# PROGRAM UMĚLECKÉHO VYUŽITÍ DIVADLA NA ZÁBRADLÍ

## 1. KDO JSME A CO MŮŽEME NABÍDNOUT

*Konkrétní a úspěšná profesionální zkušenost s proměnou oblastního souboru v moderní, sebevědomý ansámbl zaměřený na uvádění současných her a původních českých textů.*

## 2. JAKÉ DIVADLO NÁS ZAJÍMÁ A CHTĚLI BYCHOM HO V DNZ DĚLAT

*Hledání nové dramatičnosti jako přirozená reakce na postmoderní a postdramatické divadlo.*
*Místo Divadla Na zábradlí na divadelní mapě Prahy.*

## 3. NÁSTIN PROGRAMOVÉHO SMĚŘOVÁNÍ DIVADLA NA ZÁBRADLÍ

*Návrhy konkrétních inscenačních projektů.*

## 4. PRIORITY V ŘÍZENÍ DIVADLA NA ZÁBRADLÍ

*Personální a finanční aspekty v řízení DNz – nezbytné předpoklady úspěšné realizace uměleckého programu.*

## 5. NAČASOVÁNÍ ZMĚN V DIVADLE NA ZÁBRADLÍ

*Konkretizace důsledků vhodného načasování zahájení změn v DNz.*

---

Předkládám následující řádky projektu pro Divadlo Na zábradlí s plným vědomím křehkosti, s jakou je možné o programových plánech jakéhokoliv divadla psát. Papír unese vše, ambiciózní dramaturgické plány jsou však jen jedním ze vstupních impulsů, o jejichž proměně v silnou etapu existence divadla rozhodnou až konkrétní inscenační výsledky. A ty jsou z povahy věci nejisté až do okamžiku premiéry a musí se pak stvrzovat každý večer s každým představením, kterým se snažíme oslovit, zaujmout a uchvátit svého diváka. Za naši nabídku pro budoucnost tak ručíme výsledky své minulé umělecké práce.

## 1. KDO JSME A JAKOU ZKUŠENOST MŮŽEME NABÍDNOUT

Ucházím se o vedení Divadla Na zábradlí jako umělecký šéf činohry Jihočeského divadla. Při řízení souboru jsem získal řadu cenných manažerských zkušeností a schopností. Ve svém týmu se při tvorbě uměleckého programu opírám o kolegy dramaturgy Olgu Šubrtovou a Zdeňka Jecelína. S Olgou Šubrtovou spolupracuji v tomto divadle od roku 1998 jako kmenový režisér, od roku 2006 za činoherní soubor odpovídám z pozice jeho uměleckého šéfa.

Během našeho působení se nám podařilo za vedení Jiřího Šestáka proměnit regionální ansámbl v respektovaný soubor, se kterým s chutí spolupracují renomovaní režiséři jako **David Radok, Petr Zelenka, Janusz Klimsza, Radovan Lipus, Jiří Menzel, Michal Lang, Břetislav Rychlík, Jana Kališová** a v příští sezóně **Jiří Heřman, Ivan Krejčí a Martin Františák.**

Široce rozkročený repertoár oblastního divadla jsme programově koncentrovali k současné dramatické tvorbě, která nyní tvoří dvě třetiny dramaturgických plánů, velká část her je uváděna v české premiéře. Podstatné je pro nás uvádění her domácích (nebo slovenských) autorů. V české premiéře jsme uvedli *Očištění* Petra Zelenky, *Kašpara Hausera* Jana Vedrala, *Krátká spojení* Vladislavy Fekete, *Husák útočí* Miroslava Oščatky nebo *Poslední večeři* Pavla Trtílka. V první vlně uvádění pak Havlovo *Odcházení* nebo *Komunismus* Viliama Klimáčka

