

DIVADELNÍ FAKULTA
AKADEMIE MÚZICKÝCH UMĚNÍ V PRAZE

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Šárka Kubáčková

KRIZOVÝ MANAGEMENT V DIVADLE

Katedra produkce

Studijní obor: *produkce – navazující magisterský stupeň studia*

Vedoucí diplomové práce: *Doc. PhDr. Jan Dvořák*

Praha, 2006

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu.

V Praze dne 9. května 2006

Šárka Kubáčková

Děkuji za podporu, vedení a věcné připomínky při přípravě mé diplomové práce Doc. PhDr. Janu Dvořákovi.

Dále bych chtěla poděkovat Ing. Tamaře Čuříkové, Doubravce Svobodové, Evě Měřičkové za poskytnutí materiálů z archivu Dejvického divadla, Doc. JUDr. Jiřímu Srstkovi, Ing. Jiřímu Kopeckému, Jiřímu Hrabovskému, Veronice Bednářové, PhDr. Oldřichu Svozilovi, Františku Hromadovi, R. V. a všem dalším, kteří mi jakkoliv pomohli.

Anotace:

Tématem této diplomové práce je krizový management a jeho aplikace na divadelní prostředí. Zabývá se konkrétními příklady krizových situací z divadelního prostředí nejen v České republice, ale také v zahraničí.

Smyslem této práce, která vychází především z konzultací s řediteli divadel a odborníky oboru krizového managementu a krizové komunikace, je vypracování zásad a postupů, které by měly být v krizových situacích využívány. Její součástí je též zdůraznění krizového managementu v divadlech v kontextu působnosti Ministerstva kultury ČR, územně správních celků a příslušné legislativy.

English summary:

The topic for this diploma deals with crisis management and its application within a theatrical environment. It deals with concrete examples of crisis situations that can occur in a theatrical environment both in the Czech Republic and also in foreign countries.

The thought behind this work, which was created in consultation with theatre directors and professionals specialising in crisis management and communication, is to determine the policies and approach which should be applied in crisis management situations. Part of this work highlights crisis management in theatres within the scope of the Ministry of Culture of Czech Republic, and corresponding state legislation.

Úvod

Téma krizový management v divadle jsem zvolila na základě aktuálních událostí, úzce spojených s divadly v České republice i ve světě. V rámci České republiky se jednalo především o povodně v srpnu 2002, jimiž bylo postiženo například Divadlo v Dlouhé, Divadlo Archa a mnohá další. V zahraničí to byly především teroristické útoky s přímým dosahem na divadlo, jako v případě cíleného útoku na moskevské divadlo Dubrovka či útoku na World Trade Center v září 2001, jež měl zásadní ekonomický vliv na divadla na Broadwayi.

Tato diplomová práce je pokusem o systémové pojmenování a aplikaci krizového managementu v současných českých divadlech a nalezení širšího kontextu v rámci krizových situací obecně. Smyslem diplomové práce by neměla být jen charakteristika mnohých příkladů krizových situací, ale také vytvoření určitých pravidel či snaha poukázat na nedostatky současného stavu, doporučit jejich řešení a pojmenovat to, co v případě krize představuje největší hodnotu divadla jako instituce. V současné době je dostupná pouze obecná manažerská literatura, v teoretické rovině se specifické tématice oblasti divadla, jakož i kultury a umění vůbec, zatím nikdo nevěnoval. Při charakterizování některých příkladů krizových situací v divadlech a následné formulaci postupů prevence a řešení jsem vycházela především z konzultací s řediteli divadel a odborníků oboru krizového managementu a komunikace.

I. Teorie krizového managementu

Krizový management či krizové řízení¹ je v současnosti pojmosloví, které zahrnuje velké množství poznatků, zkušeností, definic, doporučení, názorů, metod a opatření. Nejpodstatnější je ovšem praktická část, tedy vlastní řídicí činnost. Tato diplomová práce se zabývá především praktickou stránkou této problematiky, nejprve je však nutné vymezit obsah některých obecných termínů z oblasti krizového managementu. Jelikož je krizový management v podstatě „mezioborovou“ záležitostí, lze jej následně aplikovat na zcela konkrétní příklady z divadelní praxe.

Základní terminologie krizového managementu je definována ve Slovníku krizového managementu, který následující pojmy definuje především ve vztahu k řízení na úrovni státu. Jejich obsah však lze vztáhnout i k menším územněsprávním celkům či jednotlivým subjektům.

krize (crisis)¹

Situace, v níž je významným způsobem narušena rovnováha mezi základními charakteristikami systému (poslání, směřování, hodnoty, cíle, styl fungování subjektu) na jedné straně a postojem okolního prostředí k danému systému na straně druhé.

Nebezpečný stav vývoje, rozhodná chvíle či rozhodující doba.

hrozba (threat)

Primární, mimo nás nezávisle existující, vnější subjekt, který svým působením může nebo chce poškodit nějakou konkrétní hodnotu. Je to jev či událost jako bezprostřední příčina zamýšleného i nezamýšleného poškození nebo zničení konkrétní chráněné hodnoty nebo zájmu. Dalším odvozeným rozměrem hrozby je riziko.

riziko (risk)

Pravděpodobnost, že dojde ke škodlivé události, jež postihne danou hodnotu. Jinak je riziko možnost, že s určitou pravděpodobností vznikne událost, jež se liší od toho, co si přejeme. Riziko je odvozená závisle proměnná a dá se určit

¹ Termín „krizové řízení“ vůbec poprvé v dějinách použil prezident USA J. F. Kennedy v roce 1962 v období tzv. kubánské krize.

nebo odhadnout **tzv. analýzou rizik**. Riziko je reakcí na hrozbu, též na stav naší připravenosti (zranitelnosti) a je spojeno s rozhodováním.

krizová opatření (emergency measures)

Opatření určená k řešení krizových situací a dále též činnosti ke zmírnění nebo odstranění následků způsobených krizovou situací. K jejich realizaci je nutné omezit některá práva a svobody a uložit konkrétní povinnosti.

krizová připravenost (emergency awareness)

Krizová připravenost je schopnost právnické osoby a podnikající fyzické osoby zajistit plnění opatření (požadavků) vyplývajících z krizového plánu.

krizová situace (emergency situation)

Slovník krizového managementu definuje pojem „krizová situace“ především v souvislosti s řízením na úrovni státu. V jejím důsledku může být vyhlášen stav nebezpečí, nouzový stav, stav ohrožení státu nebo válečný stav. A to v případě, jestliže jsou ohroženy důležité hodnoty, zájmy či statky státu a jeho občanů a hrozící nebezpečí nelze odvrátit a způsobené škody odstranit běžnou činností orgánů veřejné moci, ozbrojených sil a ozbrojených bezpečnostních sborů, záchranných sborů, havarijních a jiných služeb a právnických a fyzických osob. Obecněji lze krizovou situaci definovat jako stav vzniklý následkem očekávané či neočekávané události, jejímž následkem je porušení rovnováhy, provozu či samotné existence daného subjektu. Příkladem může být požár, povodeň, teroristický útok, epidemie atd.

krizové plánování (crisis planning)

Ucelený soubor postupů, metod a opatření, které příslušné orgány užívají při přípravě na činnost v krizových situacích a k minimalizaci možných zdrojů krizových situací a jejich škodlivých následků. Krizové plánování je jednou z podstatných složek krizového managementu.

krizové řízení (crisis management)

Souhrn řídicích činností věcně příslušných orgánů zaměřených na analýzu a vyhodnocení bezpečnostních rizik, plánování, organizování, realizaci a kontrolu činností prováděných v souvislosti s přípravou na řešení a řešením krizové situace.

krizový plán (crisis plan) ^{II}

Soubor dokumentů obsahující popis a analýzu hrozeb a souhrn krizových opatření a postupů, které ministerstva, jiné správní úřady a orgány územní samosprávy zpracovávají k zajištění připravenosti na řešení krizových situací v dané působnosti.

Krizový plán by měl v ideálním případě uceleným způsobem pojmenovat všechna potenciální rizika, vymezit jejich kategorie a určit ty, kterým není možné předejít prevencí. Taktéž by měl stanovit možné cíle řešení, následky a prostředky použitelné k jejich likvidaci a to v návaznosti na konkrétní typ krizové situace.

prevence (prevention)

Soubor opatření, jejichž cílem je předcházení mimořádným událostem a krizovým situacím popř. zamezení škodlivým činnostem. Opatření jsou **pasivní** technická (např. pojištění, výstavba různých ochranných systémů apod.), a **aktivní**, spočívající především v přípravě lidí.

havarijný plán (accident response plan)

Souhrn opatření k provádění záchranných a likvidačních prací při mimořádné události. Je to dokument, v němž jsou uvedeny popisy činností a opatření prováděných po vzniku závažné mimořádné události nebo havárie vedoucí k minimalizaci jejích následků. Havarijný plán pro oblast v okolí zdroje nebezpečí se označuje jako **vnější havarijný plán**, havarijný plán provozovatele pro prostor nebezpečných činností provozu se označuje jako **vnitřní havarijný plán**.

^{II} Příkladem je krizový plán povodňový - dokument obsahující způsob zajištění včasných a spolehlivých informací o vývoji povodně, možnosti ovlivnění odtokového režimu, organizaci a přípravu zabezpečovacích prací, způsob aktivace povodňových orgánů, zabezpečení hlásné a hlídkové služby a ochrany objektů, přípravy a organizace záchranných prací a zajištění povodňových narušených funkcí v objektech a v území a stanovené směrodatné limity povodňové aktivity. Je povinnou součástí stavebního řízení. Povodňový plán zpracovávají také divadla. Například Divadlo Na zábradlí povodňový plán zadalo ke zpracování odborné firmě v roce 2005. (náklady na jeho zpracování činily 19.700,-Kč)

Klíčovým pojmem této diplomové je „krizová situace“. V následujících kapitolách jsou definována kritéria, podle kterých je lze charakterizovat a dále dělit.

Krizové situace lze obecně charakterizovat z několika hledisek

1) Krize z hlediska vzniku

Z hlediska vzniku můžeme krize rozdělit na

- **predikované** (vznik a průběh je možné odhadnout, krize je očekávána)
- **nepredikované** (vznik může způsobit náhlá, neočekávaná událost v okolí subjektu, nebo například zásadní chyby v jeho řízení)

a na vzniklé:

- **náhodně** (ekonomické a sociologické faktory, živelní pohroma atp.)
- **cíleně či úmyslně** (cílené poškození ze strany konkurence, úmyslně založený požár atp.).

2) Krize z hlediska příčiny

Impulesem ke vzniku krize může být i nepatrná událost či změna. V diplomové práci budu jmenovat ty z nich, které případně mohou mít souvislost s divadelním prostředím.

Následující příklady krizí jsou definovány dle obecné terminologie krizového managementu.

Impulesem z vnějšího prostředí může být například:

- změna postavení subjektu v rámci konkurenčních vztahů v oboru:
v porovnání s konkurencí, slábnoucí kupní síla obyvatel
- životní úroveň a styl potenciálních spotřebitelů:
postavení subjektu na konkurenčním trhu v souvislosti se sociálními faktory
- finanční a ekonomické okolí subjektu:
jedná se především o kvalitu a cenovou hladinu nabídky subjektu, která ovlivňuje spotřebitele, postavením domácností v hospodářském koloběhu státu, , nižší ekonomická výkonnost cílové skupiny spotřebitelů
- sociální faktory:
postoj či očekávání spotřebitele

- změna v politickém systému:
změna, která může velice zásadně ovlivnit spotřebitele ekonomicky i názorově
- subjekt je pod příliš silnou kontrolou veřejnosti:
z důvodu prestiže, atraktivity, událostí které mají potenciál přitáhnout pozornost veřejnosti atp.

Impulesem ke vzniku krize z vnitřního prostředí subjektu je například

- z důvodu chybějící strategie řízení
- ztráta schopnosti subjektu v oblasti propagace a vnější komunikace
- management je neschopný a příliš sebevědomý
- management se vyhýbá riziku
především ze strachu ze změn zásadního charakteru či přijímání příliš vysokého rizika
- management má nízkou kvalifikaci
- systém plánování a kontroly nefunguje dostatečně
- management nemá sebereflexi:
z hlediska opomíjení nastalých problémů, které mohou mít později fatální následky

Pro krize vyvolané podnětem z vnějšího i vnitřního prostředí je společná jedna charakteristika, a to sice fakt, že **možnost jejich výskytu je neustálá!**

3) Krize z hlediska rozsahu a následků

- **paralyzující** (krize zasáhne subjekt v takové míře, že ohrožuje jehosamotnou existenci)
- **dílčí** (subjekt je postižen jen částečně).

Krizový management je komplexní věda, jejíž součástí je obsáhlá terminologie, kterou lze ovšem při určitém zjednodušení aplikovat v podstatě na jakýkoliv obor.

Prvním krokem je přiznat si možnost vzniku krize a uvědomit si fakt, že je šance takovou situaci řídit. Především za předpokladu, že vedení zváží více možností a variant, které mohou nastat. Následně pak tyto varianty řešení navrhne.

Základním rysem přípravy na krizovou situaci je také to, že by vlastně nikdy neměla končit. Chceme-li být v určité míře úspěšní při realizaci různých variant řešení, měli bychom si stále udržovat schopnost se přizpůsobit a variovat je. Jako příklad krizových situací, se kterými je nutno počítat, bych uvedla například živelní pohromu, havárii v divadle atd.

Krizové řízení je permanentní záležitostí, kterou je třeba zvládat. Včasné podchytení krizového procesu a snížení ztrát je zkušeností, která může napomoci k vytvoření účinného mechanismu k předvídání krize příští, a to navíc již v jejím počátku.

Krizový management spočívá podle autora stati „Praktické zkušenosti z krizového řízení“ především v následujících činnostech: ²

- analýza rizik (kde krize může vzniknout, jaké jsou její varianty atp.)
- příprava (plánování činností, varianty řešení)
- organizace preventivních opatření k odvrácení možné události, ale také k minimalizaci jejího možného dopadu – pasivní (např. pojištění) a aktivní (příprava zaměstnanců subjektu)
- realizace úkolů prostřednictvím jednotlivců nebo týmu
- koordinace činnosti
- time-management (načasování jednotlivých úkolů, efektivní využití času)
- analýza rozdílů mezi plánem a skutečným stavem

K realizaci většiny výše uvedených činností či složek krizového managementu je třeba osobnosti krizového manažera. Jeho úkolem je nejprve iniciovat změnu uvažování lidí pracujících v daném subjektu, a připuštění možnosti vzniku krize, které je prvním krokem v celém procesu krizového řízení.

Krizovým manažerem se vzhledem k určitým předpokladům, které tato úloha žádá, nemůže stát kdokoliv. Nejpodstatnějším předpokladem je umění „vést sám sebe“ v krizových situacích. Umět ovládnout vlastní stres a rozhodnout o adekvátním řešení.

Důležité jsou také technické a koncepční dovednosti. Technickými dovednostmi je míněna schopnost využít znalosti a metody pro realizaci jednotlivých činností krizového managementu. Koncepční dovednosti pak představují vidění subjektu jako určitého systému složeného z jednotlivých částí, které jsou samy o sobě velmi důležité.

Vzniká-li krize pomalu, a ohrožuje-li dlouhodobé cíle, je úkolem krizového manažera jí zamezit. Pokud jde o krizi náhlou, musí situaci zvládnout.

Podle autorů stati „Osobnost manažera a manažerské dovednosti“ se krizový manažer dostává do následujících rolí:³

a) interpersonální role

Je dána především formálními pravomocemi, zpravidla v oblasti mezilidských vztahů.

Manažer je **figurkou** (je pouze účastníkem), **vůdcem** (řídí, koordinuje, kontroluje a rozhoduje o personálním zabezpečení) nebo **styčným důstojníkem** (zabezpečuje mezilidské vztahy, komunikuje s ostatními manažery a spolupracovníky).

b) informační role

Krizový manažer přijímá, vyhodnocuje, využívá a předává informace. Je **řešitelem** (informace získá, vyhodnotí a navrhne jejich využití), **informátorem** (poskytne informace podřízeným s ohledem na to jaké informace je vhodné komu poskytnout) nebo **reprezentantem** (zastupuje subjekt ve společnosti, dbá na její využití a společenské hodnocení).

c) rozhodovací role

V rozhodovací roli je krizový manažer **velitelem** (snaží se předvídat situace a s předstihem na ně reagovat) a **eliminátorem** (při nenadálé situaci se předpokládá jeho rychlá reakce, vedoucí ke zmírnění následků).

V případě, že se v procesu rozhodování v krizových situacích manažerovi nedostává informací, nabývají na důležitosti jeho povahové dispozice. Takový způsob rozhodování nazýváme **individuálním rozhodnutím**.

Kromě povahových dispozic krizového manažera má vliv na proces řešení krizových situací také

- jeho vlastní hodnotový systém
- jeho povahové vlastnosti
- tendence k riskování
- tendence pochybovat o vlastních rozhodnutích

Bylo již řečeno jaké předpoklady by krizový manažer měl splňovat. Je nutné zmínit také faktory, které mohou být pro krizového manažera při vzniku a řešení krizových situací velmi omezující. Jsou to především

- nedostatek zkušeností
- nedostatečná psychická odolnost
- omezená schopnost ovlivnit vlastní emoce

Krizový management ve většině případů není činností týkající se jen jediné osoby, ale celého týmu. Úlohu krizového manažera bychom měli nahlížet nejen z hlediska kritérií, která by měl splňovat jakožto jednotlivec, ale také z hlediska jeho účasti v krizovém týmu. Proces týmového rozhodování, je sice časově náročnější, ale výsledkem může být kvalitnější řešení neočekávané situace. Zvláště v případě, jsou-li do rozhodování zapojeni zástupci složek, které budou později řešení realizovat.

Jaké by mělo být ideální složení krizového týmu?

- krizový manažer (člen managementu subjektu)
- pracovník z oblasti výroby
- pracovník hospodářské správy
- pracovník marketingu
- pracovník pověřený bezpečností subjektu
- člen správní, dozorčí či provozní rady
- popřípadě další pracovníci z jiných oblastí (vybraní na základě povahy krize)

Krizový tým by se při přípravě na krizovou situaci pod vedením krizového manažera měl soustředit na kontinuální provádění následujících činností.

1. stanovení krizového potenciálu v organizaci
2. návrh strategie pro řešení krizové situace
3. prezentace návrhů řešení krizové situace vedení organizace
4. rozhodnutí o konceptu řešení krizové situace
5. rozdělení úkolů a provedení opatření stanovených konceptem
6. týmový trénink
7. pravidelná kontrola opatření
8. vyhodnocení zkušenosti v období po skončení krize a její využití pro budoucnost, důležitá je taktéž aktualizace strategie.

Provádění krizového řízení může být limitováno nejen nedostatky krizového manažera (nedostatek zkušeností atp.), ale lidským faktorem obecně. Nejen v rámci celého krizového týmu.

Lidský faktor přináší riziko, které nelze nikdy zcela vyloučit. Je však možné jej řídit prostřednictvím ovlivňování chování lidí.

Zejména následujícími způsoby:

- vytvořit podmínky, které umožní předvídat vznik krizové situace
- v případě, že krizová situace vznikne, zajistit informovanost zaměstnanců na všech úrovních
- průběžně vyhledávat možné zdroje krizových situací
- věřit v úspěch prováděného řešení a po jeho realizaci stanovit další opatření.

V krizové situaci je lidské jednání ovlivněno pocitem ohrožení majetku, zdraví či dokonce vlastního života i životů dalších lidí. Z tohoto hlediska se nedostatek informací či jejich přílišná složitost v době krize projeví především jako nejistota, a následný stres je spouštěcím mechanismem negativních reakcí.^{III}

^{III} Dokladem je poskytování nedostatečných a zavádějících informací od povodňového štábu Hlavního města Prahy v době povodní v roce 2002, kdy byla zkreslena informace o míře nebezpečí hrozícího nejen pražským divadlům.

Zlatým pravidlem platným pro jednání s lidmi v krizové situaci by zcela jistě mohl být následující citát:

„Míra paniky je přímo úměrná nedostatku informací“⁴

Pokud mají účastníci krize nedostatek informací o situaci, může dojít ke vzniku agrese^{IV}, která je velmi podstatným sociálním faktorem. Jako taková může být podnětem k celé řadě aktivit namířených proti jednotlivcům i celému subjektu. Agrese úměrně roste v závislosti na obavách z rizika a jeho neznalosti.

Prostředkem pro ovlivňování lidí v situaci, která předchází krizi, není příkaz, zákaz a informování, ale změna motivace. Ta se může odehrát především prostřednictvím mezilidské komunikace.

