, Dilia, komorní

Divadlo na Vinohradech: velké, velká činohra, písničky, staré, klasika

Cvičení je spíše hravým impulsem k diskusi, než že by mělo zásadní vypovídací hodnotu o jmenovaných scénách či o tom, jak jsou vnímány širší nebo odbornou veřejností. Vypovídají jen o tom, jak tyto scény vnímají v danou chvíli konkrétní studenti.



Debata nad řešením tohoto cvičení vyžaduje od pedagoga nejdříve analýzu odpovědí, která ideálně vzbudí řadu provokativních otázek, souvisejících s vnímáním divadla jako komplexní disciplíny, zahrnující do důsledného budování značky nejen umělecký soubor a „umění na jevišti“, ale i kvalitní divadelní management, PR a marketing, obchodní strategii. Cílem diskuse pak není na tyto otázky obratem odpovídat, ale především je pomoci studentům formulovat a společně pak nad nimi dále uvažovat. Tímto způsobem se přirozeně generují témata výuky a rozvíjí myšlení o předmětné problematice.

Shrnutí výše uvedeného cvičení a vyplývající otázky:

1. Jen v případě jednoho divadla bylo v souvislosti s jeho charakteristikou zmíněno jméno (příjmení) herce a termín „soubor“.

Související otázky: Čím to je? Jaké je dnes postavení a vnímání herce a jeho funkce v činoherním divadle? Jaká je úroveň a četnost popisu hereckého výkonu v současné odborné reflexi? Dokážete vyjmenovat alespoň osm herců z každého uměleckého souboru pražských divadel? Na kolik zásadních diváckých zážitků z hereckých výkonů si vzpomínáte. Dokážete takový výkon popsat?

2. V téměř všech případech souborových repertoárových divadel (vyjma Dejvického divadla a Divadla na Vinohradech) byl na prvním místě jmenován umělecký šéf nebo režisér určující poetiku a zaměření jednotlivých scén (V případě Dejvického divadla byl jmenován jeho dlouholetý bývalý šéf Miroslav Krobot, u vinohradského divadla jména osobností s ním spjatých zcela chyběla). Zdá se, jako by studenti značky divadel ztotožňovali především s režijními osobnostmi, které je momentálně umělecky vedou. Znamená to, mimo jiné, že divadla jsou pro studenty celkem rozlišitelná zaměřením, dramaturgií, inscenačním stylem, přičemž nejvýstižnější zkratkou pro pojmenování jednotlivých scén je pro ně příjmení tvůrce, který umělecký program divadla zaštiťuje. Je to snad i pozitivní zpráva o pestrosti současné nabídky pražské divadelní sítě činoherních divadel.

Související otázky: Jaké je dnes postavení a vnímání režiséra a jeho funkce v činoherním divadle? Jaká je úroveň a četnost popisu režie a režijních

prostředků v současné odborné reflexi? Dokážete vyjmenovat alespoň deset režisérů pražských divadel a alespoň dvě jejich inscenace? Dokážete vyjmenovat alespoň tři režiséry brněnských divadel a alespoň dvě jejich inscenace?

3. Nově psané dramatické texty se jako charakteristický znak objevují pouze u Vily Štvanice v souvislosti se společným projektem scénického čtení agentury Dilia a činností Divadla Letí, zaměřujícího se na původní dramatickou tvorbu a první uvedení nových her ve formě scénických čtení nebo minimalistických inscenací. V žádném uvedeném případě nebyl jmenován autor, dramaturg nebo přímo dramatik, který by pomáhal konkrétní divadlo definovat.

Související otázky: Čím to je? Považujete spolupráci autora a divadla za důležitou? Jak podle vás taková spolupráce probíhá? Jak může divadelní instituce pečovat o autory? Jaké české autory znáte? Dokážete jich vyjmenovat alespoň pět a přiřadit k nim konkrétní tituly? Jaké české hry jste v posledních třech letech viděli, kdo byl jejich dramaturgem? Myslíte si, že je o nové české hry zájem? Považujete uvedení původní české hry za riskantní? Jak si vysvětlujete fakt, že většina nových textů a her se uvádí především ve studiových scénách divadel? Je to dobrá praxe? Která česká divadla ještě pravidelně pečují o vznik nových textů a pracují s autory?

4. U třech divadel se objevuje slovo „starý“. Jde o Činoherní klub, Divadlo Semafor a Divadlo na Vinohradech. V případě prvních dvou jmenovaných scén je jako další heslo uvedeno jméno jeho zakladatele či spoluzakladatele. U divadla Semafor je to pochopitelné, zde platí již popsáný případ, kdy scénu charakterizuje především umění jejího aktivní tvůrce. V případě Činoherního klubu jako by divadlo stále nejlépe charakterizovala jméno Jaroslav Vostrého – který přitom již téměř tři desetiletí s divadlem přímo nespolupracuje – než jména současných tvůrců.

Související otázky: Jak si to vysvětlujete? Jaká je současná podoba Činoherního klubu a jak vnímáte jeho postavení mezi ostatními pražskými

činoherními scénami? Dokážete tuto scénu lépe pojmenovat? Kdo je jejím ředitelem, kdo uměleckým šéfem? Má divadlo soubor?

5. V případě Divadla na Vinohradech padlo slovo „staré“ až jako čtvrté v pořadí. Prvotní asociace je slovo „velký“ a sousloví „velká činohra“.

Související otázky: Co je podle Vás velká činohra? Jaký je její význam v kontextu pražské divadelní sítě? Kdo je nejpřímější konkurencí Divadla na Vinohradech v této disciplíně? Je dramaturgie takového divadla něčím specifická (co musí zohledňovat na rozdíl od jiných pražských scén)? V jaké souvislosti jste uvedli slovo „starý“? V kontextu současného inscenačního stylu a dramaturgie divadla nebo se stářím budovy?

6. Asociace vyslovené v souvislosti s Divadlem pod Palmovkou kopírují model charakterizace divadla skrze nejvýraznější tvůrce. Navíc se zde objevuje slovo „bizarre“ odkazující k často nekonvenční a provokativní divadelní poetice režiséra Klaty, který s libeňskou scénou v úvodních sezónách nového Langova vedení dvakrát režijně spolupracoval a má nemalý podíl na tom, jak je dneska vnímána. U Divadla pod Palmovkou se stejně jako u Vily Štvanice objevuje navíc označení umístění divadla jako jeden z podstatných elementů charakteristiky („periferie“, „ostrov“). V případě Divadla Rokoko stojí za pozornost slovo „červená“, odkazující k výmalbě hlediště jako zásadnímu elementu ovlivňující charakter a vnímání místní produkce.

Související otázky: Co vše, z hlediska uměleckého i obchodního, může ovlivňovat geografická poloha divadla? Vnímáte umístění divadla ve městě jako faktor, který je třeba brát v úvahu při řešení jeho dramaturgického zacílení a programu? Jak velký vliv má přístupová cesta do divadla, jeho interiér, styl na divácký zážitek? Máme se o to jako umělci zajímat? Jak moc je nutné brát při tvorbě inscenace v úvahu celkové dispozice divadelního prostoru?

7. Impulsem k posledním, závěrečným otázkám tohoto cvičení, se stala debata okolo slov vyslovených k charakterizaci MDP. Připomeňme si je:

MDP: Dočekal, Příbyl, Vojna a mír, Andělé v Americe, propagace, nová vlna

Zatímco u názvů některých divadel panovalo ve třídě mezi studenty rozpačité ticho a stěží hledali slova, na heslo MDP reagovali okamžitě, spontánně, shodovali se. Kromě jmen ředitele a uměleckého šéfa se v řadě slov objevují názvy inscenací uměleckého šéfa Michala Dočekala „Andělé v Americe“ a „Vojna a mír“. (To se stalo jen v případě MDP a Švandova divadla). Při debatě jsme zjistili, že většina studentů přítom neměla osobní diváckou zkušenost s ani jednou z nich. Možná, že to úzce souvisí s dalšími výrazy, které padly: propagace, nová vlna. Divadlo vedou a profilují tvůrci středního věku, kteří dnes již spíše cizelují svůj několik dekad pěstovaný výraz, styl, rukopis.

Související otázky: **Jak tedy rozumět termínu „nová vlna“ vyslovenému v tomto kontextu? Může to souviset se zvládnutým PR a třeba časopisem, které tato instituce vydává vlastním nákladem pod názvem „Moderní divadlo“? Neskrývá se tedy odpověď v posledním hesle - „propagace“, na kterém se (zřejmě ne náhodou) shodli všichni účastníci semináře?**

Závěrečné otázky cvičení:

Jsou Vaše asociace ovlivněny osobní zkušeností z pravidelných návštěv jmenovaných scén nebo jsou spíš zkušeností převzatou? Jakou roli ve vašich znalostech či povědomí o divadlech (a týmech v nich) hraje jejich vlastní PR a marketing? Jsou vaše asociace odvozeny z reálného stavu nebo mediálního obrazu divadla? Jaký je mezi nimi eventuálně rozdíl? Jak zásadní vliv může mít dobře zvládnuté PR a další obchodní komunikace na vnímání divadla veřejností? Má mít umělecký šéf vliv na způsob a formu propagace divadla? Jaké by měly být v tomto slova smyslu jeho kompetence a odpovědnost ve střetu s pracovníky odpovědnými nejen za profilaci divadla ale i za prodej vstupenek a výši tržeb?

2. Koncepce divadla jako osnova pro myšlení o managementu divadla

Management divadla jsou v zásadě metody, principy a činnosti, které pomáhají divadlu prosperovat. Patří sem samozřejmě předvídání, schopnost plánovat, organizace zdrojů a lidí, koordinace, vedení řízení, kontrola, strategie, procesy řízení a vedení atd. Jedním z nejnáročnějších cvičení lekcí Divadelního managementu (a zároveň nejkomplexnějším) je pokus o sestavení celkové koncepce divadla – organizační, umělecké, provozní a částečně i ekonomické (základní finanční rozvaha spojená s představou provozu). Tento úkol v sobě obsahuje možnost užít dosavadní teoretické poznatky z hodin a zahrnout do něj i vlastní praktické poznatky o divadle, ale své vlastní představy o něm, formulovat vizi. Úkol také nutí jeho řešitele přemýšlet strukturovaně o jednotlivých tématech koncepce a student si přitom si nutně uvědomuje propojenost všech divadelních provozů úseků, návaznost umělecké a obchodní činnosti, že zkrátka divadlo je celek a veškeré ideje o něm, mají-li být úspěšně realizovány, musejí být opřeny o promyšlený a realizovatelný záměr a týmovou spolupráci. V neposlední řadě pak realizace takového úkolu iniciuje samostatné myšlení jeho řešitele, který v něm může aplikovat nabyté znalosti a zároveň se pokusit definovat svou vlastní představu ideálního divadelního provozu, ve kterém by chtěl pracovat.

Základní osnova výuky managementu pro umělecké obory vychází právě z témat, která jsou pro plnohodnotnou a srozumitelnou koncepci divadla klíčová, nezbytná. Následné debaty nad jednotlivými řešeními pomáhají studentům, jak již bylo řečeno, k hlubšímu pochopení problematiky a orientaci v ní. Na seminářích tak vzniká přirozeně další seznam témat k úvahám o managementu divadla a provázanosti uměleckých záměrů, provozních předpokladů, marketingového myšlení a ekonomiky divadla.

Zadání úkolu může znít jednoduše – například takto: *Vypracujete základní uměleckou, provozní a organizační koncepci divadla, které byste chtěli vést/založit/změnit. Zamyslete se detailně nejen nad uměleckou částí ale i nad adekvátním provozem, obchodem, personálním obsazením, zkuste vytvořit základní finanční rozvahu, pojmenujte základní vizi, misi, hodnoty vašeho projektu apod.*

Tomuto zadání musí předcházet mnoho hodin výkladu a debat o jednotlivých aspektech divadelní činnosti, organizaci práce, různých formách provozování divadla, marketingových činnostech, uměleckých či umělecko-provozních otázkách a další související problematice. Má vést studenty k aplikaci a syntéze teoretických poznatků a zkušeností své vlastní praxe, má jim umožnit formulovat konkrétní vize jejich „ideálního divadla“. Přímým efektem takového úkolu je pochopitelně řada dalších otázek, které před studentem v rámci řešení zadaného vyvstanou.

Ze zpětné vazby studentů (níže), kteří se tímto zadáním zabývali, se zdá, že je to cvičení, které jim pomáhá uvědomit si, že sestavení koncepce divadla, které dříve vnímali jako úkol „nad jejich síly“ a „neměli představu, jak něco takového vzniká“, není taková věda, pokud tvůrce projektu ví, co chce. A pokud neví, může mu tento úkol pomoci to pojmenovat.

