

AKADEMIE MÚZICKÝCH UMĚNÍ V PRAZE

DIVADELNÍ FAKULTA

Dramatická umění

Produkce

DIPLOMOVÁ PRÁCE

DRAMATURGICKÉ NÁSTROJE STAGION

Vojtěch Rydlo

Vedoucí práce: doc. Mgr. Bohumil Nekolný

Oponent práce: MgA. Petr Prokop

Datum obhajoby: 26. ledna 2023

Přidělovaný akademický titul: MgA.

Praha, 2023

ACADEMY OF PERFORMING ARTS IN PRAGUE

THEATRE FACULTY

Performing Arts

Arts Management

MASTER'S THESIS

DRAMATURGICAL TOOLS OF STAGIONES

Vojtěch Rydlo

Supervisor: doc. Mgr. Bohumil Nekolný

Examiner: MgA. Petr Prokop

Dissertation defense: 26 January 2023

Degree granted: MgA.

Prague, 2023

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

DRAMATURGICKÉ NÁSTROJE STAGION

vypracoval samostatně pod odborným vedením vedoucího práce a s použitím uvedené literatury a pramenů.

Praha, dne

.....

podpis diplomanta

Upozornění

Využití a společenské uplatnění výsledků bakalářské práce nebo jakékoliv nakládání s nimi je možné pouze na základě licenční smlouvy, tj. souhlasu autora a AMU v Praze.

Abstrakt

Diplomová práce zjišťuje, jaké dramaturgické nástroje využívají české stagiony při sestavování programu, a hodnotí míru jejich aktivity v této oblasti.

První kapitoly obsahují vymezení pojmu *stagiona* v českém prostředí, popis české sítě stagionových divadel, teorii stagionové dramaturgie a definici *aktivních* a *pasivních* dramaturgických nástrojů.

Následuje kvalitativní část výzkumu založená na studiu písemných zdrojů popisujících dramaturgickou praxi stagion, ale i na rozhovorech se zástupci čtyř českých stagionových divadel, a to Divadla Oskara Nedbala Tábor, olomouckého Divadla na Šantovce a pražských Jatek78 a Divadla Archa. Výstupem části je přehled zjištěných dramaturgických nástrojů.

Kvantitativní výzkum potom zjišťuje, v jaké míře české stagiony jednotlivé nástroje využívají. Zjištění jsou uváděna v kontextu vybraných charakteristik zúčastněných institucí. Na základě matematického modelu je určen poměr užívání aktivních a pasivních nástrojů, čímž byla vyvrácena hypotéza, že u stagion výrazně převládá práce s pasivními nástroji.

Abstract

This master's thesis aims to ascertain what dramaturgical tools are used by Czech stagiones for programming and evaluates the rate of their activity in such field.

The opening chapters include defining the term *stagiona* (stagione) in the Czech context, a description of the network of stagione theatres in the Czech Republic, a theory of the dramaturgy of stagiones and a definition of *active* and *passive* dramaturgical tools.

The following qualitative part of the research is based on a study of written resources, which describe the dramaturgical practice of stagiones, and on interviews with the representatives of four of them: Divadlo Oskara Nedbala Tábor, Divadlo na Šantovce in Olomouc, and Divadlo Archa and Jatka78 in Prague. The outcome of this part is a list of the ascertained dramaturgical tools.

The quantitative research then finds the rate of employment of the individual tools by the Czech stagiones. The results are presented in a context of chosen characteristics of the responding institutions. On the basis of a mathematical model, the paper assesses the ratio of the usage of the active and passive tools and disproves the hypothesis that passive tools prevail in the dramaturgical processes of staigones.

Poděkování

Děkuji panu doc. Mgr. Bohumilovi Nekolnému za konzultace určující směřování práce a za faktické i formální připomínky. Za možnost bližšího náhledu do fungování jejich institucí děkuji Lindě Rybákové, Petru Hlávkoví, Ondřeji Hrabovi a Rostislavu Novákovi. Poděkování patří také všem, kteří se zapojili do dotazníkového šetření.

Obsah

SEZNAM POUŽITÉHO OZNAČOVÁNÍ A ZKRATEK.....	1
ÚVOD.....	2
1 STAGIONY	5
1.1 Pojem.....	5
1.2 Stagiony v České republice.....	9
2 TEORIE DRAMATURGIE STAGION	14
2.1 Postup plánování.....	14
2.2 Dramaturgické nástroje.....	16
3 KVALITATIVNÍ VÝZKUM.....	18
3.1 Rešerše písemných zdrojů.....	18
3.1.1 Management a ideové ukotvení.....	18
3.1.2 Vyhledávání.....	19
3.1.3 Výběr.....	20
3.1.4 Ekonomické, provozní a technické aspekty	23
3.1.5 Další aspekty práce dramaturga	24
3.2 Vybrané české stagiony.....	24
3.2.1 Divadlo Oskara Nedbala Tábor	24
3.2.2 Divadlo na Šantovce	32
3.2.3 Divadlo Archa	35
3.2.4 Jatka78.....	40
3.3 Zjištěné dramaturgické nástroje	43
3.3.1 Koncepce	43
3.3.2 Vyhledávání.....	44
3.3.3 Kritéria výběru	45
3.3.4 Podpora	46
3.4 Komentář	47

4	KVANTITATIVNÍ VÝZKUM	48
4.1	Sestavení dotazníku	48
4.2	Respondenti	48
4.3	Užívání jednotlivých nástrojů	52
4.3.1	Koncepce	52
4.3.2	Vyhledávání.....	55
4.3.3	Kritéria výběru	59
4.3.4	Podpora	63
4.4	Porovnání užívání aktivních a pasivních nástrojů	67
4.4.1	Podle způsobu ustavení	68
4.4.2	Podle typu stagiony	69
4.4.3	Podle velikosti sídla	70
4.4.4	Podle ročního počtu divadelních akcí	71
4.4.5	Podle podílu veřejných zdrojů na výnosech	72
4.5	Shrnující interpretace.....	73
	ZÁVĚR.....	74
	SEZNAM TABULEK A DIAGRAMŮ	75
	LITERATURA A PRAMENY.....	77
	PŘÍLOHY.....	84
	Příloha č. 1: Vybrané tabulky výsledků studie <i>The Process of Programming in the Performing Arts</i>	84
	Příloha č. 2: Organizační struktura DON Tábor v roce 2021	86
	Příloha č. 3: Struktura programu DON Tábor	87
	Příloha č. 4: Dotazník	89

Seznam použitého označování a zkratek

- A** aktivní dramaturgický nástroj
- A/P** nástroj za popsaných podmínek aktivní, jinak pasivní
- DON Tábor** Divadlo Oskara Nedbala Tábor
- HČ** hlavní činnost
- mutace B** kategorie divadel, jež NIPOS označuje jako stagiony
- NGO** nezisková organizace založená jiným než státním subjektem nebo územní samosprávou (non-governmental organization)
- NIPOS** Národní informační a poradenské středisko pro kulturu
- P** pasivní dramaturgický nástroj
- P/A** nástroj za popsaných podmínek pasivní, jinak aktivní
- ÚSC** územní samosprávný celek
- VČ** vedlejší hospodářská nebo doplňková činnost

Úvod

Stagionová divadla, tedy divadla bez vlastních souborů, tvoří poměrně významnou část české divadelní sítě. Podle Národního informačního a poradenského střediska pro kulturu (dále jako NIPOS) činily stagiony v roce 2020 sice jen necelou čtvrtinu evidovaných divadelních subjektů, ale počet jejich scén i divácká kapacita překračují 40 % scén a kapacity všech divadel.¹

Literatura věnující se českým stagionám v komplexním rámci však prakticky neexistuje. Informace o nich lze najít zejména v odborných slovnících a textech zabývajících se obecně typy divadelních provozů. Kromě textů, z nichž autor dále vychází, popisuje stagionu stručně a obecně v jedné podkapitole své bakalářské práce *Repertoárové a seriálové provozování divadelních scén*² i Kristýna Řepová. Ta se vždy několika odstavci věnuje programu, organizaci a logistice, propagaci, divákům, právní subjektivitě, financování a srovnání s produkčním domem.

Jediným českým textem zabývajícím se přímo fungováním současných stagion souvisle na více než pěti stranách, který se autorovi podařilo dohledat, je diplomová práce Simony Koublové *Řízení a financování stagiony na příkladu Městského divadla Jablonec nad Nisou*³. Práce, pravděpodobně pro absenci zdrojů zaměřených na stagiony, uvádí v teoretické části provozní aspekty platné zejména pro divadlo obecně. V praktické části se potom zabývá jen jabloneckou scénou bez ambice zobecnění výstupů i pro další stagionové provozy. Bez opory v předchozím textu staví Koublová v závěru následující tezi:

„Přes řadu výhod, které jsou spojeny s vedením divadla bez stálého souboru, se autorka domnívá, že stagiona není perspektivou českého divadelnictví do budoucna ve smyslu, že není natolik perspektivní divadelní formou, která převládne v naší divadelní síti. Hlavním cílem regionálních divadel není totiž jen ‚přivést‘ uměleckou produkci pro diváky, ale především umělecká tvorba

¹ SMETANOVÁ, Eva. Divadlo. In: *Základní statistické údaje o kultuře v České republice 2020: II. Umění* [online]. Praha: Národní informační a poradenské středisko pro kulturu (NIPOS), 2021, s. 9 a 26 [cit. 23.01.2022]. Dostupné z: https://www.statistikakultury.cz/wp-content/uploads/2021/12/ZSU_IID_Umeni.pdf

² ŘEPOVÁ, Kristýna. *Repertoárové a seriálové provozování divadelních scén*. 2019, bakalářská práce, Akademie múzických umění v Praze, Divadelní fakulta.

³ KOUBLOVÁ, Simona. *Řízení a financování stagiony na příkladu Městského divadla Jablonec nad Nisou*. 2015, diplomová práce, Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská.

samotná. Má-li se české divadlo vyvíjet, mají-li být noví autoři píšící divadelní hry a má-li existovat široké spektrum výkonných umělců (od výtvarníků přes hudebníky, herce až po zpěváky), musí nutně existovat stánky, kde se umění tvoří. V každém krajském městě by tedy mělo existovat alespoň jedno (více)souborové divadlo, pokud ne, dle autorky se jedná o kulturní úpadek. Stagiona je vhodnou divadelní formou pro menší města, kde je financování vlastního souboru/souborů nad možnostmi obce, ale přitom její představitelé chtějí, aby měli diváci možnost vidět kvalitní divadlo. Pro vývoj české divadelní kultury je důležité pojmenovat pátevní síť divadel a pečovat o ni."⁴

K uvedené citaci potřebuje autor tohoto textu (po sedmi letech od jejího vzniku) doplnit, že hlavním účelem stagion typu jabloneckého divadla není poskytovat prostor pro vznik nových inscenací, proto v uvedeném smyslu skutečně nemohou být *perspektivou českého divadelnictví*. Koublová funkci stagiony a regionálního divadla směřuje, avšak autor této práce považuje za nutné je oddělit. Právě v tom, že je stagiona vhodná pro menší města, kde zajišťuje růst kulturnosti místních obyvatel, vidí nezastupitelnou úlohu stagion, a tedy i jejich perspektivu. Dokonce, na rozdíl od Koublové, nevyklučuje růst významu scén bez vlastních souborů coby komplementu k rozvíjející se nezávislé divadelní scéně.

Předložená diplomová práce poukazuje na současnou praxi sestavování divadelního programu stagionami a představuje různé možnosti v této oblasti. Dramaturgickými nástroji jsou myšlena východiska a způsoby vyhledávání inscenací k uvedení a kritéria jejich výběru. V případě stagion se kryjí s produkčními a marketingovými nástroji.

Cíl

Cílem výzkumu je zjištění míry, v jaké stagiony využívají jednotlivé *dramaturgické nástroje* pro divadelní aktivity.

Hypotéza

U stagion výrazně převládá užívání *pasivních* dramaturgických nástrojů.

⁴ Ibid., s. 89.

Struktura

Výzkum byl rozdělen do tří fází. První dvě kapitoly a část třetí zahrnuje rešerši písemných materiálů a programu vzorku stagion. Zbytek třetí kapitoly obsahuje výstupy polostrukturovaných rozhovorů se zástupci čtyř stagion, svým provozem odlišných. Tyto části položily základy pro dotazníkové šetření, které bylo provedeno mezi stagionami z adresáře NIPOSu a je popsáno ve čtvrté kapitole.

1 Stagiony

1.1 Pojem

Výklad pojmu *stagiona* se v českém divadelním prostředí liší od jeho původního významu a pojetí v zahraničí, ale i v různých českých zdrojích.

1.1.1 Původní význam a užití v zahraničí

„Italské slovo ‚stagione‘ (doslova ‚sezóna‘, případně ‚hrací období‘) označuje systém divadelního provozu, u něž je v části hracího období nepřetržitě uváděna vždy jen jedna produkce. Pojmem se původně rozuměla sezóna, jež netrvá po celý rok, nýbrž vždy jen po dobu několika týdnů nebo měsíců, tedy například karnevalová stagiona, letní stagiona, podzimní stagiona aj.“⁵ V anglicky mluvících zemích a v Německu je pojem spojován zejména, nikoli však výhradně, s provozováním opery.⁶

V uvedeném smyslu lze najít užití pojmu i v zemích na východ od nás (Slovensko^{7, 8, 9}, Polsko¹⁰, Maďarsko¹¹, Rusko¹²). Nicméně například v ruštině je vzhledem k výskytu pojmu v latince zřejmé, že zde nezdomyšlel.

⁵ JACOBESHAGEN, Arnlod. Musiktheater. *Deutsches Musikinformationszentrum Deutscher Muskrat* [online]. 2022 [cit. 22.10.2022].

Dostupné z: <https://miz.org/de/beitraege/musiktheater>

Originální znění: „Das italienische Wort ‚Stagione‘ (wörtlich ‚Saison‘ bzw. ‚Spielzeit‘) bezeichnet ein Theaterbetriebssystem, bei dem innerhalb eines Spielzeitabschnitts kontinuierlich jeweils nur eine einzige Produktion gezeigt wird. Der Begriff meinte ursprünglich eine Saison, die nicht das ganze Jahr, sondern jeweils nur einen Zeitraum von einigen Wochen oder Monaten umfasste, also z. B. Karnevalsstagione, Sommerstagione, Herbststagione u. a.“

⁶ SADIE, Stanley, ed. *The New Grove Dictionary of Opera*, vol. 4. London: Macmillan, 1998, s. 518. „The term is used in the English-speaking world and in Germany for a particular system of repertory management in which each opera performed has a short 'season' of performances.“

⁷ FORNAYOVÁ, Petra. Nezávislá scéna súčasného tance. In: FUJAK, Július. *Charakter a vývoj nezávislej kultúry a umenia na Slovensku po roku 1989* [online]. Nitra: Filozofická fakulta Univerzity Konštantína Filozofa v Nitre, 2020, s. 189–196. Dostupné z: http://www.kkult.ff.ukf.sk/wp-content/uploads/2021/03/Charakter_a_vyvoj_nezavislej_kultury_Fujak_ed..pdf

⁸ DACHO, Miro, Karol MIŠOVIC a Ján VYHNÁNEK. Mestské divadlo / Historická budova Slovenského národného divadla. *Divadelné prechádzky* [online]. 2021 [cit. 14.12.2021]. Dostupné z: <https://divadelneprechadzky.theatre.sk/bratislava/oQJ2R06XyM/dlqED04Ezb/>

⁹ GRUSKOVÁ, Anna. Štúdie: Bližšie k Stoke. *Divadlo Stoka* [online]. 1995 [cit. 15.12.2021]. Dostupné z: <http://www.stoka.sk/Studie/gruskova2.htm>

Toto pojetí uvádějí i některé české zdroje, které patrně vycházejí z cizojazyčných pramenů, například *Akademický slovník cizích slov*:

- „1. doba účinkování souboru (pův. kočovného) v urč. místě
2. operní, dramatický soubor určený zvl. pro hostování“¹³

Podobně je na tom i česká *Wikipedie*: „Stagiona (z italského stagione, tj. sezóna, roční období) označuje dočasné působení divadelního souboru (operního, muzikálového, činoherního) v divadle, se kterým není organizačně svázán, zpravidla s jednou či s omezeným počtem inscenací.“¹⁴ Divadla bez souboru jsou zde označena jako „stagionová divadla nebo též pouze stagiony“¹⁵.

1.1.2 Užití v českém kontextu

V českém divadelním prostředí se, stejně jako v zahraničí, pojem užívá zejména pro označení scény bez vlastního souboru. České zdroje však stagioně přisuzují nanejvýš menšinovou koprodukcí, nebo koprodukcí dokonce zcela vylučují. Jan Dvořák v *Malém slovníku managementu divadla* stagionu popisuje následovně:

„Divadelní budova nebo sál bez stálého souboru, řízená jen malým provozním týmem. Repertoár je tvořen výlučně tituly hostujících souborů, nastudovanými jinde a v původně jiném prostoru. Stagiona nabízí prezentaci, nikoliv tvorbu či vznik nového díla, může pracovat na tzv. principu *outsourcingu* – zadávání činnosti externím dodavatelům, kteří to umějí levněji a lépe, je to vlastně jakási agentura s vlastní budovou (sálem, scénou), jakési virtuální divadlo.“¹⁶

¹⁰ SAWICKA, Marta a Marta NADZIEJA. Opera czyli przedsiębiorstwo. *e-teatr.pl* [online]. 2006 [cit. 14.12.2021].

Dostupné z: <https://e-teatr.pl/opera-czyli-przedsiębiorstwo-a20600>

¹¹ Stagione-társulat. *Wikipédia, a szabad enciklopédia* [online]. 2020 [cit. 14.12.2021].

Dostupné z: <https://hu.wikipedia.org/w/index.php?title=Stagione-t%C3%A1rsulat>

¹² РИА Новости. Теодор Курентзис реформирует российский оперный театр из Перми. *РИА Новости* [online]. 2011 [cit. 14.12.2021].

Dostupné z: <https://ria.ru/20110202/329541794.html>

¹³ Ústav pro jazyk český Akademie věd ČR, v. v. i. Stagiona. *Internetová jazyková příručka* [online]. 2021 [cit. 10.11.2021].

Dostupné z: <https://prirucka.ujc.cas.cz/?slovo=stagiona>

¹⁴ Stagiona. *Wikipedie: Otevřená encyklopedie* [online]. 2021 [cit. 26.10.2021].

Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/w/index.php?title=Stagiona>

¹⁵ Ibid.

¹⁶ DVOŘÁK, Jan. *Malý slovník managementu divadla: příručka pro organizátory, producenty, manažery, produkční, studenty a adepty studia divadla, kultury a umění*. Praha: Pražská scéna, 2005, s. 276.

Němčina má pro takový typ provozu výraz *Bespieltheater*¹⁷ nebo *Gastspielhaus*¹⁸.

Petr Prokop v *Kontextu provozování divadla v ČR* naproti tomu určitou míru koprodukce připouští a stagiony popisuje jako „divadla, která poskytují svůj prostor a zázemí pro umělecký obsah, který sama nevytvářejí a který buď pouze nakupují u jiných subjektů, nebo jeho vznik pouze menšinově koprodukuje“¹⁹.