Přirozenou součást naší vlastní divadelnické zkušenosti tvoří pravidelná autorská praxe. Společně napsané a v Jihočeském divadle uvedené původní hry *Utěšitel* a *Muž sedmi sester* (obě otiskl časopis Disk) a čtyři původní scénáře pro otáčivé hlediště v Českém Krumlově, odehrané v desítkách vyprodaných repríz. Úspěšnou autorskou zkušenost přináší i kolega Z. Jecelín (*Tristan a Isolda* získal ocenění v dramatické soutěži Nadace Alfréda Radoka a dočkal se tří nastudování, *Rodinné sídlo* uvedlo pražské Národní divadlo, hru *První opera* vydalo nakladatelství Větrné mlýny, dosud neuvedená je v Radokově soutěži oceněná *Satana*). V divadle usilujeme o prostředí iniciující vznik původních divadelních her psaných přímo pro náš soubor. Kromě vlastních textů jsme uvedli drama Jana Jirků *Vajgl*. V příští sezóně se Jihočeské divadlo chystá uvést další nové hry, které na konkrétní objednávku píší **Petr Zelenka** a **Martin Františák.**

Programovým směřováním činohry se nám podařilo změnit zažitou představu o uměleckých možnostech tzv. oblastního divadla. I přes uvádění náročných textů kontroverzních autorů (W. Schwab - *Prezidentky*, T. Slobodzianek – *Prorok Ilja*, T. Letts – *Zabiják Joe*, série titulů M. McDonagha – *Osiřelý západ, Kráska z Leennane, Mrzák inishmaa*nský atd.), z nichž mnohé jsme opět uvedli jako první v ČR (M. Crimp - *Misantrop*, S. Belbel – *Mobil*, W. Mastrossimone – *Jako naprostý šílenci*, S. Pompermayer - *Uprchlíci*...) se nám podařilo oslovit a najít své publikum a přispět k zásadní proměně jeho struktury.

Zatímco na začátku našeho působení koncem devadesátých let v Jihočeském divadle tvořili základ divácké obce (většinou starší a konzervativní) předplatitelé a návštěvnost se pohybovala mezi 75-80%, tvoří nyní již řadu sezón za sebou ¾ činoherního publika diváci přicházející tzv. na „volnou kasu". Získat a udržet toto publikum je mnohem náročnější. Zároveň je to ale publikum, které si poučeně a sebevědomě vybírá z nabízeného repertoáru a o jehož přízeň se musíme každou novou inscenací znovu ucházet. Celou dobu mého šéfovského působení se podařilo i při nepodbízivém repertoáru dosáhnout a udržet vysokou návštěvnost v domě nad 90%.

Organizační model čtyřsouborového Jihočeského divadla je nastaven jako „čtyři divadla pod jednou střechou". Díky této velké míře autonomie mohu nabídnout úspěšnou sedmiletou zkušenost nejen s uměleckým směřováním činoherního souboru, ale i s praktickým řízením divadelního provozu.

Vlastní soubor činohry, za který zodpovídám, má 27 členů (herci, dramaturgové, režisér, inspice, nápověda), v rámci sekce umělecko-technického provozu jsou vyčleněni další pracovníci, kteří spolupracují pouze na realizaci představení činohry (18 zaměstnanců na pozici rekvizitář, garderobiérka, osvětlovač, zvukař, stavěč dekorací). Spolupráce s úsekem výroby dekorací a kostýmů obnáší zodpovědnost za čerpání rozpočtu a přidělených výrobních kapacit a koordinace práce všech inscenačních týmů - produkce činohry každoročně obnáší 7 nových inscenací. Za velmi podstatné pro zřetelné profilování souboru považuji i marketingové ošetření jednotlivých inscenací, včetně vytvoření zřetelného vizuálního stylu souboru. Vzhledem k tomu, že se ke spolupráci podařilo získat oborové špičky (fotograf **Ivan Pinkava**, grafik **Robert V. Novák**), patří tyto výstupy k nejlepším v rámci celého českého divadla.

Velikostí ukazatelů hospodaření je činoherní soubor JD srovnatelný s parametry Divadla Na zábradlí, v řadě je i překračuje (údaje jsou za rok 2011):

- vlastní náklady souboru jsou ve výši 16. 457 tisíc (přepočtené s režijními náklady pak 30. 520 tisíc)
- tržby z představení činohry jsou ve výši 21. 770 tisíc Kč ze 193 odehraných představení, na kterých bylo nabídnuto 65. 900 míst - dosažená návštěvnost 91% znamená prodej 59.683 vstupenek za průměrnou cenu 365 Kč. Činoherní soubor pracuje ve dvou sezónách. V zimní od října do dubna v historické budově a v letní od června do srpna před otáčivým hledištěm.