Ze studentských reflexí semináře:

„Zásadní pro mě byly úvahy nad paralelami mezi budováním divadla a tvorbou inscenace. Osobně jsem se nikdy necítil jako člověk, co by měl zakládat své vlastní divadlo, už dříve jsem ale uvažoval nad tím, zda by nestálo za to pokusit se umělecky vést nějaké již existující. V těchto úvahách mě vždy brzdila strašidelná otázka: JAK? Jak je možné řídit tak složitý organismus? Hodiny managementu mi ukázaly, že je to disciplína, k níž lze postupem času dospět, podobně jako jsme od rozehrávání jedné situace v prostoru na učebnách dospěli do DISKu, a přiměly mě přemýšlet o tom, v čem a jak bych na sobě měl v tomto ohledu pracovat. ...Velice inspirativní byl pro mě úkol vymyslet a sepsat koncepci svého vlastního divadla a následná společná debata nad našimi pracemi...“

„...Přestože se jednalo o poměrně velkou výzvu, velice pozitivně hodnotím cvičné vypracování koncepce vznikajícího divadla a její následný věcný rozbor. Spoustu poznatků jsem byla „donucena“ aplikovat v praxi a lépe si je zažila. Jsem vděčná za praktický, ale zároveň kreativní úkol. A za svobodu, kterou jsme při jeho vypracování dostali. Obecně se mi při studiu tato praktická aplikace poznatků vyplatila, proto bych ocenila ještě větší množství cvičení, na kterých by bylo možné si probíranou problematiku vyzkoušet. Například u již zmíněné propagace a marketingu by pro mě bylo zajímavé propojit teoretické znalosti s praktickým cvičením – cvičné napsání a následný rozbor alespoň jedné anotace, jednoho článku, jedné tiskové zprávy...“

„...Často nám byly kladeny zajímavé otázky, nad kterými jsme se museli zamyslet. Ať už se jednalo o pražské scény a jejich dramaturgii, soubory, režiséry a autory, tak naše vlastní směřování a zájmy. Společná reflexe mi vždycky připadala užitečná. Také se dle mého osvědčila „hra“, kdy se vyjmenovávaly divadla a my jsme říkali první asociace, co nás napadly. Myslím, že jsme z toho vyvodili zajímavé závěry...“

„...Dále bych chtěla zdůraznit, že se mi velmi líbilo zadání práce na zimní semestr (vlastní koncepce divadla). Byl to úkol těžký a chvílemi jsem nevěděla, jak k práci přistoupit a co všechno v ní obsáhnout. Nakonec mě to ale donutilo si mnohé nastudovat a opravdu se zamyslet nad každou (mně známou) divadelní složkou. Nahlídla jsem tak do „zákulisí“ fungování několika divadel a naučila se dost nového...“

V semináři ve školním roce 2020/21 vznikly na výše uvedené zadání úkolu tyto studentské práce:

- Koncepce Divadla na Vinohradech pro období 20XX-20XX, autor: BcA. Vít Kořínek
- Koncepce divadla *Nádraží* vznikajícího v prostoru *Moving station* na období 2021–2025, autorka: BcA. Monika Hliněnská
- Venuše ve Švehlovce, autorka BcA. Kateřina Popiolková
- Divadlo Antikvariát ve Vile Vladimíra Slavíka, autor: BcA. Josef Doležal

V dalších kapitolách se budu postupně věnovat některým stěžejním tématům, která pomáhají formulovat východiska koncepce a vedou ke konkretizování vize.

3. Východiska koncepce

3.1. Umístění divadla a prostor divadla jako jeden z výchozích bodů úvahy o budoucí koncepci a vizi uměleckého vývoje budované scény či souboru

Vědomí prostoru divadla, ale i situačního kontextu místa, ve kterém se scéna, kde chci svou uměleckou vizi realizovat, nachází, je nesmírně důležité pro mnoho klíčových rozhodnutí. Práce s kontextem místa v kontextu lokality či města, ve kterém se prostor divadla nachází, historie, atmosféra, to vše může mít pozitivní vliv na vývoj divadla, jeho dramaturgii a soubor.

Samotný prostor divadla zase (už jen svou základní dispozicí) vždy ovlivňuje vnímání předváděného. Vztah jeviště a hlediště je z tohoto hlediska zásadní a má vliv nejen na vnímání ale i na budoucí podobu herectví.

V době, kdy jsem měl možnost pracovat jako zadavatel investora při rekonstrukci Švandova divadla v letech 1999-2002, jsem se pravidelně setkával s Lubošem Hrůzou, scénografem Činoherního klubu v jeho „zlaté éře“ a posléze dlouholetým šéfem výpravy velkého Národního divadla v Oslo. Hrůza v zásadě navrhl dnešní podobu hlavního sálu dnešního smíchovského divadla. Přemýšlel o prostoru divadla jako o hudebním nástroji, který je třeba postavit tak, aby se dal rozeznít. Tedy herecky ovládnout. Pokud bychom uvažovali stejně a představili si divadelní prostor jako například klavír, můžeme analogicky použít fakt, že existuje jeho ideální tvar či podoba (z hlediska akustiky, funkčnosti i estetiky se tohoto nástroje) a jakýkoliv pokus o podstatnou změnu jeho rozměrů, materiálů má vliv na kvalitu zvuku, který vydává. Stejně takové vlastnosti má i divadelní prostor a pro podobné uvažování je nutné přemýšlet o něm nejen jako o jevišti, ale o jevišti v kontextu hlediště, jejich vzájemného postavení a prostorových vztahů i užitých materiálů či barev. Takové myšlení pomůže odhalit jak výhody prostoru, tak jeho limity a umožní inscenátorům s nimi pracovat, ne na ně v budoucnu „narážet“.

Vědomí o prostoru, kde své divadlo chci realizovat, má tedy zásadní vliv na každou jednotlivou budoucí inscenaci, na možnosti její scénografie, ale i na režijní i herecké prostředky. Takto jsme spolu s Hrůzou uvažovali při návrhu nové podoby sálu Švandova divadla. Divadlo mělo mít schopnost intimního setkání diváka s hercem tak, aby z každého místa v sále byl vidět herecký detail, a zároveň nabídnout inscenátorům dostatečnou hloubku, šířku i výšku jeviště a tím pádem možnost realizace inscenace v prostorových zákonitostech „velké scény“. Měla tedy

umožnit zdánlivě neslučitelné. Toto zadání mělo potom zásadní vliv na užití materiálů a barev, šířku řad v hledišti, podobu sedadel (byly vytvořeny tři prototypy divadelních křesel v různých rozměrech a sklonech ze kterých se vybírala ideální varianta na základě tříhodinového sezení na nich), jejich vzájemné umístění, na výšku i šířku balkónu, na velikost portálového otvoru. V takto navržených základních dispozicích se pak hledala ideální místa pro umístění hlavních světelných a technických lávek, jevištních a oponových tahů, portálových věží a dalších nezbytných divadelních technologií (zahrnujících například prostorovou akustiku).

Možnost ovlivnit zásadně podobu divadelního prostoru, v němž je možné realizovat konkrétní uměleckou vizi, je spíše výjimkou, ale schopnost nazřít těmito kritérii již definovaný a existující prostor, zvyšuje pravděpodobnost jeho optimálního využití a „rozeznění“. V praxi pak můžeme rozlišovat specifika hereckých a inscenačních prostředků malých scén jako například Dejvické divadlo či Činoherní klub, středně velkých divadel (kam se dá zahrnout například zmíněné Švandovo divadlo či Divadlo Pod Palmovkou, scény Městských divadel pražských a další) a velkých scén jako je Národní divadlo či Divadlo Na Vinohradech).

Jak vyplynulo z koncepcí, na kterých studenti pracovali, myšlení o prostoru a místě, kde se divadlo, které by chtěli naplnit svým tvůrčím potenciálem, nachází, vedla jednotlivé řešitele k hlubší kontextuální úvaze, která nemá daleko od myšlení producenta či produkčního:

„...Venuše ve Švehlovce sídlí v jedinečných prostorách Švehlovy koleje, která se nachází v blízkosti náměstí Jiřího z Poděbrad. Celá budova je dokladem bohatého společenského a kulturního studentského života na Žižkově již od dob první republiky, kdy byla kolej vystavěna. Stavbu navrhl architekt Jan Chládek v duchu národního art deco s prvky rondokubismu a realizovala ji společnost Hroch&Hilse. Součástí objektu je historický sál, který původně hostil kino Academia, fungoval jako společensko-kulturní centrum a od roku 2014 existuje jako divadlo s maximální kapacitou 155 diváků. Celý komplex je chráněnou kulturní památkou. Venuše ve Švehlovce je zřizována spolkem Zákulisí z.s. Divadlo poskytuje zázemí třem domácím souborům a několika opakovaně se vracějícím umělcům a uměleckým skupinám. Z toho vyplývá, že se nejedná o divadlo v pravém slova smyslu, ale o divadelní platformu/produkční dům, který navazuje s jednotlivými soubory externí spolupráce. Na Facebooku se Venuše definuje jako „sluj pro současné živé umění“ nebo „centrum pro současné alternativní divadelní umění“. Pravidelně organizuje festivaly – Případ pro sociálku (festival sociálního umění), Venušiny dny („fatální feminní festival“) a WILD! (divadelní festival s queer tematikou). K dispozici má dvě scény: velký sál o rozměrech 14x14

metrů a malý sál, který slouží jako zkušebna nebo místo pro menší scénické formy...Připadá mi, že Venuši jako celku chybí jednotná identita... Mám pocit, že se Venuše snaží obejmout přespříliš poetik a dramaturgických linií, které však netvoří promyšlenou a uvnitřně provázanou koncepci, která by konsolidovala její tvář a směřovala k určitému cíli...Venuše ve Švehlovce se nachází na adrese Slavíkova 1499 v městské části Praha-Žižkov. Komplex Švehlovy koleje se nachází 350 metrů od náměstí Jiřího z Poděbrad, což je v současné době jedna z nejdynamičtěji se rozvíjejících lokalit mimo centrum Prahy, ze kterého je navíc dobře dopravně dostupná. Největší náměstí Prahy 3 je plné restaurací, barů, vináren a kaváren, krom toho každý týden hostí farmářské trhy a často slouží jako prostor k organizaci nejrůznějších kulturních akcí. To do místa přivádí, krom obyvatel Vinohrad, Žižkova a Vršovic, další mladé i starší lidi, cizince a studenty z okolí. Pro divadlo je to velmi výhodná poloha s velkým potenciálem, který, dle mého mínění, v současné době nedostatečně využívá. Člověk si bohužel častokrát ani nevšimne, že prochází kolem divadla, nemluvě o absenci propagačního materiálu v bližší i širší lokalitě. V tom vidím velký marketingový nedostatek... Co se týče dalších divadel v rádiu do jednoho a půl kilometru, identifikovala jsem dvě scény, které mohou být Venuši konkurencí. Na druhou stranu by jí mohly pomoci k výraznější profilaci a vyhraněnosti programu. Je to především Palác Akropolis, který se definuje jako „labyrint kulturního dění! Centrum nezávislé kultury, které nabízí ojedinělé hudební, divadelní a výtvarné projekty“ (Palacakropolis.cz, 2021). Zaměřuje se na experimentální, nonverbální a fyzické divadlo a v posledních letech také na nový cirkus. Dává prostor souborům komunitního divadla a sociálně-kritickým inscenacím reagujícím na současné sociální problémy. Další nezávislou divadelní scénou, která se nachází v nedaleké vzdálenosti směrem k Náměstí Míru, je Divadlo D21. Soustředí se především na adaptace moderní české literatury a neotřelé interpretace klasických dramatických textů. Na svých stránkách informuje, že je prostorem pro výrazné režijní osobnosti a kreativní autorské přístupy. D21 se také silně orientuje na dětského diváka. Myslím si, že mezi těmito dvěma scénami by si Venuše měla jasně definovat své místo a diváka, kterého chce k sobě přivést. ...Při přemýšlení o specifické identitě divadla nelze opomenout přitažlivost a atmosféru samotných historických prostor sálu, ve kterém se zachovala původní okna, zdobné prvky a lustry ve stylu art deco. Je třeba říci, že zde neproběhla žádná větší obnova či rekonstrukce, tudíž interiér stále dýchá minulostí a tajemnem. Z genia loci tohoto místa, které bylo vystavěno jako společenské a kulturní centrum pro studenty, sálá touha po životě a znovunaplnění. Nutno podotknout, že kolej stále plní svou původní funkci, a tak přímo nad prostorem pulsuje studentský život. Nabídka kulturního a společenského využití, ať už formou

scénických umění, přednášek, literárních večerů, debat a workshopů, by mohla přilákat, jak je, tak další studenty z celé Prahy. Nemělo by se také zapomínat, že v lokalitě žije mnoho cizinců, opět především studentů, pro které je návštěva pražských divadel a jiných kulturních akcí často znesnadněna neznalostí českého jazyka.“

V tomto textu vede úvaha o místě a prostoru k pojmenování současného stavu a funkce divadla Venuše ve Švehlovce, jeho prostorových specifik a exkluzivit. Bere do hry rozvoj lokality a skladbu jejího obyvatelstva, mapuje okolní konkurenci a směřuje k myšlení o nové identitě prostoru, dramaturgickému směřování či hlavním cílovým diváckým skupinám.