Komunikace je vůbec jedním z velmi důležitých aspektů krizového managementu. Nejen na interní mezilidské úrovni, ale zejména směrem ven, k okolí subjektu.

Diplomová práce je zaměřena na krizový management v divadelním prostředí, ve kterém lidský faktor a emocionalita hraje významnější roli než v mnohých jiných oborech.

^{IV} agrese – útočné jednání vůči druhé osobě, tendence zničit nebo poškodit nějaký objekt, Klimeš, Lumír: Slovník cizích slov, Státní pedagogické nakladatelství, Praha 1983.

II. Krizový management v kontextu divadelního prostředí

Předcházející část diplomové práce byla věnována především obecné terminologii krizového managementu. Je tento obecný základ aplikovatelný na divadelní prostředí? Těmito souvislostmi se u nás dosud nikdo nezabýval, neexistuje odborná literatura, ale já se domnívám, že jej aplikovat lze.

Divadelní prostředí není možné zcela charakterizovat obecným způsobem a vytvořit přesný „systém“, který by jej z hlediska krizového managementu popsal. Jak již bylo v předcházející kapitole řečeno, je to dáno především jeho emocionalitou a proměnlivostí.

Konkrétní příklady krizových situací však můžeme popsat poměrně přesně a na tomto základě vyvodit obecnější závěry. Následující kapitoly této diplomové práce se zabývají nejen případy, které měly katastrofální následky pro konkrétní divadla, ale také těmi, které se odehrávají denně, ale nemají tak fatální dosah. To ovšem neznamená, že jsou zanedbatelné. Jsou dokonce předvídatelné a právě tomuto typu krizových situací lze snáze předcházet. Díky tomu je možné také vytvořit plán pro jejich okamžité řešení.

Krizové situace je možné definovat podle „podnětů“, které vedly k jejich vzniku, a podle míry následků. Z terminologie, která je užívána v první části diplomové práce, zabývající se krizovým managementem v obecné rovině, budu pro charakterizaci různých příkladů používat především následující rozlišení na:

„krize z hlediska rozsahu a následků“ (tzv. paralyzující - krize zasáhne subjekt v takové míře, že ohrožuje jeho samotnou existenci a tzv. dílčí - subjekt byl postižen jen částečně) a „krize z hlediska příčiny jejího vzniku“ (způsobená podnětem zevnitř a způsobená vnějším prostředím).

1) Příklady krize „paralyzující“ - povodeň, požár

Jedním z typických a vždy přítomných příkladů paralyzující krizové situace je v divadelním prostředí požár. Tento fakt dokládá již samotný pohled na divadelní historii posledních několika staletí. I přes vývoj nejen divadelní architektury, ale i stále přísnějších bezpečnostních předpisů, vidáme občas i v současnosti v médiích nejrůznější zprávy o takových událostech.

Výjimku samozřejmě tvoří případy žhářství, kdy na vině není chyba architekta či porušení bezpečnostních předpisů. Neexistuje způsob jak toto riziko eliminovat. V případě požárů (či jiných živelních pohrom) má ovšem velký význam tzv. pasivní prevence (viz. kapitola I.), tedy již zmíněná bezpečnostní opatření, včetně pojištění budovy divadla.

Pohled do historie

Jedním z „nejslavnějších“ příkladů v české historii je bezesporu požár Národního divadla v Praze dne 12. srpna 1881 (viz. fotografie v příloze č. 1). Vzhledem k tomu, že je možné čerpat jen z historických materiálů, které ovšem podrobně popisují spíše průběh požáru a nikoliv kroky vedoucí k řešení situace, není možné z hlediska krizového managementu tento příklad hodnotit.

Požár vznikl pravděpodobně z nedbalosti. Dva klempíři, kteří 12. srpna přiletovávali hromosvod na střechu divadla, nedostatečně uhasili uhlí vysypané z kamínek do měděného žlabu. Požár podpořily architektonické nedostatky budovy a souhra několika nepříznivých náhod (Miroslav Ivanov v knize „Požár Národního divadla“⁵ uvádí, že se jednalo o poruchu novomlýnského vodovodu zásobující hydranty v budově Národního divadla, nefunkční parní stříkačku pražských požárních a především přítomnost většiny pražských požárních v předpokládané době vzniku požáru na pohřbu oblíbeného člena sboru Čeňka Diviše)^v.

Zcela přesné informace již není možné dohledat, avšak z hlediska krizového managementu je zajímavé, že se Výboru za otevření Národního divadla podařilo zorganizovat národní sbírku již den po požáru, tedy 13. srpna 1881.

^v Zajímavostí je, že postava hasiče Čeňka Diviše a celá situace kolem požáru ND se po více než sto dvaceti letech stala inspirací pro napsání hry Ivy Peřinové, současné kmenové autorky Naivního divadla Liberec. Zde byla hra v únoru 2005 pod názvem „Krásný nadhasič aneb Požár Národního divadla“ v režii Tomáše Dvořáka v premiéře také uvedena.

Zájem obyvatelstva byl jistě značný. Vzhledem k tomu, že teprve 11. června 1881 prozatímně otevřené Národní divadlo (dále jen „ND“), bylo symbolem národní hrdosti. Ale uvědomíme-li si, že v roce 1881 byl jediným zdrojem informací denní tisk, byla rychlost reakce obyvatel fascinující. Zvláště srovnáme-li tento příklad s možnostmi, které mohou divadla k oslovení veřejnosti využít v dnešní době.

Z hlediska kreativity v přístupu k získání finančních příspěvků na obnovu ND bych v kontextu konce devatenáctého století pozitivně hodnotila nápad vydražit úlomky obrovského křišťálového lustru z hlediště ND. V oblasti prevence stojí za zmínku fakt, že budova ND byla pojištěna celkem čtyřmi pojistkami, z nichž se údajně žádná nevztahovala na zařízení divadla.

Období kolem roku 1881 bylo v počtu požárů divadel opravdu „bohaté“, kromě Národního divadla v Praze byl zničen i vídeňský Ringtheater, v roce 1880 shořelo divadlo v Nice. Pražský požár měl sice dalekosáhlé následky, ale naštěstí vznikl v době, kdy se v divadle nehrálo. Například ve vídeňském Ringtheateru však při požáru tragicky zemřelo čtyři sta padesát diváků.

Tyto případy, jež se odehrály v krátké době po sobě, byly důvodem pro zpřísnění bezpečnostních podmínek a především jejich zohlednění již při projektování mnohých divadelních budov. Mezi tyto úpravy patřilo například snížení kapacity hlediště, snížení počtu míst k stání (do té doby bylo zcela běžné, že místa k stání tvořila polovinu kapacity hlediště, což při vyvolání paniky při požáru mohlo mít fatální následky) či zavedení elektrického osvětlení atd.

Na území Čech a Moravy realizovala architektonické úpravy v návrzích divadelních budov, které vedly k zajištění vyšší úrovně protipožárního zabezpečení, především dvojice renomovaných architektů Fellner a Helmer. Při stavbě Městského divadla v Liberci (1883) – (dnešního Divadla F. X. Šaldy), mimořádně široké vstupní schodiště, plánované jako evakuační úniková cesta, Národního divadla v Brně (1884) – první divadlo s plně elektrifikovaným osvětlením, Městského divadla v Karlových Varech (1886), Nového německého divadla (1887) - dnešní Státní opera Praha a dalších.

V roce 1882 byly podle Jiřího Hilmery, autora knihy Česká divadelní architektura⁶, realizovány také úpravy budovy Stavovského divadla. Především vznikly nové únikové cesty a byla přistavěna boční schodiště. (viz. obrazové přílohy č. 2 a č. 3)

Na přelomu devatenáctého a dvacátého století byly stále ještě poměrně značné rozdíly mezi platnými předpisy v Evropě a na území USA. Evropské normy stanovily nutnost vyklizení budovy v časovém limitu čtyř minut, dostatečný počet nouzových východů a požárních klapek, které zabránily zaplnění prostoru dýmem. Železná opona se ve velkých evropských divadlech již pomalu stávala samozřejmostí, na rozdíl od USA. Ještě v roce 1903 při požáru divadla v Chicagu, jež bylo do té doby považováno za absolutně bezpečné, zahynulo šest set diváků.⁷

Období 90. let 20. století a počátek 21. století

K požárům v divadelních budovách dochází po celá staletí a pravděpodobně k nim bude docházet i nadále. Škody a ztráty na životech jistě pomohou zmírnit různá bezpečnostní opatření, ale v nastalé krizové situaci je však podstatná míra paniky, popř. vzniklá davová psychóza. Většina obětí ve výše zmíněných případech pravděpodobně zahynula právě kvůli panice a byla ušlapána davem. Pokud požár nevznikne během představení přímo v hledišti, což není příliš časté, většina diváků má šanci divadlo opustit nouzovými východy a bez zranění. Ne tak v případě pokud nastane panika. Pak zcela nesmyslně mohou zemřít lidé, kteří po vdechnutí kouře upadnou na zem a jsou ostatními ušlapáni.

Takovým zcela současným příkladem je požár v Paláci kultury v egyptském městě Bani Suvajf dne 5. září 2005. Příčinou požáru byla svíčka používaná jako rekvizita při představení. Požár se podařilo zvládnout již během následující hodiny, vzniklá panika však způsobila smrt celkem třiceti lidí, kteří byli ušlapáni. Dalších padesát šest lidí bylo zraněno.⁸

Při dvou požárech v českých divadlech, které se odehrály v 90. letech 20. století, k obětem na životech ani vzniku paniky nedošlo. Jejich srovnání je však zajímavé z hlediska přístupu k řešení krizové situace a její prevence.

Požár Západočeského divadla v Chebu

K požáru Západočeského divadla v Chebu došlo v noci na 6. dubna 1997. Nejprve byl označen za náhodnou událost. Později však bylo lokalizováno jeho ohnisko, kterým mělo být jedno ze sedadel hlediště, ale tato možnost byla později vyloučena.

Požár se během půl hodiny rozšířil neobyčejně rychle a způsobil značné škody v celém sále. Později byly vyčísleny na 29 milionů korun. Tehdejší ředitel divadla, František Hromada, společně se starostou města Cheb iniciovali veřejnou sbírku, ze které bylo získáno celkem 1,5 milionu korun. Západočeské divadlo získalo náhradní hrací prostor ve Františkových Lázních, a díky podpoře a zájmu ostatních divadel odehrálo několik benefičních představení.

Zásadní vliv na rekonstrukci divadla, která trvala dvanáct měsíců, mělo pojištění. Zřizovatel divadla, město Cheb, pojistilo budovu divadla a František Hromada po svém nástupu do funkce ředitele připojistil zvláštní pojistkou i inventář. Škody způsobené požárem byly pojišťovnou hrazeny téměř v plné výši (25 milionů korun, zbývající 4 miliony korun hradil zřizovatel). Dle Františka Hromady pojišťovna jednala velmi rychle a flexibilně, a výrazně tak přispěla k rychlému provedení celé rekonstrukce a obnovení provozu divadla.

Západočeskému divadlu se podařilo získat zájem veřejnosti, což dokládá nejen úspěch veřejné sbírky, ale také zájem médií a to i na celostátní úrovni. Vedení divadla se ovšem muselo vypořádat s podvodníky, kteří se objevili v době, kdy probíhala veřejná sbírka, a kteří neoprávněně žádali příspěvek na obnovu divadla. Podvodníci takto mohli pověsti Západočeského divadla výrazně uškodit. Západočeské divadlo paradoxně muselo opakovaně varovat obyvatele města Chebu a zdůrazňovat jakým způsobem mohou divadlo finančně podpořit.

Slib, že divadlo bude po uplynutí jednoho roku opět v provozu, daný starostou města, se podařilo splnit. Podstatný vliv na brzké zahájení a rychlý průběh celé rekonstrukce mělo právě uzavření obou pojistek.⁹

Požár Severomoravského divadla v Šumperku

Severomoravské divadlo v Šumperku, jedno z nejmenších oblastních divadel v České republice, bylo zásadním způsobem poškozeno požárem vzniklým v nočních hodinách dne 24. října 1994. Požár, který byl pravděpodobně založen úmyslně (ze žhářství však nikdo obviněn nebyl), vznikl ve skladových prostorech divadelní restaurace. Vzhledem k tomu, že v budově nebyla žádná požární signalizace, byl lokalizován až ve fázi, kdy se již značně rozšířil. Bylo zničeno jeviště, hlediště i přilehlé prostory (viz. fotografie v příloze č. 4)

Tehdejšímu řediteli divadla Petru Královi se v úzké spolupráci se starostou města Šumperk podařilo již druhý den po požáru iniciovat sbírku (zaměřenou lokálně na obyvatele Šumperku a okolí), jejíž výtěžek dosáhl částky 1,2 milionu korun. Reakce okolí byla dle současného ředitele divadla Oldřicha Svozila okamžitá, solidaritu dokonce projevila i mnohá pražská divadla (např. byla realizována benefice v Divadle Pod Palmovkou).

Petr Král se snažil získat finanční příspěvky kromě veřejné sbírky i dalšími způsoby. Za poněkud netradiční považují žádost vedení divadla o příspěvek ze Spojených arabských emirátů. Tato země nejen že nemá s českým divadelním prostředím nic společného, ale dokonce nemá v České republice ani diplomatické zastoupení. Nejvíce efektivním se pochopitelně ukázalo oslovení lidí, kteří byli se Severomoravským divadlem přímo spjati. Nejen těch, kteří žijí v samotném Šumperku, ale také v oblasti přesahující hranice města, kam divadlo jezdilo pravidelně na zájezdy. Především tito lidé se stali dárci. Divadlo krátce po požáru začalo hrát jedinou inscenaci, jejíž výprava nebyla zničena, protože s ní byl soubor v době požáru na zájezdě. Divadlu bylo nabídnuto dočasné působiště v prostoru kulturního domu D 123^{VI}.

Divadlo nebylo vůbec pojištěno, náklady na rekonstrukci byly tedy hrazeny z mimořádného příspěvku Ministerstva kultury České republiky, o jehož získání se podle Oldřicha Svozila zasloužilo zastupitelstvo města Šumperk. První odhad škod činil přibližně 58 milionů korun. Skutečné náklady

^{VI} název je odvozen ze skutečné kapacity sálu

na likvidační práce, projekt a rekonstrukci divadla a jeho následné vybavení dosáhly celkem 200 milionů korun (z toho 180 milionů korun stála samotná stavba). Obnova divadla trvala celkem šest let (1994 – 2000). První dva roky po požáru byla budova pouze zakonzervována, následná rekonstrukce trvala čtyři roky. Po celou dobu bylo divadlo nuceno existovat v nestandardních podmínkách v kulturním domě D 123. Během toho období byl počet zaměstnanců snížen z původních devadesáti pěti na čtyřicet pět.

Oldřich Svozil dnes, i přes zkušenost šesti let ve velmi obtížných podmínkách, hodnotí řešení krizové situace a samotnou rekonstrukci pozitivně. Silná podpora obyvatel města a kraje, kterou se divadlu podařilo získat, byla velmi významnou motivací. Je zjevné, že se jednalo o spíše lokální patriotismus. O situaci informoval především krajský regionální tisk. V rámci neodborné veřejnosti České republiky a celostátních médií však požár divadla zůstal na okraji zájmu. Bylo tomu tak zřejmě proto, že postrádal rozměr „senzace“ (nedošlo k obětem na životech atp.).

Pro získání pozornosti v hlavním městě se vedení divadla rozhodlo nabídnout státním činitelům (ministrům, poslancům, senátorům atp.) speciální předplatné za 999,-Kč, nazvané symbolicky „Fénix“^{VII}. Odezva však byla zanedbatelná.

Divadlo před rokem 1994 nemělo připravený žádný krizový plán a nemá jej ani v roce 2006. Na základě zkušenosti z krizové situace po požáru ovšem ředitel divadla Oldřich Svozil přistoupil k provedení některých preventivních kroků. Kromě standardních protipožárních opatření je dnešní obnovená budova divadla v přímém spojení s požárníky a policií, kteří jsou schopni zasáhnout v časovém limitu tří minut (podobně je zajištěno například Národní divadlo v Praze). Na základě rozhodnutí ředitele divadla byla uzavřena pojistka pro případ živelní pohromy. Náklady na pojistné dle výpovědi Oldřicha Svozila činí 70.000,- Kč ročně.¹⁰

^{VII} Fénix – bájný egyptský pták, který se po půl tisíciletí sám spálí a z popela vyletí zase omlazený, kolektiv autorů: Encyklopedický slovník, Odeon, Praha 1993

Srovnání obou popsaných příkladů divadel poškozených požárem

	Západočeské divadlo Cheb - 1997	Severomoravské divadlo v Šumperku - 1994
pojištění	ANO, zvláště budova a inventář	NE
požárem způsobené škody	ve výši 29 milionů Kč, rekonstrukce včetně obnovy vybavení stála celkem 29 milionů Kč	odhadovány ve výši 58 milionů Kč, celková rekonstrukce včetně likvidačních prací a studie stála 200 milionů Kč
doba trvání rekonstrukce	12 měsíců	4 roky (6 let včetně dvou let, kdy byla zakonzervována poškozená budova)
krytí nákladů na rekonstrukci	pojišťovna (do výše 87% nákladů, 13% nákladů zřizovatel)	mimořádný příspěvek MK ČR, v plné výši nákladů

Požáry obou divadel nejsou jistě srovnatelné v plné míře, protože v případě Severomoravského divadla došlo k téměř úplnému zničení budovy. Ze srovnání však vyplývá, že podstatný vliv na průběh obnovy obou divadel měla existence respektive neexistence pojistných smluv.

Prevence – význam pojištění divadla

Předcházející kapitola byla věnována případům divadel poškozených požárem. Ze srovnání jasně vyplývá, že jedním ze základních preventivních opatření, jež mohou řešení krizové situace výrazně urychlit či podpořit (jak tomu bylo v případě Západočeského divadla v Chebu), je pojištění budovy divadla proti požárům, živelním pohromám (tzv. pasivní prevence – viz. kapitola I.).

Následující návod Daniely Šálkové, ředitelky Divadla v Dlouhé, vytvořený na základě zkušenosti živelní události (povodně v srpnu 2002 – viz. fotografie v příloze č. 5)^{VIII}, důležitost pojištění nepochybně akcentuje a potvrzuje. Svědectví má spíše obecnou platnost a některé kroky, které Daniela Šálková popsala jsou preventivními opatřeními platnými i pro jiné krizové situace.

^{VIII} podobně bylo postiženo i Hudební divadlo v Karlíně (viz. fotografie v příloze č. 6) či Divadlo Archa (viz. fotografie v příloze č. 7)

I. Než přijde voda (požár atp.)

1. Obecně:

- a) Zhodnocení rizika: posouzení nebezpečí
- b) Pohled do historie: jak zasáhly předchozí živelné události objekt
- c) Dle lokality: povinnost majitele objektu vypracovat posouzení povodňového nebezpečí a seznámit s ním nájemce (jste-li v budově v nájmu, trvat na pojištění budovy proti živelným pohromám, toto pojištění platí pronajímatel)

2. Pojištění majetku:

- a) Pojišťovací makléř vybere zdarma nejvýhodnější typ pojištění a vhodnou pojišťovnu s ohledem na konkrétní podmínky divadla
- b) Pozorné a podrobné prostudování pojistných podmínek je nutné. Rozhodnout, zda pojistíte svůj nebo i cizí majetek v objektu.
- c) Pojistit subjekt nejen proti živelným událostem, ale také odpovědnost za škodu na cizím majetku.

3. Evidence majetku (nutná pro nárokování výše škody):

- a) Vést přesnou a průkaznou evidenci majetku, a to nejen investičního, ale i drobného hmotného a nehmotného majetku a majetku v operativní evidenci.
- b) Pravidelně kontrolovat úplnost a správnost evidence pořizovaného, ale i vyřazovaného majetku.

II. Bezprostředně před povodní a během povodně (požáru atp.)

1. Záchranné práce před povodní a během ní:

- a) Dodržovat veškerá bezpečnostní nařízení k zajištění bezpečnosti zaměstnanců a dalších osob.
- b) Zajištění podmínek pro záchranáře: pracovní oděvy, dezinfekční pomůcky, strava pro povodňové pracovníky, očkování.
- c) Rozdělení kompetencí, rozdělení práce stanovit pracovníky zodpovědné za jednotlivé činnosti: zásobování, doprava, hygiena, nasazení na jednotlivé práce.
- d) Zhodnocení efektivity činností vzhledem k jejich nebezpečnosti
- e) Ocenění práce.