Zásadní je i zkušenost s řízením velkých projektů - tedy se zajištěním činoherní produkce na otáčivém hledišti v Českém Krumlově. V mé kompetenci je produkce vzniku nových inscenací s rozpočty převyšujícími 700 tisíc Kč jen v položkách materiálové náklady na výrobu a honoráře inscenačních týmů. Požadavkem kladeným na tyto inscenace je , aby výsledná inscenace naplnila hlediště s kapacitou 644 míst, s cenami vstupenek pohybujícími se v rozpětí 350 - 750 Kč a to v desítkách repríz během minimálně 2-3 sezón. Každoročně se odehraje v průměru 45 - 50 představení. V minulých sezónách se dařilo držet stabilní vysokou návštěvnost otáčivého hlediště ve výši 98%. Vzniklo několik původních her

napsaných přímo pro tuto scénu a zároveň se dařilo zvyšovat umělecký kredit otáčivého hlediště realizací náročných inscenací jako byl Shakespearův **Macbeth**, nebo představení **Jak se vám líbí** ve spolupráci s režisérem evropského formátu **Davidem Radokem**.

Práci uměleckého šéfa chápu jako součin činnosti tvůrce, principála a producenta. Tedy jako realizaci vlastních tvůrčích ambicí, schopnosti dávat dohromady a vést sehraný tým divadelníků a zároveň být odvážným i zodpovědným správcem svěřené části divadelního domu. Vyhlášení konkurzu na nové vedení Divadla Na zábradlí a s tím ruku v ruce jdoucí změnu uměleckého programu divadla považuji za tvůrčí i za manažerskou výzvu k dalšímu profesnímu růstu, ve kterém mám na čem stavět.

## 2. JAKÉ DIVADLO NÁS ZAJÍMÁ A JAKÉ BYCHOM CHTĚLI NA ZÁBRADLÍ DĚLAT

Jsme přesvědčeni, že jednou z přirozených a naprosto legitimních a umělecky nosných reakcí na postmoderní a postdramatické divadlo je hledání nové dramatičnosti. Tedy vědomě i provokativně konzervativní dramaturgické východisko. Nic lepšího, než dramatická situace, která je živnou půdou pro růst dramatické postavy, nebylo v běhu staletí divadelního vývoje vymyšleno. Všechna zkoumání a všechny výpravy k „hranicím divadla a divadelnosti" ukazují, že nosné dramatické texty, které mají skutečnou šanci oslovit publikum a dočkat se inscenování ve více než jednom divadle a v jedné repríze mají ve svém základu (svým způsobem často i navzdory efektně moderní formě) dramatickou situaci. Divadlo, které si nechá vzít právo vyprávět svým divákům dramatický příběh, se odsuzuje k postupnému umírání na úbytě.

Přestože naznačujeme v prvních dvou sezónách jasné tematické osy (viz kapitola 3), chceme se rozhodně vyhýbat hrám a priori koncipovaným „na téma". Divadlo nepovažujeme za prostor určený k poučování ani za přednáškový sál . Ačkoliv v současné dramatické tvorbě hry „à la these" tvoří nezanedbatelné procento, považujeme tento trend za postupující smrtící jed pro živé divadelní umění, které se svými kořeny dotýká rituálu, mystického prožitku. Drama a z něho vycházející inscenace se musí v první řadě pokoušet dosáhnout u publika tak silného pohnutí, které povede po dobu intenzivně sdíleného zážitku ke komunikaci v rovině instinktů, emocí, nevědomí, kterým je racionální a analytické vnímání jakousi hierarchickou nadstavbou. To vše jen těžko může fungovat bez silného příběhu a nosné dramatické situace.

## 2.1 MÍSTO DIVADLA NA ZÁBRADLÍ NA DIVADELNÍ MAPĚ PRAHY

Pražská divadelní mapa se v posledních dvaceti letech zásadně proměnila. Etablovalo se množství nezávislých alternativních prostorů typu Meet Factory, La Fabrica, Roxy-NOD atd. Komorní studiové scény se staly samozřejmou součástí provozu velkých divadelních domů (Kolowrat, Nová zkušebna DnV, komorní Palmovka, sklepní studio Švandova divadla...) i pražské divadelní sítě (Divadlo na prádle, Divadlo Kampa...). S tím se proměnilo i místo, které by mělo a mohlo Divadlo Na zábradlí mezi pražskými divadly zaujímat.