„...Ráda bych pracovala s geniem loci, s pocitem, který budova umí vyvolat, s její estetickou hodnotou a původní funkcí – „portál“ pro cestu odněkud někam. Spojit prostor s divadlem, které bude s jeho danostmi pracovat, se mi jeví jako ideální varianta. ...Proč trváme právě na prostoru secesní budovy bývalého nádraží? Jedná se o potenciál místa, který v současné době vnímám jako nevyužitý. V tuto chvíli prostor nabízí k jednorázové návštěvě spojené s vybranou událostí. Pravidelné diváky v podstatě nemá. Nás by zajímalo, jakými způsoby je možné prostory využít pro potřeby soustavně budovaného repertoáru... budova je díky své estetice a atmosféře opuštěného místa zapomenutého v čase sama o sobě přitažlivá, ale zároveň díky svému původnímu účelu nabízí ještě další rozměr. Je fyzickou památkou minulé éry, architektury, mentality, která se s tou naší už do určité míry rozchází. Využití pro čistě divadelní aktivity mi přijde výhodné z toho důvodu, že i divadelní představení by mělo dle mého názoru být vstupem do jiného časoprostoru, jiné dimenze. Budova samotná by tuto funkci divadla, společně s vhodně sestaveným repertoárem, pouze umocnila. Divadlo by mělo v ideálním případě pohnout zažitými hranicemi v člověku, dostat ho mimo jeho vlastní žitou realitu, a tu mu tak umožnit nahlédnout z jiného úhlu...samotný prostor nádraží je symbolem přechodu „někam jinam“, cesty, vstupu do jiného prostředí. Prostedí, ze kterého přicházím, je opuštěno a člověk je velice rychle transportován jinam. Stejně jako v divadle. ...Chceme v prostoru nádraží vytvořit divadlo schopné nabídnout inscenaci ve smyslu komplexního ZÁŽITKU... Budova umí nabídnout esteticky působivé prostředí, ale zároveň to syrové, minimalistické. Komplexní zážitek se v naší koncepci paradoxně nevyklučuje s jednoduchostí. Do této budovy chceme přinést divadlo, které se vrací k divadelnosti ve smyslu umění.“

Autorka této práce se rozhodla věnovat se ve své koncepci plzeňskému Moving Station. Prostor má pro ni charakteristického genia loci, inspirativní atmosféru, vidí dramaturgickou souvislost mezi její původní funkcí a divadlem, vidí její divadelní možnosti, které jsou podle ní nedostatečně využity.

„Budova Divadla na Vinohradech (DnV) má mezi pražskými velkými činoherními domy naprosto výsadní postavení. Na rozdíl od všech budov Národního divadla (ND), o nichž to neplatí beze zbytku, dodnes tvůrcům poskytuje výborné podmínky pro pěstování moderní velké činohry na evropské úrovni. Budova DnV, otevřená v roce 1907, je architektonicky koncipována vysloveně jako moderní scéna činoherní. I když zde na počátku existence divadla krátce existovalo více souborů, projektanti zřejmě neusilovali o to, aby prostor vyhovoval "všem" (a tedy nikomu), jako tomu bylo v případě historické budovy ND. Jednoznačně upřednostnili prostorové potřeby činohry, které budova více než dobře uspokojuje dodnes. Neexistují zde žádné zásadní prostorové limity, které by negativním způsobem ovlivňovaly tvůrčí práci, divácký zážitek, anebo dokonce už samotný dramaturgický výběr titulů (což je případ Stavovského divadla, svou architektonickou podstatou divadla operního). Má-li text dostatečnou uměleckou hloubku, aby v hlubokém jevištním prostoru nepůsobil banálně, může být na jevišti DnV bez obav uveden. Problém nepředstavuje ani zdánlivě "zastaralá" výzdoba budovy. Jak se lze přesvědčit jak u inscenací některých domácích tvůrců, tak u hostujících představení v rámci německojazyčného divadelního festivalu, s jevištním prostorem DnV se dá (různými způsoby) pracovat tak, aby zlatý portál, o kterém se soudí, že se s představou moderního uměleckého divadla příliš neshlazuje, dnešního diváka "nerušil". Něco takového ani u Stavovského, ani u Národního divadla beze zbytku možné není. Podobně je tomu v DnV i s dobovým zařízením foyer a dalších interiérů. Také u nich by se dalo čekat, že se pro svou "zastaralost" budou s moderní inscenační praxí a koncepcí moderního divadla jen těžko snášet, jako tomu opět často bývá v historické budově ND s jeho obrozeneckou výzdobou i v "Mozartově" divadle Stavovském. I v tomto ohledu je ale budova DnV výjimečná. Při zařizování interiérů vycházeli projektanti DnV z ryze moderního pojetí divadla, dle něhož nemá divadelní budova sloužit primárně k sebe prezentaci zřizovatelů (ať už jsou jím stavy, anebo sám "národ"), ale plnit úlohu svatostánku, chrámu umění, v němž se divák cítí povzneseně a který tvůrce inspiruje ke službě "dobru, pravdě, kráse". V DnV se tedy nesetkáme se samoučelnou (anebo naopak až účelovou) dekorativností, jako je tomu v budovách ND. Všechna zdobnost interiérů DnV – jež se zde znamenitě snoubí s jednoduchými liniemi, čistotou, vzdušností, ale rovněž s jistou intimitou – je pouze adekvátním vyjádřením vznešených idejí, které jsou pro evropskou

velkou činohru dodnes závazné, a pomáhá vytvořit unikátní atmosféru, srovnatelnou např. s vídeňským Burgtheatrem nebo pařížskou Comédií Francais.“

Na výše uvedené úvaze je cenné, že student přemýšlí o Divadle na Vinohradech jako zcela jedinečné činoherní scéně, schopné dostát současným scénickým nárokům jeho tvůrců i diváků. Uvědomuje si, že již samotná architektonická dispozice a interiér předurčuje prostor vinohradského divadla činohernímu divadlu.

Jak je patrné z předešlého, studenti si mohou svobodně zvolit, zda budou realizovat koncepci souborového divadla s vlastní budovou (v rámci cvičení si mohou vybrat i reálný objekt v Praze či ČR a virtuální projekt umístit do něj – nebo zvolit existující prostor a oživit ho svou koncepcí) nebo budou řešit koncepci divadla jako produkčního domu s projektovou dramaturgií (bez souborů či s hostujícími soubory, s vlastní produkcí, koprodukcemi apod.) nebo si mohou zvolit jakýkoliv jiný model provozování divadla (klidně i vznik a vývoj souboru bez stálé scény). Takový přístup umožní promýšlet studentům velmi širokou škálu možných provozovacích modelů a podle svého uměleckého záměru se mohou zvažovat, který typ je ideální zrovna pro jejich záměr. Nejde tedy o to, aby se studenti učili napsat nějakou univerzální koncepci pro obligátní souborové divadlo instituci (i když i to je možné). Smyslem cvičení je dojít k vědomí, že pro jedinečný umělecký záměr potřebuji jedinečný prostor a místo, jedinečnou dramaturgii a tomu odpovídající model provozování. Na tyto základy struktury koncepce se pak vážou další důležitá témata, která ji postupně rozvíjejí a pomáhají nám postupně pojmenovávat a konkretizovat vlastní záměr tak, aby byl srozumitelný nejen nám ale i ostatním.

3.2. Hodnoty a poslání (vize, mise, řešení). Značka.

Pro vnitřní i vnější komunikaci jakéhokoliv podniku (a divadlo s jím dá jistě nazvat), pro potřeby sebehodnocení, ale i pro samotný smysl vlastního konání, není od věci definovat si základní **poslání** a **hodnoty**, na jejichž základě by mělo divadlo fungovat a které chce svou činností – mimo jiné – prosazovat. Divadlo existuje ve veřejném prostoru, ovlivňuje ho, má i svou sociální funkci a z toho vyplývá i jeho odpovědnost vůči společnosti. Pojmenováním základních hodnot a poslání definujeme divadlo nejen pro veřejnost nebo třeba obchodní partnery, ale i pro sebe samotné, svou činnost a kulturu vztahů uvnitř divadla.

Mít formulované poslání je důležité pro všechny: pro diváckou komunitu i pro komunitu uvnitř divadla, pro samotnou práci. Poslání divadla je zásadní ideovou shodou a osou, kterou se řídí vše ostatní, dramaturgií počínaje a programem či finanční rozvahou konče. Pojmenované poslání je jako kompas ve chvíli zásadních rozhodnutí jako je například spojování se s obchodními či uměleckými partnery. Může se vyplatit ve chvíli ekonomických problémů, kdy je zapotřebí nastolit krizový management a kdy bývá lákavé řešit vše provozně technickými ekonomickými škrty, bez ohledu na shodu formulovanou v základním poslání a hodnotách organizace. V takovém případě je existence strategického dokumentu obsahujícího definované poslání a hodnoty velmi důležitá, neřkuli zásadní. Buď je totiž platná a musí být dál naplňována nebo je potřeba ji přepsat, změnit. A to se musí dít ve všeobecné shodě vůdčích osobností divadla, eventuálně správních rad či členů příslušných zastupitelstev krajů, měst či obcí.

Níže uvádím jednoduchý a stručný příklad definování hodnot, které se v souvislosti s posláním divadel a kulturních institucí objevují nejčastěji:

Kreativita: Naše práce by měla být jedinečná, chceme přinášet nové divadelní trendy, originální nápady a způsoby divadla, zprostředkovat publiku dosud neviděné. Chceme provokovat myšlení a cítění individuality a společnosti – v hledišti – skrze exkluzivní uměleckou divadelní tvorbu – i mimo něj – skrze prosazování našich témat a společných hodnot.

Rozmanitost: Věříme, že naše divadlo i společnost jsou silnější, pokud jsem schopni přijmout rozdíly mezi námi a jednáme se všemi lidmi spravedlivě, stejně a vážíme si názorů všech.

Životní prostředí: Chceme pracovat a působit způsobem, který nebude mít žádný dlouhodobý negativní dopad na životní prostředí.

Záleží na každém, jaké hodnoty chce ve svém divadle ctít, jaké poslání si vytýčí. Důležité je, aby byl pro svou tvorbu schopen najít veškeré zázemí a uměl ji rozvíjet v kulturním prostředí organizace, mezi jejímiž členy panuje na základním poslání a způsobu jeho naplňování shoda. Takhle například formulovala hodnoty a poslání svého projektu jedna ze studentek semináře, která řešila virtuální projekt Venuše ve Švehlovce:

„Hodnoty:

1. Otevřenost

Venuše by měla být prostorem, kde se nikdo nebojí vyslovit svůj názor a postoj. To by mělo platit jak mezi zaměstnanci, tak mezi diváky. Především by tady měly padnout zábrany typu „bojím se něco říct, protože je to určitě blbost“, „stejně mě nikdo nebude poslouchat“, „nejsem dost dobrý/vzdělaný, abych mohl vyjádřit svůj názor“. Venuše by měla mít otevřenou mysl, schopnost dialogu a sebereflexe. Měla by umět inkorporovat nové myšlenky, podněty a přístupy. Měla by být otevřená všem, kdo o ni projeví zájem. Čím dál víc by se měla otevírat i cizincům, ať už skrze nové technologické možnosti (titulky, tlumočení, appky?), tak skrz bilingvní programy nebo cizojazyčnou produkci.

2. Diverzita

Diverzita neboli rozmanitost je další ze základních hodnot, na kterých by měla Venuše stavět. A to ve všech oblastech – v pracovním týmu, ve výběru participujících souborů a umělců, v šíři aktivit nebo v divácké základně. Diverzita garantuje názorovou pluralitu, kterou by měla aktivně vyhledávat, podporovat ji a čerpat z ní. Nové/jiné perspektivy otevírají neznámé obzory a možnosti. Po generace umlčované či ignorované skupiny se dostávají ke slovu a Venuše by měla být prvním místem, kde budou vyslyšeny.

3. Vzájemný respekt

Aby Venuše dobře fungovala, jak uvnitř sebe, tak ve vztahu k souborům, účinkujícím a divákům, je třeba, aby se v ní jednotlivci respektovali. Lidé ve Venuši si musí umět vážit druhých a je lhostejné, zda se jedná o uklízeče, uvaděče nebo ředitele. Stejná pravidla by měla fungovat i mezi diváky, umělci a dalšími, kteří se budou jakýmkoli způsobem podílet na programu či provozu Venuše. Venuše se bude snažit o otevřenost a diverzitu, kterou však podmíní respektem každého jednotlivce k jiné kultuře, náboženství, názorové skupině a postoji. Vzájemný respekt zaručuje slušné chování, rovné jednání a pozornost k potřebám, zájmům a uhlům pohledu druhých.“

V případě zřizovaného divadla je většinou poslání definováno obecně jako veřejná služba, což v sobě zahrnuje hodnoty jako otevřenost, dostupnost, diverzita, zodpovědnost, lidský respekt, ctění základních lidských práv a svobod vstřícnost, pomoc apod. Je jistě vhodné, aby takové divadlo své poslání konkretizovalo a vymezilo se jasněji a pokusilo se tím třeba i definovat

k čemu sebe samo zavazuje. Nejde o žádné prázdné „politické“ prohlášení. Taková sebedefinice je skvělým hlídačem a kontrolorem, zda jsme při praktickém naplňování naší vize „nesešli z cesty“. To zároveň neznamená, že tato forma sebebepojmenování nemá být v čase pravidelně prověřována a rozhodně není neměnná, musí se vyvíjet.

Poslání divadla je definicí jeho základní filozofie a směřování. Skládá se z vize, mise a konkrétního řešení.

3.2.1. Vize

Základním předpokladem úspěšného vedení a provozování divadla jakéhokoliv druhu je existence vize, představy budoucnosti. Na jejím základě se dá formulovat konkrétní koncepce, rozhodnout se pro konkrétní dramaturgické směřování, vybrat tým uměleckých i neuměleckých spolupracovníků, zacílit marketing, najít adekvátní výraz propagace, definovat hlavní diváckou skupinu atd. Zkrátka přítomnost vize pomáhá dosahovat jednotlivých cílů, jakkoli se na počátku mohou zdát nereálné. Dokonce je lepší, stanovit si zdánlivě nedosažitelné cíle, ke kterým se můžeme neustále přibližovat a nemusíme je ani dosáhnout. Vize se dají definovat v časových výhledech jako krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé.