2. Kontaktovat zřizovatele, pojišťovnu a případně další instituce (Ministerstvo kultury České republiky, Magistrát hl. m. Prahy atd.):

V případě potřeby požádat zřizovatele o finanční výpomoc nebo pojišťovnu o zálohu na pojistné plnění.

3. Jste-li v pronájmu, kontaktovat majitele objektu a dohodnout s ním další postup včetně kompetencí a postupu prací.

4. Informovat veřejnost o situaci

- a) Neprodleně informovat sdělovací prostředky o situaci a o možnostech, jak pomoci divadlu. Pozvat novináře, svolat tiskovou konferenci, atd.
- b) Místní vývěsky
- c) Internet, mail, atd.

5. Pořízení fotodokumentace:

nutné pro pojišťovnu, pro žádosti o granty a dotace i pro sdělovací prostředky. Užitečné je i natáčení na video.

III. Po povodni (požáru atp.)

1. Stanovení náhradního programu a obnovení provozu

- a) Zhodnotit možnosti náhradního provozu s ohledem na dobu rekonstrukce
- b) Seznámit zaměstnance se situací a s perspektivou pro další období, zajistit na období obnovy uspokojivé zaměstnání perspektivním pracovníkům, zejména pro umělecké a uměleckotechnické složky.
- c) Seznámit s plánem činnosti širokou veřejnost prostřednictvím médií i prostřednictvím vlastních informačních materiálů.

2. Získání finančních prostředků na obnovu provozu

- a) Vypracovat co nepřesnější kalkulaci nákladů na obnovu, zdroje ze, kterých budou náklady hrazeny. Využít rekonstrukce pro zlepšení pracovních podmínek zaměstnanců a pro realizaci změn a vylepšení budovy ve všech oblastech (pokud to finanční prostředky dovolí).
- b) Přehodnotit roční rozpočet a zjistit rezervy z vlastních zdrojů ať už z provozních prostředků nebo z fondů.
- c) Ověřit možnosti mimořádných dotací zřizovatele.

- d) Vyhlásit veřejnou sbírku na obnovu provozu a zveřejnit tuto informaci všemi dostupnými prostředky.
- e) Sledovat možnosti dotací a grantů z různých zdrojů (např. Institut umění Pro culture atd.)
- f) Pro účely získávání grantů a dotací připravit materiál se základními informacemi o divadle, o rozsahu škod, plánu činnosti v nejbližší budoucnosti, seznam nejpotřebnějšího vybavení a fotodokumentací.
- g) Pro následné vyúčtování dotací vést v účetnictví odděleně veškeré nákupy náhrad za věci zničené povodněmi.

Daniela Šálková shrnula výše uvedená doporučení v interním dokumentu Divadla v Dlouhé z hlediska zkušenosti ředitele divadla, které sídlí v budově, jenž není majetkem zřizovatele, ale soukromého vlastníka. Zdůraznila nutnost přimět pronajímatele objektu k uzavření pojistné smlouvy a k hrazení nákladů na pojištění proti živelním pohromám.^{IX}

Divadlo v Dlouhé v tomto ohledu není právě nejtypičtějším příkladem. Většina z pražských divadel zřizovaných či založených městem, ministerstvem kultury, či městskou částí, užívají budovy, které jsou v majetku zřizovatele či zakladatele. Nabízí se tedy otázka, jak je tomu v případě divadel, která užívají budovy, jejichž vlastníkem je jejich zřizovatel (či zakladatel). Ani v tomto případě není pojištění budovy proti živelním pohromám zákonnou povinností. Rozhodnutí, zda budova, v níž dané divadlo sídlí, bude pojištěna, je pouze na řediteli. Tak tomu bylo i v případě Severomoravského divadla Šumperk. Pojistka byla uzavřena až po rekonstrukci budovy zničené požárem. Divadla nebyla pojištěna v období do roku 1989, jelikož vlastníkem České pojišťovny byl stát. Bylo považováno za zbytečné, aby divadlo jako „státní podnik“ platilo za pojištění jinému státnímu podniku. V případě vzniku škody tedy náklady automaticky hradil zřizovatel.

Ani v současnosti není řešení příliš koncepční. Jde především o finanční prostředky na krytí náklady spojených s pojištěním. Zřizovatel předpokládá, že jsou zahrnuty v již poskytovaném příspěvku a obvykle jej odmítá příspěvek

^{IX} povinnost pojistit budovu či majetek není dána zákonem, v případě Divadla v Dlouhé je dána nájemní smlouvou: Divadlo v Dlouhé požaduje po majiteli budovy její pojištění (proti živelním pohromám, požáru, havárii elektroinstalace či kanalizace atp.), majitel budovy naopak požadoval po Divadlu v Dlouhé pojištění majetku).

navýšit. Dalším problémem je otázka jak stanovit částku, na kterou majetek pojistit, jedná-li se například o kulturní památku, jejíž cena dosud nebyla vyčíslena. Nedořešeno zůstává také to, kdo je vlastníkem pojištěného movitého a nemovitého majetku, a kdo by jej tedy měl pojistit. Zda by divadlo mělo vyhlašovat výběrové řízení při výběru pojišťovny, také není jasně definováno.

Požár a povodeň jsou typem krizových situací, jež mohou divadlo na určité období zcela „paralyzovat“. Následující příklady krizí lze souhrnně charakterizovat jako „dílčí“, tedy krize, které divadlo poškodí částečně a následky nejsou vždy na první pohled viditelné.

2) Krize „dílčí“ a její příklady: epidemie a terorismus

Velké epidemie v období středověku

V roce 2006 vnímáme slovo „epidemie“^x především skrze hrozbu virů BSE (tzv. nemoc šílených krav), H5N1 (tzv. ptačí chřipka), či každoročních vln chřipky procházejících celou Evropou.

V historii evropského kontinentu byl zcela jistě jednou z nejzávažnějších epidemických chorob mor. První doložená morová pandemie^{xi} postihla Evropu již v letech 541 – 544 . V průběhu následujících století mělo šíření této choroby značný vliv na její demografický vývoj.

Z hlediska přímého vlivu na divadlo v kontextu krizového managementu je jedním z nejzajímavějších příkladů období morových ran v Anglii za života Williama Shakespeara (1564 - 1616). Konkrétní provedená opatření dokazují zásadní vliv nejen na tehdejší provoz divadel, ale také na jeho vývoj.¹¹

V Londýně byla kontinuálně sledována úmrtnost obyvatel na mor. V případě, že přesáhla třicet osob týdně, bylo vyhlášeno tzv. „morové nebezpečí“, jehož důsledkem byl mimo jiné i zákaz provozování divadla. Herci byli v období morového nebezpečí nuceni kočovat po venkově.

Tento příklad dokládá, že již před mnoha staletími si lidé byli vědomi skutečnosti, že divadla jsou ideálním místem k přenosu infekčních chorob. Tehdejší opatření lze nazvat prvními kroky prevence proti vzniku krizové situace (konkrétně pandemie moru).

Později došlo ke značnému rozvoji prevence šíření infekčních chorob. V Itálii v 16. století vznikly tzv. „zdravotní úřady“. Ty byly schopny rychlé a neustálé výměny informací o výskytu infekce, a to na mezistátní úrovni. Řečeno slovníkem 21. století, jejich cílem byl „monitoring“, který by umožnil včasné přijetí aktivních preventivních opatření (karantény pro lodě, zřizování místních orgánů, různých zákazů – tedy i provozování divadla atp.)

Pokud mor nepřetržoval v dané zemi endemicky^{xii}, mohlo tak být dosaženo včasného vzájemného oddělení zemí a účinné prevence vzniku pandemie.

^x epidemie – hromadné rozšíření nakažlivé nemoci, Encyklopedický slovník, kol. autorů, Odeon, Praha, 1993

^{xi} pandemie – hromadný výskyt infekčního onemocnění postihující obyvatele bez prostorového omezení, Encyklopedický slovník, kol. autorů, Odeon, Praha, 1993

^{xii} endemicky – dlouhodobě se vyskytující onemocnění, infekčního původu, postihující obyvatelstvo, v určitém regionu, kolektiv autorů: Encyklopedický slovník, Odeon, Praha, 1993

Epidemie moru v Londýně v letech 1592 - 93 byla dle dochovaných materiálů obzvláště silná. Divadelní společnosti byly nuceny po celou dobu nepřetržitě kočovat, což je fyzicky a finančně vyčerpalo natolik, že mnoho z nich zaniklo. Z tohoto důvodu dokonce zanikl i soubor Služebníci královny Alžběty, který působil na venkově až do roku 1594.

Z hlediska dějin divadla je velice důležité, že právě ukončení činnosti mnoha souborů, finančně oslabených dlouhým kočováním, přispělo ke vzniku dvou významných hereckých společností: Společnosti lorda admirála vedené a spravované Edwardem Alleynem a Phillipem Henslowem.

Společnost lorda komořího, jejímž podílníkem byl právě William Shakespeare.^{XIII}

Ze zachovaného dopisu Phillipa Henslowa (divadelní podnikatel) adresovaného jeho zeti Edwardu Alleynovi (jeden z prvních velkých tragických herců, 1566 - 1626) vyplývá, že epidemie v roce 1592 dosáhla děsivých rozměrů. V Londýně umíralo až dvanáct set lidí týdně.

Evropu postihlo celkem asi sedmnáct velkých pandemií moru. Po roce 1841 již žádná větší epidemie nebyla zaznamenána. V současnosti se mor objevuje pouze v jednotlivých případech a jeho výskyt má endemický charakter.

Podrobnější zpracování dalšího vývoje není předmětem této diplomové práce, výše zmíněné příklady jsou však prokazatelně jedním z prvních kroků prevence krizových situací se zcela zřetelným vlivem na divadlo.

^{XIII} Od trvání morových ran v letech 1592 - 1594 se dokonce odvozují datace Shakespearových her. Předpokládá se, že v období kdy došlo k zákazu divadla (roku 1592 a zákaz trval po celý následující rok), se William Shakespeare věnoval spíše lyricko-epickému básnictví, protože věděl že jeho hry dočasně nemohou být uvedeny na jeviště.

Současnost: Epidemie a její dosah

Epidemie onemocnění chřipkového typu je v našich zeměpisných šířkách v zimních měsících obvyklým jevem, který může v určité míře ovlivnit provoz a návštěvnost divadel ve velkých městech.

Můžeme jej charakterizovat trojím způsobem:

- a) Onemocní členové uměleckého souboru, což má mnohdy za následek zrušení více představení nebo změnu v hracím plánu během jednoho týdne či měsíce.
- b) V důsledku rozsáhlé chřipkové epidemie může dojít k poklesu návštěvnosti, a to jednak v důsledku vysoké nemocnosti obyvatelstva (není tedy dostatečný počet diváků, kteří nebyli zasaženi chřipkovým onemocněním, popřípadě je divadlo na okraji zájmu obyvatel v situaci kdy pečují o nemocné dítě či partnera), dále také může na základě doporučení hlavního hygienika (řídí se zákonem o ochraně veřejného zdraví č. 258/2000 Sb.) dojít k dočasnému uzavření divadla. V neposlední řadě může být tento pokles způsoben pouhými obavami obyvatel města z návštěvy uzavřených prostor, v nichž se shromažďuje větší množství lidí (tedy prostor kde může dojít k snadnému přenosu vzduchem přenosných chorob).
- c) V opravdu zásadní míře může případná chřipková epidemie zasáhnout divadla hrající pro děti. Důvodem je fakt, že děti v případě chřipkové epidemie tvoří většinu nemocných a na prevenci dalšího šíření nemoci je v jejich případě kladen vysoký důraz. Návštěva dětského představení je tudíž v takovém období tou poslední doporučenou aktivitou, ne-li přímo hygienikem zakázanou, jak již bylo zmíněno výše.

Chřipková epidemie je poměrně běžná a Evropu s různou intenzitou postihuje téměř každý rok. V posledních letech se však stávají stále aktuálnějšími i hrozby šíření mnohem závažnějších infekčních chorob.

V současnosti se zabýváme rizikem plynoucím z chorob jako je SARS, BSE a především virus H5N1 (tzv. ptačí chřipka). Za poslední týdny jsme si již zvykli být médii denně informováni o lokalitách výskytu viru, případech úhynu ptáků atp. Prvním preventivním opatřením, uplatněným v rámci území Evropské unie, je zákaz veřejných chovatelských výstav. Česká republika se v březnu 2006 stala součástí seznamu zemí s již registrovaným výskytem viru H5N1. Pokud bychom však uvážili možnost výskytu viru či jeho případné přenositelnosti na člověka, bude třeba mnohých preventivních opatření, mezi něž může patřit také uzavření divadel. Zde se nabízí otázka prevence epidemie H5N1 v souvislosti s divadly, jakožto místy ideálními k přenosu virů. Pokud by došlo k rozšíření viru H5N1 a vyvolání paniky obyvatelstva České republiky, vhodným postupem by pravděpodobně bylo omezení provozu divadel či jejich dočasné uzavření.

Hrozba teroristického útoku a její vliv

Terorismus:

„Společensky nebezpečný jev projevující se v národním i mezinárodním měřítku. Je to předem připravené, promyšlené použití násilí nebo hrozby násilím, obvykle zaměřené proti nezúčastněným osobám, s cílem vyvolat strach, jehož prostřednictvím mají být splněny politické, náboženské nebo ideologické požadavky.“¹²

Na teroristické útoky odehrávající se v zemích Blízkého Východu, Irsku či Španělsku jsme si již bohužel zvykli. Změna v uvažování většiny obyvatel planety nastala v září 2001 po útoku na World Trade Center (dále jen WTC). Od tohoto momentu lidé začali přemýšlet o takové hrozbě jako o zcela reálné, a to téměř kdekoliv a kdykoliv. Útok na WTC nebyl zdaleka posledním a lidé během dalších čtyř let mohli zaznamenat mnoho teroristických útoků.

Po leteckých útocích 11. září 2001 následovalo mimo jiné rozeslání obálek obsahujících antrax^{XIV}, což mělo za následek celosvětové zesílení obav

^{XIV} antrax – tzv. sněž slezinná, vysoce infekční onemocnění zvířat, přenosné na člověka, pro teroristy mimořádně výhodný, spory viru za nepříznivých podmínek přežívají desítky let, Prymula, Roman a kol.: Biologický a chemický terorismus, Grada Publishing, Praha 2002

z hrozby bioterorismu^{xv} a jeho možného budoucího vývoje. Do té doby se o hrozbě bioteroristických útoků veřejně diskutovalo jen v omezené míře a riziko bylo považováno za mizivé. Jen velmi málo států bylo připraveno podobným hrozbám čelit.

Hrozba bioterorismu

Biologické zbraně (mezi pět nejnebezpečnějších teroristy používaných patří antrax, mor, pravé neštovice, virus Ebola a tularémie) jsou finančně mnohem méně nákladné, někdy i účinnější než chemické či jiné zbraně, a dají se velmi dobře utajit. Například pokud se dobrovolně infikovaný terorista, v době před již viditelným propuknutím choroby, úmyslně pohybuje na místech, kde se shromažďují lidé. V budoucnosti je proto možné očekávat jejich masovější užívání teroristy.

Smyslem bioteroristických útoků však není jen umělé šíření virů v populaci, ale především vyvolání silné paniky a strachu, které následně slouží k dosažení skutečných cílů teroristů. Podstatný je také ohlas v médiích, a to především v případě, kdy jsou zmíněny některé z „mytizovaných“ chorob jako jsou například pravé neštovice či virus Ebola. Jejich použití teroristy je ovlivněno také jistou exotičností těchto chorob, která vyvolává větší obavy. Na základě vymýcení pravých neštovic byla vakcinace proti nim ukončena již před mnoha lety, a v případě viru Ebola mohou teroristé například v Evropě kalkulovat s určitou mírou nepřípravenosti zdravotnických složek.

Stejně důležitý je také ekonomický dopad bioterorismu. Náklady na již zmíněné rozeslání obálek s antraxem, které následovalo po útocích 11. září 2001 nebyly vysoké, řádově se blížily částce několika tisíc amerických dolarů. Ve srovnání s případným použitím chemických a vojenských zbraní, byly téměř mizivé. Výsledný efekt byl však ohromující. Ekonomické škody na území USA, vzniklé kvůli médii vyvolané panice, pravděpodobně dosáhly několika stovek milionů amerických dolarů. Narušení ekonomické stability postižených oblastí se negativně projevilo i na návštěvnosti divadel, restaurací, zábavních center atp.

^{xv} bioterorismus – úmyslné zneužití biologického prostředku k vyvolání onemocnění lidí nebo zvířat, může mít souvislost vojenskou, politickou, náboženskou nebo mít povahu prostého teroristického činu, Prymula, Roman a kol.: Biologický a chemický terorismus, Grada Publishing, Praha 2002

Teroristický útok na muzikálové divadlo Dubrovka

Zatím jediný teroristický útok na divadlo se odehrál ve dnech 23. – 26. 10. 2002 v moskevském muzikálovém divadle Dubrovka. Během představení populárního muzikálu „Nord – Ost“ obsadila divadlo skupina třiceti devíti čečenských teroristů. Jak se později ukázalo, někteří z nich seděli v sále dokonce již před začátkem představení. Skupina, která si říkala „Sebevrazi 29. divize“, vznesla směrem k ruské vládě požadavek na ukončení války v Čečensku a stažení ruských vojáků z oblasti.

Po třech dnech neúspěšných vyjednávání vnikla do divadla elitní vojenská jednotka. Během odvracení útoku bylo použito silného anestetika, rozptýleného uvnitř divadla ve formě aerosolu. Teroristy se díky tomu podařilo následně zneškodnit. Anestetikum a pravděpodobně i následné zanedbání péče ovšem způsobilo úmrtí většiny ze sto dvaceti devíti obětí z řad rukojmích. Paradoxně zemřeli následkem zadušení před budovou divadla, jelikož jim nebyla poskytnuta dostatečná lékařská pomoc.¹³ Počet obětí dosáhl celkem počtu sto padesáti osmi, včetně skupiny teroristů, kteří ovšem se sebeobětováním počítali¹⁴.

K podobnému teroristickému útoku na divadlo zatím naštěstí v České republice ani Evropě nedošlo. Vnímáme tudíž tuto hrozbu s poměrně značným odstupem.^{xvi}

Je nutné poznamenat, že k útoku čečenského komanda došlo v zemi s podstatně odlišnou politickou atmosférou, přesto se domnívám, že od této události jsou divadla – co by shromaždiště většího počtu lidí, více vnímána jako terče pro podobné útoky. Divadelní sály zatím nejsou nejběžnějším místem k páchání teroristických útoků, nicméně zcela vyhovují hlavnímu kritériu, podle kterého jsou tyto útoky páchány. Jde především o psychologický efekt. Smrt několika desítek až stovek lidí, kteří se uvolněně baví na divadelním představení, je ideálním tématem k medializaci, a tedy k vyvolání šoku a obav nejširší veřejnosti. Ne vždy si teroristé vybírají místa, která jsou symbolem náboženským, politickým či symbolem ekonomické prosperity, je možné, že se v budoucnosti jejich pozornost bude orientovat

^{xvi} V českých divadlech jsme prevenci před podobnou hrozbu mohli pocítit pouze jednou, při uzavření všech pražských divadel během zasedání Mezinárodního měnového fondu v září 2000 (na základě doporučení Ministerstva vnitra).

právě na místa, kde se konají kulturní akce, jakožto i na další podobná místa, kde se shromažďují lidé.

Tato diplomová práce začala vznikat v období krátce po teroristických útocích v Londýně 7. 7. 2005 a po útocích na turistické letovisko Sharm El-Sheikh v Egyptě dne 21. 7. 2005. Lidé si začínají uvědomovat že nejsou nedotknutelní, cílem útoků již není jen Blízký východ či USA, ale také metropole zemí Severoatlantické aliance a Evropské unie.

Spojení pojmů „terorismus“ a „divadlo“ se objevuje i v mnohem méně závažných souvislostech.

Téma útoku na divadlo Dubrovka a pozdější podpálení Divadla K. S. Stanislavského v Rusku se ve spojitosti s tzv. „DDT“ (koncept „Divize divadelního terorismu“) stalo podnětem k happeningu^{XVII} divadelního souboru Krepsko. Koncept tzv. „DDT“ si klade za cíl upozornit na tzv. „divadelní klientelismus“. V tomto pojetí se „terorismem“ rozumí nejednoznačná výběrová řízení na obsazení divadelní sálů určitým souborem. Divadelní soubor Krepsko se tímto konceptem inspiroval v únoru roku 2005, kdy performeři „stejně jako teroristé“ vnikli na jeviště Národního divadla na konci představení „Lucerny“ Aloise Jiráska a tzv. „ukradli“ hercům děkovačku.¹⁵

Pokud bychom považovali teroristický útok na některé z pražských (českých) divadel za zcela reálný a zabývali se případným řešením takové situace či prevencí, došli bychom zřejmě k závěrům, že taková opatření lze realizovat jen velice obtížně.