Dvořákovo pojetí potom označuje jako *stagionu „čistou“*: „V případě ‚čistých‘ stagion divadlo pouze programuje, tj. nakupuje představení od jiných divadel a souborů a skládá z nich program, příp. programové řady nebo předplatné. Stagiony s vyšší mírou koprodukčního vstupu kombinují ve svém programu nákup cizích představení s koprodukováním vzniku některých divadelních projektů (např. poskytováním uměleckých rezidencí, přímým finančním vstupem do vzniku projektu, poskytnutím technické podpory ad.), které pak ve svém programu uvádějí.“²⁰

NIPOS ve svých statistických přehledech vymezuje pojem nešikovně: „Divadly stagionového typu se rozumí taková zařízení, která nezřizují soubor a sama nutně neprodukuje divadelní či taneční představení, ale na svých scénách a ve svých sálech uvedla ve sledovaném roce nejméně 20 divadelních či tanečních představení profesionálních souborů.“²¹

Slovo *nutně* zde lze vykládat jako chybnou implikaci (nemají soubor, a tudíž sama nutně *nemohou* produkovat) nebo připuštění obou variant (sama nutně *nemusí* produkovat). Starší výkazy ukazují, že jde o druhou variantu.²²

¹⁷ Kategorie:Bespieltheater. *Wikipedia: Die freie Enzyklopädie* [online]. 2015 [cit. 18.11.2021].

Dostupné z: <https://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Kategorie:Bespieltheater>

¹⁸ Tourneetheater. *Wikipedia: Die freie Enzyklopädie* [online]. 2021 [cit. 08.02.2022]. Dostupné z: <https://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Tourneetheater>

¹⁹ NEKOLNÝ, Bohumil et al. *Kontext provozování divadla v ČR*. Praha: Akademie múzických umění v Praze, 2018, s. 21.

²⁰ *Ibid.*, s. 21–22.

²¹ SMETANOVÁ, Eva. *Divadlo 2020*, s. 7.

²² *Statistika kultury 1999: Základní statistické údaje o kultuře v České republice* [online]. Praha: Národní informační a poradenské středisko pro kulturu (NIPOS), 2000, s. 15 [cit. 06.10.2021].

Dostupné z: <https://www.statistikakultury.cz/zakladni-statisticke-udaje/>

„V roce 2000 byla poprvé nově do statistického zjišťování zahrnuta také divadla stagionového typu, tedy organizace, které samy nutně neprodukuje divadelní a taneční představení, ale která je na scénách a v sálech, jež jsou pod jejich správou, uvádějí.“

Ve výkazních formulářích však výzkum s pojmem pracuje odlišně. Stagiony jsou označeny jako *mutace B*, tedy jako „subjekty, jež nezřizují soubory, ale vlastní či mají v péči jednu nebo více budov či sálů, na jejichž scénách bylo uvedeno nejméně 20 divadelních nebo tanečních představení profesionálních souborů za vykazované období“²³, přičemž (vlastním) „souborem se rozumí stálý kolektiv umělců, techniků a dalších pracovníků zajišťující kontinuitu divadelní či taneční činnosti subjektu“²⁴ a „profesionálními soubory jsou zde míněny takové subjekty, které ve sledovaném roce provozovaly pravidelně divadelní a taneční činnost na profesionální bázi, tj. pracovníci vykonávali práci na základě pracovněprávních či smluvních vztahů [...] a za tuto práci byli honorováni“²⁵.

Pro jednoznačný výklad je třeba doplnit, že do *mutace A* patří příspěvkové organizace a organizační složky státu a samospráv, které „zřizují jeden nebo více divadelních či tanečních souborů“²⁶, a „nestátní neziskové organizace nebo soukromé subjekty, jež [...] pravidelně produkují divadelní a taneční představení“²⁷. Proč se definice u zřizované a nezávislé scény liší, není zřejmé.

Neexistuje-li produkující příspěvková organizace bez souboru, pak jelikož „každá zpravodajská jednotka vyplňuje pouze jednu mutaci výkazu“²⁸, do *mutace B* spadají pouze stagiony bez vlastní pravidelné produkce. To potvrzují i metodické vysvětlivky k *mutaci B*, jejíž provoz je prý „primárně zajišťován krátkodobým či dlouhodobým hostováním profesionálních souborů, nikoliv vlastní pravidelnou produkcí divadelních a tanečních představení“²⁹. Pokud subjekt nevykonával činnost po celý rok, výkaz vyplňuje, pokud uvedl alespoň 10 představení.³⁰

²³ Ministerstvo kultury České republiky. *Kult (MK) 1-01: Roční výkaz o divadle za rok 2021* [online], s. 3. Dostupné z:

<https://www.statistikakultury.cz/wp-content/uploads/2021/11/V01div21.pdf>

²⁴ Ibid., s. 1.

²⁵ Ibid., s. 3.

²⁶ Ibid., s. 1.

²⁷ Ibid.

²⁸ *Metodické vysvětlivky k ročnímu výkazu Kult (MK) 1-01 o divadle* [online]. NIPOS, 2022, s. 1. Dostupné z:

<https://www.statistikakultury.cz/wp-content/uploads/2022/01/MV01Div21.pdf>

²⁹ Ibid.

³⁰ Ibid.

1.2 Stagiony v České republice

1.2.1 Statistika divadel bez vlastní produkce

	Mutace A: Produkující divadla	Mutace B: Stagiony
Počet divadel	209	66
Počet stálých scén v provozu	185	134
Kapacita divadel (počet sedadel)	45 666	33 994
Počet divadelních souborů	229	x
Počet stálých zaměstnanců (přepočtený stav)	6 809,6	357,3

Tabulka 1: Vybrané údaje ze statistických výkazů o divadle v roce 2020³¹

NIPOS za rok 2020 evidoval 66 subjektů označených jako *mutace B*. Jejich počet tvoří asi čtvrtinu všech divadel, ale počtem scén a kapacitou překračují 40 %. Kvůli menší frekvenci představení však obslouží nepoměrně méně diváků³².

Podíl pracovních úvazků stagion činí jen necelých 5 %, protože nevydržují vlastní soubory. „Samy se zaměřují pouze na produkční, ekonomické, administrativní, technické a obchodní zajištění svého vlastního chodu a programu. Nezbytnou součástí je také údržba a opravy budov a technického vybavení, které využívají pro svůj provoz.“³³ Pro menší nákladnost provozu volí tento model často samosprávy v menších městech.

Vývoji vybraných ukazatelů v čase se kvůli pandemii koronaviru, začínající na jaře 2020, věnujme pouze do roku 2019: „Divadla stagionového typu (70) v roce 2019 uspořádala na svých scénách a ve svých sálech celkem 8 223 představení, což je o 542 představení méně než v předchozím roce. Počet návštěvníků ovšem nadále pokračoval v rostoucím trendu a téměř dosáhl rekordní úrovně 1,7 mil. diváků.“³⁴ Průměrná návštěvnost jednoho představení mezi lety 2016 a 2019

³¹ SMETANOVÁ, Eva. *Divadlo 2020*, s. 9.

³² *Ibid.*, s. 9 a 26.

³³ NEKOLNÝ, Bohumil et al. *Kontext provozování divadla v ČR*, s. 35.

³⁴ SMETANOVÁ, Eva. *Divadlo*. In: *Základní statistické údaje o kultuře v České republice 2019: II. Umění* [online]. Praha: Národní informační a poradenské středisko pro kulturu (NIPOS), 2020, s. 7 [cit. 06.10.2021].

Dostupné z: https://www.statistikakultury.cz/wp-content/uploads/2020/12/Statistika_2019_II.UMENI_web.pdf

setrvale rostla. Další roky budou poznamenány nejen pandemií, ale i válkou na Ukrajině a energetickou i ekonomickou krizí.

Rok	2020	2019	2018	2017	2016
Počet divadel	66	70	67	68	66
Počet stálých scén	134	137	131	133	127
Počet sedadel	33 994	38 908	32 881	35 386	34 242
Počet zaměstnanců (přepočtený stav)	357,3	395,5	457,8	440,2	397
<i>z toho uměleckých</i>	<i>8,0</i>	<i>8,1</i>	<i>13</i>	<i>12</i>	<i>18</i>
Počet představení	3 343	8 223	8 765	8 596	8 144
Počet návštěvníků	587 688	1 699 030	1 657 776	1 624 443	1 482 470

Tabulka 2: Divadla bez vlastního profesionálního divadelního souboru³⁵

1.2.2 Kategorizace stagion

Na základě rešerše subjektů v divadelním adresáři NIPOSu³⁶ můžeme stagiony podle působiště a typu produkce kategorizovat, byť se některé subjekty budou pohybovat na pomezí jednotlivých kategorií:

a) stagiona jako garant divadelních aktivit v dané lokalitě

Tuto funkci plní stagiony nejen v regionech, ale například i v okrajových částech Prahy. Jejich činnost se neomezuje jen na divadlo, ale většinou jde o živé umění nebo o umění a kulturu obecně.

b) stagiona jako doplněk k souborovým divadlům

Zvláště v některých krajských městech jsou vedle divadel se souborem ještě stagiony, které převážně uvádějí zájezdová představení většinového vkusu, tedy především komedie se známými herci. Ani tyto instituce se neomezují jen na divadlo. Příkladem může být DKO v Jihlavě, olomoucké Divadlo na Šantovce, českobudějovický Metropol, plzeňská Měšťanská beseda nebo v Praze je to divadlo U Hasičů.

³⁵ SMETANOVÁ, Eva. *Divadlo 2020*, s. 24 a 26.

³⁶ NIPOS. Adresář divadel - aktualizace únor 2021. *Statistika kultury České republiky* [online]. 2021 [cit. 02.12.2021].

Dostupné z: https://www.statistikakultury.cz/adresare/adresar_divadla_02_2021.html

c) stagiona jako scéna pro dětského diváka

Dětská představení uvádějí mnohé stagiony. NIPOS v adresáři vede i několik středisek volného času, která se zaměřují výhradně na dětského diváka. Mezi nimi však autor nenašel žádné funkční divadlo, které by splňovalo kritéria tohoto typu stagiony. Dům dětí a mládeže Praha 10 - Dům UM provozuje v Uhřetěvsi Divadlo U22, avšak to se nezaměřuje jen na dětské diváky. Divadlo Na Cikorce při Domě dětí a mládeže Modřany definici nesplňuje počtem představení³⁷ a divadlo Salesiánského střediska mládeže v Kobylisích je dlouhodobě mimo provoz.³⁸

d) stagiona jako součást klubové činnosti

Část stagion vedených NIPOSem jsou v první řadě kluby doplňující hudební program o komorní představení a další show. Jedná se o pražskou Redutu, Klub Lávků a Malostranskou besedu. Malostranská beseda podle informací jejího šéfa produkce a dramaturgie Davida Peška Dvořáka 20 představení dosáhla výjimečně a divadlo je tu považováno za doplněk k hudebnímu programu. V Jazz Klubu Reduta se jedná zejména o pronájem, a divadelní dramaturgie se tedy skládá z nabídek klientů.

U stagion zcela bez vlastní divadelní produkce je nezávislá nezisková divadelní scéna zastoupena jen okrajově. Své útočiště nachází zejména na scénách na pomezí neprodukcí a produkujících institucí.

e) scéna s krátkodobými rezidencemi a produkcí krátkodobých projektů

Jedná se o stagiony v zahraničním pojetí a ty, u nichž vlastní produkce a koprodukce převažují, odpovídají definici produkčního domu (viz dále). Příkladem koprodukcí je MeetFactory, Divadlo Archa nebo Divadlo Ponec.

f) scéna s domácími a dlouhodobě spolupracujícími soubory

Některé sály jsou po právní stránce odděleny od domácích nebo dlouhodobě rezidenčních souborů. Tyto soubory si produkční záležitosti mohou řešit samy nebo jsou se scénou v přiznané koprodukci. Takové subjekty se procesem programování mnohdy podobají divadlům s vlastním

³⁷ REZEK, Richard. *Telefonický rozhovor ze dne 21. 12. 2021.*

³⁸ KLIMEŠ, Karel. *E-mail ze dne 4. 1. 2022.*

souborem. Domácí nebo dlouhodobě rezidentní soubory najdeme v DOXU, ve Studiu Alta, v Divadle Kampa, Dobeška, Na Prádle, na Jatkách78, v Alfrédovi ve dvoře, ve Švestkovém dvoře, Venuši ve Švehlovce, VILE Štvanici i ve Vzletu.

g) scéna kombinující repertoárový a stagionový provoz

Takové scény vedle stagionové dramaturgie, která tvoří nezanedbatelnou část jejich aktivit, produkují vlastní inscenace. Některé nemají vlastní soubor a umělce si najímají na jednotlivé projekty, byť často z okruhu pravidelných spolupracovníků (Divadlo Bolka Polívky), nebo se jedná o divadlo s vlastním souborem, který však obstarává jen část programu (Karlovarské městské divadlo).

Do výzkumu jsou poslední tři kategorie zahrnuty proto, že při programování zčásti využívají dramaturgické postupy stagion a některé takové subjekty se po formální stránce vykazují jako mutace B.

1.2.3 Podobné typy provozů

V českém divadelním prostředí se setkáváme s dalšími pojmy, které se přinejmenším částečně překrývají s některým pojetím stagiony.

Petr Prokop v knize *Kontext provozování divadla v ČR* pracuje na pomezí produkujících a neprodukujících subjektů s kategorií **produkčních domů**. Definuje ji jako „divadla bez souboru, u kterých nákup cizích představení tvoří menšinu programu a kde jádro programu spočívá ve vlastních nebo koprodukovaných projektech (divadelních inscenacích ve vlastní produkci, představeních rezidentních nebo stálých hostujících souborů, uměleckých rezidencích, koncertech, festivalech, mezinárodních spolupracích, výstavách, filmových projekcích, vzdělávacích aktivitách, spolupořádaných odborných konferencích atd.)“³⁹.

Dále se v knize dočteme: „Jedná se tedy o smíšený provozní model, který zahrnuje některé prvky z modelu repertoárových divadel (např. zkoušení, výroba scénických výprav, skladování a reprízování inscenací) a využívání seriálově-repertoárového způsobu tvorby programu (kombinace kratších sérií představení

³⁹ NEKOLNÝ, Bohumil et al. *Kontext provozování divadla v ČR*, s. 22.

vlastních nebo koprodukovaných projektů včetně zahraničních koprodukcí, hostování cizích divadel, koncerty, festivaly, společenské eventy apod.). [...] Vzhledem k poměrně malé tradici těchto domů v českém kontextu je jejich výskyt zatím spíše ojedinělý.“⁴⁰

Půjdeme-li po linii divadel bez vlastních souborů, která ve značné míře produkují, nemůžeme minout provozní model, který se laikovi, ale i nezasvěcenému profesionálovi jeví jako tradiční repertoárový, avšak reálně se jedná o **projektovou tvorbu**, protože umělci mají smlouvy jen na danou inscenaci. Jsou to často soukromá divadla (např. Divadlo Bolka Polívky, Radka Brzobohatého, Na Jezerce, Bez zábradlí, Ungelt, Studio DVA), ale i některá další (např. A studio Rubín, BuranTeatr, Hudební divadlo Karlín, Viola).

Pojem **městské divadlo** se zpravidla váže k budově, nikoli k typu provozu, a tudíž označuje zcela samostatně produkující divadla (např. Brno, Kladno, Městská divadla pražská), divadla s kombinovaným programem (např. Karlovy Vary), neprodukující stagiony (např. Děčín, Náchod, Kolín, Kutná Hora) i budovy **místních kulturních zařízení** s nižší frekvencí divadelních představení (např. Mnichovo Hradiště, Železný Brod).

Místní kulturní zařízení pořádají divadelní události jen v části své činnosti a označují se různě, například jako *kulturní domy, centra, střediska, kluby, besedy*, případně *lidové, spolkové, národní* či *obecní domy*, ale také prostě jako *kultura*. Pokud takové zařízení provozuje přímo obec skrze svoji organizační složku, může se jednat třeba o *odbor* nebo *oddělení kultury*. Ojediněle se pak profesionální divadelní představení odehrávají například i v sokolovnách a jiných prostorech.

⁴⁰ Ibid., s. 36.

2 Teorie dramaturgie stagion

Dramaturgie má v různých oblastech kultury a různých typech zařízení odlišnou podobu. V případě stagion nemůžeme mluvit o divadelní dramaturgii v běžné podobě, tedy ve smyslu výběru látky, její přípravy, uvedení do procesu divadelní tvorby a jeho korekcí. „Stagiona nabízí cizí dodavatele, jejich produkty s určitým záměrem a v určité skladbě. Nejtvořivějším aspektem v činnosti pracovníků stagiony je právě sestava repertoáru, specifická dramaturgie a práce s divákem,“⁴¹ píše Jan Dvořák. Část dramaturgické funkce, již využívají stagiony, se nazývá *programováním* nebo *programací*.⁴²

2.1 Postup plánování

Zdeněk Hořínek v *Úvodu do praktické dramaturgie* uvádí dvojí možné pojetí plánování: „1. *kauzální* a 2. *kauzálně finální*, spojující zřetel příčinný (causa = příčina) se zřetelem účelovým (finis = konec, cíl, účel). V prvním případě se vychází z daného stavu a dané produktivity a prostým součtem předpokládaných výkonů za jednotlivé časové úseky dostaneme plánovaný výsledek za celé plánované období.“⁴³ Užití tohoto způsobu je prý „zřejmě scestné, protože znamená zúžení na provozní stránku divadelní činnosti. Tím však nemá být řečeno, že se divadla takto plánující nevyskytují. Adekvátní je jedině způsob druhý, tj. takový přístup, jehož východiskem je *účel* a *cíl* divadelního umění vůbec a toho kterého konkrétního divadla zvláště: určitá *funkce* (druh společenského a estetického působení) a určitá *forma* (způsob, jak chce toho působení dosáhnout)“⁴⁴.

Využijeme-li terminologii managementu, východiskem pro dramaturgické plánování má být strategický plán organizace vycházející z jejího poslání – účelu její existence. Postup pro formulaci poslání a tvorbu strategického plánu uvádí například Michael M. Kaiser ve *Strategickém plánování v umění*⁴⁵.

⁴¹ DVOŘÁK, Jan. *Malý slovník managementu divadla*, s. 276.

⁴² *Ibid.*, s. 218.

⁴³ HOŘÍNEK, Zdeněk. *Úvod do praktické dramaturgie*. Praha: Ústav pro kulturně výchovnou činnost, 1980, s. 25.

⁴⁴ *Ibid.*

⁴⁵ KAISER, Michael M. *Strategické plánování v umění: praktický průvodce*. Praha: Institut umění - Divadelní ústav v Praze, 2009.

2.1.1 Vnější a vnitřní determinanty

„Umělecký program divadla je výsledkem vzájemného působení mezi vnitřními a vnějšími činiteli a složkami,“⁴⁶ přičemž „vnitřními determinantami jsou provozní a umělecké možnosti divadla jako podniku.“⁴⁷ Jedná se o personální i technické možnosti, ale i o vnitřní nastavení kritérií pro volbu programu, včetně poslání.

„Vnějšími determinantami jsou doba, místo a společenské okolnosti, do nichž je divadlo situováno. Z toho plyne nejen finanční a návštěvnická situace divadla, ale i požadavky, které společnost na divadlo klade, společenské úkoly, které mu uděluje.“⁴⁸ Jinde potom Hořínek uvádí příklad, že jiný bude program v oblastním divadle, jediném v místě působení, a jiný v profilovaném divadle ve velkoměstě.⁴⁹

Divadlo si prý má klást vyšší cíle a nemá být jen „společenskou formou úniku ze společnosti“⁵⁰. Proto Hořínek také varuje: „Zdánlivě neomezená možnost výběru u divadel nedostatečně orientovaných nebo dezorientovaných se v praxi povážlivě zužuje, protože tam, kde neexistují kritéria vnitřní, nastupuje panství kritérií vnějších – mimouměleckých (provozních, ekonomických, návštěvnických aj.). Namísto, aby si divadlo vybralo svou hru a získalo pro ni publikum, hledá jakousi *zaručeně úspěšnou hru*, spekuluje se sklony a potřebami publika — co toto publikum chce, co se mu bude líbit atd.“⁵¹

I Artur Závodský tvrdí, že divadlo má být ve vztahu ke svému publiku aktivní a asertivní: „Bylo už dávno řečeno, že divadlo je takové, na jakého diváka myslí. [...] Divadelníci, jimž jde o skutečné umění, nemohou se publiku podbízet, snižovat svoje nároky na ně, vyhovovat jeho nešlechtěné pudovosti a rozbředlému sentimentu nízké úrovně. Musejí jít krok před ním. Budou ovšem bedlivě vážit délku tohoto kroku před obecnstvem, aby nepřerušili se svými diváky spojení. Pak by totiž jejich hlas šel do prázdna.“⁵² Proto prý divadlo

⁴⁶ HOŘÍNEK, Zdeněk. *Úvod do praktické dramaturgie*, s. 26.