3.2.2. Mise

Mise se dá definovat jako způsob, jakým chceme naplnit naše cíle. Jak budeme uskutečňovat to, co jsme formulovali ve vizi.

Formulace hodnot i poslání (vize a mise) by měl být stručná. Například Švandovo divadlo by se dalo pojmenovat takto:

Hlavním předmětem činnosti divadla je zejména „veřejné scénické předvádění dramatických či jiných děl výkonnými umělci, a to formou pořádání či spolupořádání divadelních představení nebo jiných kulturních produkcí nebo pohostinskými představeními pro jiné pořadatele v tuzemsku či zahraničí“. Dalším předmětem hlavní činnosti smíchovské scény je „umělecká výchova vlastních a externích spolupracovníků a začínajících umělců ve spolupráci s uměleckými školami, pořádání výstav či vydávání a prodej periodických i neperiodických tiskovin týkajících se činnosti divadla“. Švandovo divadlo na Smíchově lze definovat jako veřejnou kulturní instituci, která se snaží být více než jen divadlem. Je dlouhodobě budováno jako multizánrové kulturní centrum živého scénického umění s širokým spektrem repertoáru s pevnými dramaturgickými cykly, které tvoří jednak kontinuální práce vlastního uměleckého souboru, ale také představení spolupořádaná či koprodukováná, hostující, a další aktivity, které pomáhají ideu smíchovské scény jako kulturního centra naplňovat. Takové zaměření má své logické opodstatnění v tradici místa,

ve kterém se nachází; ale i například z hlediska dostupnosti veřejné kulturní služby v dané lokalitě – relativně velké spádové oblasti, v níž se nachází široké spektrum publika s různými preferencemi, prioritami a nároky na kulturní nabídku. Základní nabídka kulturních služeb Švandova divadla je obohacena o:

- tvorbu a programy pro děti
- koncerty nadžánrové hudby
- diskusní a literární pořady
- festivaly a inscenace hostujících souborů
- výtvarné projekty
- speciální akce (workshopy, prohlídky divadla, dny otevřených dveří, Noci divadel, setkávání Klubu Švandova divadla, odpolední představení pro seniory nebo titulky pro neslyšící, veřejné generálky, otevřené zkoušky, jubilejní setkání, Herecké studio apod.)

Švandovo divadlo je scénou, která má jedinečnou a pestrou dramaturgii a repertoár inscenací, které dokážou upoutat jak aktuálními tématy, tak svým moderním inscenačním zpracováním. Je také moderní institucí, která intenzivně spolupracuje s nezávislou sférou a s jejíž pomocí vznikají kvalitní inscenační projekty. Proto také podporuje začínající divadelní soubory a individuality, nabízí rezidentury. Smíchovská scéna také iniciuje rozvoj autorské dramatické tvorby a dlouhodobě spolupracuje s konkrétními autory na vzniku nových scénářů a her psaných přímo pro Švandovo divadlo. Disponuje kvalitním uměleckým souborem, který je složený z výjimečných individualit a osobností s vysokými nároky na techniku hereckého umění, osobnostní rozvoj, s potřebou osobní výpovědi a potřebou tyto schopnosti a nadání rozvíjet v ansámblu. Švandovo divadlo na Smíchově si je vědomo odpovědnosti za kultivaci veřejného prostoru a aktivně se vyjadřuje k současnému dění ve všech oblastech života a k základním tématům jako jsou úroveň a kvalita demokracie, životního prostředí a prostoru, svoboda projevu, dodržování lidských práv a další hodnoty, které definují vyspělou kulturní společnost.

3.2.3. Značka

K dlouhodobým cílům každého divadla, souboru či produkčního domu by jistě mělo patřit budování značky. Značka není jen grafické logo. Vybudování dobré značky znamená vybudování žádoucí asociace návštěvníků (i těch potenciálních) s nabízenými službami divadla, které značka zaštiťuje. To znamená, že značku buduje fakticky vše, s čím se veřejnost setká. Od estetické podoby divadla, jeho interiéru, grafických materiálů, webových stránek, obsahu sociálních sítí, po veškerou komunikaci zástupců divadla s veřejností (předprodej, hledištní personál, pokladní atd.), PR, služby, atmosféru, a samozřejmě taky (a především)



uměleckých výsledků divadla. Vše se na tvorbě značky podílí. Vybudování značky, se kterou se mohou jako tvůrce, spolutvůrce ale třeba i divák identifikovat, a udržení jejího dobrého jména, je kontinuální práce, vyžadující od každého zúčastněného vědomí, že je to zásadní hodnota, která souvisí se stabilitou a rozvojem každého podniku, divadla nevyjímaje. Dobrá značka znamená příslib. Když si divák koupí lístek, má na základě existence dobré značky očekávání, že uvidí dobré a po všech stránkách kvalitní představení, které příslib naplní. Značka zjednodušuje identifikaci, výběr, pomáhá předat a přenést zkušenost.

Otázky:

Jaké hodnoty a poslání by mělo ctít a mít vaše divadlo? Zkuste se vybrat libovolné divadlo a zkuste z jeho činnosti a projevů odvodit jeho poslání a hodnoty? Myslíte, že poslání a hodnoty mohou skutečně pomoci definovat divadlo a vymežit ho směrem dovnitř i ven, že jsou nezbytné? Kdo by měl podle vás být autorem vize a mise ve vašem divadle? Co je to ochranná známka?



3.3. Základní záměr

Jedna z nejdůležitějších věcí koncepce je tedy schopnost formulovat co nejkonkrétněji svůj záměr – kdo jsme, proč a co chceme. Tomu slouží definice dramaturgického směřování divadla (nejdříve obecná, která je posléze konkretizovaná dramaturgickým plánem a personálním obsazením uměleckých týmů), popis představy budoucího fungování provozu i představa organizace práce, počtu spolupracovníků, návrh zabezpečení financování, definice základního poslání.

3.4. Soubor a dramaturgický plán

Pokud si řešitel zadaného cvičení *vytvořit koncepci* zvolí model divadla se stálým souborem, je součástí úkolu i sestavení uměleckého souboru, které musí být podepřené návrhem dramaturgického plánu s konkrétním obsazením na alespoň dvě až tři sezóny. Při řešení tohoto úkolu si studenti mohou teoreticky zkusit sestavit ideální vlastní soubor a na základě volby konkrétních titulů zjistit, kolik herců do svého souboru skutečně potřebují, musí vyřešit, jestli budou volit soubor generační nebo vícegenerační a jak tento fakt ovlivňuje dramaturgii. Také si na tomto úkolu mohou vyzkoušet (a to považují za velmi cenné), jak vlastně soubor sestavit, aby byl vyvážený a byli s ním schopni realizovat všechny základní vytýčené potřeby dramaturgie a režie. Je to možná poprvé za dobu studia, kdy se s takovým uvažováním střetnou a konkrétně zjišťují, co vlastně obnáší nelehká práce uměleckého šéfa, člověka, který je za skladbu a vývoj souboru v divadle zodpovědný. Tím, že jsou studenti vybízeni následně přemýšlet i o provozu, ekonomice a celkovém řízení divadla, mohou být následně i úvahy o uměleckých východiscích prověřeny úhlem pohledu, který uměleckým oborům vlastní nejsou. A o to tu jde. O uvědomění si střetu uměleckých záměrů a provozních a ekonomických podmínek a umění s tímto střetem nakládat jako s výhodou, jako impulsem pro vymýšlení nových cest, které naši vizi umožní realizovat.

Na seminářích musejí mít možnost studenti s pedagogem již dříve o teorii sestavování souboru a nástrojích, které k tomu mají k dispozici, diskutovat. Není to samozřejmá vědomost znát, jaké herce a jak velký soubor potřebují (a také smysluplně využijí). Počet herců a velikost souboru musí umožňovat realizaci základní linie dramaturgie, kterou pro divadlo umělecký šéf plánuje.

Jedna ze studentských prací se věnovala Divadlu na Vinohradech a její autor navrhl pro svou koncepci následující skladbu souboru – jedenáct hereček a patnáct herců:

„Simona Babčáková, Jessica Bechyňová, Magdaléna Borová, Jana Boušková, Helena Dvořáková, Tereza Groszmannová, Taťjana Medvecká, Martina Preissová, Elena Trčková, Barbora Váchová, Eliška Zbranková

Tomáš Dastlík, Jan Hartl, Martin Hofmann, Michal Isteník, Vladimír Javorský, Viktor Javořík, Viktor Kuzník, Ondřej Malý, Jan Novotný, Martin Pechlát, Lukáš Příkazký, Ondřej Rychlý, Jakub Svojanovský, Miroslav Táborský, Ivan Trojan“

K tomuto složení souboru student navrhl základní obecné směřování divadla a následující výhled repertoáru pro první sezóny:

„DnV jako velká činohra 21. století v bodech

- 1. Divadlo příběhu a divadlo dramatu*
- 2. Divadlo režírovaného herce, jeho autentického projevu a hercovy individuality, ne divadlo prázdného režiséřského formalismu*
- 3. Divadlo souboru a souborovosti*
- 4. Divadlo přísně umělecky vyhraněné, ale přesto divadlo otevřené "všem"*
- 5. Divadlo tradici ne pouze pietně ctící, ale divadlo navazující, posouvající a překonávající to, co zde už bylo.*
- 6. Divadlo, kde je pravdivost a autenticita vždy více než povrchová "modernost" a progresivita.*
- 7. Divadlo ne elitářské, ale elitní*
- 8. Divadlo sjednocené vírou ve společné hodnoty, divadlo své hodnoty aktivně prosazující na jevišti i mimo něj*
- 9. Divadlo tradičních činoherních dovedností, divadlo na oslňující křížové výpravě proti všem, kteří kdy tvrdili, že "činohra je mrtvá".*
- 10. Divadlo otevřené zpětné vazbě*
- 11. Divadlo, které zná své místo v rámci české kultury, které se za něj nestydí, a které o českou kulturu aktivně pečuje.*
- 12. Divadlo otevřené novým impulsům*

13. Divadlo nerutiné, s aktivní tvůrčí účastí všech složek divadelního provozu

14. Divadlo na divadelní mapě Evropy

I. sezóna

Velká scéna

1. **Jeroen van den Berg: Caravaggio**

režie: Vít Kořínek

umění a umělcích v současném světě. O ceně za velikost a ceně za genialitu.

2. **August Strindberg: Otec**

režie: Michal Lang

krizi mužství a neviditelné agresi ženského světa.

3. **William Shakespeare: Macbeth**

režie: Vít Kořínek

neúspěšném pokusu člověka o odkouzlení světa a jeho dědictví. O výrobních linkách na smrt a jejich obětech.

4. **Tom Stoppard: Arkádie**

režie: Martin Glaser

hledání smyslu lidského života v roztržité postmoderní a post-postmoderní době.

5. **Henrik Sienkiewicz, Vladimír Čepek: Quo Vadis?**

režie: Vít Kořínek

společnosti bez hodnot, o jejich relativizaci.

Malá scéna

1. **Štěpán Hulík: Věc Štěpničková**

režie: Jiří Havelka

Exorcismus zlých totalitních duchů z vinohradských stěn.

2. **Lenka Lagronová: Etty Hilesum**

režie: Štěpán Pácl

mužích a ženách v časech genocidy.

II. sezóna*Velká scéna***1. Viktor Dyk: Posel**

režie: Vít Kořínek

rozpolceném národě. O českém sebeznechucení. O idealismu a realitě. O české minulosti, současnosti i budoucnosti. O českém příběhu.

2. Karel Čapek: R. U. R.

režie: Pavel Khek

člověku ve světě, kde snad už zanedlouho nebude ani potřeba.

3. Pierre-Augustin Caron de Beaumarchais: Figarova svatba

režie: Vít Kořínek

zradě elit – a o pomstě „těch druhých“.

4. Euripides: Alkéstis

režie: Michael Thalheimer

domnělé (domnělé?) smrti západní civilizace.

5. Vladimír Nabokov, Vladimír Čepek: Lolita

režie: Natálie Deáková

destruktivním stáří – a destruktivním mládí.

*Malá scéna***1. Stefan Zweig, Monika Hliněnská: Šachová novela**

režie: Marek Němec

bolestivém vyrovnávání se s minulostí.

2. Vít Kořínek (a kol.): Listy z Kostnice

režie: Vít Kořínek

Pokus o portrét mistra Jana Husa tak, jak skutečně vypadal. Monodrama s M. Isteníkem.

Výhled titulů na další sezóny:

Čekání na Godota, Mistr a Markétka, Coriolanus, Kámen, Život je sen, Jízdní hlídka, Sedm proti Thébám, Napoleon aneb Sto dní, Zelený papoušek, Červené nosy, Neznámá ze Seiny, Krvavé křtiny, Paní z moře, Skřivánek“

Na základě řešení složení souboru a konkrétní dramaturgie lze na seminářích společně s ostatními analyzovat, zda je obecně formulované základní dramaturgické směřování divadla v konkrétních plánech skutečně obsaženo. Složení souboru a výběr režisérů a dramaturgů pak dále konkretizují záměry, které v takto sepsané podobě již provokují ve čtenáři konkrétnější představu o záměru. Stejně tak se i autorovi takovouto konkretizací zjeví první ucelená představa, kterou je možné dále korigovat, rozvíjet ji, vymezovat se vůči ní. To může probíhat individuálně i v rámci kolektivní diskuse nad prací v rámci semináře. Je totiž stále důležité mít na paměti, že žádná učebnice, koncepce či přednáška nepřinese kompletní témata a managementu divadla. Seminář i tato opora má další témata generovat z diskusí, mají být impulzem vzešlým z dialogu. A k dialogu jsou primárně určená. V něm jsme totiž schopni rychleji pochopit, jak komplexní obor divadelní management je. A že režie, dramaturgie či herectví jsou jedněmi z mnoha disciplín a funkcí, se kterou ten, kdo divadlo řídí, pracuje. Toto zjištění zároveň umožňuje jistý nadhled nad svou vlastní profesní důležitostí a znovu nám odhaluje, že vznik divadla je prací týmovou nikoli individuální.