Možnost teroristických útoků v divadlech se na první pohled jeví spíše jako méně pravděpodobná, prevence proti nim by však mohla být stejnou samozřejmostí jako v případě požáru. V následujících letech by se alespoň plán evakuace při teroristickém útoku měl stát stejnou samozřejmostí jako například „požární klapky“.

^{XVII} happening (odvozeno z anglického to *happen*) – organizované dílo, akce naplánovaná konkrétními umělci, kteří se všichni účastní, pro konkrétní prostor usilující o aktivní účast diváka a jeho osvobození z pasivity. Happening je uměleckým aktem, který nelze nacvičit a ani opakovat. Dvořák, Jan: Malý slovník managementu divadla, Pražská scéna, Praha, 2005

Předmětem této diplomové práce není analýza případných teroristických hrozeb, ale popis názorných příkladů řešení zcela neočekávané krizové situace a případné prevence. Česká republika se zatím dějištěm teroristického útoku nestala, prevence zatím neexistuje, divadla plány pro případ teroristického útoku připraveny nemají. Naopak v zemích jako USA či Anglie, v nichž k útokům pravidelně dochází, jsou protiteroristická opatření (osobní kontroly atp.) již běžnou součástí zajištění bezpečnosti nejen diváků v divadle.

Reakce na situaci po útoku na WTC je velice zajímavým příkladem krizového managementu především z hlediska dopadu na provoz broadwayských divadel.

Divadla na Broadwayi po teroristickém útoku na World Trade Center dne 11. 9. 2001

Při útoku na WTC, který se odehrál 11. září 2001, k přímému fyzickému poškození velkých divadel na Broadwayi^{XVIII} nedošlo. Divadelní producenti a manažeři si však okamžitě uvědomili, že v brzké době mohou být divadla ohrožena ekonomicky. (viz mapa v příloze č. 8)

Rychlost s jakou byl vytvořen plán krizového řízení na několik následujících měsíců dopředu, včetně preventivních opatření, je obdivuhodná.

O znovuotevření Broadwaye bylo rozhodnuto již v den útoku starostou města New York Rudym Gulianim. Prezident **Ligy amerických divadel a producentů**^{XIX} (dále jen „Liga“) Jed Bernstein veřejnost informoval, že představení na Broadwayi 11. a 12. září 2001 jsou zrušena jako vyjádření podpory rodinám obětí útoku, od 13. září však divadla zahájí normální činnost.

^{XVIII} například: Al Hirschfeld Theatre, American Airlines Theatre, Belasco Theatre, Biltmore Theatre, Brooks Atkinson Theatre, Circle in the Square, Eugene O'Neill Theatre, Gershwin Theatre, Helen Hayes Theatre, Majestic Theatre, Nederlander Theatre, Neil Simon Theatre, New Amsterdam Theatre, Walter Kerr Theatre a další

^{XIX} Liga amerických divadel a producentů je organizace sdružující přibližně pět set členů – divadel, producentů a manažerů ve více než 140 městech Severní Ameriky a Kanady.

Kampaň „Živá Broadway“

Zajímavostí je, že divadla dokázala obnovit svůj provoz o čtyři dny dříve než newyorská burza cenných papírů, jeden z nejslavnějších symbolů města. Na konci prvního týdne po útoku tržby z představení klesly o 90%, celkové příjmy z turismu o 76%, některá z velkých divadel byla těsně před uzavřením a připravena propouštět zaměstnance. 21. září 2001 (tedy pouhých deset dnů od útoku!) byla zahájena marketingová kampaň na obnovu návštěvnosti s názvem „Live Broadway - Živá Broadway“. Zjednodušeně řečeno, šlo o to upozornit na divadla jako na dále fungující, teroristickým útokem fyzicky nepoškozená.

Kontext situace lze posoudit pouze podle tehdejších zpráv v médiích a tiskových zpráv dosud dostupných na internetu. Evidentní byl silný patriotismus, ideu kampaně bych charakterizovala heslem „život se musí co nejdříve vrátit do starých kolejí, musíme ukázat, že nejsme paralyzováni“. Broadwayská divadla usilovala o totéž.

V rámci kampaně byly zahájeny fundraisingové aktivity vedoucí k získání prostředků jednak pro oběti útoku a jejich rodiny (částka 5 amerických dolarů z každé vstupenky prodané v broadwayských divadlech v období 21. září - 31. října 2001 byla odvedena ve prospěch Mayor's Twin Towers Fund), tak pro samotná divadla, která utrpěla finanční ztráty kvůli zrušeným představením. Solidarita firem i jednotlivců se projevila téměř okamžitě, Liga měla v krátké době mnoho nabídek materiální a finanční podpory.

Liga se na kampani, jež měla za cíl obnovu návštěvnosti divadel, ale také obchodních aktivit, restaurací a dopravy v New Yorku, podílela ve výrazné míře. Dostala k dispozici v tisku, televizi a rozhlasu prostor v hodnotě milionů amerických dolarů. Od 21. září 2001 byly jako osobní vzkaz starosty New Yorku Rudyho Gulianiho v denících uveřejňovány celostránkové inzeráty s titulkou „I Love New York Theatre“ či „Let's Go On With Show...“. Filmové a divadelní hvězdy jako Matthew Broderick či Kevin Spacey nahrály rádiové spoty na podporu divadel.¹⁶ Později se Broadway díky spotu, v němž vystoupilo na čtyři sta herců (včetně těch, kteří na Broadwayi vystupovali v minulosti) zpívajících na Times Square slavnou píseň Franka Sinatry „New

York, New York" stala hlavním symbolem celé kampaně. Tváře filmových a divadelních hvězd se zcela pochopitelně staly nedílnou a vysoce efektivní součástí celého plánu obnovy. Liga uzavřela partnerství se společností Loew's Cineplex Entertainment. Tato mezinárodní společnost, provozující jen v oblasti Manhattanu téměř sto sálů, se snažila oslovit „své diváky“ a motivovat je také k návštěvě divadel.¹⁷

Významnou roli v obnově celého Manhattanu a tedy i Broadwaye sehrála i podpora Tribeca Film Festivalu (odehrává se v New Yorku každý rok v květnu a navštíví jej přibližně 135 tisíc návštěvníků), který pod vedením filmové producentky Jane Rosenthalové a herce Roberta De Niro přinesl v prvním roce po útoku do oblasti Manhattanu zisk 10 milionů amerických dolarů (o dva roky později, v roce 2004 dokonce již 74 milionů amerických dolarů).

Velká broadwayská divadla nejsou jen turistickou ikonou, ale jako součást lokálního zábavního průmyslu také iniciátorem zisku v mnoha dalších odvětvích. Každá zakoupená vstupenka do broadwayského divadla nepřímo přináší zisk i do dalších odvětví (hotely, restaurace, muzea atd). Z obou důvodů byla jejich vůdčí pozice v kampani zcela pochopitelná.

Stručná charakteristika kampaně „Živá Broadway“

Fáze 1: (zahájení 21. září 2001)

- základem marketingový plán obsahující situační analýzu, možnosti, strategie a definování cílů
- snahou bylo najít nový důvod k získání pozornosti pro Broadway
- výstupy: tisk, televize, rádio (ve spojení se známými herci a dalšími osobnostmi)
- partnerství se společností Loew's Cineplex Entertainment, později také s Tribeca Film Festival

Po začátku kampaně zisky z prodeje vstupenek dvojnásobně vzrostly, po uplynutí jednoho měsíce dosáhly úrovně 95% předcházejícího roku, stále však nedosahovaly výše potřebné k zajištění dalšího provozu.

Po dvou měsících od útoku byly na tiskové konferenci 14. listopadu 2001 ve Walk Theatre na Manhattanu zveřejněny výsledky výzkumu diváků probíhajícího od poloviny září.¹⁸

Údaje jsou vypovídající, složení publika se výrazně se změnilo:

- turisté z celého světa pokles o 55%
- návštěvníci z různých států USA pokles o 13%
- obyvatelé New Yorku ve srovnání s předcházejícím rokem nárůst 50%
- obyvatelé žijící v okolí New Yorku ve srovnání s předcházejícím rokem nárůst o 16%

Zajímavé bylo také zjištění změn chování diváků, zatímco v roce 2000 si 45% diváků zakoupilo vstupenky s měsíčním předstihem, po útoku na WTC jich tak činilo pouze 15%. Polovina diváků si je koupila méně než týden dopředu.

Výsledky prvního výzkumu ovlivnily zaměření další kampaně, jež měla za cíl podporovat především zájem obyvatel New Yorku. Na základě prvního výzkumu byla zahájena fáze 2:

Fáze 2: (zahájení koncem listopadu 2001)

- výstupy: tisk, webové stránky, zvýhodněné nabídky vstupenek a dalších služeb
- cíleno především na obyvatele New Yorku a okolí

Radnice města New York věnovala 2,5 milionu amerických dolarů na zakoupení padesáti tisíc zvýhodněných vstupenek, které byly věnovány rodinám, jednak obětem útoků a také jako „bonus“ těm, kteří v obchodech v oblasti Manhattanu utratili více než pět set amerických dolarů.

Dne 6. ledna 2002 vyhlásil guvernér státu New York George E. Pataki na období ledna až března, kdy tradičně počet návštěvníků ze zahraničí výrazně klesá, tzv. úsporný program. Především pro Newyorčany byl vydán tzv. „Savings Playbill“^{xx} s kupóny na slevy, který motivoval nejen k návštěvě divadla, ale také k využití služeb hotelů či restaurací.

^{xx}) „playbill“ – výraz pro divadelní program, který je univerzální pro všechna divadla na Broadwayi

Byl prezentován jako poděkování za podporu a měl lidem „dodat odvahu“ se znovu jít bavit na Manhattan.¹⁹ Kampaň byla později vyhodnocena jako úspěšná, díky ní se prodalo 78 tisíc vstupenek.

V období od 14. prosince do 15. února 2001 probíhal výzkum, jehož cílem bylo přibližně odhadnout finanční ztráty, jejichž důsledkem bylo především propouštění zaměstnanců.

Výzkumu iniciovaném Government Outreach Committee of Downtown NYC (Vládní výbor pro dolní část Manhattanu) se účastnilo celkem čtyřicet pět subjektů (z toho 20 divadel) z oblasti kolem Houston Street, prostřednictvím dotazníku rozesílaného emailem.

Bylo zjištěno, že následkem finančních ztrát, bylo propuštěno až 47% zaměstnanců (toto číslo ovšem nezahrnuje výkonné umělce pracující tzv. „na volné noze“, vzhledem k tomu že nebyli registrováni jako zaměstnanci, ani jako nezaměstnaní, je těžké procentuálně stanovit kolik z nich přišlo o práci).

Z výzkumu vyplynuly také možné důvody poklesu zájmu o divadelní představení, návštěvu restaurace atp., respondenti označili následující:

- nechuť lidí pobývat v lokalitě poblíž „Ground Zero“^{XXI}
- lidé si nabídky divadel nebyli vědomi, domnívali se že divadla nehrají^{XXII}
- obyvatelé věřili, že je těžké se dostat dopravou do centra města
- lidé se báli o svou bezpečnost
- měli méně peněz, které by utratili za návštěvu divadla, galerie, atp.

Nezanedbatelnou roli sestavení plánu krizového řízení v tomto případě hrál také psychologický efekt. Ve dnech po útoku na WTC se na Manhattanu pohybovaly stovky mimořádných policejních hlídek. Při případném dalším útoku „ze vzduchu“ by tento fakt z praktického hlediska obrany nehrál příliš velkou roli. Kromě formálního zajištění bezpečnosti byl hlavním důvodem psychologický efekt. Cílem bylo potlačení pocitu strachu a nejistoty obyvatel, které byly dle výše uvedených výsledků výzkumů jednou z prvotních příčin dočasného ekonomického úpadku celého Manhattanu.

^{XXI} Název pro místo kde před teroristickým útokem byly budovy WTC

^{XXII} v podobné situaci se v roce 2002 dle Doubravky Svobodové ocitlo pražské Divadlo Na zábradlí (dále jen „DNz“). Při povodních v srpnu 2002 bylo poškozeno celkem 11 divadel, mnoho z nich fatálním způsobem a zcela přerušilo provoz. DNz díky podstatně menšímu poškození pouze posunulo zahájení sezóny 2002/2003. Návštěvnost však v měsících září - listopad 2002 poklesla o cca 15%. Mnoho návštěvníků později uvedlo, že o program divadla nejevili zájem, protože se domnívali, že DNz kvůli poškození povodní stejně jako ostatní divadla vůbec nehraje.

Krizovou situaci, která nastala po teroristickém útoku na WTC, se podařilo díky včasnému odhadu dalších možných následků a rychlému sestavení velmi efektivního krizového plánu zvládnout.

Za účasti města i samotných divadel a s využitím všech dostupných prostředků včetně průběžné reflexe již provedených kroků, bylo dosaženo obnovy. V srpnu 2005 byla kampaň a krizové řízení na úrovni města New Yorku a samotné Broadwaye zhodnocena jako velmi úspěšná a efektivní. Léto 2005 bylo v tiskových zprávách prezentováno jako údajně jedno z ekonomicky nejúspěšnějších. Zda bylo skutečně dosaženo stoprocentní ekonomické regenerace či dokonce zisků, které přesáhly úroveň předcházejících let, není možné prokázat přesnými číselnými údaji. Nesporné však je, že celá situace byla z hlediska krizového managementu řešena velice profesionálním způsobem a to v součinnosti města New York a samotných divadel.

Není možné detailně srovnávat podmínky v USA a České republice, provozování divadel v obou zemích je založeno na jiných principech. Všeobecně aplikovatelné je však rozhodnutí téměř okamžitě začít hrát. Psychologický efekt na zaměstnance divadla i vnější okolí má zásadní význam. Významný podíl na vzniku krizového plánu a jeho samotné realizace, včetně celé kampaně, mělo město New York v zastoupení starosty Rudyho Gullianiho. Rozhodnutí učinit divadla symbolem kampaně jen potvrzuje skvělý manažerský přístup a uvědomění radnice, která byla schopna vidět divadla především jako zásadní východiska multiplikačních efektů na Manhattanu.

Z pochopitelných důvodů se mi bohužel nepodařilo získat podrobnější informace o současných protiteroristických opatřeních v broadwayských divadlech. Samozřejmostí jsou bezpečnostní prohlídky diváků (kabelek a ostatních zavazadel, povinnost projít detekčním bezpečnostním rámem, podobně jako například na letišti).

Mohli bychom takový postup považovat za obtěžující a příliš časově náročný, faktem ovšem je, že kromě samotného bezpečnostního prověření (jehož efektivita je spíše diskutabilní) je velice důležitý psychologický efekt. Jak vypověděli dotazovaní ve výše popsaných výzkumech, v době nasazení

velkého počtu policejních hlídek v ulicích New Yorku se paradoxně cítili „jako v nejbezpečnějším místě vůbec“. Tento pocit je v případě broadwayských divadel možné udržet třeba právě osobními prohlídkami diváků.

Další příklady dílčí krize:

Krize návštěvnosti

Pod pojmem „krize návštěvnosti“ rozumíme razantní pokles zájmu diváků. Důvodů může být mnoho a ne vždy je původcem divadlo samo. Otázkou je, zda tento příklad naplňuje význam pojmu „krize“. Tento problém je ovšem pro divadla natolik zásadní, že považuji jeho zařazení do diplomové práce za nezbytné.

Krize návštěvnosti může být:

a) typem krize způsobené impulsem z vnějšího prostředí (viz. kapitola

I.) Zájem potenciálního diváka podstatně ovlivňuje ekonomická a sociální situace a postavení divadla na „konkurenčním trhu“. Pokud například dojde ke změně v politickém systému státu, a zejména ekonomická situace není příliš stabilní, případně nová vláda avizuje ekonomické reformy, obyvatelstvo (tedy potenciální diváci) se cítí nejistě a obává se o své příjmy či nárůst výdajů. V takovém případě jsou výdaje na kulturu (divadlo, koncerty, atd.) tím prvním, co si obyvatelé za účelem úspory peněz tzv. „odřeknou“.

b) krizí způsobenou impulsem z vnitřního prostředí divadla

způsobenou například odchodem uměleckého šéfa, ředitele, oblíbeného člena hereckého souboru, dlouhodobým poklesem umělecké kvality inscenací atp.

Jako příklad divácké **krize způsobené vnějším prostředím** můžeme uvést citelný pokles diváckého zájmu na počátku 90. let, spojený především s politickými a sociologickými faktory. V době před listopadem 1989 a během tzv. „sametové revoluce“, byla hlediště dlouhodobě denně plná až nad rámec kapacity. Divadla v roce 1989 sehrála významnou roli ve změnách politického

systemu z komunistického na demokratický, a to především jako místa ideální pro veřejná diskusní fóra.

V následujících letech ale paradoxně zájem diváků razantně poklesl. Důvodem bylo pravděpodobně rozšíření nabídky trhu o služby, které do roku 1990 nebyly dostupné - např. cestování do zahraničí bez omezení atp., nadšení lidí pro možnost soukromě podnikat (podnikatelé na úkor volna věnovali vlastním firmám svůj veškerý čas). Vzhledem k demokratickému režimu státu již také divadla nebyla místem, kde lidé v předcházejících letech hledali skrytou kritiku režimu komunistického.

V roce 2006 pravděpodobně jednu z dalších vln krize návštěvnosti opět zažíváme. Zda jde pouze o dočasný stav, či se jedná o pokles trvalého rázu naplňující význam slova „krize“ nevíme. V Praze existuje více než padesát divadel (či prostorů, kde se divadlo pravidelně hraje), a stále přibývají nová. Například v březnu 2006 byl dokončen projekt Komorní scény Divadla Na Fidlovačce, či nejnověji v dubnu 2006 otevřené Divadlo Ilusion Pavla Trávníčka.

Otázkou zůstává, zda je divácký potenciál Prahy stále dostačující. Pokud hovoříme o současném poklesu návštěvnosti, je možné že se nejedná o přechodný stav, ale spíše o trvalejší nerovnováhu nabídky a poptávky, způsobenou nadměrným počtem divadel. Pokud bude tento trend pokračovat, je možné, že některá z divadel čeká natolik výrazný pokles diváckého zájmu, že budou ohrožena existenčně a důsledkem bude ukončení jejich činnosti.

Pokud bychom snižující se divácký zájem označili za krizi, pak právě ukončení činnosti některých divadel může být jejím řešením.

Koncem roku 2005 v divadlech probíhaly neformální diskuse o případném vlivu televizních reality show na plošný pokles návštěvnosti divadel. Tento televizní formát je sice v České republice úplně novým fenoménem, nicméně vzhledem k tomu, že televize jako médium divadlo „atakuje“ již více než padesát let, může být tato úvaha také alibismem divadelníků. Odpověď na tuto otázku není jednoznačná a pravděpodobně neexistuje způsob jak reálnost této teorie ověřit. Dalším faktorem, o jehož vlivu lze uvažovat, může být například masový zájem o sportovní přenosy

probíhající po delší období (olympiáda, mistrovství světa ve fotbale či hokeji). Některá divadla jsou si tohoto vlivu vědoma a snaží se zájem o masově sledované sportovní přenosy spojit se zájmem o divadelní představením (příkladem je Divadlo Na zábradlí, které v červnu 2006, v období mistrovství světa ve fotbale, uvede projekt „Studio kopaná“)^{xxIII}.

Na krizi návštěvnosti je nutné nahlížet také z hlediska divadel dotovaných a subjektů, které příjemcem dotace nejsou (například ve srovnání divadla zřizovaného hlavním městem Prahou a soukromé muzikálové produkce vlastněné producentem).

Právní forma divadelního subjektu se sice může lišit, ale odpovědnost ředitele je shodná. V případě razantního poklesu diváckého zájmu, vedoucímu k vysokým finančním ztrátám, divadelní producent ručí svým osobním majetkem. Další existence divadla je však vázána pouze na finanční zdroje, nikoliv na rozhodnutí zřizovatele. Jestliže se například podaří získat sponzora či silného finančního partnera, který ztráty vyrovná, může divadlo existovat nadále.