⁴⁷ Ibid.

⁴⁸ Ibid.

⁴⁹ Ibid., s. 28.

⁵⁰ Ibid., s. 26.

⁵¹ Ibid., s. 28.

⁵² ZÁVODSKÝ, Artur. Problematika divadelní dramaturgie. *Sborník prací Filozofické fakulty brněnské univerzity*. 1978, roč. 25–26, č. D23–24, s. 101–102.

potřebuje informace „o kulturně politické úrovni diváků, jejich sociálním složení, o jejich věkovém rozložení nebo vzdělanostním nivó atd.“⁵³

2.1.2 Skladba plánu

„Dramaturgický plán musí mít svoje čísla klíčová, jakési to ideově umělecké vrcholy, a čísla, která jej vyvažují do ideové, tematické i žánrové komplexnosti a pestrosti. Při vší mnohotvárnosti měl by však dramaturgický plán tvořit ideově umělecký celek, nikoli jen mechanický součet titulů,“⁵⁴ píše Závodský.

I podle Hoříňka je přehnané a nereálné, aby všechny tituly „plně vyjadřovaly záměry a cíle divadla“⁵⁵. Plán musí současně zohledňovat hned několik funkcí: ideově uměleckou, zábavní i ekonomickou.⁵⁶

Z teorie managementu dodejme, že „program je zároveň *produktem*, variantou či součástí tohoto nástroje marketingu [...], programování je zároveň produktovou strategií a politikou“⁵⁷. Z toho plyne, že autor programu, nazývaný jako dramaturg, je současně produktovým a marketingovým manažerem.⁵⁸

2.2 Dramaturgické nástroje

Dramaturgickými nástroji jsou zde pojmenovány způsoby a východiska pro vyhledávání produkcí k uvedení, případně souvisejících produktů, a kritéria jejich výběru. Pro potřeby práce je rozdělme na pasivní a aktivní.

2.2.1 Pasivní nástroje

Pasivními dramaturgickými nástroji se rozumí takové nástroje, které vedou k udržování standardní úrovně programu, nikoli k jejímu rozvoji. Tyto nástroje nemají ambici pozvednout kulturnost publika a od managementu stagiony nevyžadují vysokou míru iniciativy. Vycházejí z kauzálního pojetí plánování, ale určitá míra jejich využití je nezbytná i u plánování kauzálně finálního.

Příkladem vyhledávacích pasivních nástrojů je například přijímání přímého oslovení produkcí, odběr newsletterů a sledování programu obdobných institucí

⁵³ Ibid., s. 101.

⁵⁴ Ibid., s. 105.

⁵⁵ HOŘÍNEK, Zdeněk. *Úvod do praktické dramaturgie*, s. 28.

⁵⁶ Ibid., s. 29.

⁵⁷ DVOŘÁK, Jan. *Malý slovník managementu divadla*, s. 217.

⁵⁸ Ibid., s. 218.

nebo festivalů. Výběrové pasivní nástroje reprezentuje tradiční roční programové schéma a návštěvnicky vděčné tituly a obsazení.

2.2.2 Aktivní nástroje

Aktivní nástroje jsou potom takové, které vedou k rozvoji publika a programu nebo k udržení jeho vysoké kvality. Ta v divadelním umění není statická, postupem času se dříve kvalitní počiny vyčerpávají a je třeba objevovat kvalitu novou, současnou. Proto je zde aktivní přístup klíčový.

Mezi aktivní vyhledávací nástroje patří třeba účast na showcase festivalech, bookingových konferencích a obdobných akcích a aktivní sledování nabídky divadel a agentur nebo odborných periodik a ocenění. Pro výběr je důležitá precizní definice programu ve strategických dokumentech, nikoli jen v deklaratorní podobě. Dalšími nástroji pro výběr jsou například vlastní tematické řady, profilované festivaly a analýza publika.

3 Kvalitativní výzkum

Cílem kvalitativní části výzkumu je popsat dramaturgickou praxi vybraných stagion a nalézt co nejširší paletu dramaturgických nástrojů pro sestavení dotazníku v části kvantitativní.

Kapitola začíná rešerší písemných zdrojů, zčásti vycházejících i ze zahraniční praxe, a následuje popis čtyř českých stagion, vycházející z rozhovorů s jejich představiteli a písemných podkladů.

3.1 Rešerše písemných zdrojů

3.1.1 Management a ideové ukotvení

„Programování je bezesporu základní kámen managementu scénických umění. Je to jádro práce divadelních manažerů a základ pro jiná manažerská rozhodnutí.“⁵⁹

Několik zdrojů uvádí vliv osobnosti a odbornosti manažera na program. Barbora Kalinová v diplomové práci *Agenturní činnost v oblasti divadla* píše o kulturních domech, jimž se některé stagiony svým provozem podobají:

„Kvalita manažerského zázemí v kulturních domech je velmi rozdílná a obvykle se odvíjí od toho, jakým způsobem jsou vedoucí pracovníci do svých funkcí vybírání (na základě výběrového řízení a předloženého konceptu), dosazování (podle aktuálního vedení radnice, které se mění dle výsledků voleb a s ním i ředitel kulturního zařízení). Míra vlastní invence se pak odráží i v dramaturgické náplni spravovaných prostor.“⁶⁰

Význam odbornosti a nezávislosti manažera, ale i potřebu jeho řádného finančního ohodnocení vyzdvihuje u centra živé kultury i strategie Třeboně.⁶¹

⁵⁹ CUADRADO-GARCÍA, Manuel a Carmen PÉREZ-CABAÑERO. *The Process of Programming in the Performing Arts: An Empirical Research in Spain* [online]. Universidad de Valencia, 2005, s. 1. Dostupné z: http://neumann.hec.ca/aimac2005/PDF_Text/CuadradoM_PerezC.pdf
Originální znění: „*Programming is without doubt the keystone of performing arts management. It is the core activity for theatre managers and the foundation stone for all other managerial decisions.*“

⁶⁰ KALINOVÁ, Barbora. *Agenturní činnost v oblasti divadla*. 2013, diplomová práce, Akademie múzických umění v Praze, Divadelní fakulta, s. 46.

⁶¹ City Upgrade s.r.o. *Nové kulturní instituce. Otevřená strategie města Třeboně* [online]. 2012 [cit. 18.01.2022]. Dostupné z: <https://sites.google.com/site/otvarenastrategiemestatrebon/nove-kulturni-instituce>

Hana Kusnjerová v bakalářské práci zdůrazňuje význam managementu a koncepčního plánování. Za jeden z nejnáročnějších úkolů považuje vyvažování mezi poptávkou publika po celebritách a snahou o kultivaci publika. To prý vyžaduje „silnou koncepci divadla a odvalu konstantně čelit riziku vykročení za hranici všeobecného přijetí a následného odmítnutí ze strany diváka.“⁶² Upřednostňování mainstreamových titulů podle Kusnjerové pop-kulturu posiluje.

3.1.2 Vyhledávání

Barbora Kalinová rozeslala v roce 2010 v rámci magisterského projektu 50 dotazníků do kulturních domů, z nichž se jí vrátilo 24 odpovědí: Většina respondentů uvádí, „že dramaturgický plán sestavuje zejména na základě přijatých nabídek, nikoliv vlastním aktivním vyhledáváním titulů“⁶³.

Dále Kalinová upozorňuje na bookingové konference a showcase festivaly: „Specifickou akcí, která v mnoha ohledech principy bookingové konference naplňuje, je Jiráskův Hronov.“⁶⁴ Festival navštěvují i produkční kulturních domů, kteří si některé amatérské soubory potom zvou.

Beskydské divadlo v Novém Jičíně pořádá konferenci, která není veřejně propagována, ale je otevřena i novým účastníkům.⁶⁵ V posledních letech probíhala začátkem května a naposledy se kvůli koronaviru konala v roce 2019. Setkání se zúčastnilo více než 50 účastníků z celé republiky, převážně zástupci městských a krajských, ale i soukromých divadel, divadelních agentur a místních kulturních zařízení. Divadlo se k pořádání hodlá vrátit v roce 2023.⁶⁶

Pro nezávislou scénu pořádá Nová síť showcase festival *Malá inventura*.⁶⁷

Katy Snelling, tehdejší programová ředitelka Oxford Playhouse, píše ve svém článku, že inscenace vyhledává na edinburském festivalu, kde se za týden snaží navštívit co nejvíc představení a setkat se s co nejvíce potenciálními partnery.⁶⁸

⁶² KUSNJEROVÁ, Hana. *Vývoj a problematika zájezdových divadel*. 2015, bakalářská práce, Akademie múzických umění v Praze, Divadelní fakulta, s. 42.

⁶³ KALINOVÁ, Barbora. *Agenturní činnost v oblasti divadla*, s. 46.

⁶⁴ *Ibid.*, s. 50.

⁶⁵ *Ibid.*, s. 50–51.

⁶⁶ SVOBODOVÁ, Alena. *E-mail ze dne 5. 1. 2022*.

⁶⁷ Nová síť z.s. Festival Malá inventura 2022. *MI* [online] [cit. 07.09.2022]. Dostupné z: <http://www.malainventura.cz/cz>

3.1.3 Výběr

Peter Lavery, emeritní profesor Queensland University of Technology a bývalý ředitel kulturního střediska QUT Precincts,⁶⁹ v rozhovoru pro arTour uvádí, co je pro něj důležité při výběru divadelního programu: „Především kvalitní práce, potom prodejnost vůči místnímu publiku. Doplnění, nikoli konkurence k nabídce ve městě; a samozřejmě [cenová] dostupnost. [...] Kvalitou nemyslím vysoké umění, ale dovednosti účinkujících, úroveň produkce a dramatickosti scénáře.“⁷⁰ Cenu, návštěvnost a kvalitu nebo pestrost, coby klíčová kritéria, uvádí Kusnjerová⁷¹, Kalinová⁷² i španělská studie věnující se programování tamních institucí. Ta zkoumala význam 28 aspektů seskupených do 8 skupin:⁷³

1. Tvůrci

1. producent
2. režisér
3. distributor
4. inscenační tým
5. obsazení

2. Divadelní program

6. smlouvy s agenturami
7. součást sítě pro živé umění
8. uvádění speciálních cyklů
9. pestrost programu
10. soulad s posláním

3. Základní vlastnosti inscenace

11. žánr
12. forma
13. zápletka

4. Společenské cíle

14. dosahování společenských cílů
15. naše publikum
16. recenze

⁶⁸ SNELLING, Katy. The day in the life of a Theatre Programmer. *house* [online]. 2013 [cit. 30.11.2021]. Dostupné z:

<https://housetheatre.org.uk/the-day-in-the-life-of-a-theatre-programmer/>

⁶⁹ Maleny Arts Council Inc. Maleny Arts Council Inc Committee. *Maleny Arts Council* [online] [cit. 23.01.2022]. Dostupné z: <https://www.malenyartscouncil.com/maleny-arts-council-committee.html>

⁷⁰ LAVERY, Peter. Tips to consider when programming theatre. *arTour* [online]. 2014 [cit. 30.11.2021]. Dostupné z: <http://www.artour.com.au/tools-and-resources/tips-to-consider-when-programming-theatre>

Originální znění: „*Quality work above all, then the ability to market it to a local audience. Complement not compete with other offerings in the town; and affordability of course. [...] By quality I don't mean high art, but the skill of the performer, the production standard, and the tightness of the script.*“

⁷¹ KUSNJEŘOVÁ, Hana. *Vývoj a problematika zájezdových divadel*, s. 25.

⁷² KALINOVÁ, Barbora. *Agenturní činnost v oblasti divadla*, s. 46.

⁷³ CUADRADO-GARCÍA, Manuel a Carmen PÉREZ-CABAÑERO. *The Process of Programming in the Performing Arts*, s. 8.

5. Úspěšnost

17. důvěryhodné doporučení
18. divácký úspěch
19. ceny získané inscenací
20. program konkurence

6. Seznámení se s inscenací

21. předchozí zhlédnutí
22. upoutávka

7. Původ

23. země původu hry
24. jazyk

8. Distribuce

25. propagace od distributora
26. termíny

9. Ekonomická stránka

27. finanční zisk
28. náklady na představení

Vybrané výsledky studie jsou v příloze č. 1 této práce.

Pro české kulturní domy platí následující: „Velkou roli při výběru inscenace hrají recenze či doporučení od kolegů z branže. Zásadním činitelem je samozřejmě i cena. Hereckým obsazením se respondenti řídí na třetím místě. Podstatný je i žánr inscenace.“⁷⁴ Tato kritéria uvádí i Pavel Ondruch z Divadla Ungelt, které na zájezdy vyráží často, a ještě mezi poptávané informace řadí stručný popis děje.⁷⁵

Optikou vztahu dodavatele a distributora hledí na programování francouzská studie. Programování u neprodukcujících organizací, které jsou v textu označovány jako distributoři, je na jedné straně dáno jejich programovou vizí a koncepcí a na straně druhé výběrem tvůrců a jejich inscenací. Studie v živém umění shledala jako rozhodující tři faktory:⁷⁶

- **iniciátor projektu** – jiná instituce nebo sama programující scéna (např. inscenace pro festival nebo tematický týden), případně koprodukce
- **okolnosti vztahu** – např. předchozí spolupráce
- **novota** – zcela nová inscenace, nebo zpřístupnění inscenace uvedené v jiných divadlech nebo na festivalech místnímu publiku

Samotné vztahy mezi producenty a distributory studie dělí na *komerční (market governance)* a *nekomerční formy (non-market forms of governance)*.

⁷⁴ KALINOVÁ, Barbora. *Agenturní činnost v oblasti divadla*, s. 46.

⁷⁵ ONDRUCH, Pavel. *E-mail ze dne 10. 12. 2021*.

⁷⁶ ASSASSI, Isabelle. The Programming Strategies and Relationships of Theatres: An Analysis Based on the French Experience. *International Journal of Arts Management*. HEC - Montréal - Chair of Arts Management, 2007, roč. 9, č. 3, s. 52–53.

U *komerčních* vztahů rozhodují cena a prodejní potenciál inscenace a konečné rozhodnutí je na distributorovi. „V tomto běžném režimu každá strana hraje svoji úlohu: soubory tvoří inscenace; distributoři si vybírají z nabídky produktů a zpřístupňují je veřejnosti.“⁷⁷

U *nekomerčních* forem vztahů vstupují strany do déle trvajících partnerství. V případě *bilaterálního* (vyváženého) vztahu se jedná o skutečnou spolupráci, kdy distributor i soubor vkládají do projektu své vize a hodnoty. *Unilaterální* (jednostranný) vztah pak znamená de facto tvorbu na zakázku distributora.⁷⁸

Inscenace v programu dělí studie do čtyř složek:⁷⁹

- **reaktivní** – Inscenace atraktivní kvůli popularitě umělců (autorů nebo interpretů) jdou vstříc většinové poptávce.
- **vztahová** – Výběr inscenací vytvořených soubory, které ještě nemají zavedenou pověst, závisí z velké části na míře důvěry mezi stranami.
- **proaktivní** – Distributor přejímá iniciativu a jím navržený projekt vzchází z jeho uměleckých hodnot. Jedná se například o hledání nových talentů.
- **strategická** – Inscenace zadané distributorem upevňují jeho pozici a jdou vstříc očekávání veřejnosti od něj.

Španělská i francouzská studie se také zabývají otázkou, zda jsou při volbě inscenace důležitější kvality samotného projektu (orientace na produkt), nebo vkus publika (orientace na trh). Španělská studie otázku řeší takto: „Samostatně je publikum nejdůležitějším aspektem programování. Nicméně při seskupení programových faktorů ukazují výsledky vcelku vyváženou pozici produktu a publika. Přesněji řečeno, faktory vztahující se k produktu jsou hodnoceny trochu lépe.“⁸⁰ To je také v souladu s veřejnou povahou většiny institucí.

⁷⁷ Ibid., s. 54–55.

Originální znění: „*In this typical configuration, each party ‚plays its part‘ (role specification): companies conceive the shows; distributors select from the products on offer and make them available to the public.*“

⁷⁸ Ibid., s. 55–58.

⁷⁹ Ibid., s. 56–57.

⁸⁰ CUADRADO-GARCÍA, Manuel a Carmen PÉREZ-CABAÑERO. *The Process of Programming in the Performing Arts*, s. 11.

Originální znění: „*Individually, the audience is the most important aspect for programming. However, when all the programming variables are grouped, results show quite a balanced orientation between product and audience. More precisely, the variables related to the product are assessed slightly higher.*“

O tom, že je kvalitní produkt na prvním místě, jsou přesvědčeni i Michael M. Kaiser a Brett Egan se svým konceptem *Cyklus*: „Pokud je skvělé umění podporováno agresivním marketingem, přiláká tato organizace *rodinu* aktivovaných zákazníků a patronů. Příjem vyprodukovaný touto *rodinou* je znovu investován do umění a to [...] pomůže vybudovat ještě širší a rozmanitější *rodinu*.“⁸¹ Podporuje to i Peter Lavery: „Pokud si trváte na kvalitě představení, šeptanda bude časem vaše největší výhoda. Příjemně překvapený divák o tom bude mluvit a způsobí v komunitě *efekt vlny*.“⁸²

Francouzská studie přistoupila k odpovědi tak, že divadlo může, nebo dokonce musí kombinovat oba přístupy. Reaktivní a strategické složce přisuzuje tržní orientaci a vztahové a proaktivní složce orientaci na produkt.⁸³

3.1.4 Ekonomické, provozní a technické aspekty

Francouzský výzkum objasňuje, jak se výše podpory a podmínky pro její dosažení promítají do profilu divadel. Scény s malou dotací mají vysoký podíl reaktivních představení, ty s větším rozpočtem si mohou dovolit platit jiné kvality, závislé na poslání.⁸⁴ Avšak „i když dotace pokryjí mnohé fixní náklady divadla, rozpočet pro nákup představení bude nezbytně omezený a může být přinejmenším zčásti financován příjmy ze vstupného“⁸⁵.

Zatímco na zásadním významu cenové dostupnosti představení se zdroje shodují, tržební potenciál mezi klíčová kritéria podle španělské práce patřit nemusí. Vysvětlením může být velký podíl veřejných organizací působících v umění, které jsou obvykle financovány veřejnými rozpočty.⁸⁶

⁸¹ KAISER, Michael M. a Brett EGAN. *Cyklus: Plánování pro dosažení úspěchu v umění*. Washington, DC: DeVos Institute of Arts Management at the Kennedy Center, 2011, s. 4.

⁸² LAVERY, Peter. *Tips to consider when programming theatre*.
Originální znění: „If you maintain quality in your shows then word of mouth will be your best asset over time. An audience member pleasantly surprised will talk about it and have a ripple effect in the community.“

⁸³ ASSASSI, Isabelle. *The Programming Strategies and Relationships of Theatres*, s. 60.

⁸⁴ Ibid.

⁸⁵ Ibid., s. 53.