Pokud si některý ze studentů zvolí k řešení provozování produkčního domu bez souboru, měl zase konkrétně popsat základní tým spolupracovníků (uměleckých i neuměleckých, stálých i externích), se kterými na tom chce spolupracovat. Stejně jako v případě souborového divadla nám konkrétní jména spolutvůrců (pokud se orientujeme v jejich práci) mohou navodit přesnější představu o záměru řešitele. To se samozřejmě také týká představy o dramaturgickém záměru takového domu.

3.5. Základní organizační a ekonomická rozvaha

Součástí tohoto tématu jsou nejdříve diskuse o tom, jak fungují jednotlivé modely divadel, jak vypadá jejich vnitřní struktura a organizace a jakými profesemi jsou různé potřebné činnosti zajišťovány. Díky tomu lze uvažovat také o základní komunikaci v divadle (které profese by spolu měly být v nejužším kontaktu) debatovat o jeho řízení, uvědomovat si, co vše je třeba k tomu, aby provoz divadla správně fungoval.

Pro uvažování o modelu provozování, organizaci a ekonomice vlastního divadla je asi nejjednodušší začít u základních otázek:

Jaký prostor mám k dispozici?

Jak jsou velké skladovací prostory?

Jak je velké zázemí jeviště?

Jak je velké zázemí pro administrativu?

Jaká je maximální kapacita hlediště?

Má prostor místo pro kavárnu či klub?

Kolik premiér ročně chcete realizovat? S jakým rozpočtem?

Kolik lidí potřebujete do základního týmu a jaké profese a práce mají vykonávat? Co je jejich konkrétní pracovní náplň?

Bude mít divadlo soubor?

Pokud ano, jak velký? Bude divadlo umělecký soubor zaměstnávat?

Pokud ne, jaký model provozování je pro Vaše záměry ideální?

Jaký je současný průměrný plat v ČR a v Praze v uměleckých profesích a službách?

Jaký bude rozsah činnosti divadla? Bude kromě divadelních představení nabízet ve svém programu i něco dalšího? (Festivaly, přednášky, koprodukční akce, literární večery, projekce, workshopy, výstavy apod.)



Jistě existuje spousta dalších otázek, na které je dobré přijít opět v rozhovoru se studenty. Z postupných odpovědí na ně, získají představu o počtu nezbytných spolupracovníků a mohou začít uvažovat o jejich organizaci i o celkovém modelu provozování, výhodách a hendikepech prostoru, v němž budou svou koncepci realizovat. Rovněž se dostanou ke konkrétním finančním rozvahám o rozpočtu jednotlivých inscenačních projektů, o nákladech provozu a celkových mandatorních výdajích. Další otázky mají vést k rozvaze o příjmech:

Jaká bude průměrná cena vstupenky?

Kolikrát v roce se bude hrát?

Jaká je hlavní cílová skupina? Patří do kategorie zlevněných vstupenek?

Jaké má můj projekt předpoklady pro fundraising, s jakými zdroji dalšího financování mohou počítat (granty a dary – odkud?)?

Kdo může být potenciálním partnerem mého projektu (souvisí to nějak s vizí, misí, hodnotami)?

Jaká může být další hospodářská činnost divadla?

Na základě těchto a podobných otázek je možné konkretizovat svou představu divadelního provozu, určit počet lidí, který se na jeho realizaci bude podílet, navrhnout strategii řízení, organizační strukturu a dojít k základní úvaze o příjmech a výdajích. Protože je předmět určen pro umělecké obory, není důležité, aby studenti sestavovali podrobný rozpočet, kreslili organizační plány, sestavovali organizační řád. Důležité je, aby si uvědomili základní souvislosti mezi uměleckým, organizačním a finančním plánováním a získali realistickou představu o možnostech řízení a nárocích provozu, který si pro svou práci zvolí. Níže uvádím příklad, kdy student řešil vznik zcela nového divadelního prostoru a takto uvažoval o základních příjmech:

„...Rozhodl jsem se pro uvedení čtyř premiérových titulů v sezóně... zkoušení jedné inscenace by se mělo pohybovat mezi 8 až 10 týdny. Průměrná cena vstupenky je 200,- (260 dospělý, 140 student), v sále je 120 míst, při 100% účasti to znamená, že je možné přibližně utržit 480 000,- měsíčně. Protože jsme začínající divadlo komorního ražení, počítám v ideálním případě se 75% diváckou účastí na představeních. To znamená, že bychom mohli utržit v průměru 360 000,- měsíčně na vstupenkách. Za předpokladu hraní po dobu desíti měsíců



máme šanci za celou jednu divadelní sezónu utržit na vstupném 3 600 000,-. Takové by měly být naše vlastní tržby ze zřizování samotného divadla, drobné přivýdělky z prodeje programu, zřizování šatny aj. nezapočítávám. Možný další přivýdělek by byly výnosy z pronájmu divadelního sálu, výnosy z podnájmu ostatních prostor, a výnosy z reklamy, propagace či inzerce. Případně ze zájezdu. Dejme tomu, že přibližný měsíční výdělek by mohl být 400 000,-.“

Nejde o to, jestli je úvaha přesná, ale o to, že si student uvědomuje, že jeho příjmy jsou odvislé od způsobu, kvality a kvantity provozování a získává reálnější představu o zásadní položce rozpočtu, uvažuje konkrétně. Sestavení základní umělecké a organizační koncepce spojené se základní finanční rozvahou je ideálním cvičením pro seminář divadelního managementu, protože v sobě obsahuje základní témata (osnovu), kterých je nutné se ve výkladu dotknout, a je pro pedagoga i studenta dostatečnou zpětnou vazbou, informací, zdali jsou studenti schopni nabyté znalosti aplikovat, přemýšlet nejen jako režiséři, dramaturgové či herci, ale jako divadelní manažeři, kteří musí vnímat souvislosti mezi jednotlivými disciplínami, obory, uměleckými záměry, dramaturgií, financemi, marketingovými nástroji atd.

3.6. Shrnutí

Jaké základní informace by tedy měla obsahovat základní koncepce divadla?

1. představení jejích předkladatelů aneb KDO JSME
2. představení vize, mise a základních hodnot aneb CO CHCEME
3. umělecké či dramaturgické směřování aneb ZÁMĚR
4. představení uměleckého souboru, týmu, týmů či individualit, s jakými chci svůj záměr prosazovat a naplňovat, personální zajištění aneb S KÝM
5. definice budoucí cílové skupiny aneb PRO KOHO
6. obchodní strategie komunikace, marketingu a zacílení jednotlivých marketingových nástrojů aneb JAK KOMUNIKOVAT
7. finanční rozvaha aneb ROZPOČET A zajištění zdrojů FINANCOVÁNÍ
8. další aktivity divadla (komunitní, vzdělávací apod.)

Cvičení: zamyslete se nad stavem pražské divadelní sítě. V čem vidíte její silné stránky, v čem slabé? Byli byste na základě dosavadních poznatků a úvah zkusit dle výše uvedené osnovy popsat některé z fungujících pražských či mimopražských divadel? (Cílem tohoto cvičení je pokusit se znovu a podrobněji analyzovat některá divadla, která jsme v jednom z prvních cvičení této opory pojmenovávali v rámci hry pouze asociací, slovem a pak jsme o nich na seminářích hlouběji hovořili, snažili se uvědomit si, co je obraz divadla (mediální, veřejně komunikovaný) a jaká je skutečnost, podstata. Pokud se pokusíme popsat fungující divadlo dle této osnovy, analyzujeme ho a získáme konkrétní vypovídající informaci o jeho reálné podobě.)

4. TŘI ÚVAHY K PŘEDMĚTU DIVADELNÍHO MANAGEMENTU

4.1. A co herec?

Divadelní management je pro studenta herectví okrajovou disciplínou. Často slýchávám, že „herec má přece hrát, ne se starat ještě o základní podmínky, které mu to umožňují, od toho jsou v divadle jiní“. Nejsm si jist, že je to absolutní pravda – i když rozumím tomu, co se pod tímto zjednodušujícím tvrzením skrývá a převážně s ním souzním. Někdy je ale cennější, když prvotní herecova praxe zahrnuje i nutnost postarat se o více než jen o sebe a o svůj výkon. Taková praxe vede k přirozenému respektu k dalším profesím, jejich funkci a práci v divadle, k partnerství, ale také k přirozené pokoře a radosti ze samotné hry a společného bytí. Kdy jindy než na začátku své profesní dráhy, si může herec dovolit zažít divadlo od stavby dekorace až po její bourání? Takový přístup k praxi je někdy jediný možný, zdravý, ale není samozřejmě žádnou podmínkou zdravého vývoje herecké osobnosti a jejího uplatnění v praxi. Současný stav a vývoj v oblasti provozování, organizace a forem scénických umění nicméně klade na herce vyšší nároky i v otázkách orientace v různých typech provozování divadla a narůstající konkurenční prostředí vyžaduje od herců osvojit si schopnosti či myšlení, které se dají pojmenovat jako manažerské. Má tedy smysl zamyslet se v rámci úvah o divadelním managementu i nad otázkami, které si při herec při přechodu ze studia do praxe i v praxi pokládá, které si musí zodpovědět, představit si, jaká rozhodnutí a volby ho čekají. Zamyslet se nad jeho specifickým postavením v divadle, nad dosahy vlivu jeho práce, a položit si otázku, jak velká je závislost a svoboda herce v procesu tvorby divadla, jak zásadní je jeho vliv na celkovou úroveň divadla.

Dnešní herec se o sebe musí umět starat jako by byl svým vlastním manažerem (pokud tedy nemá přímo agenta či agenturu, kterým důvěřuje natolik, že svůj osud svěří do jejich rukou). Tato dvojí role – herec a jeho manažer v jedné bytosti – a dialog mezi nimi – formuje nejen profesní kariéru herce ale i jeho umělecký postoj, vkus, hodnoty. Je to dialog, na jehož konci je mnohdy nutné rozhodnout se a rozhodnout se „správně“. (Zde je na místě říct si, že žádné „správně“ rozhodnutí neexistuje, a proto žádné rozhodnutí není definitivní a tedy děsivě fatální) a co se může jevit v krátkodobé perspektivě jako špatné řešení, ukáže se v dlouhodobé perspektivě a ve zcela jiném kontextu šťastnou volbou. Proto není nutné se rozhodování a rozhodnutí bát. Je třeba mít jen odvahu přijímat za ně osobní zodpovědnost. Pakliže tohle dokážeme, platí, co bylo řečeno prve: špatné rozhodnutí neexistuje.



Jaké jsou vstupní podmínky dnešního absolventa herectví do profesionální praxe? Jaké má možnosti?

DISK

Vrcholem studia herectví na divadelní fakultě AMU je praxe ve školním divadle DISK, které v současnosti slouží (především absolvujícím studentům činoherní katedry) mimo jiné i jako simulace provozu souborového repertoárového divadla. Studenti absolventského ročníku zde mají možnost pravidelně zkoušet, hrát, a především více než rok reprízovat vzniklé inscenace. DISK je sice divadlem, ale praxi v něm je třeba vnímat také jako pokračování vzdělávacího procesu. Absolvující ročník se v rámci něj seznamuje v praxi se základním provozem divadla, svými odpovědnostmi, provozní stránkou své profese i s ostatními základními profesemi, vztahy a funkcemi v divadle jako jsou například tajemník uměleckého provozu, vedoucí uměleckotechnického provozu, ředitel divadla, produkční, jevištní technik, rekvizitář, osvětlovač, zvukař, inspicient (je třeba říct, že některé jmenované profese supluje v DISKu statečně studenti produkce).

Praxe v DISKu nabízí princip provozu repertoárového divadla, tedy pravidelných repríz až čtyř inscenací nastudovaných jedním ročníkem v rámci jedné divadelní sezóny (v DISKu vymezenou časem tří závěrečných studijních semestrů), což v ideálním případě vede absolventy k jistotě hry před publikem, akceleraci hereckých dovedností a předpokladů jednotlivých individualit, posilování schopnosti souhry s partnery a v ansámblu. Důležitou roli ve vzdělávacím a přípravném procesu absolventa na praxi hraje možnost pracovat na své roli a výkonu v delším čase a průběžně, na reprízách, v interakci s hereckými partnery a publikem. Tato zkušenost, zážitek z pravidelného hraní před živým publikem, je zásadní kvalitou posledního ročníku studia herectví DAMU.