V případě divadla - příspěvkové organizace ovšem hrozí její úplné zrušení. Jestliže je divadlo delší dobu na okraji diváckého zájmu a neobhájí tak opodstatnění své existence, může zřizovatel k tomuto kroku přistoupit. Vzhledem k tomu, že příspěvkové organizace nezískávají od zřizovatele dotace, ale většinou také budovu a majetek k užívání, bylo by zrušení divadla definitivní.

Míra stresu, jemuž je vystaven manažer, je, domnívám se, v obou případech podobná. Důsledky však, jak již bylo řečeno, mohou být rozdílné.

^{xxIII} Divadlo Na zábradlí „Studio kopaná“ uvede v rámci projektu „Československé jaro 2006“, jedná se o čtyři mimořádná představení, jejichž součástí bude fotbalový turnaj několika pražských divadel. Načasování projektu se řídí časovým plánem Mistrovství světa ve fotbale a dává tak Divadlu Na zábradlí možnost reagovat na jeho aktuální průběh.

Krise návštěvnosti způsobená odchodem hereckých hvězd

Jako příklad krizové situace způsobené odchodem hvězdy bych uvedla projekt Studia Dva „Léto hereckých osobností 2005“. V létě roku 2005 producent Michal Hrubý připravoval inscenaci hry Terryho Johnsona „Absolvent“ v hlavní roli s Vilmou Cibulkovou, která se v podstatě stala tvářící celého ročníku přehlídky, a na její osobě byla postavena i celá reklamní kampaň.

V momentě, kdy herečka, jejíž obsazení bylo zárukou získání zájmu co nejširší veřejnosti, od projektu krátce před premiérou odstoupila, nastala velice nepříjemná situace. Jelikož Studio Dva není příjemcem dotace, a kdybych uvažovala o konečných důsledcích celé situace, je velice pravděpodobné, že by Studio Dva muselo ukončit činnost. Tržby z prodeje vstupenek na inscenaci „Absolvent“ byly předpokladem k pokrytí již vložených finančních prostředků a podmínkou realizace inscenace následující. Další ztráty hrozily v případě neuskutečnění předem dojednaných zájezdů. Jediným možným řešením bylo přeobsazení role jinou, veřejnosti stejně známou herečkou.

Z provozního hlediska nebylo možné inscenaci nahradit jinou, již dříve uvedenou. Seriálovém hraní bez alternací po dobu cca šesti týdnů by nebylo pro herce fyzicky únosné a zájem diváků o představení, která již mohli vidět v předcházejícím roce, již nebyl dostačující. Situaci se nakonec podařilo zvládnout. Roli narychlo nazkoušela Ivana Chýlková. Vzhledem k seriálovému způsobu hraní a vytížení Ivany Chýlkové však byla některá již naplánovaná představení zrušena, což i tak znamenalo značné finanční ztráty. Zejména v počátcích se bezpochyby jednalo o krizovou situaci zásadního významu.

Krise jako důsledek odchodu hvězdy může postihnout kterékoliv z divadel. Znatelný pokles diváckého zájmu pocítilo například Divadlo Na zábradlí v době, kdy ze souboru odešla Eva Holubová či o něco dříve Divadlo Husa na provázku po odchodu Boleslava Polívky. Než se divadlo dostane opět do popředí diváckého zájmu, může uplynout i několik sezón (tak tomu bylo například v již zmíněném brněnském divadle Husa na provázku).

Krise a odchod části uměleckého souboru

Divadelní prostředí je emotivní a umělecké neshody jsou jeho neoddelitelnou součástí. Jejich rozbor je však na samostatnou práci v rámci jiného tématu. K vzniku takových problémů dochází jak v divadle se „zaběhnutým“ provozem, tak v divadle, které teprve zahájilo svoji činnost. Důvodem je například vyčerpání invence a vzájemné inspirace ve skupině lidí, kteří spolupracují po dobu několika let či déle. Jedná se o přirozený jev, který mnohdy ovšem končí rozpadem souboru či odchodem skupiny lidí, kteří následně hledají nové působiště.

Příkladem takové situace je odchod části hereckého souboru s uměleckým šéfem Janem Bornou z Dejvického divadla (dále jen „DD“) v březnu 1995. Podle ředitelky divadla Evy Měřičkové bylo po třech letech působení v DD v lednu 1995 oznámení Jana Borny, že se uchází společně s Hanou Burešovou o Divadlo v Dlouhé, zcela nečekané.

Nastalá krizová situace byla o to komplikovanější, že stávající soubor DD byl naprosto kompaktní a po odchodu několika členů by byl neschopný další existence. Situace se v první chvíli zdála jako neřešitelná, neboť soubor by musel z DD odejít kompletní (což nebyla pro budoucnost DD dobrá situace) nebo by při rozpadu na jednotlivce nebyl schopen dále pokračovat, čímž by zanikl.

V období ledna až března roku 1995, dokud nebyl vyhlášen vítěz konkurzu na Divadlo v Dlouhé, DD nadále hrálo a se stávajícím hereckým souborem dokonce připravovalo (a investovalo výrobu výpravy, honoráře členů inscenačního týmu atp.) novou inscenaci, o níž nikdo nevěděl, zda bude moci být nadále provozována i po rozdělení souboru.

Vzhledem k tomu, že po odchodu Jana Borny a některých členů souboru se DD dostalo do situace, kdy nebylo schopno zajistit obvyklý provoz, byla uměleckým vedením oslovena Frederika Smetanová a Divadlo Na voru, které se se svými inscenacemi na zbytek sezóny 1995/96 stalo stálým hostem. Na repertoáru DD zůstaly tři inscenace nepřenosné do jiného prostoru. S vrcholnou inscenací dosavadní tříleté existence DD, „Sestra úzkost“ (režie J. A. Pitínský) jezdil nynější soubor Divadla v Dlouhé tzv. na zájezdy do Dejvic. Takto se podařilo provozně překlenout sezónu 1995/96.

Při hledání nového stálého souboru na konci sezóny 1994/95 pak vedení DD oslovilo režiséra Miroslava Krobota a studenty třetího ročníku katedry alternativního divadla DAMU s nabídkou spolupráce. Miroslav Krobot se následně stal uměleckým šéfem DD.

Krise v DD patří do kategorie krizových situací interního charakteru způsobených impulsem z vnitřního prostředí. V lednu 1995 se zdály možné následky jako katastrofální. Díky následné dohodě, kterou Eva Měříčková charakterizovala jako „velmi slušný rozvod“, se podařilo dosáhnout poměrně plynulého přechodu bez ztráty zájmu diváků, o který šlo především. Následky jsou dnes s odstupem deseti let hodnoceny jako velmi pozitivní jak pro Divadlo v Dlouhé, tak pro Dejvické divadlo.

Snížení dotace – krizová situace

Dejvickému divadlu je věnována i tato kapitola. Jedním ze spouštěcích faktorů krize z vnějšího prostředí může být také zásadní snížení dotace, a to buď očekávané nebo naopak tzv. „ze dne na den“.

Extremním případem je úplné zastavení dotace, které v roce 2005 postihlo například Divadlo Nablízko a Divadlo v 7 a půl, divadla která za sebou již mají mnohaleté působení, a toto opatření pravděpodobně povede k ukončení jejich činnosti.

Na podzim roku 2003 byla zřizovatelem, tj. Městskou částí Praha 6 (dále jen „MČ P-6“), navržena transformace DD na obecně prospěšnou společnost. DD a jeho podpora bylo součástí tzv. Deklarace podpory kulturních aktivit MČ P-6^{XXIV}, výše příspěvku, který činil cca 12,5 milionu korun, byla garantována i po transformaci divadla. Podmínkou udržení podpory bylo splnění následujících kritérií: počet odehraných představení na vlastní scéně – 100 za sezónu, počet premiér – 2, počet návštěvníků – 12 000 a návštěvnost – 80%.

^{XXIV} „Podporovat činnost Dejvického divadla se záměrem zachovat vysokou uměleckou úroveň souboru, umožnit jeho další rozvoj a zároveň posílit samostatnost organizace“. Deklarace podpory kulturních aktivit politické reprezentace Městské části Praha 6, uvedeno v bodu 8.1. - Priority

Dejvické divadlo, o.p.s. byla založena ke dni 7. 11. 2003 a vedení DD předložilo projekt k žádosti o čtyřletý grant MČ P-6 pro období let 2005 – 2008.

Dne 17. prosince 2003 však bylo na zasedání členem zastupitelstva MČ P-6 Janem Holickým oznámeno, že příspěvek zakladatele o.p.s., se počínaje následujícím rokem bude čtvrtletně snižovat o 100.000 Kč. Za tří a půlleté období by plánované postupné soustavné snižování (degrese) příspěvku činilo 6 175 000 Kč. Informaci o tomto plánovaném kroku se vedení DD dozvědělo den před zasedáním zastupitelstva.

Tímto momentem nastala krizová situace, jež s různou intenzitou ohrožovala DD po dobu několik příštích měsíců a celkem trvala jeden rok.

Co krizi iniciovalo?:

a) Zastupitelstvo MČ P-6 deklarovalo finanční podporu DD nadále ve stejné výši, ale neočekávaně však změnilo svůj postoj.

Jako zdůvodnění změny postoje zakladatele bylo uvedeno, že:

- DD již neslouží především občanům Prahy 6, pro něž bylo zřízeno, ale obyvatelům celé Prahy či dokonce jiných měst, a tudíž by mělo být financováno také z dalších zdrojů a MČ P-6 méně finančně zatěžovat. Bylo zmíněno, že MČ P-6 na každou vstupenku přispívá částkou 600 Kč, starosta Prahy 6, Tomáš Chalupa dokonce požadoval, aby tato informace byla uvedena přímo na vstupenkách.
- Vzhledem k rostoucí ekonomické soběstačnosti DD, která dosáhla více než 30%, považuje degresi příspěvku za únosnou
- DD je prestižní scénou a vedení divadla by mělo být schopno získat více sponzorů a donátorů

b) Jedním z důvodů transformace DD byla i snaha umožnit jeho vícezdrojové financování např. z grantů hlavního města Prahy, z fondů Evropské unie atp. Toto směřování jen potvrdilo vystoupení primátora Hlavního města Prahy, MUDr. Pavla Béma, na zasedání zastupitelstva MČ P-6 17. prosince 2003, který řekl, že by DD vzhledem ke svému přesahu mělo mít podporu především Ministerstva kultury ČR a Hlavního města Prahy, nikoliv MČ P-6.

Na základě tohoto vystoupení, díky kterému se dalo očekávat, že DD podporu Hlavního města Prahy získá, většina zastupitelů MČ P-6 plánovanou degresi příspěvku schválila. Když však DD v později žádalo o grant hlavního města Prahy, nezískalo jej.

Toto rozhodující zasedání zastupitelstva MČ P-6 se konalo v předvánočním období, a pokud by rozhodnutí o příspěvku DD, o.p.s. bylo odloženo, příští by pravděpodobně bylo stanoveno až počátek následujícího roku. DD se tak ocitlo v situaci, kdy hrozilo, že na první čtvrtletí roku 2004 bude zcela bez finančních prostředků potřebných ke krytí běžného provozu divadla. Pokud by tato situace nastala, hrozilo vážné ohrožení činnosti DD. Na základě přímé apelace ředitelky DD Evy Měříčkové byl zastupiteli příspěvek schválen. Vzhledem k jeho plánovanému snížení však později správní rada DD, o.p.s. požadovala revokaci^{xxv} usnesení zastupitelstva, neboť bylo v rozporu s již výše zmíněnou Deklarací podpory kulturních aktivit zastupitelstva MČ P-6, a oslovila společně s Evou Měříčkovou starostu Tomáše Chalupu.

Vedení DD bylo nuceno udržet činnost za výše popsaných finančních podmínek, které byly pro obvyklý provoz divadla značně nevýhodné, a nadále plnit předepsané výkonnostní ukazatele (počet představení, premiér, návštěvnost atd.), které ovšem nebyly vzhledem ke snížení příspěvku upraveny a zůstaly stejné.

Snahou vedení DD bylo získat podporu také z jiných zdrojů. Jak již bylo řečeno, grant Hlavního města Prahy ovšem nezískalo. Změna koncepce zastupitelstva MČ P-6 přišla tak rychle, že se zdálo prakticky nemožné získat v tak krátkém čase generálního partnera či sponzora. Ředitelka DD Eva Měříčková toto zdůvodnila především velmi omezenými možnostmi protiplnění DD pro sponzory – minimální prostor k propagaci dané firmy přímo v divadle a vzhledem ke kapacitě hlediště 125 míst limitovanou možností nabízet sponzorům volné vstupenky. Generálního partnera se DD později podařilo získat, jednalo se ovšem o společnost, se kterou vedení divadla vyjednávalo již přibližně dva roky. Nešlo tedy o náhlý úspěch. Vzhledem k tomu, že se

^{xxv} revokace - odvolání, zrušení, Klimeš, Lumír: Slovník cizích slov, Státní pedagogické nakladatelství, Praha, 1983

podářilo získat generálního sponzora a plánovaná degrese příspěvku byla nakonec o rok odložena, podařilo se nakonec situaci stabilizovat.

Dalším faktorem podílejícím se na krizi a vzniku komplikací pro vedení DD bylo fungování správní rady DD, o.p.s. Její složení by dle zakládací listiny mělo být následující: 1/3 členů navržena zakladatelem, 1/3 ředitelkou a 1/3 samotnou správní radou. Především situaci komplikovala častá nepřítomnost člena JUDr. Jiřího Kříže navrženého do správní rady právě zakladatelem a později také její neúplnost. Po uplynutí jednoho roku bylo dle zakládací listiny nutno jmenovat tři nové členy. Dva z nich byli navrženi a schváleni zakladatelem, Eva Měřičková dvakrát neúspěšně navrhla bývalého člena správní rady Karla Krále, návrh však bez udání důvodu nebyl přijat. Situace se opakovala i v případě návrhu Jana Krause. Později bylo zastupitelstvem MČ P-6 vysloveno přání, aby se členy správní rady stali přímo sponzoři či partneři divadla či lidé, kteří mají potenciál získávat nové sponzory (tuto možnost mají dle ředitelky DD Evy Měřičkové také sami zastupitelé, jakožto lidé jednající s firmami, které na území Prahy 6 investují).

Správní rada DD, o.p.s. byla sice usnášeníschopná, ale po určitou dobu fungovala bez předsedy a s převahou členů navržených zakladatelem. Jejího stabilního fungování bylo dosaženo až později, v prosinci roku 2005, a to jmenováním chybějícího člena rady na doporučení ředitelky DD.

Při konzultaci ředitelka DD Eva Měřičková charakterizovala situaci jako „krizi způsobenou okolím divadla“. V souvislosti s medializací celé kauzy vypověděla, že vedení divadla se po uvážení získání maximálního zájmu médií či naopak nezveřejnění rozhodlo medializaci kauzy a případné komentáře v tisku co nejdéle pozdržet s vědomím, že zakladatel (či v jiných případech zřizovatel, hlavní sponzor atp.) je silnější. Mediální odezva nastala skutečně až v listopadu 2005, tedy po více než roce od započetí krize. Po článku Jany Machalické „Transformace divadel po česku“, který vyšel v Lidových novinách v listopadu 2005 a následného setkání starosty Prahy 6 s pracovníky a správní radou DD zájem médií o situaci DD rapidně vzrostl.

DD poměrně neočekávaně koncem roku 2005 podpořily výsledky ankety^{xxvi}, kterou MČ P-6 zadala profesionální agentuře, aby mimo jiné zjistila skutečný zájem obyvatel Prahy 6 o DD (zda bylo zařazení otázek o DD. Zda bylo zařazení otázek do průzkumu, původně cíleného na dopravní situaci a případnou výstavbu obchvatu na Praze 6 vhodné, je otázkou, ale v dané situaci to DD značně pomohlo.

Výsledky jasně prokázaly, že 48,7% obyvatel Prahy 6 DD již navštívilo, má k němu kladný vztah a zajímá se o něj. 63,5% obyvatel si přálo, aby MČ P-6 v podpoře kultury nadále pokračovalo.

Eva Měřičková na základě své zkušenosti definovala „zásady“, podle kterých by divadla v podobné situaci měla jednat takto:

- vždy mluvit pravdu, nelhat, a to jak ve styku s médii, tak především na interní úrovni
- uvažovat a jednat racionálně
- oponentům argumentovat přesně, s maximálním využitím číselných údajů (velmi silným argumentem byla v případě DD stoprocentní návštěvnost, počet odehraných představení či zájezdů)
- neinstruovat umělecké pracovníky divadla v duchu hesla „kdekoliv a kdykoliv říkejte, že...“, naopak usilovat o to, aby k situaci přistupovali spíše racionálně, měli přehled a byli seznámeni se všemi fakty
- ředitel je jakýmsi „nárazníkem“ tlumícím dopad na umělecké pracovníky (například herce, kteří nemají s podobnou situací zkušenost)
- instruovat všechny, vysvětlit situaci, aby pochopili a ne jen opakovali cosi, čemu sami nerozumí
- za divadlo může vystupovat více lidí, je dobré využít popularity členů hereckého souboru (za DD vystupovala Eva Měřičková a z herců především Ivan Trojan)
- odrážet útoky je mnohdy spíše ztrátou času, který je využitelný na skutečnou práci a provádění příslušných opatření

^{xxvi} Anketa agentury Faktum Invenio, zadavatel MČ P-6, ankety se v listopadu 2005 zúčastnilo celkem 1838 respondentů, převážně obyvatel Městské části Praha 6, archiv Dejvického divadla.

Krizová situace v DD byla počátkem roku 2006 zažehnána, vzhledem k příspěvku zakladatele, čtyřletému grantu Hlavního města Prahy a získání sponzora, dosáhlo DD příslibu finančních prostředků, které potřebuje ke standardní činnosti do roku 2008. Otázkou však zůstává, jak se situace bude vyvíjet v roce 2007, kdy bude DD opět žádat podporu MČ P-6. Je možné, že bude muset kalkulovat s dalším omezením podpory a předem se připravit na krizovou situaci, tentokrát již zcela očekávanou.²⁰

Ekonomické důvody krize

Mezi důvody, které mohou mít zásadní význam a dovést divadlo až do krizové ekonomické situace, patří například platební neschopnost nesolventních odběratelů a distributorů vstupenek. Většinou však neexistuje způsob jak jejich solventnost ověřit a divadla pod tlakem splnění požadované návštěvnosti objednávky pochopitelně plní. Pokud má divadlo neuhrazenou pohledávku za několik set vstupenek (v ceně cca několika desítek až stovek tisíc korun), jistě to fakticky neohrozí jeho existenci, ale finanční bilance může být ovlivněna zásadním způsobem. Ekonomická krize může nastat i v případě, pokud divadlo ztratí schopnost konkurovat nabídkou a cenou. Tak tomu bylo v případě Studia GAG Borise Hybnera (dále jen „GAG“), jednoho z prvních soukromých divadel v Praze, otevřeného v roce 1990 v prostorách Paláce Metro. GAG byl vzhledem k repertoáru (převážně pantomima, groteska) orientován na diváky z řad zahraničních turistů. Na počátku své existence neměl téměř konkurenci. Díky expanzi turismu a smlouvám s cestovními kancelářemi se dařilo udržet hlediště s kapacitou 250 míst stále vyprodané. Během pěti let se však výrazně rozšířila nabídka a v první polovině 90. let vzniklo mnoho, GAGu podobných, divadel se stejným zaměřením. GAG ztrácel schopnost konkurovat, čehož se snažili využít cestovní kanceláře a prodejci vstupenek, požadující neúnosně vysoké provize.

Jelikož byl GAG na prodejcích závislý, bylo vedení divadla nuceno jejich požadavky akceptovat. Následkem byla dosti nestabilní ekonomická situace divadla. Distributoři údajně dokonce za odebrané vstupenky neplatili, čímž GAGu hrozila druhotná platební neschopnost.

Nakonec byla činnost GAGu v roce 1996 ukončena ze zcela jiných důvodů, neočekávanou výpovědí nájemní smlouvy původně platné až do roku 2000. Údajnou záminkou k výpovědi bylo provedení stavebních úprav toalet pro zaměstnance divadelního baru. Úpravy provedl provozovatel bez vědomí Borise Hybnera, bez příslušného stavebního povolení a svolení majitele budovy. GAG byl následně vystěhován v průběhu jediného týdne.²¹

Kolaps prodejního systému, výpadek sítě

Dalším důvodem krize (spíše krátkodobé) je kolaps prodejního systému, tj. softwaru užívaného k prodeji vstupenek – prostřednictvím prodejce či přímo v divadle. Velmi omezující je i pouhý dlouhodobější výpadek komunikačních technologií – internetu, telefonu atp. Nemá sice přímou souvislost s představeními, protože je samozřejmě možné hrát i při výpadku internetové sítě, ale ostatní divadelní provoz je v takovém momentě značně paralyzován.