Divadlo se zásadní, více než padesátiletou historií, centrální polohou a klasickým divadelním sálem kukátkového typu s komorními rozměry může být dnes jen těžko svým publikem přijímáno jako prostor divadelní alternativy, punkového uměleckého undergroundu, které zejm. mladší část publika logicky směřují do syrových industriálních prostor s variabilním uspořádáním, do prostor neurčených původně pro divadlo a uměleckou tvorbu vůbec. Divadlo Na zábradlí chápeme jako specifický divadelní prostor na spojnici mezi radikálně experimentujícími scénami, které neberou ohled na jakékoliv očekávání publika, sdělnost obsahu i forem na straně jedné a (velkými) měšťanskými divadelními domy, které naopak přáním a předpokladům svých diváků vycházejí programově vstříc na straně druhé.

Fakt, že jde o jednu ze scén zřizovaných hlavním městem Prahou, chápeme z pohledu diváka i z pohledu tvůrců jako druh jednoznačného signálu, že jde o instituci, která by měla rozvíjet a kultivovat divadelní umění jako stále životaschopný umělecký obor a která prezentuje výsledky své práce v očekávatelně vysoké kvalitě.

Přirozeným nárokem tvůrců i jejich diváků v takovém divadelním prostoru je požadavek na dostatečnou hloubku a razanci tématu, který jde ruku v ruce s hledáním moderního dramatického a inscenačního jazyka a formy odpovídajícím životním (a estetickým) zkušenostem poučeného a kultivovaného diváka 21. století. Takto lze definovat i cílovou diváckou skupinu, která není omezována věkově (tzn. nechceme budovat generační divadlo), ani do krajnosti zúženou tematickou náplní.

# 3. NÁSTIN PROGRAMOVÉHO SMĚŘOVÁNÍ DIVADLA NA ZÁBRADLÍ

## 3.1 DRAMATURGIE

Jsme přesvědčeni, že dramaturgii, resp. celkové směřování divadla nelze redukovat pouze na intelektuální rovinu, která se projeví ve verbalizaci uměleckého programu. Podstatné je pro nás i nakládání s faktem, že divadlo ze své podstaty komunikuje se svými diváky o podstatných věcech prostřednictvím emocí.

Konkrétní realizací výše uvedeného „hledání nové dramatičnosti" nemůže být logicky nic prostšího než uvádění nových českých a zahraničních her. Iniciátorem tohoto procesu je silný dramaturgický tým, který:

- iniciuje vznik původních dramatických textů pro Divadlo Na zábradlí a aktivně spolupracuje s oslovenými autory, kterým vytváří inspirativní zázemí
- v případě týmu DNz je i sám činným dramatickým tvůrcem (v rámci domácího inscenačního týmu)
- vyhledává nosné a inspirativní texty ze světové divadelní produkce

## 3.2 PRACOVNÍ (MODELOVÝ) NÁVRH DVOU SEZÓN V DNZ

K následujícímu konkrétnímu návrhu programu Divadla Na zábradlí je nutno přistupovat jako k záznamu jisté fáze našeho přemýšlení o možnostech tohoto divadelního prostoru. Jako vstupní impulsy k další dramaturgické a následné inscenační práci. Realizace konkrétních projektů je podmíněna načasováním změny ve vedení DNz, reálnými personálními i finančními možnostmi divadla (viz následující body 4 a 5) a výsledky jednání s nositeli autorských práv k jednotlivým titulům.

Prioritní uvádění současných českých her a vytvoření autorského okruhu, o který budeme usilovat, je pak pochopitelně prací na výrazně delší časové období. Bude to vyžadovat navázání tvůrčího dialogu a získání vzájemné důvěry. Tato snaha přinese průkazné plody až během druhé části funkčního období.