Originální znění: „even if subsidies are intended to cover much of the theatre's fixed costs, the purchasing budget for shows is necessarily limited and can be at least partly financed through box office receipts.“

⁸⁶ CUADRADO-GARCÍA, Manuel a Carmen PÉREZ-CABAÑERO. *The Process of Programming in the Performing Arts*, s. 11.

Barbora Kalinová dále zjistila, že agenturní představení u nás nejsou „výrazně levnější než inscenace divadel se stálým souborem, které jezdí na zájezdy. Zejména pražská divadla představují pro agentury velkou konkurenci, protože představují ‚dobrou značku‘ za podobnou cenu“⁸⁷.

Mezi další provozní kritéria patří zohlednění povahy a velikosti prostor, technického vybavení a personálních kapacit.

3.1.5 Další aspekty práce dramaturga

Snelling do náplně své práce řadí i péči o hostující soubory a pozorování reakcí publika. Vedle toho ještě konzultuje zpřístupňování představení specifickým skupinám (titulky, zvukový popis, znaková řeč nebo *relaxed performance*⁸⁸).⁸⁹

3.2 Vybrané české stagiony

Organizace byly vybírány jako zástupci kategorií českých stagion uvedených v první kapitole a v těchto kategoriích spíše jako příklady dobré (komplexní) praxe, aby zjištěné dramaturgické nástroje byly co nejrozmanitější.

3.2.1 Divadlo Oskara Nedbala Tábor

(dále jako DON Tábor)

3.2.1.1 Kontext a organizace činnosti

DON Tábor je příspěvkovou organizací Jihočeského kraje. Využívá městskou budovu, jinak se město na provozu nepodílí. Divadlo ročně uspořádá na dvě stě představení pro téměř 60 000 návštěvníků.⁹⁰ Ti dojíždí i ze širšího okolí, odkud jsou pro předplatitele pořádány pravidelné autobusové svozy. Velkou část

⁸⁷ KALINOVÁ, Barbora. *Písemné indicie k magisterskému projektu Agenturní činnost v oblasti divadla*. 2011, magisterský projekt, Akademie múzických umění v Praze, Divadelní fakulta, s. 7.

⁸⁸ *Relaxed performances* jsou představení pro menšinové skupiny diváků, pro které je problematické účastnit se běžných představení (lidé s poruchami učení nebo autistického spektra, pohybovými poruchami, jinými neurologickými stavy, Touretteovým syndromem nebo osoby s malými dětmi). Zdroj: MAZALÁN, Peter. *Performatívne umenie v kontexte ľudskej neurodiverzity*. 2021, studie, s. 22.

⁸⁹ SNELLING, Katy. *The day in the life of a Theatre Programmer*.

⁹⁰ Divadlo Oskara Nedbala Tábor. *Zpráva o činnosti a hospodaření Divadla Oskara Nedbala Tábor: 2020* [online]. Divadlo Oskara Nedbala Tábor, 2021, s. 5 [cit. 13.12.2021]. Dostupné z: https://www.divadlotabor.cz/storage/download/download_1019_Zprava-o-cinnosti-a-hospodareni-2020.pdf

návštěvnosti zajišťuje spolupráce se školami v regionu.⁹¹ V oblasti jsou ještě další divadelní sály a kulturní domy, které však nedělají cílenou stagionovou dramaturgii.⁹² V České republice se objemem produkce jedná patrně o největší stagionu tohoto typu.

Scéna divadla je specifická tím, že má dvě propojená jeviště a dvě hlediště svírající úhel 90 stupňů. Velké hlediště má kapacitu 648 míst, malé 303 míst. Pro projekty pro ještě menší publikum je stavěna elevace přímo na jevišti.⁹³

Divadlo je dobře finančně zajištěné a má silnou základnu předplatitelů (1714 na jaře 2020⁹⁴). Díky tomu si může dovolit vozit představení se standardní výpravou i operu nebo balet. V případě inscenace ze vzdáleného města se zájezd kvůli úspoře cestovních nákladů spojuje s představením v Písku.⁹⁵

Druh výnosů	tis. Kč	% z příjmů
Vlastní výkony HČ	7 632	35,60 %
Vlastní výkony VČ	124	0,58 %
Příspěvek, dotace	13 683	63,82 %
Celkem	21 439	100,00 %

Tabulka 3: Struktura výnosů DON Tábor v roce 2019⁹⁶

Současná ředitelka byla jmenována do funkce v roce 2016 na základě výběrového řízení, poté co v divadle 10 let zastávala funkci dramaturgyně.⁹⁷ Divadelní dramaturgii se věnují tři pracovníci (viz tabulku č. 5). Celé organizační schéma je přílohou č. 2.

⁹¹ RYBÁKOVÁ, Linda, Kateřina KUBEŠOVÁ a Veronika BURIÁNKOVÁ. *Strategický plán 2016 - 2021*. Divadlo Oskara Nedbala Tábor, 2016, s. 6.

⁹² RYBÁKOVÁ, Linda. *Rozhovor ze dne 11. 1. 2022*.

⁹³ RYBÁKOVÁ, Linda. *V Táboře mají divadlo, do kterého stojí zato zajít* [online]. 2016 [cit. 16.12.2021]. Dostupné z: <https://vltava.rozhlas.cz/v-tabore-maji-divadlo-do-ktereho-stoji-zato-zajit-5012826>

⁹⁴ Divadlo Oskara Nedbala Tábor. *Zpráva o činnosti a hospodaření Divadla Oskara Nedbala Tábor: 2020*, s. 6.

⁹⁵ RYBÁKOVÁ, Linda. *V Táboře mají divadlo, do kterého stojí zato zajít*.

⁹⁶ Divadlo Oskara Nedbala Tábor. *Výkaz zisku a ztráty příspěvkové organizace: 12 / 2019* [online]. 2020. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=61679119&subjektId=77323&spis=441864>

⁹⁷ RYBÁKOVÁ, Linda. *V Táboře mají divadlo, do kterého stojí zato zajít*.

Jméno	Funkce	Dramaturgické zaměření
Mgr. Linda Rybáková	ředitelka, pronájemy, dramaturgie	abonentní skupiny B a F
Mgr. Kateřina Kubešová	dramaturgie	skupiny A, C, D, H, science Café
Bc. Lucie Otradovcová	dramaturgie	skupina E a školní představení, koncerty, Divadelní léto

Tabulka 4: Dramaturgyně DON Tábor v lednu 2022⁹⁸

3.2.1.2 Rámec pro sestavování divadelního programu

Divadlo v kvalitně zpracovaném strategickém plánu věnuje programu samostatnou část:

„Naši dramaturgii charakterizuje kvalita, pestrost a vyváženost (titul, autor, režie, soubor, herecké osobnosti). Naším mottem je *divadelní festival po celý rok*. Definovaným posláním je *otevírat prostor pro komorní i velkolepé umělecké zážitky a představovat Táboru jedinečný výběr z českých a moravských scén*. Nadále budeme posilovat prestiž DON Tábor v odborných kruzích a směřovat k reputaci *nejlepší stagiony v ČR*.“⁹⁹

Motto vychází ze skutečnosti, že dramaturgové divadla objíždějí naprostou většinu českých divadelních festivalů a zjišťují, že jejich program má společné body s programem DON Tábor, aniž by se přímo ovlivňovaly. Ředitelka Linda Rybáková to bere jako ukazatel, že dělají svoji práci dobře.¹⁰⁰

Cíli do roku 2026 v rámci programu jsou:

„1.1 Oslovení specifických cílových skupin pestrou a kvalitní programovou dramaturgií

1.2 Zviditelnění, otevírání a oživení divadla událostmi a novými programovými formáty

⁹⁸ Divadlo Oskara Nedbala Tábor. Kontakt. *D/O/N* [online] [cit. 10.01.2022]. Dostupné z: <https://www.divadlotabor.cz/kontakty>
pozn.: V průběhu roku 2022 proběhla výměna Kateřiny Kubešové za Libora Staňka.

⁹⁹ RYBÁKOVÁ, Linda et al. *Strategický plán Divadla Oskara Nedbala Tábor na období 2021–2026*. Divadlo Oskara Nedbala Tábor, 2021, s. 9.

¹⁰⁰ RYBÁKOVÁ, Linda. *Rozhovor ze dne 11. 1. 2022*.

1.3 Posilování koncepčnosti dramaturgie výstav a doprovodných programů
k výstavám

1.4 Kultivace spolupráce se školami a organizace školních představení, rozšíření
nabídky školám

1.5 Podpora lokální kreativity¹⁰¹

„Táborská divadelní sezona je rozdělena do dvou částí (PODZIM – září až leden, JARO – únor až červen), z nichž každá nabízí sedm předplatitelských skupin různě tematicky zaměřených /viz níže/.“¹⁰² Takové rozložení přináší pružnost při skladbě programu a možnost přivážet aktuální premiérové inscenace.¹⁰³

„Skupina A je složena z pěti divadelních představení ve velkém sále a zaměřuje se na tituly premiérové, skupina B s pěti klasickými tituly cílí spíše na konzervativnější publikum. Komorní skupiny C a D nabízejí po čtyřech titulech převážně v malém sále. Jednu neděli v měsíci pravidelně hrajeme v rámci skupiny E – *Pohádková neděle* – představení zaměřená na rodiny s dětmi. Skupina F je jedinečným výběrem ze současného divadla (začínající autoři, herci a režiséři, nově vznikající soubory, současní zahraniční dramatici) a hojně využívá variability obou sálů – zejména prostor jeviště. Často se jedná o představení vyžadující velkolepé prostory v komorní atmosféře (zejména představení taneční, výtvarná nebo hudební).“¹⁰⁴ Divadelní nabídku doplňuje skupina H s pěti koncerty vážné hudby.

„Našeho diváka-předplatitele lze obecně charakterizovat jako zkušeného, náročného, divadelně vzdělaného a otevřeného. Budeme se průběžně zajímat o jeho potřeby (kulturní zážitek, obohacení, odpočinek, podněty k zamyšlení). Nebudeme vyhledávat podbízející tituly. Je důležité nezklamat důvěru našeho diváka, nepodceňovat ho a neplýtvat jeho časem.“¹⁰⁵

¹⁰¹ RYBÁKOVÁ, Linda et al. *Strategický plán Divadla Oskara Nedbala Tábor na období 2021–2026*, s. 9.

¹⁰² RYBÁKOVÁ, Linda, Kateřina KUBEŠOVÁ a Veronika BURIÁNKOVÁ. *Strategický plán 2016 - 2021*, s. 6.

¹⁰³ Ibid., s. 12.

¹⁰⁴ Divadlo Oskara Nedbala Tábor. *Zpráva o činnosti a hospodaření Divadla Oskara Nedbala Tábor: 2020*, s. 5.

¹⁰⁵ RYBÁKOVÁ, Linda, Kateřina KUBEŠOVÁ a Veronika BURIÁNKOVÁ. *Strategický plán 2016 - 2021*, s. 14.

Zajímavé je, že po snížení počtu představení ve skupině A pro rok 2020 ze sedmi na pět došlo k prudkému nárůstu počtu předplatitelů.¹⁰⁶ Ačkoli vedení divadla u skupiny F očekávalo mladé publikum, zejména studenty, ukázalo se, že jsou to naopak zkušenější diváci.¹⁰⁷

Zhruba polovina programů je nabízena mimo předplatné. „Tvoří je činoherní představení pro velký sál, koncerty rozmanitých žánrů na všech čtyřech scénách (velký sál, malý sál, jevištní scéna, DON klub), scénická čtení a cestopisné besedy v malém sále. [...] Tyto programy mají potenciál oslovit nového diváka a garantují otevřenost divadla všem zájemcům z řad široké veřejnosti.“¹⁰⁸ Struktura celého programu je přílohou č. 3.

Na podzim 2020 divadlo zareagovalo na pandemii koronaviru předplatným *Plus* složeným z inscenací nezávislé a soukromé scény, jímž alespoň symbolicky tyto segmenty podpořilo.¹⁰⁹ Ukázalo se však, že diváci nejsou připraveni sledovat inscenace velmi odlišné povahy (např. A Studio Rubín a Divadlo Na Jezerce), a vedení to vzalo jako ujištění, že dělení do předplatitelských skupin podle charakteru má smysl.¹¹⁰

Pravidelných diváků jsou asi 3 tisíce. Rybáková v této souvislosti upozorňuje na podíl pravidelného divadelního publika v populaci, který činí asi 5 %^{111,112}. I proto divadlo mimo předplatné uvádí představení zájezdových agentur. Ani u nich však zcela neslevuje z uměleckých nároků. Pokud inscenace neprojde kritérii, je

¹⁰⁶ RYBÁKOVÁ, Linda et al. *Strategický plán Divadla Oskara Nedbala Tábor na období 2021–2026*, s. 8.

¹⁰⁷ RYBÁKOVÁ, Linda. *V Táboře mají divadlo, do kterého stojí zato zajít*.

¹⁰⁸ RYBÁKOVÁ, Linda, Kateřina KUBEŠOVÁ a Veronika BURIÁNKOVÁ. *Strategický plán 2016 - 2021*, s. 14.

¹⁰⁹ Divadlo Oskara Nedbala Tábor. *Zpráva o činnosti a hospodaření Divadla Oskara Nedbala Tábor: 2020*, s. 8.

¹¹⁰ RYBÁKOVÁ, Linda. *Rozhovor ze dne 11. 1. 2022*.

¹¹¹ „Sociologické průzkumy mění akcenty s časem a vývojem společnosti, ale v zásadě si z nich může dramaturgie vyvodit, že zhruba 25 % populace kulturu snese a respektuje, asi 15 % lidí má prokazatelný a aktivní zájem o kulturu a umění. [...] Při divadelních aktivitách můžeme, s jakousi přibližnou jistotou, počítat se 3 % populace. Oněch zbývajících 12 % je ‚rezerva‘, ze které se rekrutují další diváci, k nimž je nezbytné se obracet.“ Zdroj: KLÍMA, Miloslav. *O dramaturgii*. Praha: Pražská scéna, 2016, s. 53.

¹¹² Podle Eurobarometru z roku 2013 bylo v uplynulých 12 měsících v divadle 1–2krát 20 % respondentů, 3–5krát 5 % respondentů a víckrát 3 % respondentů. Zdroj: TNS Opinion & Social. *Special Eurobarometer 399: Cultural access and participation: Report* [online]. European Commission, 2013, s. 19 [cit. 19.01.2022]. Dostupné z: <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/1115>

možné pronajmout jí prostory, ale DON Tábor tehdy nezajišťuje ani prodej vstupenek. Tyto kompromisy jsou nutné pro zajištění ekonomického zdraví organizace, které je také nezbytnou podmínkou pro nabízení kvalitních inscenací.¹¹³ Na produkce v nájmu chodí často příležitostní diváci.

Divadlo se snaží vychovávat si mladé diváky, ale ve větší míře začínají místní chodit do divadla až kolem 40 let. K analýze publika slouží data z Colossea. Dramaturgyně také pravidelně bývají u představení a hovoří s diváky.¹¹⁴

3.2.1.3 Vyhledávání inscenací

Linda Rybáková při vyhledávání vychází z dramaturgických plánů stálých scén, historie uvedených představení a také z recenzí v periodikách.¹¹⁵ Dramaturgové do divadel vyjíždějí průměrně dvakrát až třikrát týdně. Celkově zhlédnou přibližně třikrát více představení, než kolik uvedou. Výhodné jsou pro ně festivaly, kde mohou zhlédnout několik představení za den. V jejich rámci využívají i setkávání s dramaturgy a manažery produkujících divadel, kteří jim doporučí, co z jejich repertoáru stojí za vidění.¹¹⁶

Zatímco dramaturgyně výjezdy vykazují jako služební cesty, ředitelka nikoli. Jako manažerka má pevnou pracovní dobu, nemůže si vykazovat přesčasy, a dělá to tedy ve svém volnu. Vstupné po nich divadla vyžadují jen výjimečně, protože většinou o zájezdy stojí. Proto také obesílají stagiony pozvánkami na generální zkoušky. To platí zejména pro regionální divadla. Pražská mívají termíny velmi obsazené, ale i tak se vyjíždět snaží.

Často přicházejí nabídky představení zájezdových souborů nebo komerčního charakteru. Program jiných stagion Linda Rybáková nesleduje, protože se chce oprostít od jejich běžného výběru.¹¹⁷

„Z pozice programového oddělení je nezbytné celoživotní vzdělávání a intenzivní kontakt se současnou divadelní a hudební scénou, sledování odborných periodik, ocenění divadelní kritiky a diváků, trendů v umění, účast na divadelních festivalech, konferencích a seminářích, budování kontaktů ve sféře umění v ČR

¹¹³ RYBÁKOVÁ, Linda. *Rozhovor ze dne 11. 1. 2022.*

¹¹⁴ Ibid.

¹¹⁵ RYBÁKOVÁ, Linda. *V Táboře mají divadlo, do kterého stojí zato zajít.*

¹¹⁶ RYBÁKOVÁ, Linda. *Rozhovor ze dne 11. 1. 2022.*

¹¹⁷ Ibid.

i za jejími hranicemi.¹¹⁸ To napomáhá i budování reputace divadla, protože je výhodné, když soubory účinkování zde vnímají jako prestižní záležitost. Konference Beskydského divadla se ale neúčastní, neboť podobná setkání bývají i na festivalech, případně dramaturgové stagion se vídávají na generálkách.

3.2.1.4 Výběr inscenací

Hlavními kritérii pro stavbu dramatického plánu jsou pestrost, kvalita, vyváženost a aktuálnost.¹¹⁹ Protože se okruh návštěvníků neobměňuje rychle, je třeba zohlednit, co už divadlo v minulosti uvádělo. – V krátkém období neopakovat náměty, soubory, případně režiséry a herce v hlavních rolích. Všechna večerní představení musí dramaturgyně dopředu vidět. Rybáková připouští, že jejich vkus je individuální, ale ovlivněný znalostí publika.¹²⁰

Největší zájem je o komedie, ale i u nich diváci oceňují kvalitu. „Když vezmeme zájezdovku, jdou domů otráveni. Agenturní zájezdová představení, která jezdí po všech městských kulturních střediscích v okolí, bereme minimálně.“¹²¹

Při výběru divadlo zohledňuje i recenze, které bere jako indikaci, nikoli jako rozhodující: „Odebíráme Divadelní noviny a hodně čtu web Nadivadlo¹²².“¹²³ Protože se snaží uvádět představení s nedávnou premiérou, sledování ocenění pro něj není zásadní. Uvedené inscenace jsou často oceněny až následně.¹²⁴

„Ekonomická stránka věci je samozřejmě taky důležitá. Příspěvek, který dostáváme od zřizovatele, подрývá náklady na provoz zaměstnanců a budovy. Program, který generujeme, musíme mít spočítaný tak, aby náklady byly pokryty příjmy, což se nám doposud dařilo.“¹²⁵ Některá představení, ať už v předplatném, nebo mimo něj, vydělávají na jiná, případně vydělávají i komerční koncerty.

¹¹⁸ RYBÁKOVÁ, Linda, Kateřina KUBEŠOVÁ a Veronika BURIÁNKOVÁ. *Strategický plán 2016 - 2021*, s. 14.

¹¹⁹ Ibid., s. 12.

¹²⁰ RYBÁKOVÁ, Linda. *Rozhovor ze dne 11. 1. 2022*.

¹²¹ RYBÁKOVÁ, Linda. Jsem svérázná, praktická a jsem pravdoláskař, říká šéfka divadla. *Táborský deník.cz* [online]. 2016 [cit. 13.12.2021].