Velmi zjednodušeně řečeno „představení hrát divadlo může, ale nemá možnost komunikovat s diváky a okolím prostřednictvím emailu, vlastních či jiných webových stránek, nefunguje on-line prodej, nepošle tiskové zprávy, fotografie z představení či dokonce nemůže informovat ostatní divadla o plánovaných termínech představení“. Jistě že je možné tyto informace sdělit například telefonicky, prostřednictvím tisku či ostatních médií, email však umožňuje adresnost (v případě komunikace s konkrétním divákem – jen málokdy máme k dispozici jiný než emailový kontakt na velmi početnou skupinu diváků) a flexibilitu. Kromě jiného je také finančně výhodnější. V minulosti divadla pro kontakt s divákem efektivně využívala telefonického či přímého (v pokladně divadla) kontaktu s divákem, diváci jsou však v současné době již zvyklí na emailové zasílání informací a často upřednostní on-line prodej vstupenek.

Kolaps vlastního prodejního systému je většinou problém řešitelný, velmi obtížně se však divadlo může bránit v případě, že dojde ke zfalšování vstupenek. Původcem může být například konkurence, usilující o poškození pověsti daného divadla či falešné vstupenky na představení, jež má díky velkému zájmu nebo vysoké ceně vstupenky určitý punc „exkluzivity“. Efekt je v podstatě stejný jako v případě pomluvy.

III. Krizový management v divadle – působnost státu – veřejné správy

Tématem následující kapitoly je existence a charakteristika koncepce krizového plánování a řízení na úrovni státu (konkrétně Ministerstva kultury České republiky) a veřejné správy (Magistrátu Hlavního města Prahy a městských částí). Dále je zmíněna legislativa, která s krizovými situacemi v divadlech může přímo souviset – zákon o ochraně veřejného zdraví č. 258/2000 Sb., zákon o civilní obraně č. 222/ 1999, Sb. a další.

Zajímala mne také otázka případné vzájemné provázanosti krizového plánu Ministerstva kultury České republiky, Magistrátu Hlavního města Prahy a městských částí.

Koncepce krizového řízení Ministerstva kultury České republiky

Ministerstvo kultury (dále jen „MK ČR“) se na základě zkušeností z povodní v srpnu 2002 stalo součástí takzvaného Ústředního krizového štábu (zkratka ÚKŠ, *pracovní orgán vlády ČR k řešení krizových situací, zařazený vládou ČR do systému BRS - bezpečnostní rada státu. ÚKŠ připravuje návrhy na řešení krizových situací BRS^{XXVII} nebo v případě nebezpečí z prodlení přímo vládě ČR. Podle charakteru krizové situace jmenuje předseda vlády ČR a BRS, který rozhoduje o aktivaci ÚKŠ, předsedou ÚKŠ ministra vnitra nebo ministra obrany*), integrovaného záchranného systému či organizace „Modrý štít“, která dobrovolně sdružuje instituce z celého světa za účelem zdokonalení prevence ochrany kulturních památek.

Na základě konzultace se zaměstnanci odboru umění, knihoven a kinematografie MK ČR jsem si ověřila, že samostatná koncepce zabývající se řešením a komunikací v krizových situacích zaměřená na divadla bohužel neexistuje. V současné době je pouze k diskusi předložena koncepce MK ČR pro období let 2007 - 2013, v níž ale rizika vzniku krizových situací nejsou zohledněna.

^{XXVII} BRS - Bezpečnostní rada státu - stálý pracovní orgán vlády ČR v oblasti bezpečnostní problematiky. BRS byla zřízena na základě ústavního zákona č. 110/1998 Sb., o bezpečnosti ČR. Základním úkolem BRS je podílet se na tvorbě spolehlivého bezpečnostního systému státu, zabezpečovat koordinaci a kontrolu opatření k zajištění bezpečnosti ČR a mezinárodních závazků. Stálými pracovními orgány BRS jsou: Výbor pro koordinaci zahraniční bezpečnostní politiky, Výbor pro obranné plánování, Výbor pro civilní nouzové plánování a Výbor pro zpravodajskou činnost. Pracovním orgánem BRS pro řešení krizových situací je Ústřední krizový štáb. BRS tvoří předseda vlády ČR a další vybraní členové vlády ČR podle rozhodnutí vlády ČR., zdroj: www.mvcr.cz

Jako jediný má zpracovanou koncepci řešení krizových situací Odbor ochrany kulturního dědictví, muzeí a galerií MK ČR.

Lze ji popsat následující způsobem:²²

Koncepce je sestavena podle zásad krizového managementu (v souladu s působností zákona o ochraně ČR č.222/2000 Sb., zákona o státní památkové péči č. 20/1987 Sb., a zákona o majetku ČR a jejím vystupování v právních vztazích č. 219/2000 Sb.) a týká se především:²³

- případných požárů
- povodní, záplav nebo poškození vodovodního potrubí
- jiné živelné pohromy
- krádeží
- ozbrojených přepadení
- nevhodného a nebezpečného chování, zranění nebo nevolnosti návštěvníků
- vyhrožování nebo přijetí poplašné zprávy
- nálezů potenciálně nebezpečného objektu s neznámým obsahem, atp.

Ke každé z těchto událostí MK ČR ukládá povinnost instruovat zaměstnance o vnitřním toku informací, tj. komu a jak informaci o zjištění události předat. Seznam těchto instrukcí by měl mít každý pracovník.

V metodickém pokynu vydaným ředitelem tohoto odboru je stanovena **povinnost vytvořit plán prevence a ochrany**, který se skládá: ^{xxviii}

- a) **z opatření** při řešení krizových situací, **jejichž realizace je podmíněna vyhlášením některého z krizových stavů** (dle zákona o krizovém řízení č. 240/2000 Sb.). Dle doporučení MK ČR mají být tato opatření konzultována se složkami integrovaného záchranného systému (Hasičský záchranný sbor, Policie ČR, Záchranné zdravotní služby)
- b) **opatření, která nejsou podmíněna** vyhlášením některého z krizových stavů

^{xxviii} pozn. plán prevence a ochrany se vydává příkazem ředitele organizace.

Dále stanovuje, že:

- odpovědnost za aktuálnost dat a informací nutných k provedení opatření má ředitel organizace
- plán prevence a ochrany musí být zpracován písemně a v souladu s havarijním plánem, odpovědnost za jeho zpracování má taktéž ředitel organizace
- organizaci je uložena povinnost zpracovat tzv. analýzu rizik, a to pro všechny objekty, které ke svému provozu využívá, popřípadě ty které má pronajaty. Analýza by měla být zpracována zaměstnanci organizace, popřípadě externí odbornou firmou.

Jejím cílem je určit **míru rizika** pro každé ohrožení organizace v pěti stupních:

- 1) zanedbatelné
- 2) nízké
- 3) střední
- 4) vysoké
- 5) katastrofální

Zajištěním bezpečnosti se dle metodiky MK ČR rozumí aktuální schopnost ochrany zaměstnanců, návštěvníků, movitého i nemovitého majetku a dobré pověsti:

- součástí plánu musí být přehled objektů, jež organizace užívá, způsob jejich zabezpečení, a to zejména proti požárům a živelným pohromám. Jmenný seznam členů týmu pro řešení krizových situací včetně telefonického spojení a emailové adresy, dále seznam a smluvních partnerů a při řešení krizových situací.
- zpracovatel by měl plán pravidelně aktualizovat a o změnách informovat příslušné orgány státu, kraje a obce.

Ředitel organizace (nebo pověřený pracovník) dle tohoto metodického pokynu:

- musí zpracovat časový plán řešení krizových situací, a to včetně časového limitu na přípravu konkrétních opatření proti očekávaným událostem (např. povodni)

- zajistí zpracování režimu manipulace s klíči k budově i vevnitř - soupis klíčů, uložení duplikátů, přístupová práva k jejich použití, odpovědnost za jejich vydávání
- zpracuje plán evakuace lidí a majetku, způsob jejího vyhlášení, seznam evakuačních míst, seznam priorit při evakuaci, organizaci evakuace a plány evakuačních cest
- zpracuje formulář sloužící k hlášení o mimořádné události vedení organizace
- ředitel zpracuje roční plán kontrol preventivních opatření
- ředitel je povinen zřídit sklad evakuačních pomůcek - zdravotnický materiál, mycí, čistící a desinfekční prostředky, osobní ochranné pomůcky, základní kancelářské potřeby, nářadí atd.
- seznámí každého zaměstnance s plánem prevence a ochrany

Požadavky na prevenci a krizové plánování, které klade odbor ochrany kulturního dědictví, muzeí a galerií MK ČR odpovídají současnému krizovému managementu. Zkušenost ze srpna 2002 změnila přístup tohoto odboru ve srovnání s minulostí na spíše manažerský, přičemž z pokynů jasně vyplývá důraz na ochranu hodnotu, kterou chráněné památky prezentují.

Součástí přípravy na případné krizové situace je i speciální režim, kterému podléhají náměstek ministra kultury ČR a ředitelé dvou odborů MK ČR. Je jim jakožto členům krizového štábu MK ČR, uložena povinnost se v předem stanovených dnech nevzdalovat z Prahy na vzdálenost větší než dvě hodiny jízdy autem a v pravidelných časových intervalech musí na speciálně zřízenou telefonní linku hlásit místo svého pobytu.

Výše popsaná metodika se však týká pouze odboru ochrany kulturního dědictví, muzeí a galerií a jak jsem již psala, **na divadla se nevztahuje**. Výjimkou jsou pouze ta divadla, která sídlí v památkově chráněné budově, a v případě krizové situace jakou je například povodeň, podléhají zvláštnímu režimu, který je v souladu se zákonem o státní památkové péči č. 20/1987 Sb.)

Koncepce krizového řízení magistrátu Hlavního města Prahy a městské části Praha 1

Koncepce krizového řízení Hlavního města Prahy, popsaná v Krizovém plánu je součástí Integrovaného záchranného systému České republiky a je cílena na město jako celek, nikoliv na jednotlivé městské části, které mají samostatné krizové plány. Koncepci připravuje Odbor krizového řízení ve spolupráci s Odborem sociálních věcí a zdravotnictví, Odborem dopravy a Odborem ochrany životního prostředí.

Koncepce je realizována prostřednictvím:

- a) Bezpečnostní rady Hlavního města Prahy - její úloha je preventivní, má celkem deset členů – primátor, náměstci primátora, zástupce Městské policie, zástupce Policie ČR, zástupce záchranné služby a Krajského vojenského velitelství
- b) krizového štábu, který řeší konkrétní krizové situace, složení je stejné jako v případě Bezpečnostní rady Hlavního města Prahy a je pouze doplněné o zástupce Odboru zdravotnictví a dopravy
- c) odborných skupin krizového štábu - skupiny složené z odborníků oboru bezpečnosti, hygieny, epidemiologie, ekologie atp. jsou vedené radními Hlavního města Prahy, součástí odborných skupin je povodňová komise

Z hlediska krizového plánu Hlavního města Prahy se rozlišují čtyři typy krizových stavů:

- a) stav nebezpečí (vyhlašuje primátor či hejtman kraje)
- b) nouzový stav (vyhlašuje premiér ČR)
- c) stav ohrožení (vyhlašuje parlament ČR)
- d) stav válečný (vyhlašuje parlament ČR)

Součástí krizového plánu Hlavního města Prahy je i **Plán ochrany kulturních památek**, který je výchozím bodem pro stanovení způsobů zabezpečení jejich ochrany před haváriemi, mimořádnými událostmi a krizovými situacemi. Součástí přehledu movitých a nemovitých kulturních památek na základě zákona o státní památkové péči č. 20/1987 Sb. je i Národní a Stavovské divadlo.

Pokud bychom měli jmenovat konkrétní opatření, týkající se pražských divadel zřizovaných či zakládaných Hlavním městem Prahou, a za modelovou krizovou situaci bychom zvolili například povodeň, pak by výchozím preventivním opatřením bylo vytvoření tzv. povodňového plánu pro jednotlivé objekty. Povinnost jej vytvořit je vlastníku budovy uložena v § 71 zákona o vodách č. 254/2001 Sb. (tzv. vodní zákon): „*Pro stavby ohrožené povodněmi, které se nacházejí v záplavovém území nebo mohou zhoršit průběh povodně, zpracovávají povodňové plány pro svou potřebu a pro součinnost s povodňovým orgánem obce jejich vlastníci.*“^{XXIX}

Povinnost vytvořit povodňový plán divadelních budov, které se nacházejí v zátopové oblasti (například Národní divadlo, Divadlo Na zábradlí atp.) je tedy uložena **samotnému zřizovateli**, jakožto vlastníku budov.

Při povodni v srpnu 2002 došlo v jedenácti pražských divadlech ke škodám dosahujícím stovek milionů korun a následné vypracování povodňových plánů pro všechna divadla by bylo jistě vhodné. Značná administrativní náročnost je ovšem důvodem, proč jeho vytvoření v podstatě zcela závisí na iniciativě ředitele příslušného divadla, proto dnes stále ještě většina ohrožených divadel povodňové plány nemá. Obdobně je tomu i v případě podávání aktuálních informací za povodně či jiné krizové situace (epidemie, teroristického útoku atp.) Hlavní město Praha má ve svém krizovém plánu zakotvenou pouze povinnost informovat média, a tím informace zprostředkovat obyvatelstvu. Vedení divadel se v takovém případě nedostává pokynů či podrobnějších informací, pokud by ředitelé chtěli být informováni nad tento rámec, musí o to sami požádat.

Pokud bychom uvažovali odpovědnost městských částí (například městské části Praha 1, ve které se výše uvedená divadla nachází), pak její jedinou povinností je dodání map a informativních podkladů k případné přípravě povodňového plánu k budově divadla. Na základě těchto podkladů je majitel nemovitosti povinen připravit povodňový plán či si jej nechat zpracovat odbornou firmou.

V případě Divadla Na zábradlí bylo nutné povodňový plán zpracovat vzhledem k rekonstrukci podkroví a stavbě výtahu v létě 2005. Zadavatelem

^{XXIX} Parametry povodňového plánu jsou stanoveny normou Ministerstva životního prostředí ČR.

bylo divadlo samo, povodňový plán žádala Městská část Praha 1 v rámci stavebního řízení. Jak již bylo zmíněno v kapitole I., zpracovávala jej na odborná firma a náklady činily 19.700,-Kč.

Související legislativa

Není možné jmenovat všechny zákony, jejichž působnost se vztahuje ke krizovým situacím v divadlech. Jedná se především o občanský zákoník, zákon o krizovém řízení č. 240/2000 Sb. o zákon o civilní obraně č. 222/1999 Sb. Těmto zákonům podléhají všechna divadla v České republice bez rozdílu (tj. příspěvkové organizace, o.p.s, s.r.o. či soukromá).

Z hlediska působnosti vlády České republiky či MK ČR, jakožto zřizovatelů, klíčová působnost občanského zákoníku²⁴. V § 19a občanského zákoníku je řečeno, že *„způsobnost právnické osoby nabývat práva a povinnosti může být omezena jen zákonem“*. Vláda České republiky či ministerstvo tedy může divadlu (příspěvkové organizaci, o.p.s. či s.r.o., atp.) nařídít jakékoliv opatření k řešení krizové situace jen za předpokladu, je-li k tomu zmocněna jiným zákonem.

Například: Je-li vyhlášen dle zákona o civilní obraně č. 222/1999 Sb. stav ohrožení státu či válečný stav^{xxx}, může být právnické osobě – divadlu být dle § 14 tohoto zákona uložena povinnost poskytnout movité a nemovité věci a služby potřebné k zajišťování obrany státu. Pokud divadlo disponuje podzemními prostory, které splňují bezpečnostní požadavky, může mu být dle zákona č. 222/1999 Sb. uložena i povinnost poskytnout je za účelem ochrany obyvatelstva atd.

Působnost zákonů se odvíjí od konkrétní krizové situace. V případě, již v předcházející kapitole zmíněné, epidemie je to zákon o ochraně veřejného zdraví č. 258/2000 Sb., který dle § 1 *„upravuje práva a povinnosti fyzických a právnických osob v oblasti ochrany a podpory veřejného zdraví a soustavu orgánů ochrany veřejného zdraví, jejich působnost a pravomoc“*.

^{xxx} válečný stav - stav vzniklý mezi nepřátelými stranami (státy nebo jinými subjekty mezinárodního práva) vypuknutím ozbrojeného konfliktu, a to bez ohledu na to zda byla vypovězena válka. Ústava ČR jej definuje jako situaci, kdy je ČR napadena, nebo je-li třeba plnit mezinárodní smluvní závazky o společné obraně proti napadení. Válečný stav vyhláší Parlament České republiky. Zdroj: www.mvcr.cz

Vzhledem k tomu, že divadla mohou být jakožto shromaždiště lidí zasažena výskytem případné epidemie, je nutné zmínit působnost § 66 tohoto zákona, který pojednává o opatřeních, kterým jsou povinny se podrobit fyzické osoby (podnikající) a právnické osoby. Divadelního provozu se může týkat především *zákaz provozu zařízení* – respektive dočasného zavření.

V § 67 1b) zákona o ochraně veřejného zdraví č. 258/2000 Sb. jsou dále definována mimořádná opatření při epidemii a nebezpečí jejího vzniku:

*„Zákaz nebo omezení styku skupin fyzických osob podezřelých z nákazy s ostatními fyzickými osobami, zejména omezení cestování z některých oblastí a omezení dopravy mezi některými oblastmi, **zákaz nebo omezení slavností, divadelních a filmových představení, sportovních a jiných shromáždění a trhů, uzavření lůžkových zdravotnických zařízení, zařízení sociální péče, škol, předškolních zařízení, školských zařízení, zotavovacích akcí, jakož i ubytovacích podniků a provozoven stravovacích služeb nebo omezení jejich provozu**“.*

Orgány státní správy, které opatření provádějí, se dle § 78 tohoto zákona rozumí Ministerstvo zdravotnictví České republiky^{xxxI} (podle § 80 *nařizuje mimořádná opatření při epidemii a nebezpečí jejího vzniku a mimořádná opatření k ochraně zdraví fyzických osob při výskytu nebezpečných a z nebezpečnosti podezřelých výrobků a nejakostních či z porušení jakosti podezřelých vod, při živelních pohromách a jiných mimořádných událostech, pokud mají být provedena celostátně nebo na území několika krajů, a rozhoduje o jejich ukončení včetně uvolnění výrobků na trh nebo do oběhu*), krajské hygienické stanice, Ministerstvo obrany ČR a Ministerstvo vnitra ČR.

^{xxxI} jako výkonný orgán Ministerstva zdravotnictví ve věci ochrany veřejného zdraví vystupuje hlavní hygienik ČR

Pokud dané divadlo sídlí v budově, která je chráněnou kulturní památkou, pak musí provedená opatření být v souladu se zákonem o státní památkové péči č. 20/1987 Sb., atd. Takovým specifickým příkladem je Národní divadlo v Praze. V devadesátých letech 20. století Národní divadlo společně s Laternou magikou jako jediné zaměstnávalo pracovníka pro tzv. mimořádné události.^{xxxii}

Budova Národního divadla a Stavovského divadla jsou chráněnými historickými památkami, a podléhají zvláštnímu režimu dle zákona č. 20/1987, který musí být při řešení mimořádných situací zohledněn.

^{xxxii}V současnosti Národní divadlo pracovníka pro řešení mimořádných událostí nemá. V rámci pasivní prevence má divadlo propracovanou především protipožární ochranu, ucelená koncepte pro řešení krizových situací v ND však neexistuje. Podmínka existence takového plánu není zakotvena ani ve statutu. Budova Národního divadla není dokonce (vzhledem k velmi vysokým finančním nákladům a nemožnosti vyčíslit finanční hodnotu některých artefaktů, jako je například opona Vojtěcha Hynaise) pojištěna.

IV. Krizový management v divadle v kontextu public relations, krizová komunikace

Public relations

„V překlady vztahy s veřejností, jeden z nástrojů managementu, cílevědomé rozvíjení vztahů dané instituce k veřejnosti, vytváření její dobré pověsti, zajištění obousměrného toku informací. Kromě vnější komunikace je nedílnou součástí i komunikace na interní úrovni (se zaměstnanci). Jedním z cílů je i omezení napětí v mimořádných situacích, předcházení útokům či nepochopení ze strany okolního prostředí organizace, tj. **krizová komunikace**“²⁵

Jak již bylo řečeno v první části této diplomové práce, krizové situace vznikají permanentně a příprava na ně by v ideálním případě neměla nikdy končit. Takto můžeme formulovat jedno ze základních pravidel krizového managementu, které ovšem platí také pro krizovou komunikaci. A to jak v rovině interní – mezi zaměstnanci a dalšími lidmi, tak především směrem k vnějšímu prostředí, ve kterém se krizí postižené divadlo nachází.