Jiným efektem účinkování v DISKu je skutečnost, že absolvující student má příležitost „být na očích“, prezentovat v konkurenci metropolitních divadel plných herců konečně také sebe. (Mám na mysli předvedení svých dovedností, svého talentu a umu, což zahrnuje i schopnost senzitivní herecké souhry s partnerem s cílem konkrétní výpovědi – nikoli herecké sólování a předvádění se na úkor kolegů či díla a jiné projevy pouhé sebezprezentace). Je pochopitelné, že adept herectví očekává od praxe v DISKu, že „zazáří“ a že si ho všimne někdo, kdo mu nabídne další práci, ideálně pak práci placenou. Je to pro něj existenčně důležité. Právě proto by neměl vyčkávat a pokud tak dosud neučinil, měl by začít uvažovat, kam chce ve své budoucí praxi směřovat a na to se zaměřit i ve snaze získat po absolutoriu práci, o kterou stojí. Na začátku



své profesionální kariéry je dobré vědět, co vlastně chci a nekompromisně (nesmlouvavým postojem k touhám po jistotě a svodům nabídek vedoucí k materiálnímu zázemí, které mladý umělec ke své tvorbě a životu ještě nutně nepotřebuje) se pokoušet toho dosáhnout.

Herectví není obyčejné zaměstnání, je to náročné povolání. Vztah herců k divadlu a herectví se v toku jejich života proměňuje, stejně jako motivace k tomu tuto profesi vykonávat. Jak silné je naše pouto k divadlu, poznáme v čase. Jisté je, že na samotném počátku profesní kariéry by se mělo jevit jako nezlomné a spolu s ním by herectví mělo být jedinou přijatelnou volbou, povoláním. Tento druh jakési umanutosti či posedlosti touhou tvořit je podle mě nezbytným předpokladem úspěchu v praxi (úspěchem rozumím dostatek nabídek kvalitní a zaplacené práce vedoucí k dalšímu rozvoji herecké osobnosti).

Mějte alternativu

Absolvující studenti herectví mají tedy možnost prezentovat úroveň svého umění ve školním divadle. Spousta z nich se ale spoléhá na to, že školní divadlo je navštěvováno řediteli, šéfy či režiséry, kteří si v jednotlivých inscenacích všimají jednotlivých výkonů a individualit. To je samozřejmě množné a děje se to. Avšak student herectví by měl mít na paměti, že jeho výkon a uplatnění v rámci absolventského ročníku jsou závislé na mnoha faktorech (skladba ročníku, provozní limity divadla DISK, preference studentů režie a dramaturgie, limity pedagogického vedení, limity hereckých partnerů apod.), které nemůže ovlivnit. Spoléhat se proto pouze na prezentaci v DISKu není moudré. Pro budoucí úspěšné uplatnění v praxi musí mít absolvující student herectví ještě alternativu. Je nutné, aby na základě vlastní iniciativy využíval veškeré možnosti, které existence divadelní fakulty nabízí a které mnohdy nejsou a priori předmětem či součástí učebního plánu. Mám na mysli aktivní poznávání prostředí školy, hledání inspirativních osobností mezi pedagogy i vrstevníky, profesionály, vyhledávání impulzů k vlastní tvorbě a myšlení nad rámcem učebních osnov a doporučené četby.

Součástí – a někdy možná i tou důležitější částí studia – je zkrátka také vlastní aktivita studenta herectví, jeho sebevzdělávání, přístup k sobě. To předurčuje i jeho budoucí praxi. Nároky studenta na sebe, na své kolegy i vyučující, spoluvytvářejí úroveň a kvalitu studia, mají na něj dokonce zásadní vliv. Výuka herectví vyžaduje od pedagoga osobní přístup ke studentům, při výuce lze uplatňovat různé metody, nikdy však mustr, protože každého studenta zastihne škola v jiném stádiu duševního i fyzického rozvoje. Proto je individuální přístup ve výuce herectví tak důležitý. Osobně, individuálně, vědomě musí ale k sobě, ke studiu herectví, výuce a jejím možnostem přistupovat i student. Měl by umět těžit z výhod, které mu

svobodná akademická půda divadelní fakulty nabízí, přijmout zodpovědnost za své vzdělávání. To znamená i aktivně vyhledávat, co mu ve výuce chybí a dožadovat se toho. (To neznamená pouze upozorňovat: „proč se neučíme tohle, když jinde se to učí“, ale pokusit se třeba dostat na přednášku či seminář tam, kde svůj zájem cítím.)

Jak by tedy měl student divadla přemýšlet o svém budoucím uplatnění? Nečekat pasivně na to, co mu bude nabídnuto, ale spíše o své příležitosti aktivně usilovat. Jak? Vždyť herec je přece závislý na tom, že bude někým obsazen nebo ne? Sám přece zmiňuji, že na obsazení a uplatnění má vliv hodně faktorů?! ... Pokud jste si položili stejné otázky, vnímáte své tvůrčí možnosti a energii pramenící z vůle něčeho konkrétního dosáhnout zbytečně omezeně. Možností, jak se aktivně podílet na seberealizaci, je hodně. Herec je přece středem a centrem divadla. To není v žádném případě prázdná fráze, ale prokazatelný fakt. Divadlo může existovat bez režiséra, dramaturga, dramatika, scénografa a dalších divadelních profesí, ale ne bez herce (a diváka). Herec (a divák) je divadlo a divadlo (a divák) je herec. Pokud přistoupíme na to, že herec je v divadle tím hlavním, jak bychom mohli opomenout jeho zásadní úlohu v procesu tvorby a fakt, že herec je často sám o sobě impulsem ke vzniku inscenace či iniciátorem myšlení o tématu, které pak vede k dramaturgické či režijní interpretaci? Síla hereckého a osobnostního vyzářování, životní i herecký temperament, vůle, chtění a z nich pramenící přetlak, osobní téma – to jsou důležité elementy nutné pro vznik divadelního díla. A jejich nositelem není nikdy pouze režisér či jiný organizátor inscenačního projektu nebo divadla. Chci říct, že míra zájmu o obor mívá často přímou úměru v míře aktivity, kterou student herectví sám o sobě vyvine k tomu, aby se umělecky realizoval. Takový přístup k praktickému studiu mu dává naději, že uspěje i v profesionální praxi, kde je tento přístup a starost o sebe sama nezbytný. V praxi samotné bývá často pozdě na to se ho učit nebo se na něj adaptovat, neboť všude kolem již existuje připravenější konkurence. Takto připravený herec také většinou nemůže (a ani neumí) být pouhým interpretem myšlenek někoho jiného, materiálem k využití a tvarování. Jeho přístup k celému oboru (a on sám) je vnímán a určen mírou své vlastní iniciativy a aktivity, které se pak samozřejmě projevují i v aktivním přístupu studia role a celkovém procesu tvorby divadla. Herec, který na sebe dokáže strhnout pozornost touto „sílou“ bude v budoucnu vždy hercem vyhledávaným – jak tvůrci, tak publikem.

Herec, který chce být v divadle tím hlavním (aniž by na sebe strhával pozornost neadekvátními prostředky) musí být sám aktivním interpretem ale svým způsobem i autorem, dramaturgem, režisérem. Nemůže se spokojit s pasivní úlohou v procesu tvorby, naopak – jeho úkolem je být její nejaktivnější součástí. Chci říct, že herec (či student herectví) může často stát u zrodu

inscenačního projektu už třeba jako autor či spoluautor anebo ten, který svým přístupem k tvorbě a výsledky inspiruje ke vzniku něčeho nového ostatní. Aktivita studenta herectví má zdánlivá omezení ale fakticky neomezené možnosti. Kromě školy a domácí přípravy na ni může (a měl by) navštěvovat profesionální představení a učit se na nich pojmenovávat dobré i zpochybňovat problematické, využívat návštěvy divadel k analýze a nebát se o svých závěrech mluvit či je konfrontovat s dostupnou literaturou a procesem vzdělávání ve škole. Může a měl by využívat inspirace v jiných uměleckých oborech a žánrech a snažit se o kontakt a komunikaci nejen se studenty všech kateder, ale i fakult a škol. Tam všude se může nacházet ono náhodné zásadní setkání, inspirace, jiskra, která může zažehnout plamen kreativity. Hercovým nástrojem je jeho vlastní tělo. Z toho pramení jeho omezení, ale také jeho možnosti a svoboda. Nic dalšího, pokud je talentovaný a disponovaný, ke svému umění totiž nepotřebuje (za předpokladu, že jde o člověka, který se také rozvíjí duševně a věnuje tomu patřičnou péčí).

Jestliže jsem řekl jsem, že herec by měl být svým způsobem i autorem, režisérem i dramaturgem, myslel jsem tím samozřejmě v rámci jeho úlohy herce. Zmiňoval jsem to ale především proto, aby student herectví nepodceňoval svou intelektuální a duševní přípravu, protože hranice jeho umění jsou rozpínavé a pružné a závislé na vlastním rozvoji a péči o sebe sama. Stejně jako fyzickým posilováním získáme svalovou hmotu, duševním tréninkem získáváme bohatší vnitřní svět, ze kterého v tvořivých procesech opět čerpáme. Proto je nutné o tento vnitřní svět pečovat, a proto o něm mluvím. Míra zajímavosti a kvality hereckého projevu roste s věkem u těch hereckých osobností, které výše uvedené nepodceňují. Ve chvíli, kdy ovládnete základy hereckého řemesla (což je předpoklad pro rozvoj dobrého herce), víc a víc záleží na velikosti onoho jedinečného vnitřního světa herecké osobnosti, s ním totiž souvisejí nejen originální interpretace a míra hercovy jímavosti a přitažlivosti, ale i síla jeho individuální originální výpovědi a výrazu.

Co tedy má student herectví dělat pro to, aby se v praxi uplatnil?

1. Vyhledávejte aktivně mimoškolní projekty, do kterých se můžete zapojit.
2. Staňte se součástí komunitního života fakulty.
3. Dbejte nejen o fyzickou ale i duševní hygienu. Vyhledávejte diskuse, navštěvujte divadla, kluby, kavárny, hospody, výstavy, dívejte se na filmy, čtěte, foťte, malujte, chodte na klauzury jiných uměleckých škol a oborů a hledejte společné.
4. Potkávejte lidi, nebojte se autorit, hledejte sebe, začněte něco.

5. Osvobodte se a nebojte se abnormalit. Vyhledávejte je. Herecká tvorba je svázána s nejistotou, jde o dobrovolný výlet z jistoty řádu do chaosu. Sama o sobě tedy vyžaduje abnormální a psychicky odolné osobnosti, které jistotu řádu a úzkost z chaosu nejen unesou, ale práci s nimi si osvojí jako nezbytnou součást své každodenní práce.

Herec může být vybrán do souboru, herec může soubor založit. Herec se může rozhodnout být na volné noze, může iniciovat projekt či divadlo, může napsat hru, může produkovat inscenaci. Dnešní podmínky a s nimi spojené možnosti kladou na dnešní absolventy herectví větší nároky než dřív. Kromě toho, že se stanou herci, měli by se dnes o sebe umět postarat i jako produkční, chtějí-li přežít mimo oficiální zřizovanou divadelní síť. To si nárokuje znalost a přehled prostředí, do kterého po absolvování školy vstoupí. Co jim v tomto ohledu škola nabízí? Řekl bych, že ne mnoho, ale ani mnoho nemůže. Úspěch v praxi je otázkou mnoha faktorů a to hlavní, co škola v tomto ohledu může studentovi poskytnout je (kromě své samotné existence a z ní plynoucích příležitostí k organizovanému i neorganizovanému tvořivému setkávání) základní přehled o struktuře divadel, obecných možnostech uplatnění. Dnešní student herectví by měl být vybaven znalostmi o divadelním managementu, způsobu provozování divadla jeho dopadech na samotné herecké umění. Absolvent DAMU, který po školní praxi v DISKu nenajde uplatnění a zároveň neví, co si na živelném trhu s herci počít, nemá alternativu, ztrácí perspektivu a často nakonec změní obor jen proto, že podcenil přípravu na zásadní období přechodu ze školy do praxe.