V následujících návrzích dramaturgických plánů na dvě sezóny formulujeme pro nás v tuto chvíli stěžejní témata a hry, které je otvírají. Provázanost jednotlivých sezón silnými tematickými liniemi však chápeme jako jakýsi vnitřní kontrolní mechanismus. Divák v současném hektickém světě s téměř neomezenou nabídkou impulsů nejen na poli uměleckém není schopen vnímat sezónu jako prokomponovaný celek. V ideálním případě je po čase schopen přijmout poetiku divadla, číst svébytný styl, ale vždy na základě jedné konkrétní inscenace, kterou se znovu obnovuje jeho důvěra v náš divadelní dům.

sezóna 1 - jedinec manipulovaný a jedinec manipulující

Jako součást „meziinscenačního dialogu" uvedení Havlova Vyrozumění (též jako přihlášení se ke kořenům Divadla Na zábradlí a pokus o současnou interpretaci Havlova textu) a heretická „odpověď" na postavu V.H. v Kolečkově Poker Face.

V Praze ještě neuvedený Slobodziankův Prorok Ilja a nejnovější Mayenburgův Mučedník, ve kterých je živnou půdou ústředního tématu sezóny otázka osobní i kolektivní víry.

Nová hra Zdeňka Jecelína Don Quijote v supermarketu.

Pro znovuobnovení širší divácké důvěry v DNz velmi potřebný „atraktivní" titul v podobě adaptace thrilleru Patricie Highsmith Talentovaný pan Ripley, komedie M. Glasera a O. Šubrtové Muž sedmi sester podle novely klasika českého psychologického románu Jaroslava Havlíčka.

V jednání nová hra Martina Františáka.

sezóna 2 - zločiny a tresty - nedořešená minulost

Adaptace dokumentární knihy L. Vejražky Nezhojené rány národa (autoři: O. Šubrtová a M. Glaser) o komunistických zločinech spáchaných na konkrétních českých občanech. Osobní pomsta za zločinnou zvůli v dramatu A. Dorfmana Smrt a dívka.
V komediální nadsázce pojednané téma ve hře I. Brešana Představení Hamleta v obci Dolní Mrduša. Dalším zvažovaným titulem by bylo nové uvedení přepracované hry Zdeňka Jecelína Rodinné sídlo.

Pilíř sezóny v Dostojevského Zločinu a trestu - původní dramatizace nebo i skvělá (v Čechách neuvedená) adaptace Jana Nováka Vražda sekyrou v St. Petersburgu.
V provokativním dialogu o překračování hranic morálky pak zpracování „příběhu" markýze de Sade ve hře D. Wrighta Quills (Perem markýze de Sade).

Původní česká hra - Petr Zelenka

Domníváme se, že pro ono hledání moderní dramatičnosti je zároveň nezbytně nutné průběžně poměřovat současnou tvorbu s vrcholnými díly klasické (dramatické) literatury. I v tomto případě vidíme velký potenciál v přiznaně autorském přístupu k těmto dílům (tedy nic menšího, než že se autor pod nový text podepíše, nezaštiťuje se jménem klasika a nese vlastní kůži na trh, což ovšem v dějinách divadla není vůbec nic nového) - modelově například uvažovaná transkripce Euripidovy antické tragédie Alkéstis nebo generační překlad / adaptace Shakespearova Hamleta pro kterou jsme oslovili mladého překladatele Lukáše Nováka.

## 3.3 TVŮRCI

Domácí inscenační tým, který v prvních sezónách určuje profil a styl Divadla Na zábradlí tvoří **režisér Martin Glaser ze spojené funkce ředitele a uměleckého šéfa a dramaturgové Olga Šubrtová a Zdeněk Jecelín**, kteří všichni zároveň přinášejí autorské impulsy.

V prvních sezónách musí dojít k radikální obměně repertoáru. To znamená větší množství premiér a více hostujících režisérů. S postupnou stabilizací repertoáru i souboru dojde k přirozené krystalizaci nejužšího týmu spolupracovníků, v rámci pražského divadelnictví ideálně spojeného výlučně s Divadlem Na zábradlí (výhledově by mohl být angažován i druhý domácí režisér). Pro spolupráci oslovíme v první řadě tvůrce, se kterými máme osobní profesionální zkušenost (viz bod 1). Konkrétní možnosti ovšem závisí na načasování celé změny vedení Divadla Na zábradlí (viz bod 5).