Dříve než se budu zabývat vlastní krizovou komunikací, je třeba definovat co vlastně představuje největší hodnotu, která by měla být v případě kteréhokoliv divadla chráněna. Největší hodnota má zcela nehmotnou podobu. Velice výstižné je vyjádření Davida Ogilvyho, zakladatele jedné z největších světových reklamních agentur, Ogilvy Group: „*Jméno je to, co vám zůstane, když vám shoří továrna*“.²⁶

Divadlo, jako instituce a hodnoty existující nezávisle na budově či jiných fyzicky existujících prostředcích

Pokud dojde ke krizové situaci, jejímž následkem bude například zničení budovy či jiných fyzicky existujících prostředků, které divadlo užívá pro svůj provoz, největší cenu přesto představují věci nehmotné:

- jméno a pověst divadla
- image divadla - Celkový dojem, podoba, vnímání divadla, vzezření, očekávání a zkušenost. V případě divadla je velice úzce spojena s emocemi a zkušenostmi diváků.²⁷
- Tradice - v případě, že se nejedná o divadlo existující pouze krátkou dobu.

Budova zničená ohněm může být postavena znovu, ale jen obtížně lze obnovit poškozené jméno a pověst divadla. Příkladem krizové situace a následné špatné krizové komunikace z posledních dob (jaro 2006) je hrozící odvolání Františka Dáni, ředitele Divadla F. X. Šaldy v Liberci²⁸. Důvodem byla finanční ztráta ve výši téměř čtyř milionů korun a výrazný pokles diváckého zájmu.

Původně byla ztráta Františkem Dánou v tisku zdůvodňována nepříliš důvěryhodnými argumenty o nečekaném růstu provozních nákladů na energie, vodu atp. Veřejnost se následně dozvěděla o existenci petice, která právě z důvodu poklesu diváckého zájmu žádala odvolání ředitele, kterou podepsalo třicet z celkových dvou set sedmdesáti zaměstnanců divadla). Později ale František Dáňa informoval o tom, že tržby ze vstupného naopak ve srovnání s předcházejícím rokem vzrostly a divadlo se těší zájmu sponzorů.

Výše uvedený příklad představuje to, jak by komunikace vnitřní i vnější, pokud ke krizi jakéhokoliv druhu dojde, vypadat neměla.

Příprava na komunikaci v krizové situaci:²⁹

Vedení divadla, jehož cílem je být dobře připraven na komunikaci v krizové situaci, by mělo kladně odpovět na následující otázky:

1. Máme dokument, jenž bychom mohli nazvat plánem krizové komunikace?
2. Víme, kdo ze zaměstnanců by tvořil krizový štáb?
3. Jaké úkoly budou mít členové krizového štábu a jak budou postupovat?
4. Jsme schopni zajistit dobrou informovanost na úrovni zaměstnanců a členů krizového štábu?
5. Umíme profesionálně postupovat v případě, kdy musíme čelit lži či fámě?
6. Kde v divadle může případně dojít k vzniku krizové situace?
(např. z ekonomického, personálního či bezpečnostního hlediska, atp.)
7. Víme, kdo je případnou klíčovou osobou pro informace o krizové situaci?
8. Máme pro různé případy předpřipravené tiskové materiály?
9. Jsme schopni v případě krizové situace dostatečně flexibilně komunikovat na interní úrovni a mít okamžité spojení se všemi zaměstnanci?
10. Máme kompletní přehled kontaktů na zaměstnance, který je přístupný všem zaměstnancům?
11. Víme, do kterých míst v divadle v krizové situaci umožníme přístup zástupcům médií a kam nikoliv?

Profesionální příprava založená na soustavném školení zaměstnanců je doménou především velkých firem, dalece vzdálených divadelnímu prostředí. Rozhodující jsou především finanční náklady a také převládající pocit „že v divadlech není třeba podobným aktivitám věnovat pozornost“. Domnívám se, že jen málo ředitelů českých divadel by na většinu z výše uvedených otázek mohlo odpovědět kladně.

Většina divadel není srovnatelná s velkými společnostmi s několika stovkami zaměstnanců, profesionální a ucelené krizové komunikace však lze docílit několika základními kroky.

Především samotným připuštěním možnosti vzniku krize, definováním co nejvíce jejích možných variant, stanovením možných postupů krizové komunikace a jejich soustavné aktualizaci. Specialista na krizovou komunikaci a public relations Jiří Hrabovský dokonce zastává názor, že **„neexistuje krizová situace, na kterou se z hlediska komunikace nelze předem připravit“**.³⁰

Základní kroky vedoucí k zajištění profesionální krizové komunikace jsou následující:

1. na základě znalosti daného divadla a specifik jeho provozu je nutné určit, kde může dojít k vzniku krize a jaké jsou její možné varianty (na základě toho by měl vzniknout tzv. dlouhodobý krizový plán)
2. vybrat ze zaměstnanců osobu, která zajistí co nejlepší interní komunikaci
3. vytvořit seznam všech kontaktů v divadle, popřípadě i mimo divadlo (například z okruhu spolupracovníků, partnerů a sponzorů)
4. vytvořit krizový štáb složený ze zaměstnanců a vedený ředitelem divadla, kteří ovšem v případě potřeby budou vykonávat i svou běžnou práci
5. vydat interní dokument, který bude obsahovat všechny kontakty a definovat odpovědnost členů krizového štábu
6. zřídit speciální nouzové telefonní číslo fungující za všech okolností

Velmi důležitá je „sít“ kontaktů. Pokud divadlo není schopno v krizové situaci efektivně komunikovat na interní úrovni, nebude schopno zajistit ani profesionální ucelenou vnější komunikaci!

Jaká je úloha vedoucího krizového štábu?

V divadlech na rozdíl od firem s rozsáhlým a široce strukturovaným managementem převládá tendence funkce spíše kumulovat. Ve vedení divadla obvykle stojí jediná osoba, popřípadě dvojice). Za vedoucího krizového štábu bych pravděpodobně zvolila ředitele divadla. Záleží však také na nastalých podmínkách a typu mimořádné situace.

Působení vedoucího ve štábu by mělo spočívat především:

- v určení a řízení procesů krizové komunikace
- mobilizaci a motivaci týmu
- v řízení porad a realizaci plánu krizové komunikace

Vzhledem k tomu, že divadla většinou z finančních důvodů neangažují pro oblast public relations externí poradenskou agenturu, mediálním zástupcem se v době krize nejčastěji stává ředitel. Popř. jím může být tiskový mluvčí, má-li jej divadlo. Příkladem je situace po povodních v srpnu 2002, kdy všech jedenáct postižených divadel zastupovali v médiích sami ředitelé. V případě Divadla v Dlouhé tomu tak dokonce bylo i přesto, že divadlo mělo v zaměstnaneckém poměru tiskovou mluvčí. Nemusí tomu tak být vždy, volba mediálního zástupce závisí také na konkrétní krizové situaci. Může se jít stát například některý z vedoucích pracovníků divadla či dokonce umělecký šéf.

Tento postup zvolilo v roce 1997 Divadlo Na zábradlí. Jeho další provoz v budově na Anenském náměstí byl ohrožen restitučními nároky „původních“ majitelů (jak bylo později zjištěno, neoprávněnými). Právní zástupce restituentů na základě zmanipulovaného telefonického rozhovoru obvinil ředitelku divadla Doubravku Svobodou z vydírání. Ta rozhodla, že vzhledem k tomuto velmi osobnímu útoku již není schopna divadlo zastupovat tak, aby racionálně odolala případným dalším výpadům. Divadlo Na zábradlí proto na následné tiskové konferenci restituentů zastupoval Petr Lébl, tehdejší umělecký šéf divadla.

Ředitel, jakožto vedoucí krizového štábu a případný mediální zástupce divadla v jedné osobě (či ředitel divadla a mediální zástupce společně), úzce spolupracuje především s pracovníkem pro public relations, jehož úkolem je předpřipravit tiskové zprávy. V nastalé krizové situaci je pak společně aktualizují a upraví do konečné verze.

Dále by měl být v úzkém kontaktu se „styčným důstojníkem“ pro interní komunikaci. Cílem je informovat všechny zaměstnance ještě před tím, než sám začne komunikovat s médii. Zaměstnanci musí být informováni včas, efektivně a měli si být vědomi faktu, že nejsou oprávněni k tomu, aby za divadlo vystupovali v médiích. A to ani v případě, jsou-li k tomu zástupci médií vyzváni.

Informační výstupy z divadla musí být pod kontrolou, spontánní vyjádření některého ze zaměstnanců (byť loajálních) se později mohou stát zdrojem pomluv, spekulací a dobrý úmysl může mít zcela opačný efekt, vedoucí k poškození dobrého jména divadla.

Mediální zástupce divadla poskytuje informace, odpovídá na otázky médií a podílí se na organizaci případných tiskových konferencí.

Mediální zástupce by měl splňovat tato kritéria:

- jasně se vyjadřovat, dobře formulovat a být schopen pohotově reagovat
- zvládat stres
- mít reprezentativní vystupování
- znát dobře dané divadlo, jeho specifika a dobře se orientovat v nastalé krizové situaci

Úkolem osoby vybrané pro interní komunikaci v krizové situaci je především:

- požádat zaměstnance divadla o mlčenlivost ve vztahu k médiím
- co nejlépe informovat zaměstnance divadla o aktuálních výstupech ze schůzek krizového štábu a být schopen reflektovat jejich pocity a obavy. Tento aspekt je velice důležitý. Jak již bylo výše zmíněno, pokud nejsou zaměstnanci průběžně informováni či dokonce mají pocit, že před nimi něco tajíte, zvyšuje se tím možnost vzniku spekulací a riziko úniku nepravdivých zpráv.

- taktéž vytváří spojení se skupinou lidí, která může fungovat jako podpora, například lidé patřící mezi stále spolupracovníky divadla či okruh přátel.

Nedílnou součástí přípravy a výběru krizového týmu je vytvoření již výše zmíněného dlouhodobého krizového plánu. Měl by vycházet ze tzv. slabých míst divadla, která mohou být původcem vzniku krizové situace. Jeho písemná podoba by se měla dostat ke všem, kterých se to může týkat. Součástí by měl být seznam členů krizového štábu.

Co by měl dlouhodobý krizový plán obsahovat?

- výchozím bodem by měl být přehled všech možných variant krizových situací, které mohou nastat a to v nejhorší možné variantě průběhu
- z nejhorší varianty by měla vycházet strategie krizové komunikace
- seznam členů krizového štábu
- výroky, které můžeme použít na obranu (lze je připravit pro nejpravděpodobnější případy)

Důležitou součástí je pravidelný trénink v podobě „cvičných“ krizových porad. Jeho cílem je především změna uvažování zaměstnanců, připuštění možnosti vzniku krize a udržení jejich bdělosti a flexibility. K odhalení co nejvíce možných „slabých míst“ je zapotřebí účasti vedoucích zaměstnanců ze všech složek divadelního provozu.

Jak zvládnout dotazy médií?

Pro první odezvu médií (telefonáty, atp.) na nastalou krizovou situaci, ještě předtím než se podaří vydat tiskovou zprávu či zorganizovat tiskovou konferenci, je důležité dodržovat následující pravidla:

- neodpovídat unáhleně, nechat si čas na promyšlenou odpověď
- nenechat se vtáhnout do nechtěné telefonické konverzace
- za každou cenu zachovat zdvořilost
- požádat o jméno, kontakt a název média, za nějž volající vystupuje (za účelem ověření důvěryhodnosti kontaktu, pro případ že by se jednalo o bulvární tisk)
- fixovat položené otázky a odpověď na ně poskytnout až při dalším telefonátu a za předpokladu že uvědomíme ty, jichž se to týká

- při zpětném telefonátu do redakce zjistit, jaké informace již získali (či spekulace jež připadají v úvahu) a požádat o čas na dodání těch, které požaduje

Důležitou roli hraje základní načasování kroků krizové komunikace, prvních 24 hodin po vzniku krize (respektive jejím zjištění) má zásadní význam pro další průběh. Ideální je vydat tiskovou zprávu (či prohlášení) v tomto časovém horizontu. Pokud však z různých důvodů není možné vydat úplnou či ne zcela pravdivou zprávu, je lépe mít zpoždění.

Mediální zástupce divadla by při rozhovoru měl dodržovat následující zásady:

- neuhýbat, neodpovídat na otázku slovy „bez komentáře“
- mluvit srozumitelně - „běžným jazykem“, nepoužívat mnoho odborných výrazů z divadelního žargonu
- odpovídat na otázky k faktům, vyhnout se reakci na fámy a pomluvy
- být připraven (mít přehled o situaci, problému a médiích, kterými byl osloven)
- vědět, jaké má být klíčové sdělení
- mluvit pravdivě a zřít se jakýchkoliv osobních komentářů, nekritizovat kolegy či dokonce konkurenci
- informace, které sděluje by měl být schopen učinit atraktivními
- být stručný, ale výstižný, fakta podpořit argumenty a pokud je to možné i číselnými údaji
- být sebevědomý z profesního hlediska, nikoliv však arogantní
- formulace odpovědí by měla odpovídat zaměření konkrétního novináře či obecnstva, pro které rozhovor připravuje
- pokud odpověď na otázku nezná, měl by to přiznat a popřípadě doporučit člověka z oboru, který toho bude schopen
- pokud se jedná o rozhovor pro rozhlas či televizi, měl by pro zodpovězení otázky počítat s časem maximálně 30 vteřin, šance, že se příspěvek opravdu dostane do vysílání (navíc v plném znění, nesestříhán), je pak tím vyšší.

Vše co bude řečeno v rozhovoru se pak objeví v médiích. Zástupce divadla by neměl říci nic, co nechce. Nepromyšlená odpověď či uřeknutí se pak stane zdrojem vzniku fám a pomluv. Pro ty platí, že „předpokladem jejich vzniku bylo jejich vyslovení a to kýmkoliv, samy od sebe by nevznikly“.

Při veškeré opatrnosti by však při kontaktu s médii neměl zapomínat také na to, že novinář je především partnerem a prostředníkem k získání zájmu veřejnosti, zvláště pak v případě divadel.

Charakteristika tiskové zprávy:

Při krizové situaci musí ze zprávy jasně vyplývat, že divadlo:

- komunikuje s okolím otevřeně
- zvládá situaci, v níž se nachází
- je zodpovědnou organizací
- intenzívně se zajímá o nastalý problém

Jedná-li se o příspěvkovou organizaci. Při formulování oficiálního prohlášení či tiskových materiálů k mimořádným situacím zásadního významu je velmi důležitá součinnost se zřizovatelem divadla. Podobně je tomu v případě obecně prospěšné společnosti, kde je ředitel povinen informovat správní radu a stanoviska či opatření s ní projednat.

Prohlášení by mělo být zaměřeno na to, co se stalo (v bodech), fakta – například jaké jsou škody, jaká opatření a jaké kroky byly provedeny pro zvládnutí situace či eliminaci škod. Součástí by měla být i nouzová kontaktní čísla či další údaje (např. infolinka či číslo účtu v bance, kam je možné zaslat finanční podporu, atp.)

Divadlo by mělo mít předpřipravený tzv. **presskit**, všeobecné a nezpochybnitelné informace o instituci (např. výroční zprávy, hodnocení několika minulých sezon v číselných údajích - odehraná představení, návštěvnost, přehled účasti divadla na prestižních mezinárodních i domácích festivalech, získaná ocenění, herecký soubor či okruh spolupracujících výkonných umělců, životopisy vedení divadla – ředitele, uměleckého šéfa, atp.).

Tyto informace lze využít k podpoření dobrého jména divadla, zdůraznění jeho kvalit a následnému posílení důvěry a zájmu veřejnosti.

Pro krizovou komunikaci s vnějším prostředím obecně platí, že by měla být ucelená, racionální, a pokud možno bez emocí. Pro divadelní prostředí je ovšem příznačná právě emocionalita. Otázkou je, nakolik je možné ji v krizové komunikaci připustit, aby její míra byla únosná a měla na vývoj situace spíše pozitivní než negativní vliv.

Podstatnou součástí image většiny divadel jsou známí herci, a to nejen členové souboru. Pro získání zájmu a podpory veřejnosti není nutné použít záběry herců se slzami v očích. Pouhé krátké vyjádření, komentář či jen záběry známých tváří účastníků se obnovy divadla (po požáru, povodni, atd.) mohou podporu veřejnosti výrazně posílit.

Nejčastěji jsou aktéry emocionálně působivých televizních záběrů lidé. Výjimkou byla v tomto ohledu krizová komunikace Divadla v Dlouhé a Divadla Archa po povodních v roce 2002. Divadlo v Dlouhé si za svůj „mediální symbol“, který bez pochyby emoce vyvolal, zvolilo fotografii člunu plovoucího v hledišti divadla (viz. fotografie v příloze č. 5). Divadlo Archa zvolilo fotografii až po balkón vodou zaplněného hlavního sálu (viz. fotografie v příloze č. 7).

Ať už se jedná o využití záběrů a fotografií herců či předmětů z inventáře divadla, lze říci že emocionalita do krizové komunikace v divadelním prostředí v omezené míře patří.

Kromě komunikace s médii a interní komunikace by krizový štáb měl již v rámci prvních kroků po vzniku krizové situace paralelně zajistit informovanost zřizovatele, zakladatele, správní rady, sponzorů, partnerů a „přátel divadla“. Pro divadlo je důležitá nejen potenciální možnost se na ně obrátit s prosbou o mimořádnou finanční a fyzickou pomoc či materiální podporu, ale také je důležité odpovídajícím způsobem podávat informace o vývoji situace. Sponzoři by se v ideálním případě neměli dozvídat informace až z tisku a televize, vždy je lepší když se to dozví přímo od zástupce divadla.

Reflexe provedeného plánu po skončení krize

Po ukončení krize a provedení všech plánovaných kroků krizové komunikace je důležité celou událost a postupy analyzovat, reflektovat, napsat zprávu a definovat případné potřebné změny v dlouhodobém plánu.

Divadla by měla do jisté míry ke krizové komunikaci přistupovat podobným způsobem jako firmy z komerčního sektoru. Vytvoření a provádění plánů a postupů není otázkou financí, ale spíše přístupem vedení i samotných zaměstnanců. **Důležité je samotné připuštění možnosti vzniku krize, jejích možných podob a následné stanovení strategie komunikace s ohledem na specifika divadelního prostředí.**

V. Personální hlediska krizového managementu

Personální hledisko krizového managementu je jedním z nejdůležitějších. Žádný projekt nemůže být realizován bez odpovídajícího týmu, zvláště pokud se jedná o organizaci s činností dlouhodobého charakteru, kdy je nutné udržet kontinuitu a kvalitu produktu (jakéhokoliv). Je-li daný subjekt v krizové situaci, je při jejím řešení nutné čerpat především z lidských zdrojů.

Lidskými zdroji rozumíme především zaměstnance a externí spolupracovníky. Na „špičce systému organizace“ stojí manažer či ředitel. V okamžiku krize, tedy za nestandardních podmínek, je to především on, kdo zodpovídá za řešení, zaměstnance, finanční a jiné následky.

Krizové situace jsou pravděpodobně tím nejlepším způsobem získávání zkušeností, tedy zkvalitnění schopností vedoucích manažerů. Předpokladem je ovšem jejich vysoká psychická odolnost.

Motivace manažera

Nabízí se otázka velice odlišné osobní motivace. V komerčním sektoru může být manažer motivován nejen prestiží svého postavení, ale především finanční kompenzací a různými benefity. A tyto prostředky může využívat i v případě svých podřízených a kompenzovat jim tak například zvýšenou náročnost práce v období krize.

V divadelním prostředí mluvíme spíše o motivaci, v podobě ztotožnění se s organizací, pocitu sounáležitosti či prestiže.

Při porovnání motivace divadelního manažera producenta, podnikatele a manažera - ředitele příspěvkové organizace je patrný zásadní rozdíl: ředitel příspěvkové organizace je na rozdíl od producenta poháněn především vědomím, že musí před zřizovatelem obhájit smysl její samotné existence.