Dostupné z: https://taborsky.denik.cz/zpravy_region/jsem-sverazna-prakticka-a-jsem-pravdolaskar-rika-sefka-divadla-20161005.html

¹²² *Nadivadlo* [online]. Dostupné z: <http://nadivadlo.blogspot.com/>

¹²³ RYBÁKOVÁ, Linda. *Rozhovor ze dne 11. 1. 2022*.

¹²⁴ Ibid.

¹²⁵ Ibid.

Mezi pražskými a regionálními divadly je poměrně velký cenový rozdíl: „Praha má nastavené honoráře třeba o jednu třetinu draž než regionální divadla.“¹²⁶ Představení regionálních souborů si na sebe často vydělají, ale i obecně skupiny složené z představení ve velkém sále. Skupinu F je třeba dotovat.

3.2.1.5 Další nástroje související s dramaturgií

Divadlo využívá pro své pracovníky vzdělávání v rámci *Akademie Institutu umění – Divadelního ústavu*, ale využívá i vlastních seminářů, tréninků a koučování. Ředitelka a dramaturgyně Akademii absolvovaly v jejím prvním ročníku, což je prý velmi namotivovalo a podnítilo k napsání první strategie. Do vzdělávání organizace ročně investuje desetitisíce. Zaměstnanci mají možnost vybrat si jakékoli školení nebo kurz, který by chtěli absolvovat. Zkušenosti a kontakty tým získává také na festivalech zřizované i nezávislé scény,¹²⁷ ale také v Německu.¹²⁸

Nové publikum se divadlo snaží oslovovat i událostmi k významným dnům, akcemi napojenými na mezinárodní festivaly, k začátku a konci sezóny nebo *Nocí divadel*.¹²⁹ Na takové události se daří přilákat i mladší publikum.¹³⁰

Ročně divadlo uvede na 40 představení pro žáky od mateřských po střední školy. Pracovnice divadla si s učiteli domlouvají schůzky a tvoří podpůrné písemné materiály, aby návštěva měla co největší dopad. U koncertů klasické hudby oslovuje divadlo i základní umělecké školy. Nabízí také vlastní workshop¹³¹, o němž Rybáková tvrdí, „že je to jeden z nejlepších workshopů, který vůbec vznikl k uvedení dětí do historie divadla“¹³².

Scéna spolupracuje i s lokálními ochotnickými soubory a jeden zde přímo sídlí.

¹²⁶ Ibid.

¹²⁷ RYBÁKOVÁ, Linda et al. *Strategický plán Divadla Oskara Nedbala Tábor na období 2021–2026*, s. 9.

¹²⁸ Divadlo Oskara Nedbala Tábor. *Zpráva o činnosti a hospodaření Divadla Oskara Nedbala Tábor: 2019* [online]. Divadlo Oskara Nedbala Tábor, 2020, s. 6 [cit. 13.12.2021]. Dostupné z: https://www.divadlotabor.cz/storage/download/download_891_Zprava-o-cinnosti-a-hospodareni-2019.pdf

¹²⁹ RYBÁKOVÁ, Linda, Kateřina KUBEŠOVÁ a Veronika BURIÁNKOVÁ. *Strategický plán 2016 - 2021*, s. 16.

¹³⁰ RYBÁKOVÁ, Linda. *Rozhovor ze dne 11. 1. 2022*.

¹³¹ Divadlo Oskara Nedbala Tábor. Edukační program: Jak vzniklo divadlo. *D/O/N* [online] [cit. 19.01.2022].

Dostupné z: <https://www.divadlotabor.cz/pro-skoly/edukacni-program>

¹³² RYBÁKOVÁ, Linda. *Rozhovor ze dne 11. 1. 2022*.

3.2.1.6 Shrnutí

DON Tábor je centrem profesionálních divadelních aktivit nejen pro Tábor, ale i pro přilehlé lokality. Tuto svoji roli podtrhuje pořádáním autobusových svozů a spoluprací se školami v okolí. Podniká také aktivity v oblasti vzdělávání publika. Divadlo je poměrně štědře financováno krajem, díky čemuž se může soustředit na kvalitu své dramaturgie, již mají na starost tři pracovnice.

Organizace má strategický plán se samostatnou částí pro program. Přehled o současné české divadelní produkci si dramaturgyně udržují návštěvami divadel a festivalů až několikrát týdně. Nabízet nejnovější produkci divadlo může díky rozdělení sezony na jarní a podzimní část. Vedle sedmi zčásti profilovaných předplatitelských skupin nabízí ještě akce mimo ně, jež mívají větší ekonomický potenciál. I zde je podmínkou, že je dramaturgyně musí vidět osobně.

Velký důraz divadlo klade na průběžné vzdělávání zaměstnanců.

3.2.2 Divadlo na Šantovce

3.2.2.1 Kontext a organizace činnosti

Divadlo v Galerii Šantovce založili v roce 2013 zakladatelé tohoto obchodního centra coby obecně prospěšnou společnost. Kromě zájezdových souborů využívají prostory i Moravské divadlo a Divadlo Tramtarie.¹³³ Zájezdová představení uvádějí v Olomouci také Kino Metropol a Reduta, jež je sídlem Moravské filharmonie Olomouc.¹³⁴

Hledištní elevace má kapacitu 223 míst, ale jejím složením lze uspořádání prostoru přizpůsobit například koncertům. Některá představení divadlo uskutečňuje i ve venkovních prostorech. Výhodou umístění v centru je zajištěné parkování, a že kolem divadla denně projde mnoho lidí.¹³⁵

Divadlo za běžné situace nemá výnosy plynoucí z veřejných rozpočtů, tedy v posledních letech s výjimkou koronavirové pandemie.

¹³³ POKORNÝ, Vít. Divadlo na Šantovce, Olomouc. *Divadelní noviny* [online]. 2020 [cit. 26.01.2022].

Dostupné z: <https://www.divadelni-noviny.cz/divadlo-na-santovce-olomouc>

¹³⁴ HLÁVKA, Petr. *Rozhovor ze dne 26. 1. 2022.*

¹³⁵ Ibid.

Druh výnosů	tis. Kč	% z příjmů
Vlastní výkony HČ	9 198	99,31 %
Vlastní výkony VČ	0	0,00 %
Příspěvek, dotace	0	0,00 %
Celkem	9 262	100,00 %

Tabulka 5: Struktura výnosů Divadla na Šantovce za rok 2019¹³⁶

3.2.2.2 Rámec pro sestavování divadelního programu

Společnost má ve strategických dokumentech program definovaný obecně. Frekvence představení se odvíjí od očekávané poptávky v daném měsíci, a v průběhu roku je proto produkce rozložena nerovnoměrně.

„Návštěvníci se mohou těšit na zájezdová divadelní představení, ve kterých vystoupí známé tváře z televizních obrazovek i ze slavných pražských divadel, jako je Studio DVA, Komorní divadlo Kalich, Divadlo Ungelt a další. V programu nechybí ani koncerty českých skupin či cestopisné přednášky.“¹³⁷ Dopolnední a nedělní představení jsou určena dětem. Pro ně jsou organizovány také workshopy, například kuchařský, balónkový, žonglovací nebo hudební.

Dvě skupiny předplatného po třech a čtyřech představeních jsou vždy na půl sezóny. Jsou tematicky laděné, na jaře 2022 například takto: „Předplatitelská skupina A nabídne exkurz do mezilidských vztahů. Všechny čtyři představení se vztahují k tématu osobní blízkosti a vzájemného soužití. [...] Předplatitelská skupina B nabídne tři komedie, které vám vykouzlí úsměv na tváři.“¹³⁸

Na jaře 2020 byla témata konkrétnější: „Humor až na prvním místě, toť motto předplatitelské skupiny A, která vás zavede do světa komiků. Budete moci nahlédnout do zákulisí jejich životů a doprovázet je na jejich cestě ke slávě. [...]

¹³⁶ Divadlo na Šantovce o.p.s. *Výkaz zisku a ztráty pro nevýdělečné organizace v plném rozsahu ke dni 31.12.2019* [online]. 2020. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=71261516&subjektId=541746&spis=884273>

¹³⁷ Galerie Šantovka, a. s. Divadlo na Šantovce. *Šantovka* [online]. 2019 [cit. 26.01.2022]. Dostupné z: <https://www.galeriesantovka.cz/zabava/divadlo-na-santovce/>

¹³⁸ Divadlo na Šantovce o.p.s. Předplatné jaro 2022. *Divadlo na Šantovce* [online]. 2022 [cit. 07.02.2022]. Dostupné z: <https://www.divadlonasantovce.cz/vstupenky/predplatne/>

„Láska třikrát jinak“ tak zní heslo předplatitelské skupiny B, kde společně uvidíme různé tváře partnerských vztahů a opravdové lásky.“¹³⁹

Kvůli malé kapacitě je cenová hladina poměrně vysoká, což ovlivňuje cílovou skupinu. Zpětnou vazbu zaměstnanci získávají neformálními rozhovory s diváky. „Program podle toho vytváříme. Necháme si od nich poradit, ale samozřejmě vidíte hned, když představení zadáte do prodeje, jestli táhne, nebo netáhne,“¹⁴⁰ říká ředitel divadla Petr Hlávka.

3.2.2.3 Vyhledávání inscenací

Divadlo již za dobu své existence navázalo kontakty s různými soubory. Nové možnosti spolupráce vyhledává aktivně, zejména podle potřeby doplnění programu. Při skládání předplatného studují pracovníci nabídku divadelních titulů intenzivněji, a to přes weby známých divadel nebo obtelefonováním již spolupracujících souborů. Část souborů také aktivně činí nabídky zájezdů a u nich se divadlo rozhoduje, zda je ochotné si představení koupit, nebo zda pro něj nabídne prostory k pronájmu.¹⁴¹

3.2.2.4 Výběr inscenací

Hlavními kritérii jsou obsazení, příběh, případně renomé divadla nebo autora. Někdy hraje roli také atraktivita tématu. Důležitý je ovšem i žánr, protože „komedie má pravděpodobněji trojnásobně vyšší návštěvnost než drama“¹⁴². I přesto Hlávka nevyklučuje žádný žánr: „Spíš se to odvíjí od citu, kdy si řekneme, jestli by člověk sám za to dal peníze a šel na to. [...] Stagiona rovná se obchod a oceňování děl a odhadování jejich ekonomického potenciálu. Ale nemusí to být u všeho, samozřejmě.“¹⁴³

Dotovat z vlastního rozpočtu je divadlo ochotné představení, která mají „nějaký impact, něco přinesou, budou mít nějaký rozměr, který má smysl do Olomouce přivést, příběh tu odvykládat a někoho tím zaujmout.“¹⁴⁴

¹³⁹ Divadlo na Šantovce o.p.s. Předplatné jaro 2020. *Divadlo na Šantovce* [online]. 2020 [cit. 07.02.2022].

Dostupné z: <https://www.divadlonasantovce.cz/vstupenky/predplatne/jaro-2020/>

¹⁴⁰ HLÁVKA, Petr. *Rozhovor ze dne 26. 1. 2022.*

¹⁴¹ Ibid.

¹⁴² Ibid.

¹⁴³ Ibid.

¹⁴⁴ Ibid.

Vzhledem k dalším sálům ve městě uvádějícím podobný typ divadla musí výběr zohledňovat i to, zda se daný projekt neuváděl už v některém z nich.

3.2.2.5 Další dramaturgické nástroje

Představení jsou nabízena například i v balíčcích s nadstandardním programem: tematicky laděnými vernisážemi s nabídkou vín nebo večery nesoucími se v duchu Mexika, Španělska nebo kabaretu.¹⁴⁵

Vzhledem k nejistotě spojené s koronavirem si divadlo vytvořilo vlastní talkshow jako formát, který lze realizovat i v omezených podmínkách.¹⁴⁶

3.2.2.6 Shrnutí

Dramaturgie Divadla na Šantovce je z velké části orientovaná na poptávku, tedy na divácky vděčné tituly a umělce. Představení nabízí ve dvou předplatitelských skupinách sestavovaných dvakrát do sezony. Vedle toho divadlo pořádá i přednášky, semináře a workshopy a nabízí balíčky se speciálními akcemi.

Ve městě se nacházejí i další scény, které uvádějí podobný typ představení. Divadlo má poměrně malou kapacitu a za běžné situace nepobírá veřejnou podporu. I přesto je ochotné uvedení vybraných představení „dotovat“ (uvést se ztrátou).

3.2.3 Divadlo Archa

3.2.3.1 Kontext a organizace činnosti

„Divadlo Archa vzniklo na základě konceptu Ondřeje Hrab jako produkční dům bez stálého souboru.“¹⁴⁷ V roce 2019 na vlastní scéně uvedlo 217 představení pro 38 948 diváků a dalších 24 představení na zájezdech, včetně zahraničních.¹⁴⁸

Výzkum publika si Archa zadává u profesionálních institucí, jako je agentura STEM/MARK, Gallupův ústav nebo Freie Universität Berlin.¹⁴⁹ Hrab je hrdý na to, že publikum nestárne a stále u něj převládá věk 25–45 let. „Víme i, že je

¹⁴⁵ Divadlo na Šantovce o.p.s. *Předplatné jaro 2020*.

¹⁴⁶ HLÁVKA, Petr. *Rozhovor ze dne 26. 1. 2022*.

¹⁴⁷ Divadlo Archa o.p.s. *Historie a současnost. Divadlo Archa: Scéna pro současné umění* [online]. 2020 [cit. 09.02.2022].

Dostupné z: <https://www.divadloarcha.cz/cz/historie-a-soucasnost>

¹⁴⁸ HRAB, Ondřej. *Divadlo Archa: Výroční zpráva 2019* [online]. Praha: Divadlo Archa, o. p. s., 2020, s. 4 [cit. 09.02.2022]. Dostupné z:

<https://www.divadloarcha.cz/documents/divadlo-archa-vyrocní-zprava-2019.pdf>

¹⁴⁹ HRAB, Ondřej. *Rozhovor ze dne 10. 2. 2022*.

většinou vysokoškolsky vzdělané. Na základě posledního výzkumu víme, jaká je věková struktura jednotlivých oborů – divadlo, tanec, hudba.“¹⁵⁰

Přes polovinu výnosů divadla tvoří veřejné dotace. Zisk přinášejí hlavně některé hudební akce, pronájmy a Show Jana Krause.

Druh výnosů	tis. Kč	% z příjmů
Vlastní výkony HČ	17 220	40,09 %
Vlastní výkony VČ	1 546	3,60 %
Příspěvek, dotace	23 849	55,52 %
Celkem	42 953	100,00 %

Tabulka 6: Struktura výnosů Divadla Archa v roce 2019¹⁵¹

Současný koncept plánuje vedení divadla završit v prosinci 2023.¹⁵²

3.2.3.2 Rámec pro sestavování divadelního programu

Podle ředitele Ondřeje Hrabu je úkolem Archy „být součástí světové scény, být součástí sítě spolupracujících divadel a svou činností zařadit Prahu do Evropy z hlediska divadelní tvorby“¹⁵³.

Základní pilíře své dramaturgie a provozu má Archa sepsané formou desatera:

- „1. Divadlo Archa je centrem pro současná scénická umění bez ohledu na hranice mezi žánry.
2. Divadlo Archa je produkčním domem, kde je soudobé umění uváděno a také vytvářeno.
3. Divadlo Archa nemá stálý divadelní soubor – svá představení vytváří formou projektů.
4. Divadlo Archa je místem mezinárodní konfrontace scénických umění.
5. Divadlo Archa je místem setkávání různých kultur.

¹⁵⁰ Ibid.

¹⁵¹ HRAB, Ondřej. *Divadlo Archa: Výroční zpráva 2019*, s. 13.

¹⁵² Divadlo Archa. Divadlo Archa skončí v roce 2024. *Divadelní noviny* [online]. 2022 [cit. 31.03.2022].

Dostupné z: <https://www.divadelni-noviny.cz/divadlo-archa-skonci-v-roce-2024>

¹⁵³ *ArtZóna: Divadlo Archa slaví 25 let* [online]. Česká televize, 2019 [cit. 11.02.2022].

Dostupné z:

<https://www.ceskatelevize.cz/porady/12072033166-artzona/219542150100014/>

6. Divadlo Archa svá představení uvádí nejen ve svých prostorách, ale i mimo ně, například ve veřejném prostoru.
7. Divadlo Archa klade stejný důraz jak na uměleckou, tak na společenskou funkci divadla.
8. Divadlo Archa své umělecké projekty vytváří samostatně nebo ve spolupráci s jinými názorově spřízněnými organizacemi u nás i v zahraničí.
9. Divadlo Archa slouží publiku, které je hledající, kritické a náročné.
10. Divadlo Archa je veřejným fórem.¹⁵⁴

„Divadlo chápeme jako laboratoř společnosti, kde se ohledávají problémy, které společnost má. Snažíme se sáhnout na tabuizovaná témata a zároveň hledáme i formu, jak dát hlas autentickým příběhům, které normálně nejsou slyšet.“¹⁵⁵

Pro období 2020–2023 má Archa vytyčeny následující tematické okruhy:

Rozdělená společnost: „Umělci budou v Divadle Archa pracovat s tématy, jako je extremismus a nový nacionalismus. Budou se ptát po vztahu velkých center (například Prahy) a venkova. [...] Dalším tématem jsou budoucí formy rozhodování o věcech veřejných.“¹⁵⁶

Společnost 4.0: „Téma je zaměřeno na umělecké projekty, které používají digitální technologii k rozvoji scénických umění a umožňují divákům různým způsobem se zapojit do děje. [...] Velkým tématem je též vztah technologií, osobní svobody, ochrany soukromí, veřejné a sdílené identity a autenticity.“¹⁵⁷

Kořeny budoucnosti: „Divadlo Archa tradičně představuje projekty, které vynikají objevným přístupem k tradičním uměleckým projevům.“¹⁵⁸

Archa uvádí vlastní inscenace, individuální jednorázové projekty, představení vzniklá v koprodukcii a představení pozvaná k hostování. Z velké části se jedná o multidisciplinární projekty.

¹⁵⁴ Divadlo Archa o.p.s. Kdo jsme. *Divadlo Archa: Scéna pro současné umění* [online]. 2020 [cit. 09.02.2022]. Dostupné z: <https://www.divadloarcha.cz/cz/kdo-jsme>

¹⁵⁵ *ArtZóna: Divadlo Archa slaví 25 let.*

¹⁵⁶ Divadlo Archa, o. p. s. *Dramaturgie Divadla Archa 2020–2023* [online], s. 3 [cit. 09.02.2022]. Dostupné z: <https://www.divadloarcha.cz/documents/Dramaturgie-Divadla-Archa-2020-2023.pdf>

¹⁵⁷ Ibid.

¹⁵⁸ Ibid., s. 4.

Program je strukturován modulární dramaturgií, která napomáhá naplňování, řízení a evaluaci témat, ale také srozumitelnější komunikaci a vícezdrojovému financování projektů.¹⁵⁹ Výhodná je také pro ekonomické plánování. „Například při rozpočtování víme, co si ve kterém modulu můžeme dovolit. Že modul Archa.Create je nejztrátovější, stejně tak Archa.Fresh není určen k zisku, zatímco Archa.Music by mělo být fifty-fifty, stejně tak Archa.Forum.“¹⁶⁰

„Sedm dramaturgických modulů tvoří:

Archa.Fresh – rezidence nových umělců

Archa.Create – nové a stávající projekty uznávaných umělců

Archa.Connect – hostování a mezinárodní spolupráce

Archa.Music – koncerty, hudební pořady

Archa.Forum – debaty, přednášky, udílení cen

Archa.Fest – festivaly a přehlídky

Archa.Lab – vzdělávání

Projekty mladých umělců jsou rozvíjeny pod záštitou Archa.lab a v rámci jeho rezidencí. Mezinárodní letní škola Divadla Archa slouží jako platforma pro experimentování a výzkum v oblasti dokumentárního divadla.¹⁶¹

Divadlo pořádá mezinárodní festival dokumentárního divadla *Akcent* a koprodukčně se podílí i na jiných festivalech. Dále nabízí hudební program, konference, Show Jana Krause, kurzy a dílny pro veřejnost nebo speciální akce, jako jsou předávání různých ocenění nebo Noc divadel.