# 4. PRIORITY ŘÍZENÍ DIVADLA NA ZÁBRADLÍ

Z veřejně přístupných podkladů (výroční zprávy DNz) a z materiálů poskytnutých k tomuto konkursu pro mne vyplývají dvě zásadní skutečnosti, které bych chtěl při řízení Divadla Na zábradlí akcentovat.

## 4.1 FINANCOVÁNÍ DIVADLA

Současná finanční situace divadla se mi jeví jako značně neutěšená. Je to zjevné hlavně při pohledu na objem finančních prostředků, které divadlo může investovat do vzniku nových inscenací - jak pokud jde o náklady materiální (výroba scény, kostýmů, nákup rekvizit), tak ve výši honorářů inscenačním týmům. Náklady na vznik nových inscenací v návrhu rozpočtu na rok 2013 ukazují na zásadní podfinancovanost, zvlášť vezmeme-li v potaz, že divadlo nemá vlastní dílny a výrobu scénografie zadává externím firmám. Pro moderní divadlo, které nutně musí pracovat se silnou vizualitou, je taková situace dlouhodobě neudržitelná a může být ve vzdálenějším časovém horizontu jedním z důvodů umělecké stagnace.

Neinvestiční příspěvek zřizovatele od roku 2010 klesá.

| ROK | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| NEINVESTIČNÍ PŘÍSPĚVEK *v tisících Kč* | 18.339 | 19.022 | 19.744 | 19.142 | 20.568 | 21.140 | 20.166 | 19.711 | 19.711 *(návrh)* |

V návrhu rozpočtu na rok 2013 je uvedena částka, která zhruba odpovídá výši příspěvku v roce 2007. Vzhledem k růstu cen všech vstupů i ceny lidské práce je zjevné, že tento stav musí generovat jistý vnitřní dluh organizace, jehož velikost a důsledky však zvnějšku nelze plně odhalit. DNz jako příspěvková organizace hl. města Prahy má zároveň ztížený přístup k dalším finanční zdrojům (např. program MK ČR pro podporu profesionálních divadel a orchestrů). Pokládám za nezbytné a legitimní vést diskusi o postupném navyšování neinvestičního příspěvku DNz, kterým by hlavní město dalo najevo význam, který přikládá této organizaci, jíž zřizuje.

Navzdory napjatému rozpočtu organizace pokládám za naprosto nezbytné zvýšit objem finančních prostředků, které DNz investuje do vzniku svého hlavního produktu - tedy inscenací. Ruku v ruce s tím musí jít samozřejmě i investice do „lidských zdrojů" vytvářejících tyto inscenace: tedy zejména do všech uměleckých pracovníků, ať už v zaměstnaneckém svazku k divadlu, nebo spolupracujících s divadlem na externí smlouvy.

V prvních sezónách by se divadlo pokusilo zlepšit finanční situaci i realizováním některých inscenací v koprodukci s dalšími subjekty. Jednak s mimopražskými divadly, se kterými bychom nalezli průnik v uměleckém směřování. Další možností jsou některé pražské „nezávislé" subjekty, které mohou získávat finanční prostředky ze zdrojů DNz nedostupných. Tím dojde z hlediska DNz ke snížení výrobních nákladů, resp. k realizaci takových inscenačních tvarů, které by byly v současnosti nad finanční možnosti DNz. Zároveň je to i jedna z možností rozšíření divácké obce.

V dlouhodobém horizontu vidím naprosto zásadní možnost získání dalších finančních zdrojů v nabídce takového uměleckého programu, který nejenže najde dostatečné množství diváků, kteří pravidelně a pokud možno zcela zaplní poměrně malou kapacitu sálu na Anenském náměstí, ale zároveň budou za vstupné na představení ochotni zaplatit v průměru výrazně více než je současných cca 140,- Kč. Každých 10,- Kč, o které by se povedlo tuto průměrnou cenu vstupenky zvýšit, se zhruba rovná hodnotě investice do jednoho nového představení podle současných finančních možností DNz.

Proměna uměleckého profilu by měla být tak razantní a zřetelná, aby umožnila v druhé části funkčního období získat strategického partnera, který by přispěl k navýšení rozpočtu DNz, nebo spojil propagaci své značky s programem DNz.

Změna repertoáru se však i v tak malém divadle, jakým je DNz, může projevit až během několika sezón a předpokládá kromě intenzivní práce uměleckých pracovníků divadla i vysoké nasazení zaměstnanců obchodního oddělení (viz. dále).