4.2. Souborová tvorba, individuální herecký trénink, profesní zodpovědnost

Když jsem měl jako režisér příležitost hostovat osm týdnů na newyorské Off Broadway scéně, došlo těsně před premiérou k nemilé události. Celá inscenace byla původně nazkoušena v Evropě. V New Yorku se již měla pouze během jednoho týdne adaptovat do prostor Daryl Roth Theatre sídlícího na Union Square. Hlavní herečka inscenace *The Good and The True*, Isobel Pravda, byla z Anglie a díky systémové chybě na příslušných úřadech nedostala tehdy včas vízum a uvízla v Londýně. To jsem se dozvěděl týden před premiérou a šest dní před důležitou press night, na kterou byli sezváni důležití novináři, jejichž recenze mohly rozhodnout o tom, jak bude naše inscenace v New Yorku úspěšná a navštívená. Nezbylo než se pokusit o záskok s místní herečkou. Po rychlém konkurzu, bleskově zorganizovém produkcí divadla, jsem vybral vynikající herečku Hannah Scott (shodou okolností byla původem také z Anglie a později se dokonce ukázalo, že s Isobel Pravda studovala dříve společně na Central School of Speech and Drama). Čtyři dny před prvním uvedením pro novináře jsme začali zkoušet. Inscenace vypráví příběh herečky Hany Pravdové a její strastiplnou životní pouť, během které přežila útrapy koncentračního tábora, komunistického režimu a emigrace. První záskokovou zkoušku jsem tedy musel věnovat vysvětlování českého historického kontextu a dějinných faktů, neboť text role obsahoval mnoho komentářů a historických dat, které bylo nutné k uchopení a pochopení role znát. Další zkoušku (na kterou herečka přišla se stoprocentní znalostí poměrně rozsáhlého textu) jsme věnovali práci v prostoru a orientaci v jednotlivých situacích hry a potřebné interakci s hereckým partnerem v druhé hlavní roli. Po této zkoušce mě zaskakující herečka požádala o den volna s tím, že se potřebuje nad rolí sejít se svým hereckým koučem. Překvapilo mě to a zneklidnilo, neboť jsme tím pádem před sebou měli již jen jednu poslední společnou zkoušku. Měl jsem obavu z toho, že do již tak šíleného záskokového procesu vstoupí někdo další a já se budu v rámci časové tísně muset smířit s jinou interpretací a stylem. Na poslední zkoušce se ukázalo, jak hluboce jsem se mýlil. Hannah na jevišti jednala přesně, byla svá, a přitom do detailu naplnila veškeré poznámky a připomínky, které jsem jí před tím vyložil a které evidentně velmi pozorně poslouchala, protože je byla beze zbytku schopná aplikovat ve svém výkonu. A co víc, na jeviště dokázala přinést spoustu nových drobných impulsů a především – její role měla vnitřní stavbu. To mě fascinovalo natolik, abych se po zkoušce dožadoval vysvětlení, jak je to možné, jak pracovala? Hovořila o své práci s hereckým koučem, kterému platí, aby se udržovala v profesním tréninku a byla připravena na jakoukoliv pracovní příležitost (v tomto případě se jí to vyplatilo velmi). Právě kouč jí pomohl s celkovou architekturou a dynamikou role, vlastně pracoval jako asistent režiséra pro

detailní práci s hercem. Zaujalo mě to, ačkoliv jsem o této praxi věděl (spíše z rozhovorů s hereckými hvězdami), netušil jsem, jak moc je profese hereckého kouče v USA rozšířená a žádaná. A užitečná.

S úvahami o souborovém divadle jako podmínce hereckého vývoje je podle mě důležité zmínit tuto zkušenost, z divadla, kterému říkáme projektové. Jeho existence není závislá na dlouhodobém angažmá v jedné umělecké skupině či souboru, ale pracuje s najímáním herců na konkrétní roli v inscenačních projektech. Herci jsou tak často obsazováni do rolí, v nichž je po nich požadováno předvádět již viděné, neboť díky již dosaženému a osvědčenému byl ten který herec do role vybrán. Pokud taková praxe trvá delší dobu, může se stát, že se herec přestane rozvíjet, hledat, mít na sebe a na své umění vyšší nároky, přestane mít nadhled. Jednak proto, že je v tomto ohledu odkázán pouze sám na sebe, ale také proto, že příležitosti, které dostává, počítají s prostředky, které jsou již pro něj „typické“, anebo třeba jen s osvědčeným osobnostním vyzářováním. Způsob, jak čelit podobné stagnaci a pěstovat přitom vysokou úroveň svého umění, spatřuji v ostražitosti a pozornosti herecké individuality k projektům, které si pro realizaci vybírá.

Jinou možností je budoucí rozvoj profesionálního hereckého koučinku, který zatím není v ČR rozšířen. Existují různé školy, workshopy, přípravy na přijímací zkoušky, ale zatím žádnou takovou službu nenabízí nikdo pro profesionální divadelní herce. V praxi (u nás zatím převládajícího souborového činoherního divadla) nahrazuje takový trénink kontinuální práce s režisérem, individuální vklad, nároky a vliv či zpětná vazba hereckých spolupracovníků. Pokud se bude podporované souborové divadlo dostávat časem do takového ekonomického tlaku, že nebude možné je provozovat v tak husté divadelní síti, jako je tomu dnes, je možné, že to bude do budoucna iniciovat vznik nové profese kouče (která vlastně ničím novým není) a rozšíří tak možnosti uplatnění absolventů herectví i profesionálních herců v jejich praxi.

Student herectví, absolvent divadelní fakulty i profesionální herec by si měli uvědomovat svou příslušnost k oboru a s ní spojenou odpovědnost za jeho rozvoj a vývoj. Odpovědět si na otázku (a čas od času si ji pokládat znovu), jestli chce být hercem nebo se herectvím chce žít. Ne, že by se nedalo spojit obojí, ale i má vlastní zkušenost potvrzuje, že v počátcích kariéry je důležitější získávat zkušenosti a kredit než finanční ohodnocení. Opačná motivace vede často ke spekulativnímu uvažování, ochromuje schopnost a odvalu umělecky riskovat. Každá smysluplná pracovní příležitost na začátku profesní dráhy je investicí do umělecké budoucnosti ale i ceny herecké individuality na trhu. Je chyba domnívat se, že samotné

absolutorium vysoké umělecké školy nějak zásadně ovlivňuje cenu herce na trhu v ČR. Svou vlastní cenu musí teprve získat. Mimo jiné tím, jakých projektů se účastní, jak v nich obstojí, jaké další příležitosti mu dosavadní práce přináší. Hned od vstupu do praxe je neustále prověřována hercova pokora i jeho sebevědomí, chvilková jistota střídá i delší nejistotu spojenou s dalším a dalším uměleckým hledáním a tvorbou. Jsou to radostná muka.

Není vůbec od věci podívat se v této souvislosti do současné české televizní seriálové tvorby a zaměřit se přitom na hledisko odpovědnosti herců za profesní a profesionální úroveň prezentovaného herectví. Je to důležité, neboť díky nízkým nárokům samotných tvůrců na televizní (a dnes již v mnohých případech i filmovou) tvorbu klesla úroveň herectví v některých „dílech“ na přehlídku sebe prezentujících se „herců“, v banálních situacích, jimž sami nemohou věřit. Studenti herectví by měli vědět, že v takových případech nejde o umělecké dílo, ale spíš o průmysl, využívající například formu seriálu k prodeji komerčního času televizí. Je k tomu zcela pragmaticky využíván herec a jeho tvář (nikoli jeho um). Hvězdu dnes televize udělá z kdekoho. V rámci smlouvy s komerční televizí podepisují herci účast na spoustě doprovodných aktivit. Televize investuje do toho, aby byl herec znám. Herec se rychle stává „slavným“, získává iluzi jakési povrchní úspěšnosti, s rozvojem jeho umění, a z něj pramenícího rostoucího sebevědomí, to ale nemá co dělat. Naopak, může se stát, že se takto rychle stane známým a slavným někdo, jehož sebevědomí zdaleka neodpovídá jeho zdánlivému profesnímu a společenskému statusu. Taková disproporce není zdravá a může mít nepříjemné následky ve chvíli, kdy se nějaká práce nezdaří.

Otázky:

Existuje něco jako divadelní etika a etika herce? Lze po vstupu do praxe tvořit bez kompromisů? Uvědomte si, proč herectví děláte, co chcete? Věříte své posedlosti a pocitům? Jakou roli hrají při vašem rozhodování přijímání umělecké práce? Posloucháte je? Věříte tvrzení, že lze pracovat s nejistotou jako s výhodou? Pokud ano, smířte se s provizoriem!

Témata k diskusi:

Herec a jeho profesní odpovědnost. Být hercem a žít se herectvím. Herec a PR, sebe prezentace a budování pravdivého či klamavého obrazu, self marketing, důvěryhodnost uměleckého postoje, výpovědi, interpretace

4.3. Herec a blokové hraní versus repertoárový systém – úvod k diskusi o problematice:

V roce 2021 oznámil Daniel Špinar, šéf činohry Národního divadla, přechod na tzv. blokový systém hraní, tedy uvádění repríz jednotlivých inscenací repertoáru v jednom bloku za sebou. Délka jednoho takového bloku může být tři dny a více (Daniel Špinar, myslím, mluvil o zhruba třídenních až pětidenních). V souvislosti s tímto krokem uměleckého šéfa Národního divadla se nabízí hned několik otázek:

Jaké jsou příčiny takového kroku? Daniel Špinar nastupoval na pozici uměleckého šéfa Národního divadla s jasnou vizí o přebudování souboru divadla s cílem vybudovat soubor – kvalitní, jedinečný, kompaktní, soustředěný, fungující v repertoárovém systému hraní. Během prvních sezón jeho působení skutečně došlo k radikálním změnám, odchodům i k novým angažmá. Cílem tohoto úvodu není hodnotit, jak se mu vytýčený úkol povedlo naplnit, ale poukázat na vývoj uvažování uměleckého šéfa, který dnes sám upozorňuje na to, že souborová divadla jsou minulostí a je třeba přejít na projektový systém tvorby. S tím je spojeno také uvažování o blokovém systému provozování divadla. **Co se stalo, že Špinar tak radikálně mění postoj? Může za tím být praktická zkušenost s vedením souboru?**

Zavedení blokového systému hraní v českém prostředí se může na první pohled jevit jako nevýznamná změna. Zkrátka se reprízy, které by se jinak rozprostřely do většího časového období (se čtrnáctidenními až měsíčními pauzami mezi každými z nich), zahrály v řadě za sebou. Herci budou soustředěni na jeden umělecký výkon, což by se mělo odrazit i na jeho úrovni. Obslužný personál inscenaci jednou postaví, nasvítí, ozvučí a běžný provoz inscenace se výrazně zlevní. **Jaké má tedy tato varianta provozování divadla problémy? Proč tak divadla nehrají v ČR už dávno?**

I když to vypadá, že Špinar přichází s blokovým hraním jako s revoluční myšlenkou, v brněnském Městském divadle vedeném ředitelem Mošou, je blokové hraní běžnou praxí. Jsou divadelní provozy, mezi které může jistě patřit i Činohra Národního divadla, pro které je provozování v tomto systému výhodné z mnoha důvodů. Jejich způsob obchodování je na to rychle adaptovatelný, je totiž zaměřen na geograficky a generačně širokou skupinu diváků, která zahrnuje nejen publikum lokální, ale především publikum „přespolní“, které se rekrutuje z celé České republiky a částečně i zahraničí. Jsou to divadla, která nabízí konkrétní exkluzivitu (v případě Národního divadla je to samotný fakt, že jde o „první scénu“ umístěnou



v historických budovách, jejichž samotná návštěva je eventovým zážitkem, v případě Brna je to vysoká úroveň především v České republice jedinečného muzikálového repertoáru).

Otázky:

Co herec a blokové hraní? Proč dnes vlastně herci nechtějí do angažmá, jak se změnilo chápání hereckého povolání, souvisí to s tím, jak vnímá herce společnost? Souvisí nějak fakt, že společenská i mravní prestiž tohoto povolání upadla? V čem je angažmá v souboru pro herce omezující, v čem je jeho přidaná hodnota?

Související otázky:

Může se eventuální přechod na blokové hraní projevit na množství dobře placených pracovních příležitostí? Může se projevit v dramaturgii? Jsou proklamované umělecké výhody blokového hraní ve shodě s potřebami a možnostmi obchodu? Jak velkou roli zde může hrát zvyk a tradice? Dovedete si představit, jak v praxi může proběhnout proměna provozu z repertoárového divadla se souborem na divadelní scénu s blokovým hraním, jednotlivými inscenačními projekty, projektovou dramaturgií a bez stálého uměleckého souboru? Jak by mohl vypadat nejefektivnější způsob provozování takového divadla v Praze? Má divadlo umělce zaměstnávat nebo vždy jednorázově angažovat na konkrétní inscenační projekt? Nemá ve středně velkých divadlech místo krátkých bloků efektivitu spíše tzv. „run“? (Run je běžně užívaný anglický termín pro pevně plánovaný počet repríz v řadě za sebou, uváděný většinou v počtech týdnů nebo celkovém počtu představení např. eight weeks run, four weeks run, one week run). **Jak se s blokovým hraním vyrovná obchod? Může mít přechod na blokový systém efekt poklesu návštěvnosti? Jak se na to připravit? (Při systému blokového hraní je třeba umět prodat stále stejný počet plánovaných repríz jako v systému repertoárového divadla. Problém může být ale v tom, že ve zcela jiném čase. Konečnost cyklu nemusí dostatečnou motivací pro návštěvu. Jinými slovy, tento způsob provozování a prodeje divadla znamená nabídnout takovou exkluzivitu, která bude motivovat diváka ke koupi a udělat si čas zrovna v tu chvíli, kdy se divadlo rozhodne titul nasadit. Tento systém vás například v New Yorku často přiměje strávit večer jinde než v divadle, neboť to, co byste vidět chtěli, již dávali nebo budou dávat, a na Vás zrovna připadlo období, kdy se uvádějí tituly, které Vás nezajímají. Možná i z toho důvodu lze v New Yorku v takových obdobích sehnat vstupenku vlastně na jakoukoliv**



produkcí, není to v podstatě problém. A to je divadlo v New Yorku jednou z hlavních turistických atrakcí. O to víc je pro producenty důležité „co se hraje“ a „kdo v tom hraje“. Jde přitom o zcela jinou velikost trhu a v případě přechodu na takový systém provozování bude nutné tyto otázky brát zásadně v potaz. Tedy je-li cílem takového provozování ušetření nákladů a úspora energie lidských zdrojů, pak druhým cílem musí být co největší příjmy a výkon. Balancovat v tomto systému „umělecké priority“ a obchod je mnohem složitější než v případě repertoárového systému, kdy skladba měsíčního programu může jasně a ve střednědobé perspektivě předpovídat tržby a lze vyrovnávat ztráty z divácky náročnějších představení příjmy z těch komerčněji úspěšnějších).