3.2.3.3 Vyhledávání inscenací

Archa sleduje trendy v performativním umění „nejen díky zapojení do evropských sítí, ale také díky intenzivní spolupráci s domácími a zahraničními partnery“¹⁶². Za dobu existence si vybuodovala rozsáhlou síť kontaktů a je součástí IETM. „V pravidelném kontaktu jsme s různými festivaly a jejich řediteli. Z velké části

¹⁵⁹ Ibid., s. 2–4.

¹⁶⁰ HRAB, Ondřej. *Rozhovor ze dne 10. 2. 2022*.

¹⁶¹ Divadlo Archa o.p.s. *Historie a současnost*.

¹⁶² Divadlo Archa, o. p. s. *Dramaturgie Divadla Archa 2020–2023*, s. 2.

je důležité, aby to byl osobní kontakt. Bez osobního kontaktu, jak s umělci, tak s partnery z různých institucí, se nedá pracovat – třeba jen na základě nějakého videa, které vám přijde e-mailem.“¹⁶³ Kontakty vzcházejí také z letní školy.

U každého modulu funguje vyhledávání na jiném principu:

Principem *Archa.Fresh* je open call pro absolventy a studenty DAMU a obecně uměleckých škol, u *Archa.Create* oslovuje divadlo konkrétní umělce nebo umělec přijde s projektem, který prokáže své kvality. Archa je zde producentem, který poskytuje prostor a peníze, případně to koprodukuje s dalšími producenty.

Archa.Connect stojí na výměně nebo dovozu představení. „Poslední dobou jsme to přejmenovali na *Archa.Curate*, aby bylo jasné, že jsou to kurátorované vazby s externími partnery – ve smyslu, že my rozhodujeme.“¹⁶⁴ V případě *Archa.Fest* se většinou jedná o stálé spolupráce. Vzdělávací projekty v rámci *Archa.Lab* se skládají zejména z již vytvořených kontaktů.

Denně chodí několik žádostí zájemců o působení v Arše, ale pro dramaturgy je podstatné doporučení nebo předchozí osobní zkušenost. U hudebních projektů divadlo oslovuje přímo interprety nebo někdy přichází promotér s nabídkou koprodukce.¹⁶⁵

3.2.3.4 Výběr inscenací

Na počátku výběru je, co se divadlo snaží předat publiku. Z velké části divadlo stojí o to, aby projekty vznikaly principem *devised theatre*, tj. kolektivní tvorby, a o rovnoprávnost složek podílejících se na inscenaci. Naopak poměrná skladba druhů a žánrů není podstatná. Roli hraje i provozní stránka, tedy zejména aby projekt měl perspektivu pro reprízování. Většina inscenací Archy si publikum buduje postupně.

Vysoké nároky na výběr ilustruje Ondřej Hrab: „Když jedu na festival a z deseti představení mě jedno zaujme, považuji to za velký úspěch.“¹⁶⁶

¹⁶³ HRAB, Ondřej. *Rozhovor ze dne 10. 2. 2022.*

¹⁶⁴ Ibid.

¹⁶⁵ Ibid.

¹⁶⁶ Ibid.

3.2.3.5 Další dramaturgické nástroje

Pro školy divadlo pořádá dopolední představení s následnou diskuzí, komentované prohlídky divadla a tematické divadelní dílny. Pro pedagogy vznikají doprovodné materiály.¹⁶⁷ Mezi lety 2011–2020 vydávalo česko-anglický dvouměsíčník Archa.noviny.¹⁶⁸

3.2.3.6 Shrnutí

Archa je produkčním domem působícím v mezinárodním kontextu. Důležité jsou pro ni vazby v rámci evropských sítí. Vedle toho kolem sebe vytváří mezinárodní komunitu skrze letní školu, festivaly a akce pro profesionály v umění.

Program má nyní vytyčený na roky 2020–2023 a využívá tzv. modulární dramaturgii. Uvádí vlastní, koprodukované i hostující projekty. Důležitým principem zde uváděných projektů je kolektivní tvorba.

3.2.4 Jatka78

3.2.4.1 Kontext a organizace činnosti

Jatka78 byla založena coby reakce na absenci prostoru v Praze pro experimentující umění, kde by mohlo zkoušet více souborů najednou a který by nebyl výrazně limitován velikostí hlediště ani zkušebních či inscenačních prostor.¹⁶⁹ V roce 2015 vznikl samostatný zapsaný ústav Jatka78, který je provozovatelem scény, a došlo tak k jeho oddělení od souboru Cirku La Putyka.

Druh výnosů	tis. Kč	% z příjmů
Vlastní výkony HČ	8 382	45,50 %
Vlastní výkony VČ	0	0,00 %
Příspěvek, dotace	8 565	46,50 %
Celkem	18 420	100,00 %

Tabulka 7: Struktura výnosů Jatek78 v roce 2019¹⁷⁰

¹⁶⁷ HRAB, Ondřej. *Divadlo Archa: Výroční zpráva 2019*, s. 10.

¹⁶⁸ Divadlo Archa o.p.s. Archa.noviny. *Divadlo Archa* [online] [cit. 13.09.2022]. Dostupné z: <https://archa.oxit.cz/cz/projects/detail/13/archa-noviny>

¹⁶⁹ Jatka78 z. ú. *Jatka 78: Výroční zpráva 2019* [online]. Jatka78 z. ú., 2020, s. 7. Dostupné z: <http://www.jatka78.cz/content/files/VZ-J78-2019.pdf>

¹⁷⁰ Ibid., s. 21–25.

Oba subjekty mají vysokou soběstačnost. Soubor platí Jatkám za každé odehrané představení nájem blížící se provozním nákladům, což zahrnuje využívání skladovacích prostor, garderoby, tréninkové haly a zkušebny. Ostatní soubory si s Jatkou v různém poměru dělí příjmy ze vstupného. Poměr závisí na tom, kde projekt vzniká a jakou měrou do něj Játka vkládají vlastní zdroje.¹⁷¹

3.2.4.2 Rámec pro sestavování divadelního programu

Umělecký šéf Rostislav Novák organizaci nepovažuje za stagionu, protože má domovský soubor *Cirk La Putyka* a rezidenty *DEKKADANCERS* a *Heaven's Gate*. Každý z nich funguje jako samostatná právnická osoba a jejich činnost tvoří osu dramaturgie. Dále se na programu podílí hostující soubory i jednorázové projekty. V současné době již subjekt do mutace B nespadá, protože produkuje i vlastní projekty. Jako první obsazuje termíny domovský soubor, potom soubory rezidenční a teprve potom přichází řada na hosty a zahraniční projekty.¹⁷²

„Soustředíme se na kvalitní dramaturgii, hledání nových divadelních postupů a kombinaci divadelních žánrů. [...] V roce 2019 proběhlo na Jatkách78 devět světových či českých premiér a přivítali jsme pět zahraničních hostů.“¹⁷³ Játka nemají jednu cílovou skupinu. Různí umělci přinášejí ze své subkultury diváky do prostoru, kam by se jinak nepodívali, a je tu ambice lákat je na představení mimo jejich dosavadní zkušenost. Publikum pravidelně analyzuje.

Podle Nováka by Játka78 měla být středobodem nového cirkusu ve střední Evropě, jímž nyní prý kvůli rozmělnění dramaturgie nejsou. Každý z domácích a rezidenčních souborů si tvoří vlastní dramaturgii nezávisle na sobě.

3.2.4.3 Vyhledávání inscenací

Na hostování nebo k tvorbě projektů jsou sem umělci zváni na základě osobních vazeb a dále takoví, kteří jsou pro vedení Jatek něčím zajímaví. Osobní kontakty jsou využívány i v případě zahraničních souborů na základě osobní, pracovní či divácké zkušenosti. „Poptávka po rezidenčních pobytech, koprodukcích zahraničních inscenací, ale i zájem o ‚pouhé‘ uvedení premiéry zahraničních divadelních souborů převyšují kapacitní možnosti prostoru.“¹⁷⁴

¹⁷¹ NOVÁK, Rostislav. *Rozhovor ze dne 14. 1. 2022.*

¹⁷² Ibid.

¹⁷³ Játka78 z. ú. *Játka 78: Výroční zpráva 2019*, s. 8.

¹⁷⁴ Ibid., s. 7.

Rostislav Novák se snaží udržovat si přehled, mimo jiné prostřednictvím odborných médií, jako jsou odborné weby a časopisy, a prostřednictvím organizace Cirqueon. Sleduje také premiéry, nové projekty a koprodukce, s čímž mu pomáhají velké evropské festivaly. Zde však zjistí jen, co už se stalo – že někde proběhla premiéra nebo že už některý festival má v programu určité představení. Jatka mají ambici přinášet nové ambiciózní projekty. Klíčové je proto nacházet zajímavé lidi včas. Novák sleduje některé umělce už od absolvování škol v zahraničí, jejich absolventská představení a projekty, vznik mladých company, které budou zajímavé za 3–4 roky.¹⁷⁵

V dalších fázích vyhledávají Jatka žánry a druhy, jež v programu chybí.

3.2.4.4 Výběr inscenací

Výběr se řídí hlavně formou divadla. Jatka⁷⁸ by měla být zárukou diváckého zážitku, a tedy uvádět představení kvalitní, progresivní a obhajitelně zajímavá (například tématem, obsazením, procesem vzniku). Kvalitě výběru napomáhá převis poptávky souborů po působení na této scéně.

3.2.4.5 Další dramaturgické nástroje

Jatka nabízejí rezidence. Před pandemií nabízela čtyři velké a šest malých rezidencí. Kombinace pravidelných rezidencí s tvorbou domácích souborů a místních projektů je však organizačně velmi náročná.

3.2.4.6 Shrnutí

Jatka jsou prostorem pro progresivní a experimentující umění. Mají jeden domovský a dva rezidenční soubory, ale ve velké míře využívají také spolupráce umělců z různých zemí, kteří přijíždějí například na rezidenční pobyty. Vedle toho produkují i vlastní projekty. Vizí uměleckého šéfa Nováka je, aby Jatka byla středobodem novocirkusového umění ve střední Evropě.

Umělci jsou vyhledávání na základě osobní, pracovní či divácké zkušenosti členů vedení. Základem je udržování si přehledu například sledováním odborných médií nebo velkých festivalů, ale i uměleckých škol za účelem objevení perspektivních souborů a osobností.

¹⁷⁵ NOVÁK, Rostislav. *Rozhovor ze dne 14. 1. 2022.*

3.3 Zjištěné dramaturgické nástroje

Na základě kvalitativního výzkumu byly zjištěny a definovány níže uvedené dramaturgické nástroje. Ty jsou rozděleny do kategorií podle jejich účelu a do typů podle aktivní nebo pasivní povahy.

Kategorie:

- **koncepce** – nástroje a prostředky určující principy tvorby programu a směřování instituce
- **vyhledávání** – nástroje sloužící k vyhledávání projektů k uvedení
- **kritéria výběru** – komplexní nástroj určující, jak jsou inscenace vybírány
- **podpora** – nástroje zvyšující a zefektivňující společensky prospěšný dopad, přestože se nutně přímo nevztahují k divadelním představením

Typy (u nástrojů v závorkách):

- A – aktivní
- P – pasivní
- A/P – aktivní za podmínek popsaných níže, jinak pasivní
- P/A – pasivní za podmínek popsaných níže, jinak aktivní

3.3.1 Koncepce

Vymezení programu zvláště pro strategické období (A/P)

Program je jasně ukotven ve strategických dokumentech, kde je jeho vymezení pravidelně aktualizováno. Jedná se tedy o zaměření například pro určité strategické období, nikoli obecně pro celou dobu existence organizace. Tato formulace dramaturga vede nejen po provozní stránce (finance, návštěvnost, organizační podmínky), ale i po obsahové (téma, dramaturgický záměr, dopad).

Je-li program ukotven obecněji, využívá organizace tohoto nástroje jen pasivně.

Předložení koncepce jako podmínka ustanovení ředitele nebo obdobného orgánu (A/P)

Před svým ustanovením ředitel nebo obdobný orgán předloží vizi (koncepti) dalšího směřování organizace, například v rámci výběrového řízení.

Tematické vymezení dramaturgie (A)

Organizace se alespoň v části programu zaměřuje na předem určené téma vztahující se k obsahu představení, a ta tak tvoří například tematickou linii.

Profilovaný festival (A)

Divadlo pořádá festival, jehož dramaturgie je nějakým způsobem vyprofilovaná – tematicky, žánrem, druhem apod.

Dramaturgická rada (A)

Existuje tu kolektivní odborný orgán, který řediteli nebo obdobnému orgánu navrhuje projekty k uvedení.

Tradiční rámec programu (P)

Počet a druh produkcí je dán dlouholetým rámcem, jenž za běžné situace nedoznává velkých změn.

3.3.2 Vyhledávání

Osobní zhlédnutí představení (A)

Zvažované inscenace dramaturgové navštěvují osobně a na základě této zkušenosti rozhodují, zda produkce do programu zařadí.

Návštěva oborových událostí a setkávání s profesionály (A)

Dramaturgové se účastní programových konferencí a festivalů, případně soukromých neformálních schůzek, kde se vedle projektů k uvedení zajímají i o aktuální trendy v divadelním světě a názory ostatních profesionálů.

Odborná periodika a ocenění (A)

Při vyhledávání inscenací k uvedení jsou sledovány projekty oceněné nebo nominované na ocenění, případně jinak rezonující v odborných kruzích.

Mezinárodní dramaturgie (A)

Do programu jsou zařazovány inscenace zahraničních tvůrců.

Vztahy v rámci profesní organizace (A)

Projekty jsou vyhledávány i skrze vztahy v rámci profesní organizace.

Sledování programu produkcí institucí (A)

Stagiona aktivně sleduje produkcí instituce, a má tedy přehled o jejich dramaturgických plánech nebo alespoň premiérách.

Vlastní projekty (A)

Organizace sama podněcuje nebo zajišťuje vznik určitého projektu. Může se jednat o open call, iniciaci, zakázku, koprodukcí nebo zcela vlastní formáty.

Přijetí přímého oslovení (P)

Divadlo reaguje na nabídku iniciovanou jiným subjektem, zpravidla určenou více organizacím.

Sledování programu obdobných institucí (P)

Divadlo sleduje nabídku jiných stagion a vybírá z ní inscenace vhodné i pro sebe.

3.3.3 Kritéria výběru

Vztah ke společenským tématům (A)

Téma inscenace se vztahuje k aktuálnímu společenskému tématu.

Kultivace publika (A)

Program je zařazen za účelem rozvoje diváků, například v oblasti vnímavosti, empatie nebo rozšíření obzorů, popř. s jiným společensky prospěšným záměrem.

Recenze, ocenění – názor odborné veřejnosti (A)

Při výběru dramaturg přihlíží k názoru odborné veřejnosti vyjádřenému například formou recenzí, ocenění a podobně.

Inovativnost, nekonvenčnost (A)

Divadlo hledá progresivní projekty, které vystupují mimo tradiční konvence a jistotu přijetí širokou veřejností.

Známost autorů nebo interpretů u veřejnosti (P)

Široké veřejnosti jsou známá jména tvůrců, například autora textu nebo předlohy, členů inscenačního týmu nebo herců.

Návratnost, tržní potenciál (P)

Inscenace je finančně dostupná a má potenciál přivést diváky v takové míře, aby se její uvedení zaplatilo, případně finančně vyloženě vyplatilo.

Pestrost programu (P)

Projekt je vybrán na základě toho, že například takový druh nebo forma, v plánu sezóny chybí. Souvisí s tím také to, že divadlo bere v potaz svá minulá představení a nepřiváží v rozumném časovém horizontu dva stejné tituly, byť by se jednalo o různé inscenace.

Předchozí zkušenost s produkcijícím subjektem (P)

Inscenace jsou vybírány od subjektů, s nimiž již stagiona má pozitivní zkušenost.

Komediální prvky (P/A)

Preference inscenací s komediální složkou indikuje, byť ne zcela spolehlivě, snahu o zasažení širokých diváckých vrstev.

3.3.4 Podpora

Výzkum publika (A/P)

Organizace provádí nebo zadává systematický výzkum publika vycházející i z jiných než čistě prodejních dat.

Vzdělávání publika – kurzy, diskuze, lektorované programy aj. (A)

Stagiona vedle samotného divadelního programu organizuje i vzdělávací události, jako jsou kurzy, workshopy, besedy, diskuze, dramaturgické úvody, lektorované programy apod.

Aktivní spolupráce se školami (A)

Divadlo se o školy stará víc než pouhým učiněním nabídky představení.

Sledování reakcí publika (A)

Dramaturgové sledují reakce publika u většiny představení a tuto zkušenost uplatňují při dramaturgickém výběru.

Vzdělávání dramaturgů (A)

Dramaturgové se účastní akcí, čímž si cíleně zvyšují kompetentnost.

Speciální akce (A)

Instituce pořádá speciální akce, jimiž se snaží oslovit i nové návštěvníky, případně utužit vztah se současným publikem.

Organizace událostí pro odbornou veřejnost (A)

Stagiona pořádá akce zaměřené zejména na odbornou veřejnost, jako jsou konference, sympozia, semináře, showcase festivaly, udělování ocenění apod.

Vydávání vlastního periodika (A)

Organizace má vlastní časopis, noviny nebo blog, který slouží nejen marketingovým účelům, ale i plnění společenských cílů.

Domácí ochotnický soubor (A)

Scéna poskytuje zázemí ochotnickému souboru, čímž zčásti plní svoji společenskou a komunitní funkci.

3.4 Komentář

Výstupem kvalitativní části je přehled dramaturgických nástrojů a určení, zda jsou aktivní, nebo pasivní.

	A/P	A	P	P/A	Celkem
Koncepce	2	3	1	0	6
Vyhledávání	0	7	2	0	9
Výběr	0	4	4	1	9
Podpora	1	8	0	0	9
Celkem	3	22	7	1	33

Tabulka 8: Počty nástrojů podle kategorií a typů

Zatímco u koncepce a výběru není převaha aktivních nebo pasivních nástrojů tak silná (a to i díky obojaké povaze dvou koncepčních a jednoho výběrového nástroje), v případě vyhledávacích a podpůrných nástrojů výrazně převažují aktivní nástroje. U podpůrných nástrojů vychází tato převaha už z jejich definice, protože nejsou nezbytné pro zajištění provozu stagiony, jsou tedy rozvojové, s jedinou výjimkou: U výzkumu publika předpokládejme, že každá stagiona analyzuje prodejní data, proto je samotná tato činnost určena jako pasivní.

Ačkoli je kvůli významně převažujícímu podílu aktivních nástrojů pravděpodobné vyvrácení pravdivosti hypotézy, zjištění samo o sobě ji nevyvrací.

4 Kvantitativní výzkum

4.1 Sestavení dotazníku

Dotazník mapuje využívání dramaturgických nástrojů zjištěných v kvalitativní části. U koncepčních a podpůrných nástrojů zjišťuje pouze jejich využívání nebo nevyužívání, u vyhledávacích nástrojů je rozlišena rámcová frekvence využívání (nikdy–vždy) a v případě kritérií výběru je zde slovní vyjádření jejich důležitosti (zcela nepodstatné – naprosto klíčové). Tomu je předsunuta část popisující charakter instituce pro možnost uvedení výsledků do kontextu.

Dotazník je přílohou č. 4 této práce. Sběr proběhl 3.–25. března 2022.