## 4.2 PERSONÁLNÍ ZÁZEMÍ DIVADLA

Při pohledu na organizační strukturu Divadla Na zábradlí se na základě vlastní praktické zkušenosti z výrazně většího divadelního domu (a řady hostování v divadlech po celé ČR) domnívám, že je nezbytné provést jisté reorganizační kroky, které zvýší výkonnost celého divadla. Na jejím konci by personální zázemí divadla tvořilo o něco méně pracovníků, kteří by ale byli z ušetřených vnitřních zdrojů výrazně lépe finančně ohodnoceni a tedy motivováni i k vyšším pracovním výkonům. Výhledově, pokud by to změny v právním řádu umožnily, by jistě bylo vhodné uvažovat o změně právnické osoby DNz, která by dovolila nejen pružnější odměňování pracovníků divadla.

Za bezpodmínečně nutné považuji zlepšení **postavení hereckého souboru DNz**, bez kterého jsou veškeré úvahy popsané na všech předchozích stranách nerealizovatelné. Stávající 14ti členný soubor je kryt pouhými 13,3 přepočtenými úvazky a žádný z herců není zařazen do nejvyšší možné tarifní třídy (tedy 12). Řada herců pracuje pouze na dílčí úvazek. DNz by svým hercům mělo poskytnout jistotu bezpečného zázemí, ve kterém se mohou maximálně soustředit na tvorbu pro divadlo. Ideální cílový stav je 15 členný soubor, který má takovou uměleckou výkonnost, že může být odměňován ve vyšších tarifních třídách i stupních.

Pro úspěšnou realizaci uměleckého programu je nezbytné i silné zázemí v produkčním oddělením. Toto oddělení je dotováno 5,6 přepočtenými úvazky, platové ohodnocení zlepšují dílčí úvazky v doplňkové činnosti. Fyzicky jde zřejmě o 8 pracovníků. Upřednostňuji fakticky menší množství zaměstnanců na plný úvazek s kvantifikovatelnou odpovědností za konkrétní segmenty marketingu. Vzhledem k průměrnému množství 20 představení na vlastní scéně a 2 zájezdům měsíčně je nutné soustředění na aktivní PR a kreativní komunikaci na všech platformách sociálních sítí (facebook, twitter, youtube...), protože nakupovaná média pro inzerci se vzhledem k malé kapacitě sálu nejeví jako příliš ekonomická. Své místo by v tomto týmu měl mít i pracovník, který by se na plný úvazek věnoval fundrisingu s tím, že by měl být schopný divadlu „přinést" několikanásobek svého ročního platu. Konkrétní restrukturalizace tohoto oddělení bude možná až na základě detailního obeznámení se s konkrétní pracovní náplní jednotlivých pracovníků.

Některé další agendy vykonávané v současnosti v divadle více pracovníky je dle mé zkušenosti možné spojit pod menší množství pracovních úvazků, bez některých se lze obejít úplně a některé by bylo možno efektivněji získávat od externích dodavatelů, případně ve spolupráci s příslušnými katedrami blízké DAMU, resp. ve spolupráci s VŠE (obor Arts management). Definitivní závěry však bude možné činit až po seznámení s konkrétní situací v divadle. Ušetřené mzdové prostředky by byly použity pro saturaci klíčových zaměstnanců (viz. výše).

## 5. NAČASOVÁNÍ ZMĚN V DIVADLE NA ZÁBRADLÍ.

Pokud má příchod nového vedení Divadla Na zábradlí přinést zásadní změny v řízení organizace i jejím uměleckém směřování, je rozhodujícím předpokladem vhodné načasování všech kroků s tím souvisejících.