Další témata, která se vážou k blokovému hraní:

Divadlo bez souboru. Divadlo jako producent, koproducent. Divadlo hvězd. Produkční dům v čele s dramaturgem.

5. „Alterná“ a „činohra“? Vše je divadlo!

Tato závěrečná kapitola zdánlivě nesouvisí s managementem divadla. Nicméně jsem se rozhodl ji sem zařadit, protože v rámci semináře často pracujeme s pojmy „alternativní“ a „činoherní“. Při debatách jsem zjistil, že studenti tyto termíny používají nepřesně, v odvozeném významu, který však s podstatou pojmu mnohdy nesouvisí.

„Pracujeme na tom, ale varuji vás, bude to trochu alterna“. Tato slova, která pronesl jeden z mých studentů v kontextu rodící se autorské kolektivní inscenace studentů absolventského ročníku herectví v DISKu. Přivedla mě k úvaze o alternativním divadle a prohloubila mé pochybnosti o smysluplnosti rozdělení divadelního školství na tradiční a alternativní, jak se tomu děje v rámci Divadelní fakulty AMU, kde existují vedle sebe činoherní katedra a Katedra alternativního a loutkového divadla.

Pod pojmem alternativní si v kontextu divadla představujeme něco a priori nového, jiného, progresivního, originálního, okrajového, nekonformního, skandálního nebo experimentálního. Jiného než hlavní proud. Položme si otázku, v čem spočívá to „jiné“? Co jsou specifické znaky alternativního divadla?

Jednoduše řečeno jde o divadlo, které se vymezuje vůči tomu proudu a provozování divadla, který lze nazvat různě: většinový, konzervativní, tradicionalistický, klasický apod., přičemž ono vyhranění se odehrává nejviditelněji ve formě, obsahu, způsobech a postupech umělecké práce, v uplatnění odlišných metod výcviku a vedení. Alternativa se proto často vyskytuje spíše v kategoriích či žánrech jako třeba fyzické nebo taneční divadlo, imerzivní divadlo, loutkové divadlo, multimediální divadlo, happening, site specific, improvizace divadlo, nový cirkus, performance apod.

Samotná příslušnost k tomu či onomu žánru či kategorii divadla přitom ještě alternativu zdaleka nedefinují, ani nevymezují. Ze své podstaty žánrů „na okraji“ ale více přitahují osobnosti, jejichž hnacím motorem je a priori změna a progres. V případech některých a uměleckých forem jsou dokonce osobnostní vyzářování tvůrců a jejich prezentace (a často i sebe prezentace) vlastního existenciálního postoje ke skutečnosti vyššími hodnotami než samotný um a schopnost sdělení, které mnohdy (ne vždy) klopýtají za proklamovanou ideou, záměrem či konceptem.

Jak rozumět pojmu „alternativní“ a jak ho užívat?

Není pojem alternativní matoucí? Nevnáší do diskusí do divadla a do jeho vnímání neadekvátní konflikt, z něhož se zrodila ideologie, jejíž podstatou je tvrzení, že progresivní, moderní (a tedy dobré) je umění alternativní, nezávislé či nezřizované, kdežto v kamenných divadlech panuje „činohra“ (rozuměj něco starého, formálně striktního a konzervativního, tematicky, provozně i umělecky mrtvolného)? Existuje něco jako specifické herectví alternativního divadla? Nebo lépe, liší se nějak požadované vybavení herce alternativního divadla od herecké výbavy požadované v divadle činoherním, dramatickém?

Předpokládejme, že herec by měl umět autenticky jednat, mít temperament, měl by mít imaginaci, být schopen intonovat a mít hudební sluch, k jeho výbavě dále patří senzitivita, emocionalita, smysl pro rytmus, pohybové, akrobatické a taneční dovednosti, práce s temporytmem, spoluphra, schopnost fixovat i improvizovat atd. Takového herce potřebují všechny formy divadla. Obecné požadavky na vybavenost herce jsou tedy evidentně společné. Neexistuje herectví, které lze nazvat nebo obecně pojmenovat jako specificky alternativní. Nevykazuje totiž žádné jiné znaky než herectví jako takové. Z toho lze odvodit, že stejně jako neexistují specifické znaky pro herectví, neexistují pro alternativu ani žádná specifika v profesní výbavě režiséra, dramaturga či scénografa. Natož rozdíly. (Lze namítnout, že studiová – alternativní scéna přece přivádí do českého divadla nepravděpodobnou dramaturgii. To jistě ano. A i víme proč. Ale podíváme-li se na současný stav divadla v již svobodné české společnosti v této zemi, je zřetelné, jak se „předrevoluční alternativa“ propojila s oficiálním proudem divadla, jak se vzájemně oba tábory tvůrců ovlivnili a s otevřením hranic se projevovalo čím dál více, že divadlo je jen jedno, že prostředky, které jsme v nesvobodných společenských podmínkách připisovali alternativě, jsou jen jinými výrazovými prostředky téhož – tedy divadla.)

Inscenace Petra Lébala za jeho éry v Divadle Na zábradlí, Pařízkův minimalistický režijní styl rodící se z těžkých podmínek tehdejšího Divadla Komédie, groteskní a zběsilý výraz groteskních inscenací Jiřího Pokorného a Michala Langa z 90. let, Vojcek Daniela Špinara ve vinohradském divadle, některé inscenace činoherního souboru Národního divadla v éře již několikrát zmíněného Daniela Špinara i Michala Dočekala, zcela vyvracejí mýtus o alternativě přítomné výsostně v nezřizované sféře divadel, v alternativních hracích prostorách. Divadlo je jen jedno, ale prostředky jeho výrazu, formy a sdělení jsou různé. Z tohoto důvodu má smysl zamyslet se nad rozdělením kateder DAMU. Jedna se jmenuje Katedra činoherního divadla a

definuje se tím, že hlavní výukové metoda je tvorba na základě dramatického textu, odvíjející se ze základních dramatických situací, z jejichž interpretace vzniká herecké jednání. Výuka režie a dramaturgie pak odpovídajícím způsobem reflektuje teoreticky historii i současnost základních přístupů k těmto oborům, v praxi se soustředí čistě na tvorbu vycházející z pevné dramatické předlohy.

Katedra alternativního a loutkového divadla tento způsob práce nezmnožuje a soustředí se na tvorbu, která zjednodušeně řečeno nevychází pouze z dogmatu činohry (jako jedné z divadelních forem či žánrů), ale je ve volbě předlohy i metod volených k dosažení výsledku „svobodnější“. Spíš než na trénink herecké individuality, se ve výuka soustředí na interpretaci a skupinové vyjádření, přesahům oborů režie, dramaturgie, herectví či scénografie. Nejde podle mého názoru o výuku alternativního divadla, ale pouze o alternativní způsob výuky téhož – tedy divadelní tvorby.

Názvy obou kateder ale přitom mají možná vliv na naše vnímání divadelního prostředí v praxi a ve škole zbytečně (a především mylně) vytvářejí napětí tam, kde neexistuje. V praxi se navíc v této falešné dualitě pokračuje a jako alternativní je označována téměř dogmaticky sféra nezřizovaných divadel. Je jí tím připisováno jakési privilegium progresu, modernosti, autentičnosti, které a priori nelze dosáhnout v divadlech zřizovaných, kamenných domech. Falešně se udržuje kontinuita alternativy studiových scén 70. a 80. let 20. století. Ale současná nezřizovaná scéna není ve své většině již dávno žádný underground, prostor pro komunikaci tabuizovaného.

Stejně jako existují předsudky o divadle většinovém či klasickém, existují i předsudky o alternativě. A s nimi i mylná představa, že alternativa má něco jako společný styl či výraz. To je hluboký omyl. Alternativa je zkrátka „jen“ jinakost, mnohost, diverzita, experiment, nejistota.

Alternativa, jejímž smyslem, cílem a úkolem je experiment a progres, je ze své podstaty zatěžkána i údělem většinového nepochopení a odmítání, života na okraji. Neboť progres zde znamená předběhnutí doby, boření hranic, které nenachází své většinové publikum okamžitě, v době, kdy vzniká, či je prezentováno. Na rozdíl od jiných druhů umění (například výtvarného, filmového, hudebního a mnohých dalších), jejichž díla zůstávají v čase zachována a jejich publikum i hodnota s časem roste (a přitom byla v době svého vzniku zatracována nebo hůř, byla opomíjena bez zájmu), není, v umění divadelním, podobná rehabilitace možná.

Nedocenitelnou výsadou a zároveň hrůzným hendikepem divadelní tvorby zároveň je zkrátka fakt, že konečnost divadelního díla je definitivní, neboť divadlo se odehrává v přítomném okamžiku. Divadlo vzniká tady a teď a nemůže čekat dekádu na svého diváka. O to méně divadlo, které je postavené na jinakosti. To se totiž vymezuje k omezené přítomnosti a ve chvíli, kdy se stává módním a navštěvovaným, přestává být alternativou a stává se postupně proudem hlavním, nebo je jím různým způsobem pohlcena. Divadlo konzervativní je ze své podstaty svým způsobem jakýmsi stabilním bodem divadelního umění, dává mu základní řád a kostru, strukturu, zatímco alternativa vzniká v chaosu neorganizovaného a nezřizovaného divadelního sektoru a jednou z jejich živných podmínek je nejistota.

Na závěr této úvahy, ve které by se dalo pokračovat dalšími tématy a otázkami (viz závěr kapitoly), si dovoluji malou poznámku. „Přísné strážce jedné divadelní interpretace a estetiky“ či ctitele řemeslných hereckých schopností a dovedností často popuzuje, že alternativní není vždy umělecky přesvědčivé, řemeslně zdatné. Od něčeho, co se vymezuje, očekávají, že se vymezuje na základě znalosti, zkušenosti – tedy i schopnosti perfektně zvládnout to, vůči čemu se vymezují. Ale kdybychom postupovali touto logikou, uznali bychom vůbec někdy v hudbě kapely jako Velvet Underground nebo Plastic People Of The Universe?

Otázky:

Které tvrzení z této kapitoly byste zpochybnili? Jmenujte pět výrazných souborů současné nezřizované pražské divadelní sítě. Který z nich je alternativní a jak se to projevuje? Jmenujte režiséry a dramaturgy, kteří se věnují alternativnímu divadlu. Zkuste pojmenovat společné znaky jejich tvorby. Existují podle vás společné znaky alternativního divadla? Souhlasíte s tvrzením, že herec, režisér, dramaturg by měl po absolutoriu školy obstát svým vybavením v jakémkoliv typu divadla?

6. Seznam použité literatury a dalších zdrojů

BEDNÁŘOVÁ, V. Divadelní mapa Prahy. In: časopis DISK, prosinec 2002. Praha: NAMU, 2002.

BENNET, S. Theatre Audiences, A Theory of Production and Reception. Routledge, New York, 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.

DOLEŽAL, J. Divadlo Antikvariát ve Vile Vladimíra Slavíka. Seminární práce, 2021.

DVOŘÁK, J., PETANA, M. Scéna 1980-1989. Praha: Pražská scéna, 2019.

DVOŘÁK, J. Kapitoly k tématu realizace divadla. Praha: NAMU, 2005.

CÍSAŘ, J. Ansámblové herectví včera a dnes. In: časopis DISK č. 2 a 3, Praha, 2002 a 2003.

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. RCR Creative Press, USA, 2018.

HEDBÁVNÝ, Z., PAULUSOVÁ, Z. Divadlo na Vinohradech 1907–1997. Praha: Divadlo na Vinohradech, 1997.

HEDBÁVNÝ, Z. Alfréd Radok, zpráva o jednom osudu. Praha: Národní divadlo a Divadelní ústav, 1994.



HLINĚNSKÁ, M. Koncepce divadla *Nádraží* vznikajícího v prostoru *Moving station* na období 2021–2025. Seminární práce, 2021.

HRBEK, D. Budování divadla. Praha: KANT, 2009.

HRBEK, D. Úloha režiséra v ansámblovém činoherním divadle v podmínkách provozování divadla v České republice po roce 1989. Studijní opora, 2020.

HRDINOVÁ, R. Deset nelehkých vinohradských let, Divadlo na Vinohradech 1907-2007 Díl II. Praha: Divadlo na Vinohradech, 2007.

KOŘÍNEK, V. Koncepce Divadla na Vinohradech pro období 20XX-20XX. Seminární práce, 2021.

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.

POPIOLKOVÁ, K. Venuše ve Švehlovce. Seminární práce, 2021.

RHINE, A. Theatre Management, Arts Leadership for th 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, ročník IX/1998 Divadelní ústav, 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, květen, 2018.
- STRONG, J. Theatre Buildings A Design Guide. Routledge, New York, 2010.
- ŠESTÁK, J. Divadlo – kultura – podmínky. Praha: KANT, 2012.
- ŠORMOVÁ, E. Česká divadla. Encyklopedie divadelních souborů. Praha: Divadelní
- TREŠLOVÁ, J. Organizace divadla. Bakalářská práce. 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.
- ZICH, A. Estetika dramatického umění. Praha: NAMU, 2018.
- ZEMANČÍKOVÁ, A. Zpětné zakreslení cesty. Praha: Filip Tomáš – Akropolis ve spolupráci s Národním divadlem, 2020.
- ŽÁK, J. Vinohradský příběh, Divadlo na Vinohradech 1907-2007 Díl I. Praha: Divadlo na Vinohradech, 2007.

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

Neprošlo jazykovou ani redakční úpravou.

Datum poslední aktualizace: 09/11/2021

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