Krizový manažer – specialista

Trendem současnosti je využívání služeb krizových manažerů tzv. „na klíč“, kteří přicházejí do dané firmy teprve v době vrcholící krize. Jsou najímáni na omezenou dobu za vysoké honoráře, které odpovídají náročnosti situace a schopnosti téměř okamžitě se zorientovat v prostředí dané firmy natolik, aby byli v co nejkratší možné době schopni nalézt řešení a provést případné změny.

Jaká je situace manažera divadla v krizové situaci? Jakých prostředků může využít? On sám by měl být motivován spíše nefinančními důvody a být ochoten obětovat čas, osobní život, mnohdy i vlastní finanční prostředky. Musí být především schopen tuto motivaci přenést na své zaměstnance a spolupracovníky. A to v době krize, kdy je nutné od nich vyžadovat maximální výkon a soustředění na práci za nezměněných finančních podmínek.

Zaměstnanci jsou, kromě jména daného divadla (které je díky své nezávislosti na hmotném majetku, tedy například na samotné budově divadla, téměř nezničitelné), největší hodnotou a kapitálem. Zaměstnanci však mohou být brzdícím faktorem, a to především v případě krize, jejímž řešením je nutné prosazení velkých změn nebo při jejich špatné informovanosti.

Manažer divadla by měl, vzhledem k minimálním možnostem ohodnotit finančně výkony zaměstnanců, umět využít tyto motivace:

- ztotožnění se zaměstnance s daným divadlem a jeho uměleckým směřováním
- pocit prestiže a výjimečnosti daného divadla, který by zaměstnanci měli sdílet
- ohodnocení pracovního výkonu nefinančního rázu (projevené uznání „v pravý čas a na pravém místě“)

Závěr

Ve své diplomové práci jsem se pokusila o nalezení souvislostí mezi krizovým managementem a divadelním prostředím, a jeho následné uplatnění v tomto oboru. Na základě dostupných materiálů a konzultací s odborníky oboru krizového managementu i řediteli divadel mohu potvrdit, že krizový management na divadlo aplikovatelný je. V této práci je zmíněn pouhý zlomek možných krizových situací. Aplikace teorie krizového managementu na divadlo ovšem nespočívá v přesném výčtu či definování možných typů krizí, ale spíše změně přístupu k nim. Za nejpodstatnější považuji přístup v uvažování vedení divadel, ať už se zabýváme například typem krize, které divadla postihují již po staletí, jakou je například požár nebo povodeň, nebo naopak poměrně novým fenoménem, jakým jsou teroristické útoky na divadla. Připustit si možnost vzniku krizové situace je základem provedení kroků pasivní prevence a vzniku krizového štábu a plánů. Plán krizové komunikace na něj logicky navazuje.

Dále následuje také legislativní rámec krizového managementu v divadlech úzce související s úlohou státu a územně správních celků. Zákonem uložené povinnosti se však na divadla vztahují jen ve velmi omezené míře a jejich plnění je především v rukou zřizovatele či zakladatele divadla, například v případě povodňových plánů pro jednotlivé divadelní budovy.

Vzhledem k vybraným příkladům jsem měla možnost srovnat zkušenosti ředitelů divadel jak v hlavním městě, tak mimo něj. Došla jsem k závěru, že vzhledem k velmi neucelené krizové koncepci Ministerstva kultury České republiky a taktéž všeobecně orientované koncepci hlavního města Prahy, je krizové řízení na úrovni jednotlivých divadel především v rukou jejich ředitelů a závisí na jejich iniciativě a zkušenostech (příkladem je pojištění divadelních budov, jež není zákonem uloženo). Provádění některých povinností uložených zákonem ovšem brání jejich administrativní náročnost a zřizovatel či zakladatel je ponechává právě na vedení daného divadla. Úloha ředitele divadla jakožto krizového manažera nespočívá jen v přípravě, zajištění pasivní prevence, řízení krizových týmů a krizové komunikace, ale taktéž ve velmi důležité motivaci zaměstnanců.

Kdybych měla vyzdvihnout některý z příkladů, jímž bychom se v oblasti krizového managementu mohli inspirovat, pak bych bezpochyby vybrala příklad divadel na Broadwayi po teroristickém útoku 11. září 2001. Jsem si vědoma podstatně odlišného systému, na němž je založena existence těchto

divadel, za velmi podnětný však považuji přístup, s jakým se k nastalé krizi postavil management nejen samotných divadel, ale také samotná radnice města New York.

Závěrem své diplomové práce bych chtěla zdůraznit tři základní aspekty řešení krizových situací v divadlech, kterými jsou:

- Vědomí, co představuje největší hodnoty nezávislé na hmotném majetku (jméno, pověst či image divadla) a schopnost ji chránit.

- Dovednost a schopnost v krizové situaci komunikovat s vnitřním prostředím i okolím divadla.

- Zabývat se krizovou situací pokud možno již v době, kdy jí lze předejít, či alespoň eliminovat její následky (pasivní prevence).
Pasivní prevencí se rozumí především vůle zabývat se krizovými situacemi v předstihu, tedy ještě než dojde k jejich vzniku.

Seznam příloh:

- Příloha č. 1 – fotografie Národního divadla v Praze po požáru 12. srpna 1881
- Příloha č. 2 - anonymní lept zachycující Stavovské divadlo v letech 1852 – 1882
- Příloha č. 3 – oceloryt F. Barta zachycující Stavovské divadlo po přestavbě (1882), kdy byly z požárních důvodů dostavěny litinové pavlače s únikovými schodišti
- Příloha č. 4 - fotografie sálu Severomoravského divadla Šumperk po požáru
- Příloha č. 5 – fotografie hlediště Divadla v Dlouhé po povodni v srpnu 2002
- Příloha č. 6 – fotografie orchestřiště Hudebního divadla v Karlíně po povodni v srpnu 2002
- Příloha č. 7 – fotografie velkého sálu Divadla Archa zatopeného při povodni v srpnu 2002
- Příloha č. 8 - mapa Manhattanu (New York), vyznačeny lokace broadwayských divadel a World Trade Center, místa útoku 11. září 2001

Obsah

Úvod	6
I. Teorie krizového managementu	6
Terminologie: vymezení základních pojmů	6
Obecná charakteristika krizových situací	9
Krise z hlediska vzniku	9
Krise z hlediska příčiny	9
Krise z hlediska rozsahu a následků	10
Složky činnosti krizového managementu	11
Krizový manažer a jeho role	12
Dispozice a dovednosti krizového manažera	12
Krizový tým a jeho složení	13
Lidský faktor v krizovém řízení	14
II. Krizový management v kontextu divadelního prostředí	16
Charakteristika krizí a jejich příklady	16
Krise paralyzující: povodeň, požár	17
Historie - konec 19.století	17
Současnost - 90.léta 20.století a počátek 21.století	19
Požár Západočeského divadla v Chebu	20
Požár Severomoravského divadla v Šumperku	21
Srovnání obou příkladů divadel poškozených požárem	23
Prevence - význam pojištění divadla	23
Návod Daniely Šálkové, ředitelky Divadla v Dlouhé	24
Krise dílčí: epidemie, terorismus	28
Historie - velké epidemie v období středověku	28
Současnost - epidemie a její dosah	30
Hrozba teroristického útoku a její vliv	31
Hrozba bioterorismu	32
Teroristický útok na muzikálové divadlo Dubrovka	33
Divadla na Broawayi po teroristickém útoku na WTC	35
Kampaň "Živá Broadway"	36
Další příklady dílčí krize:	41
Krise návštěvnosti	41
Krise návštěvnosti způsobená odchodem hereckých hvězd	44
Krise a odchod části uměleckého souboru	45
Snížení dotace - krizová situace Dejvického divadla	46
Ekonomické důvody krize: Studio GAG Borise Hybnera	51
Kolaps prodejního systému, výpadek sítě	52
III. Krizový management v divadle - působnost veřejné správy	53
Koncepce krizového řízení Ministerstva kultury České republiky	53
Metodický pokyn k vytvoření plánu prevence a ochrany vydaný Odborem ochrany movitého kulturního dědictví, muzeí a galeri	54
Koncepce krizového řízení Magistrátu Hlavního města Prahy a Městské části Praha 1	57
Související legislativa	59

IV. Krizový management v divadle v kontextu public relations	62
Definice pojmů "public relations" a "krizová komunikace"	62
Divadlo, jako instituce a hodnoty existující nezávisle na budově či jiných fyzicky existujících prostředcích	62
Příprava na komunikaci v krizové situaci	63
Základní kroky k zajištění profesionální krizové komunikace	64
Úloha vedoucího krizového štábu	65
Mediální zástupce divadla a kritéria, která by měl splňovat	66
Úloha osoby pro interní komunikaci v krizové situaci	66
Dlouhodobý krizový plán	67
Jak zvládnout dotazy médií	67
Zásady, které by mediální zástupce divadla měl dodržet mediální zástupce divadla při rozhovoru	68
Tisková zpráva	69
Presskit	69
Reflexe provedení plánu po skončení krize	71
V. Personální hlediska krizového managementu	72
Motivace manažera	72
Krizový manažer - specialista	73
Závěr	74
Seznam příloh	76
Obsah	77
Literatura	79
Prameny	81
Konzultace	82
Poznámky	83

Literatura:

Antušák, Emil a Kopecký, Zdeněk: Úvod do teorie managementu I, Vysoká škola ekonomická v Praze, katedra managementu fakulty národohospodářské, Praha, 2002

Bacci, Massimo Livi: Populace v evropské historii, Nakladatelství Lidové noviny, Praha, 2003

Bejblík, Alois: Shakespearův svět, Nakladatelství Mladá fronta, Praha, 1979

Dvořák, Jan: Malý slovník managementu divadla, Pražská scéna, Praha, 2005

Dvořák, Josef: Lidský faktor v řízení rizika a krizových situací, VŠE, Praha, 1998

Erml, Richard: Katarze či kremace?, Divadelní noviny, č. 20, ročník 3, 1994

Green, Kaj a Hanke, Oliver: Řízení v krizových situacích, Nakladatelství Management Press, Praha, 2004

Hilmera, Jiří: Česká divadelní architektura, Divadelní ústav, Praha, 1999

Horák, Rudolf a Danielová, Lenka: Osobnost manažera a manažerské dovednosti, ze Sborníku 2. mezinárodní konference Crisis management, 1. vydání, Brno, 2004

Hybner, Boris: Klaunovo pozdní blues, Nakladatelství Listen, Jihlava, 2002

Ivanov, Miroslav: Požár Národního divadla aneb příliš mnoho náhod, Panorama, Praha, 1983

Klimeš, Lumír: Slovník cizích slov, Státní pedagogické nakladatelství, Praha 1983

Koontz, Harold a Wiehrich, Heinz: Management, East Publishing, s.r.o., Praha, 1998

Krejčí, Vladimíra: Šumperské divadlo hledá pomoc u bohatých Arabů, Moravskoslezský den, 30. 12. 1997

Kolektiv autorů: Encyklopedický slovník, Odeon, Praha, 1993

Kolektiv autorů: Slovník cizích slov, Státní pedagogické nakladatelství, Praha, 1983

Kolektiv autorů: Stavovské divadlo – průvodce budovou, publikace Národního divadla v Praze, Praha, 1994

Laurinová: Ředitel libereckého Šaldova divadla: Neutíkám z boje, zdroj: www.divadlo.cz

Macko, Peter: Praktické zkušenosti z krizového řízení, ze Sborníku 2. mezinárodní konference Crisis management, 1. vydání, Brno, 2004

- Machalická, Jana: Vyhořelé divadlo zahajuje provoz, Lidové noviny, 8. 4. 1997
- Neznámý autor: Požár urychlí opravu divadla, MF Dnes, 18. 4. 1997
- Neznámý autor: Zneužívají požáru divadla, Plzeňský deník, 16. 4. 1997
- Neznámý autor: Předplatné vydělá divadlu na opravu, MF Dnes, příloha Severní Morava a Slezsko, 24. 10. 1995
- Neznámý autor: Nejlépe chráněné divadlo proti požáru, Lidové noviny, 2.11. 1995
- Neznámý autor: Neznámý Zarkávi zřejmě plánuje útoky na školy, divadla a restaurace USA, Lidové noviny, 15. 3. 2005
- Neznámý autor: Požár poničil opravované divadlo Stanislavského v Moskvě, ČTK, 27. 5. 2005
- Němec, Petr: Public relations: komunikace v konfliktních situacích, Management press, Ringier ČR, a.s., Praha, 1999
- Prymula, Roman a kol.: Biologický a chemický terorismus, Grada Publishing, Praha, 2002
- Ján Rejdovjan a Kolář, Petr: Úvod do krizového managementu, Vysoká škola ekonomická, Institut krizového managementu, Praha, 1993
- Smejkal, Vladimír a Rais, Karel: Řízení rizik, Grada, Praha, 2003
- Weber, Štefan a Špak, Dušan: Baví mě dělat z poražených vítěze, rozhovor s Jiřím Hrabovským, Marketing magazine, duben, 2006

Prameny:

Hrabovský, Jiří: Předvídání krizové komunikace, materiál agentury Ewing Public Relations, nedatováno

Hrabovský, Jiří: Zlatá pravidla pro úspěšnou komunikaci, materiál agentury Ewing Public Relations, nedatováno

Jirásek, Pavel a Žalman, Jiří: Koncepce účinnější péče o movité kulturní dědictví v České republice na léta 2003 - 2008, Ministerstvo kultury České republiky

Jirásek, Pavel: Metodický pokyn k tvorbě plánů prevence a ochrany v muzeích a galeriích, Odbor ochrany movitého kulturního dědictví, muzeí a galerií Ministerstva kultury České republiky

Anketa agentury Faktum Invenio, zadavatel MČ P-6

Archiv Dejvického divadla

Ročenka Divadla v Dlouhé 2002/2003

Slovník krizového managementu, Institut krizového managementu VŠE, Praha, elektronická verze, nedatováno

Broadway Community Rallye Support for Relief Effort via Fundraising and Media Campaign, tisková zpráva z 21. 9. 2001, zdroj: www.livebroadway.com/press

Broadway Community Takes Lead in NYC Economic Recovery Corporate Partners Play Key Role in Supporting Effort, tisková zpráva ze 14. 11. 2001, zdroj: www.livebroadway.com/press

League of American Theatres and Producers Reveals New Study on The State of Broadway Two Month After WCT attack, tisková zpráva ze 14. 11. 2001, zdroj: www.livebroadway.com/press

Governor Pataki introduces „Season of Savings Playbill to Boost NYC Economy Though Broadway Ticket Sales, tisková zpráva ze 1. 6. 2002, zdroj: livebroadway.com/press

občanský zákoník ČR

zákon č. 110/1998 Sb., o bezpečnosti ČR

zákon o č. 222/2000 Sb., o ochraně ČR

zákon č. 20/1987 Sb., o státní památkové péči

zákon č. 219/2000 Sb., o majetku ČR a jejím vystupování v právních vztazích

zákon č. 254/2001 Sb., o vodách

zákon č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení

zákon č.222/1999 Sb., o civilní obraně

zákon č.258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví

Internet:

<http://www.anopress.cz>

<http://www.divadlo.cz>

<http://divadlosumperk.cz>

<http://divadelni-ustav.cz>

<http://www.emergency.cz>

<http://www.livebroadway.com>

<http://www.mvcr.cz>

<http://payne.cz>

<http://www.pozary.cz>

Konzultace:

Doc. PhDr. Jan Dvořák (vedoucí diplomové práce)

Ing. Tamara Čuříková (oponent diplomové práce)

Doubravka Svobodová, ředitelka Divadla Na zábradlí

Eva Měříčková, ředitelka Dejvického divadla

Doc. JUDr. Jiří Srstka, ředitel DILIA, divadelní a literární agentury

Ing. Zdeněk Kopecký

(konzultace v oblasti teorie krizového managementu, Institut krizového managementu, Vysoká škola ekonomická v Praze)

Jiří Hrabovský (konzultace v oblasti krizové komunikace)

Veronika Bednářová (konzultace k situaci broadwayských divadel po teroristickém útoku 11.9.2001)

Ing. Pavel Jirásek (Odbor ochrany movitého kulturního dědictví Ministerstva kultury České republiky)

Marie Hradecká (archiv Národního divadla v Praze)

Ing. Ladislav Selichar

(Odbor krizového řízení magistrátu hlavního města Prahy)

PhDr. Oldřich Svozil (ředitel Severomoravského divadla Šumperk)

František Hromada (bývalý ředitel Západočeského divadla Cheb)

Miroslav Sukup (Městská část Praha 1, krizové řízení)

Poznámky:

- 1 Slovník krizového managementu, Institut krizového managementu VŠE, Praha, elektronická verze, nedatováno
platí pro pojmy uvedené na stranách 6 - 8
- 2 Macko, Peter: Praktické zkušenosti z krizového řízení, ze Sborníku 2. mezinárodní konference Crisis management, 1. vydání, Brno, 2004
- 3 Horák, Rudolf a Danielová, Lenka: Osobnost manažera a manažerské dovednosti, ze Sborníku 2. mezinárodní konference Crisis management, 1. vydání, Brno, 2004
- 4 Dvořák, Josef: Lidský faktor v řízení rizika a krizových situací, VŠE, Praha, 1998
- 5 Ivanov, Miroslav: Požár Národního divadla aneb příliš mnoho náhod, Panorama, Praha, 1983
- 6 Hilmera, Jiří: Česká divadelní architektura, Divadelní ústav, Praha, 1999
- 7 dle serveru www.pozary.cz
- 8 Uvedeno v článku „V divadle zemřelo 30 lidí“, www.pozary.cz
- 9 Konzultace František Hromada, ředitel Západočeského divadla v Chebu v letech 1990-1999
- 10 Konzultace Oldřich Svozil, ředitel severomoravského divadla v Šumperku od roku 2000 – dosud
- 11 Bejblík, Alois: Shakespearův svět, Nakladatelství Mladá fronta, Praha, 1979
Bacci, Massimo Livi: Populace v evropské historii, Nakladatelství Lidové noviny, Praha, 2003
- 12 Slovník krizového managementu, Institut krizového managementu VŠE, Praha, elektronická verze, nedatováno
- 13 Zdroj: televizní dokument „Tragédie v moskevském divadle Dubrovka“, televizní stanice Chanel 4, 2004
- 14 zdroj: www.anopress.cz
- 15 Dvořák, Jan: Malý slovník managementu divadla, Pražská scéna, Praha, 2005
- 16 Broadway Community Rallye Support for Relief Effort via Fundraising and Media Campaign, tisková zpráva z 21. 9. 2001,
zdroj: www.livebroadway.com/press.html
- 17 Broadway Community Takes Lead in NYC Economic Recovery Corporate Partners Play Key Role in Supporting Effort, tisková zpráva ze 14. 11. 2001,
www.livebroadway.com/press.html
- 18 League of American Theatres and Producers Reveals New Study on The State of Broadway Two Month After WCT attack, tisková zpráva ze 14. 11. 2001, zdroj: www.livebroadway.com/press.html
- 19 Governor Pataki introduces „Season of Savings Playbill to Boost NYC Economy Though Broadway Ticket Sales, tisková zpráva ze 1. 6. 2002,
www.livebroadway.com/press.html
- 20 Archiv Dejvického divadla
- 21 Boris Hybner: Klaunovo pozdní blues, Nakladatelství Listen, Jihlava, 2002
- 22 Konzultace s Ing. Pavlem Jiráskem, ředitelem odboru ochrany movitého kulturního dědictví, muzeí a galerií Ministerstva kultury ČR
- 23 Metodický pokyn k tvorbě plánů prevence a ochrany v muzeích a galeriích, autor: Jirásek, Pavel, Ing., ředitel odboru ochrany movitého kulturního dědictví, muzeí a galerií Ministerstva kultury ČR
- 24 Konzultace s Doc. JUDr. Jiřím Srstkou, ředitelem DILIA, divadelní a literární agentury
- 25 Dvořák, Jan: Malý slovník divadelního managementu, Pražská scéna,

-
- Praha, 2005
- 26 Ogilvy, David: Vyznání muže reklamy, Management Press, Praha, 1995
- 27 Dvořák, Jan: Malý slovník divadelního managementu, Pražská scéna, Praha, 2005
- 28 Laurinová, Petra: Ředitel libereckého Šaldova divadla: Neutíkám z boje, zdroj: www.divadlo.cz, 29. 3. 2006
- 29 Zásady a postupy krizové komunikace pro divadla byly formulovány s využitím materiálů agentury Ewing Public Relations, „Předvídání krizové komunikace“, „Zlatá pravidla pro úspěšnou komunikaci“, autor: Jiří Hrabovský
- 30 citováno z rozhovoru s Jiřím Hrabovským