Vyhlášení konkursu na konci roku 2012 (s vyhrazeným právem kdykoliv tento konkurs bez udání důvodů zrušit), uzávěrka v polovině února 2013 a předpokladatelné vyhlášení jeho výsledku okolo poloviny března 2013 znamenají, že stávající vedení DNz musí mít připravený kompletní dramaturgický plán včetně smluvně zajištěných inscenačních týmů na sezónu 2013/14. Vzhledem k tomu, s jakým předstihem se obecně v českých divadlech provádí plánování, je víc než jisté, že všichni relevantní divadelní tvůrci budou v okamžiku vyhlášení výsledků konkursu již vázáni k jiným divadelním subjektům a budou mít v různém stadiu rozpracovanosti připravené projekty pro sezónu 2013/14. Z těchto faktů plynou následující možnosti:

### 1. nástup nového vedení k 1. září 2013

#### 1.1 - nové vedení realizuje až do 30. června 2014 připravenou divadelní sezónu

- v tomto případě samozřejmě nelze očekávat žádné zásadní změny ve výkonových ukazatelích ani v hodnocení uměleckých výsledků odbornou veřejností

- uvnitř divadla nevyhnutelně hrozí dvojkolejnost, kdy nové vedení nemůže ručit za vlastní důvod existence divadla, tedy za nové inscenace, které nepřipravilo.

#### 1.2 - nové vedení zruší připravený dramaturgický plán a realizuje svůj

- hrozí nevratné personální škody: pro tvůrčí práci je nezbytná vzájemná důvěra všech pracovníků divadla. Zrušení připravených inscenací způsobí pochopitelně mnoha tvůrcům „šrámy na duši". Kapitál, který má každé divadlo ve svých lidech je to nejcennější co má a tento postup by jeho hodnotu značně snížil.

- hrozí značné finanční ztráty. Jejich výše závisí na smluvních podmínkách dohodnutých divadlem s jednotlivými tvůrci. Vzhledem k napjaté ekonomické situaci DNz by ale určitě šlo o zásadní škody.

- projekty chystané na začátek sezóny budou s velkou pravděpodobností v takovém stadiu rozpracovanosti, že jejich zrušení nebude ekonomicky únosné. Výše zmíněná dvojkolejnost by ještě narostla.

- nové vedení může fakticky vyjednávat se svými externími spolupracovníky až po zveřejnění výsledků konkursu a jejich odsouhlasení Radou hlavního města. Místo do detailů připraveného a promyšleného „nového začátku", bude tento start nutně vystaven tlaku náhod a improvizace. Případné přetahování kvalitních tvůrců nese kromě finančních nároků

i zhoršování celkového ovzduší v české kultuře z hlediska profesní etiky, což pokládám za nepřijatelné.

2. nástup nového vedení od 1. ledna 2014

- kompromis mezi variantou 1 a 3

- o změně uměleckého programu ovšem platí víceméně to, co je napsáno ve variantách v bodu 1

- výhodou je fakt, že nové vedení bude mít od začátku účetního roku pod kontrolou finanční toky uvnitř divadla. Předpokladem zhodnocení tohoto faktu je spolupráce na přípravě rozpočtu pro rok 2014 se stávajícím vedením.

3. nástup nového vedení od 1. září 2014 (variantně od 1. července či srpna)

- realizací stávajícím vedením připraveného dramaturgického plánu 13/14 se eliminují finanční i personální škody

- nové vedení má dostatek času na detailní přípravu nového dramaturgického plánu na sezónu 14/15 zejména pokud jde o zajištění špičkových tvůrců

- zvyšuje se šance získat do produkčního týmu i další kvalitní spolupracovníky - opravdu dobrých „hráčů" všech oborů není na českém trhu mnoho a ti kvalitní mají samozřejmě práci, kterou budou chtít dokončit.

- zamýšlená personální reorganizace, která s sebou nutně ponese příchody i odchody některých pracovníků, proběhne s dostatečným předstihem a sníží se tak na nezbytné minimum personální škody a napětí v divadle

**Jsem přesvědčený o tom, že ideálním načasováním nástupu nového vedení je výše popsaná 3. varianta. Pokud by novému vedení byla navíc umožněna spolupráce na rozpočtu pro rok 2014 a spoluúčast na strategickém plánování prvního pololetí roku 2014, pokud by stávající vedení umožnilo detailní seznámení s chodem instituce včetně všech jejích personálních a smluvních závazků, přiblížili bychom se standardům, které jsou při změnách v kulturních institucích v Evropě obvyklé. Docílit těchto standardů je jistě více než žádoucí nejen pro kulturní sféru. A bezpochyby by právě takový postup umožnil bez kompromisů realizovat předloženou koncepci Divadla Na zábradlí.**

Martin Glaser, únor 2013