4.2 Respondenti

Dotazník vyplnilo 38 respondentů, což je oproti počtu stagion zahrnutých ve statistickém šetření více než polovina. Čtyři respondenti však uvádějí, že statistické výkazy nevyplňují, jeden nezná *mutaci B* (přestože byl pojem vysvětlen) a jeden neví, zda organizace do šetření vstupuje.

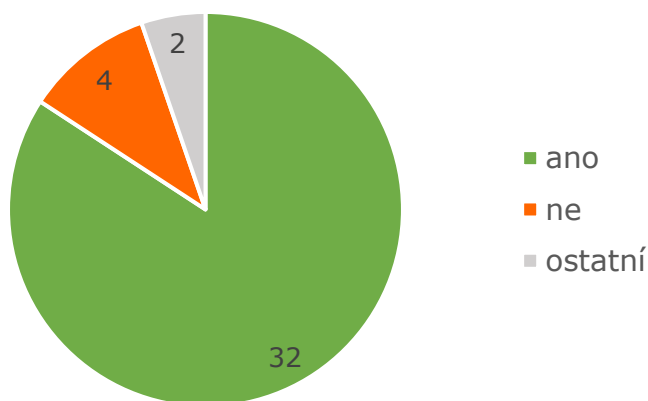


Diagram 1: Vstoupila vaše organizace do statistiky divadel alespoň jednou od roku 2019 (včetně) jako mutace B, tj. divadlo bez vlastní pravidelné produkce?

U 33 respondentů bylo možné jednoznačně určit, o jakou instituci se jedná, a na základě toho byly autorem upraveny některé sporné a zcela nepravděpodobné položky. Subjekty, které se nezařadily do předem daných kategorií, ale v odpovědi svůj kontext upřesnily, byly na základě tohoto upřesnění rozřazeny do stávajících kategorií, případně pro ně byla vytvořena nová kategorie.

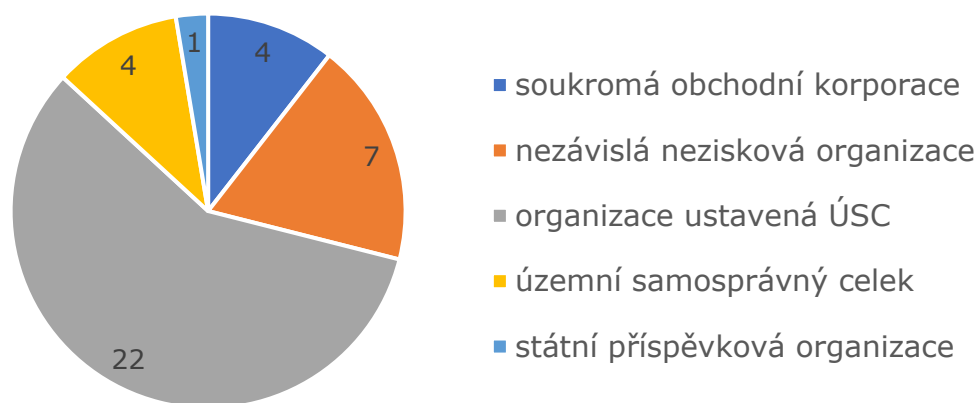


Diagram 2: Charakter instituce

Mezi respondenty dominují organizace ustavené územními samosprávnými celky (dále jako ÚSC), zejména tedy příspěvkové organizace, ale také subjekty založené obcí nebo krajem podle občanského zákoníku¹⁷⁶ a zákona o obchodních korporacích¹⁷⁷. Toto koresponduje s daty NIPOSu. Oproti dotazníku byl diagram doplněn o státní příspěvkovou organizaci a samotný územní samosprávný celek, jenž někdy kulturní organizaci provozuje coby svoji organizační složku.

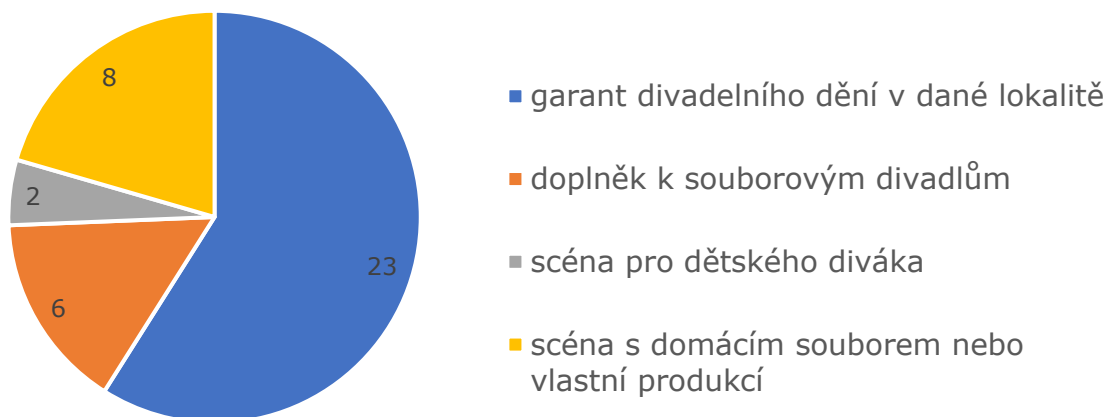


Diagram 3: Typ stagiony

Většina respondentů uvádí, že jsou jedinou institucí s profesionální divadelní produkcí v dané lokalitě. Kategorie s nějakou formou vlastní produkce nebo stálé spolupráce se souborem byly pro jejich častou prostupnost sloučeny (dále jako produkcující stagiony). U stagion, které uvedly více možností a jejichž totožnost bylo možné zjistit, byla na základě veřejně přístupných informací zvolena

¹⁷⁶ Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.

¹⁷⁷ Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech.

dominantní kategorie. U pražských scén dál od centra byla preferována jejich jedinečnost pro danou lokalitu. Zástupce jedné anonymní stagiony uvedl dvě položky: *scénu pro dětského diváka a dlouhodobě spolupracující soubory*. Proto je součet počtů v diagramu 39.

Pro další vyhodnocování dat je dobré poznamenat, že je tu výrazný průnik nezávislých neziskových organizací (dále jako NGO) s produkujícími scénami. Jedná se o 5 ze 7 NGO a z 8 produkujících stagion.

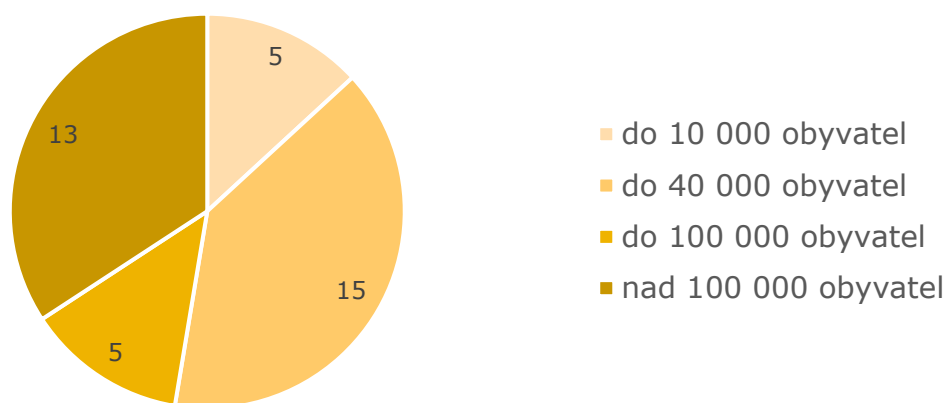


Diagram 4: Velikost sídla

V nejmenších městech, přestože těch do 10 000 obyvatel je celkem 480¹⁷⁸, převládají kulturní zařízení, která rozsahem své činnosti nenaplnují definici stagiony. Kulturní instituce ve městech s 10–40 tisíci obyvatel (v ČR 103 měst) pořádají již dostatečný počet představení a taková města mají divadla s vlastním souborem jen výjimečně. Měst se 40–100 tisíc obyvatel je v České republice pouze dvacet a v jedenácti z nich sídlí souborové divadlo, které město může kulturně obsluhovat rovnou i zájezdovými představeními.

Ve větších městech už jsou vzdálenosti a počet potenciálních diváků tak velké, že se tu vedle souborových divadel vyplatí i provoz stagion, které obsluhují určitou oblast nebo divadelní druhy a žánry. Měst s více než 100 tisíc obyvatel je u nás pouze pět, ale je odtud více než třetina respondentů, a to včetně 7 z 8 odpověďších produkujících stagion a 6 ze 7 NGO.

¹⁷⁸ Seznam měst v Česku podle počtu obyvatel. *Wikipedie: Otevřená encyklopedie* [online]. 2022 [cit. 19.04.2022]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/w/index.php?title=Seznam_měst_v_Česku_podle_počtu_obyvatel

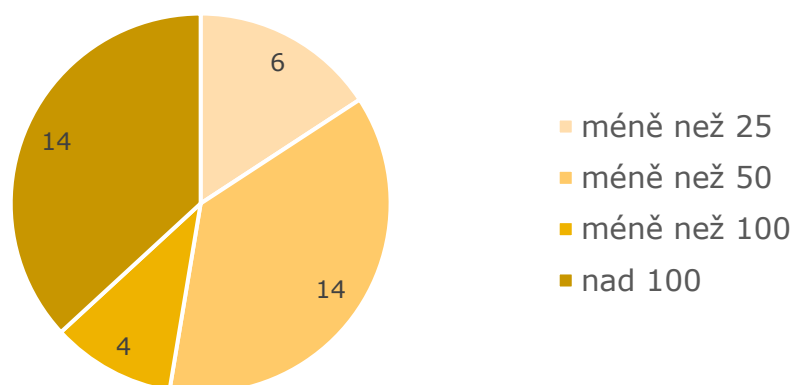


Diagram 5: Počet profesionálních divadelních akcí (představení) ročně

Složení respondentů podle ročního počtu divadelních akcí má podobnou strukturu. Jen 6 stagion uvede méně než 25 představení s tím, že jich podle NIPOSu mají uvést alespoň 20, respektive 10 v případě neceloroční činnosti. 14 odpověděvších uvádí mezi 25 a 50 představeními, což odpovídá průměru do jedné akce týdně, a stejný počet stagion má ročně přes 100 akcí, v týdenním průměru tedy dvě a více. Mezi 50 a 100 akcí ročně pořádají pouze 4 respondenti.

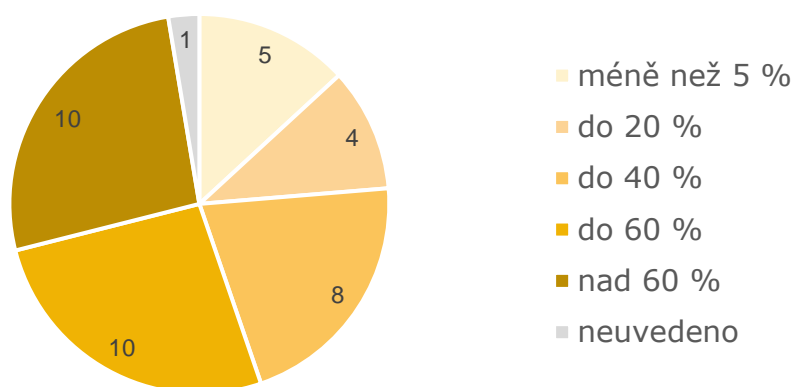


Diagram 6: Podíl veřejných financí na výnosech

Podle podílu příspěvků a dotací z veřejných rozpočtů jsou respondenti rozděleni rovnoměrně. Přibližně po čtvrtině respondentů má podíl takových výnosů do 20 %, 20–40 %, 40–60 % a nad 60 %. Pro srovnání dodejme, že běžná soběstačnost souborových divadel se uvádí kolem 30 %.¹⁷⁹

Výstupy na daném vzorku budou pouze velmi hrubé, zvláště pak zjištění o různých kategoriích stagion. Lepší data však k dispozici nejsou.

¹⁷⁹ NEKOLNÝ, Bohumil et al. *Kontext provozování divadla v ČR*, s. 10, 20 a 52.

4.3 Užívání jednotlivých nástrojů

4.3.1 Koncepce

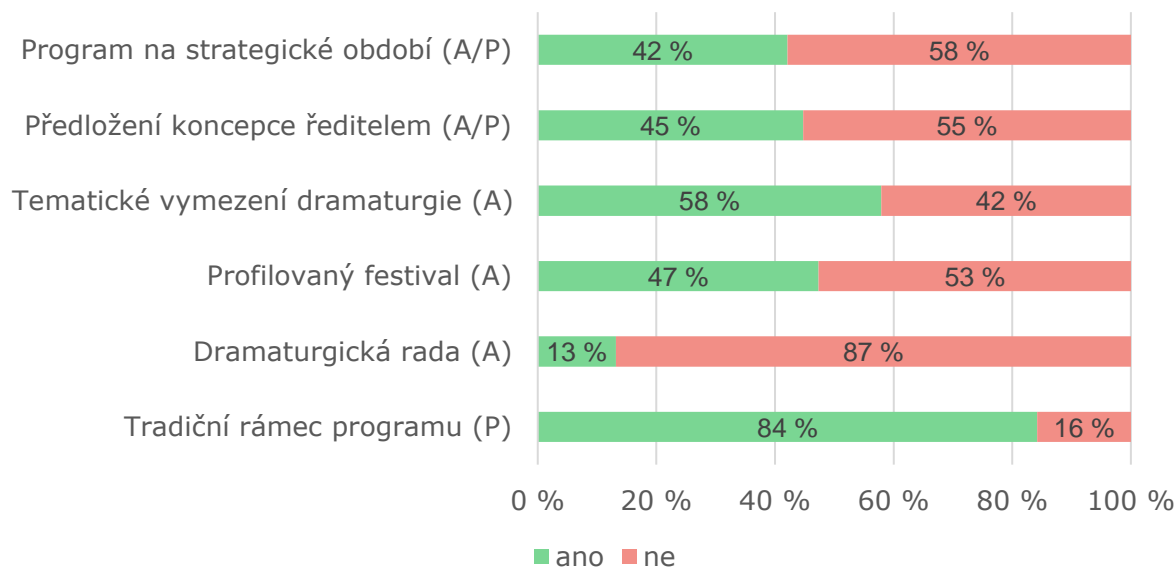


Diagram 7: Koncepce – Pracuje vaše organizace s těmito prostředky?

První čtyři prostředky využívá přibližně polovina stagion. Nejvyužívanější je *tradiční rámec programu* (84 %) a naopak nejméně *dramaturgická rada* (13 %).

4.3.1.1 Podle způsobu ustavení

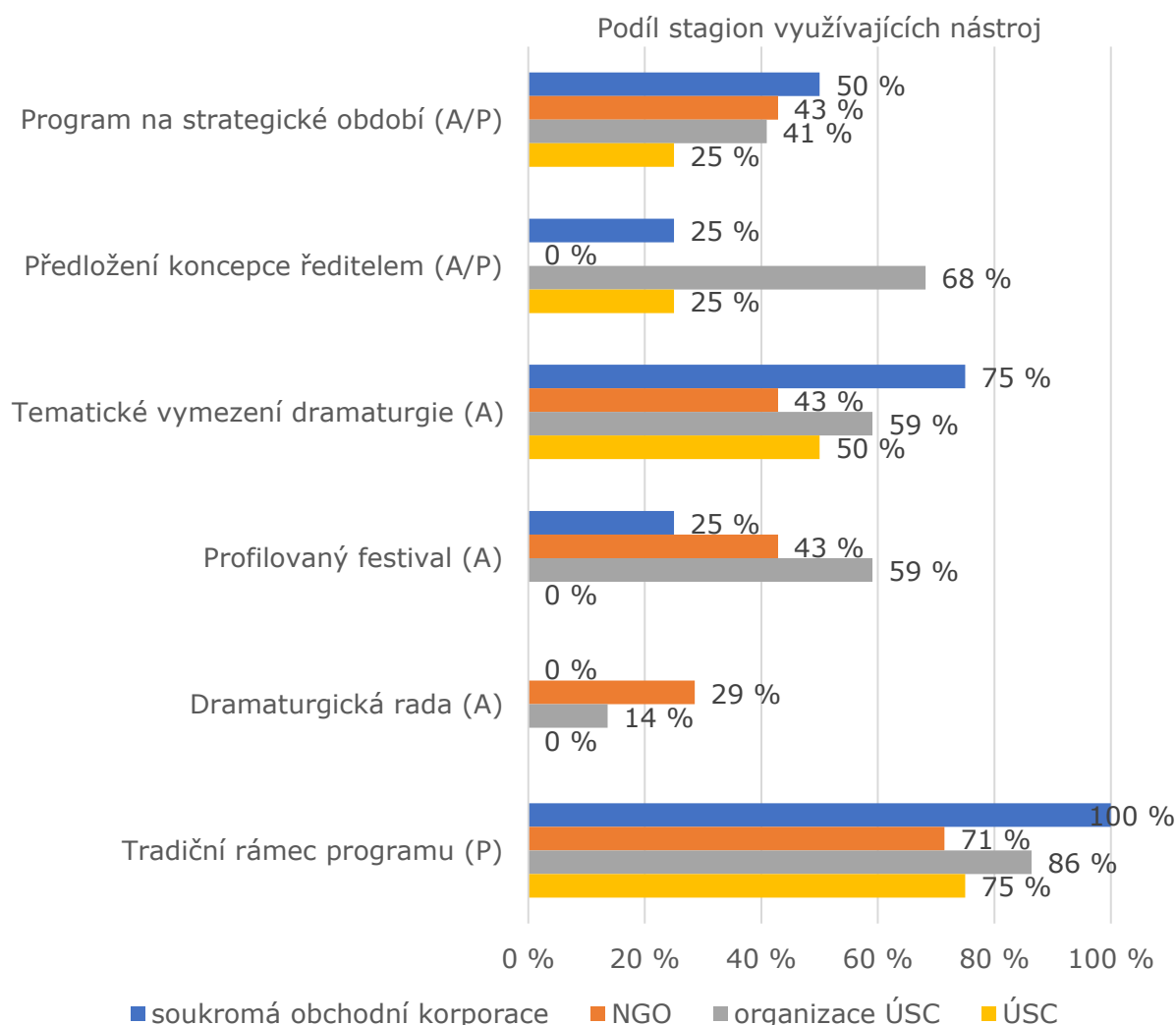


Diagram 8: Koncepce podle způsobu stavení

Při pohledu podle způsobu ustavení se zdá, že s rostoucím veřejným vlivem (od soukromých obchodních společností k ÚSC) klesá podíl stacion, které plánují *program na strategické období*. Naopak zatímco u žádného z respondentů fungujícího jako NGO není podmínkou nástupu ředitele do funkce *předložení koncepce*, v případě organizací ÚSC je to dokonce 68 %. Ty jsou také nejaktivnější v *pořádání festivalů*. *Dramaturgické rady* fungují nejčastěji u NGO.

4.3.1.2 Podle typu stagiony

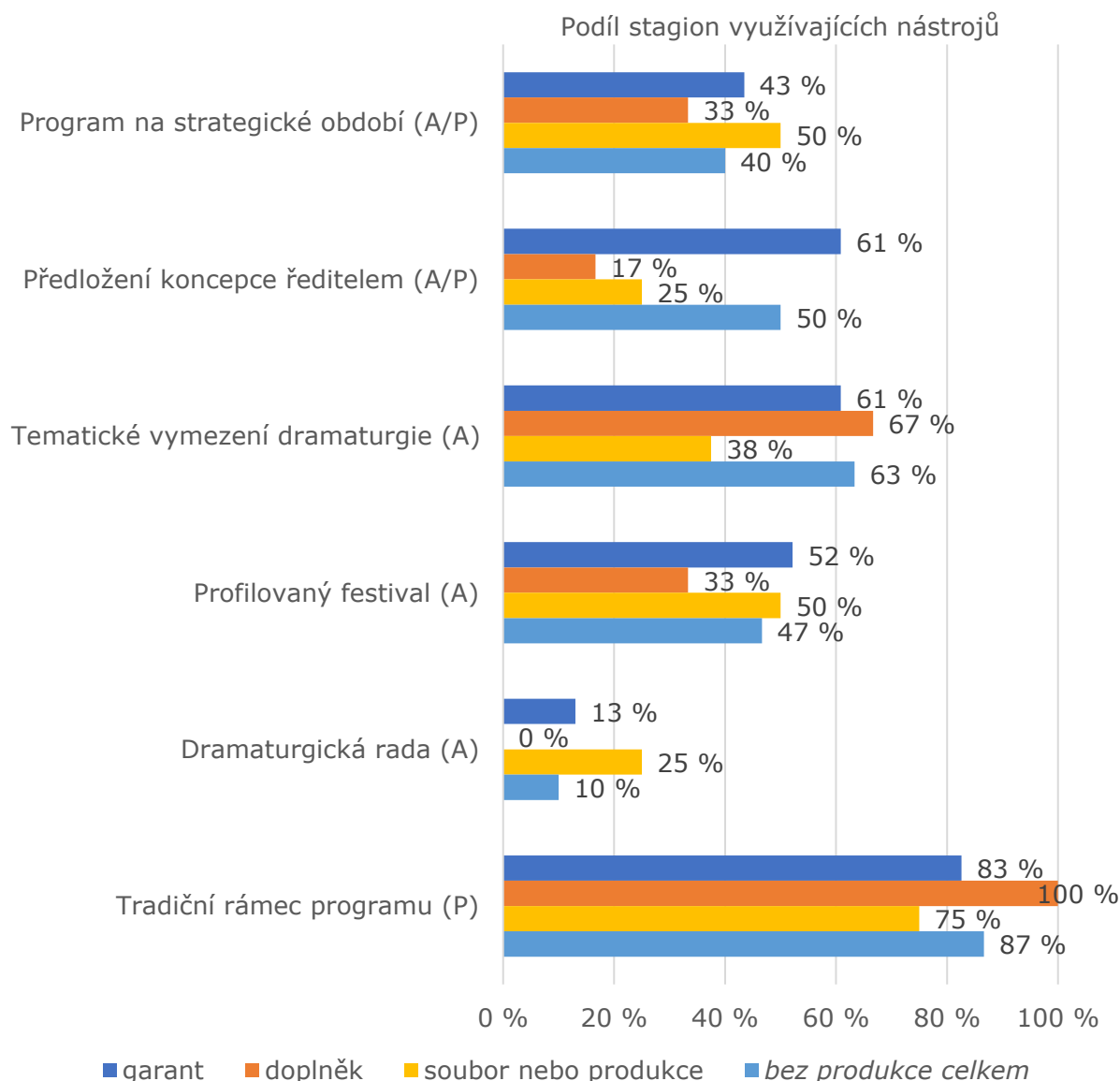


Diagram 9: Koncepce podle typu stagiony

Typ stagiony má velký vliv na *požadování koncepce po řediteli*. U jediných divadelních scén v oblasti je výrazně častější než u měst se souborovými divadly a produkujejících stagion. U produkujejících stagion je také výrazně méně časté *tematické vymezení dramaturgie* a stagiony ve městech se souborem pořádají méně často *profilované festivaly*. Scény pro dětského diváka jsou ve srovnání pro malý vzorek vynechány.

4.3.1.3 Podle dalších kritérií

S rostoucím objemem produkce klesá *tematické vymezení dramaturgie* (67 → 43 %), roste podíl organizací s *dramaturgickou radou* (0 → 21 %) a vzrůstá užívání *tradičního rámce* (50 → 100 %). S podílem veřejných financí roste plánování *programu na strategické období* (z 0 → 50 %), a čím je větší město, tím více je využíván *tradiční rámec* (60 → 92 %). Čísla v závorkách udávají hodnoty pro krajní kategorie stagion, tedy s nejnižší a nejvyšší mírou daného kritéria.

4.3.2 Vyhledávání

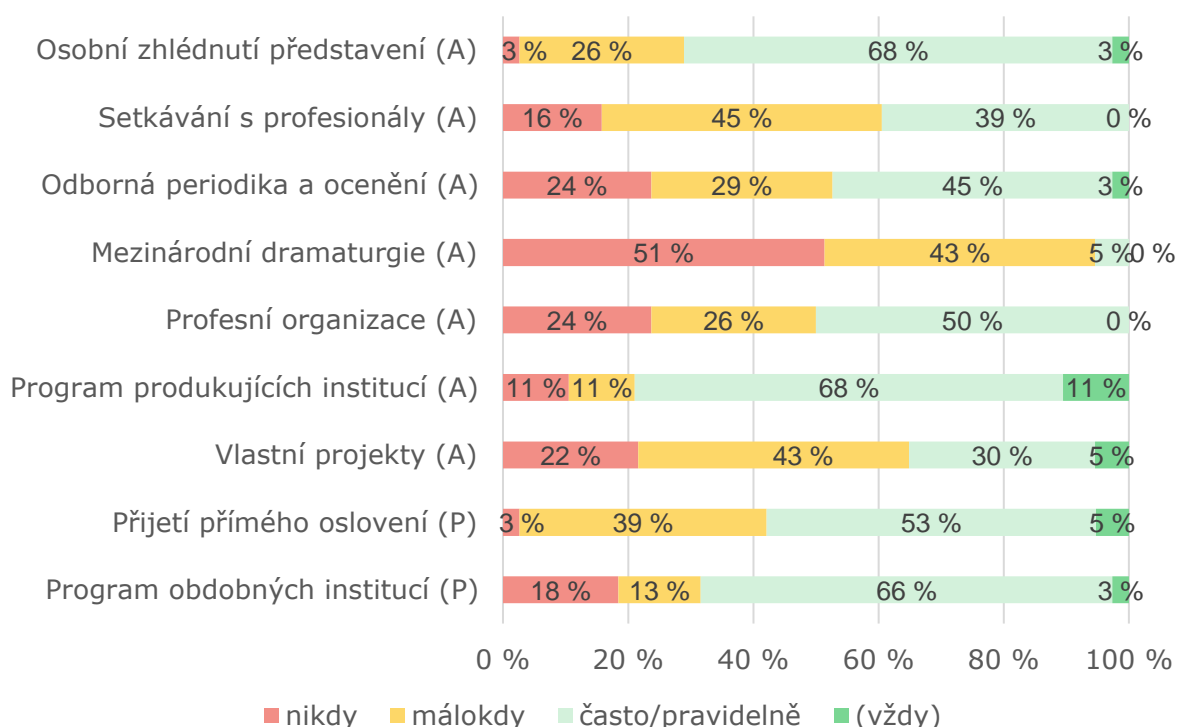


Diagram 10: Jak často využíváte následujících nástrojů a prvků při vyhledávání divadelních inscenací/projektů k uvedení?

Pro přehlednost zavedme *index četnosti při vyhledávání*, který je určen následovně: Možnosti jsou ohodnoceny body od nuly do tří (nikdy=0, vždy=3), hodnoty odpovědí respondentů jsou následně zprůměrovány, vyděleny maximální hodnotou (tedy třemi) a vynásobeny stem:

$$\text{index} = \frac{\text{průměr hodnot odpovědí}}{\text{maximální hodnota odpovědí}} \cdot 100 = \frac{\text{součet hodnot odpovědí}}{\text{počet odpovědí}} \cdot 100$$

Maximální hodnota indexu je tedy 100, a to pro případ, že všichni respondenti uvádí možnost *vždy*. Pro samé odpovědi *nikdy* by byl index nula a při rovnoměrném rozložení odpovědí by byl 50.

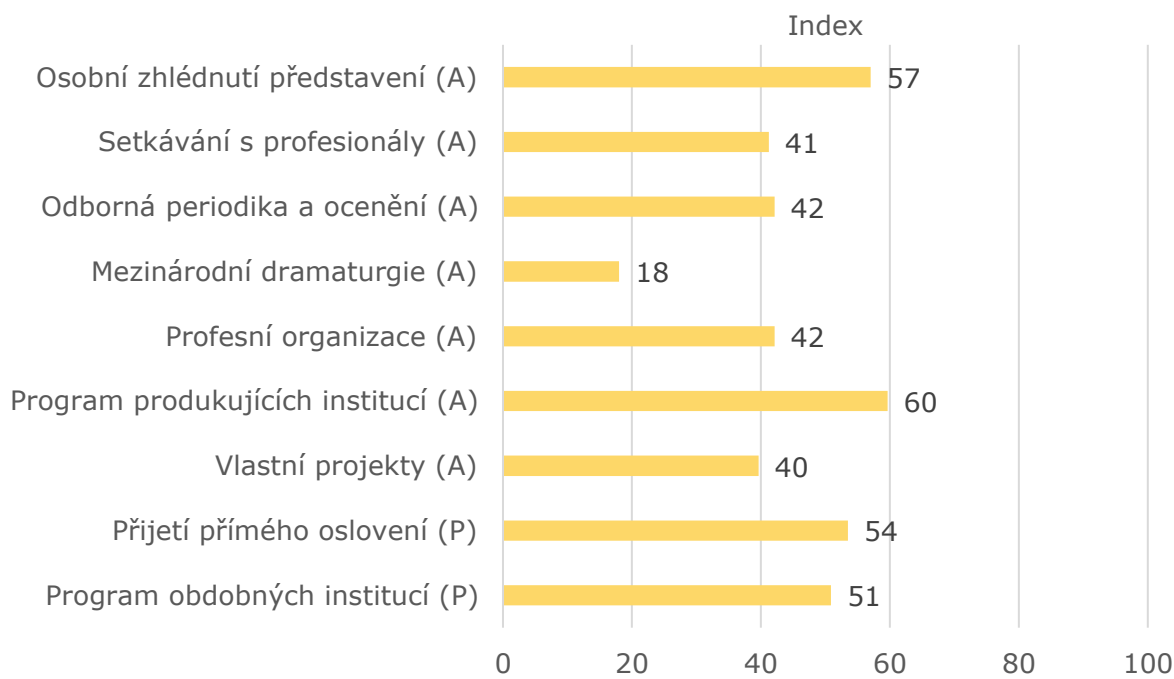


Diagram 11: Index četnosti při vyhledávání

Index je nejvyšší u sledování programu produkcí institucí, osobního zhlédnutí představení, přijetí přímého oslovení a sledování programu obdobných institucí. Naopak výrazně nejnižší je u mezinárodní dramaturgie.

4.3.2.1 Podle způsobu ustavení

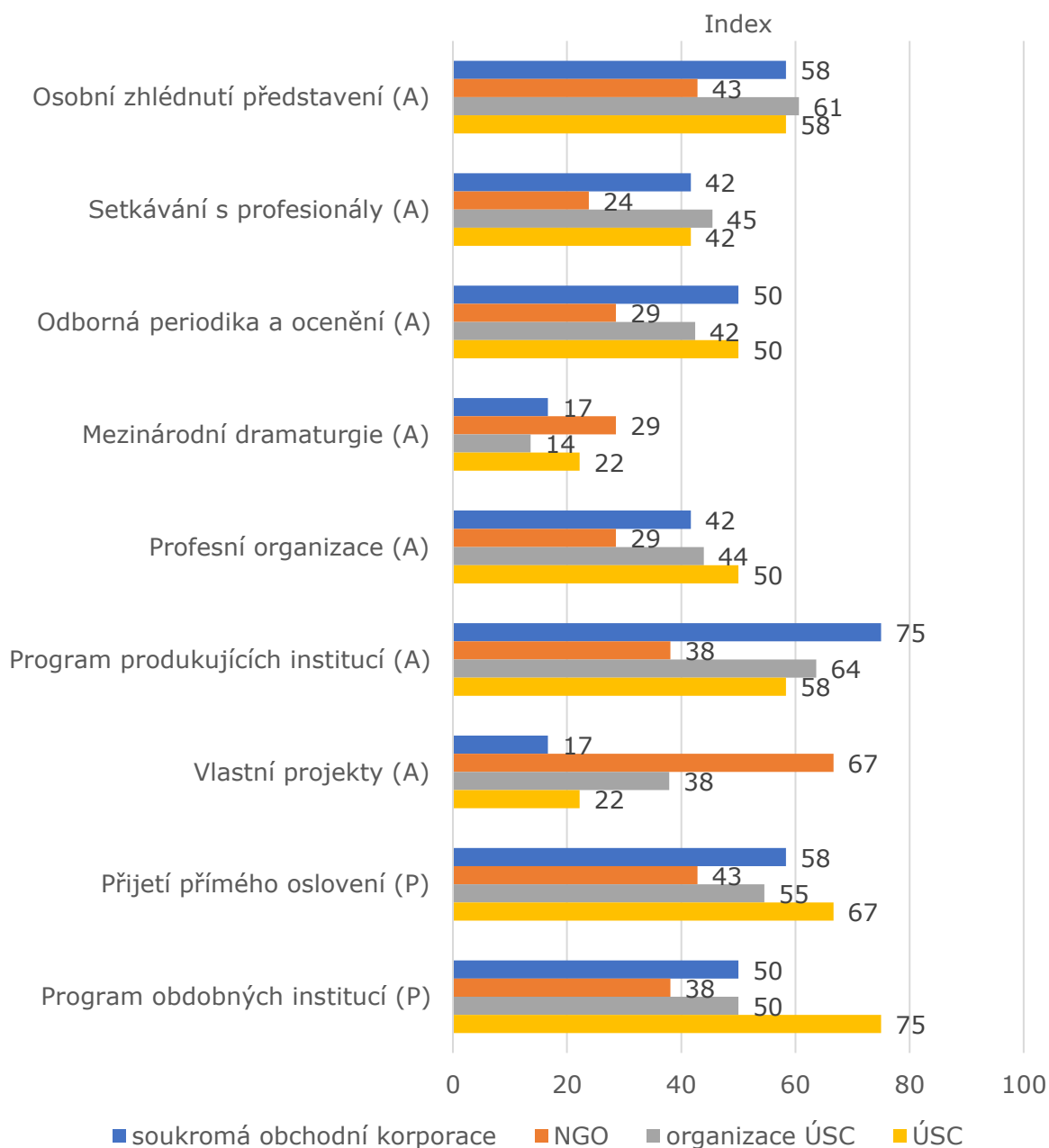


Diagram 12: Index četnosti vyhledávání podle způsobu ustavení

U NGO lze pozorovat výrazně nižší míru užití většiny nástrojů. Naopak výrazně převyšují ostatní subjekty *vlastními projekty a mezinárodní dramaturgií*. Výrazně nejčastěji sledují *program obdobných institucí ÚSC*.

4.3.2.2 Podle typu stagiony

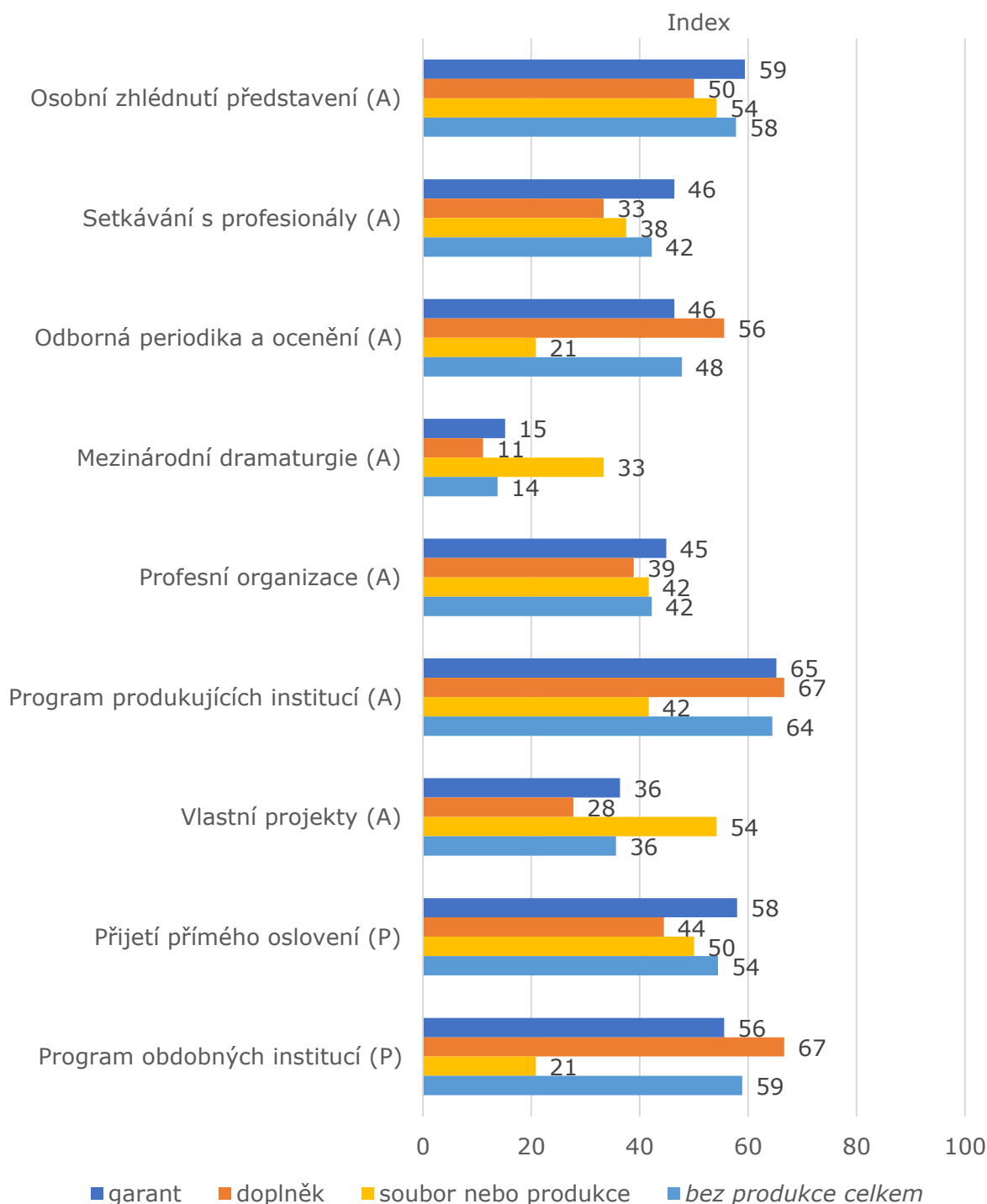


Diagram 13: Index četnosti vyhledávání podle typu stagiony

Stagiony s vlastní produkcí výrazně méně sledují *odborná periodika a ocenění* a program *produkujejících i podobných institucí*. Naopak mnohem častěji uvádějí *zahraniční projekty* a pochopitelně i *vlastní*.

4.3.2.3 Podle dalších kritérií

Při rostoucím rozsahu produkce roste index *mezinárodní dramaturgie* (6→26) a razantně klesá podíl stagion, které nemají vůbec žádnou *mezinárodní dramaturgii* (83→29 %). Zatímco stagiony s ročním počtem představení do 25 sledují *odborná periodika a ocenění* jen málokdy (67 %) nebo nikdy (33 %), velká část scén s 25–50 představeními se podle nich naopak orientuje často (71 %) nebo vždy (7 %). Větší stagiony se potom přibližně rovnoměrně dělí o možnosti *nikdy, málokdy a často/pravidelně*.

S rostoucím podílem veřejných financí spíše roste index *osobního zhlédnutí představení* (47→60), i když maxima (67) dosahuje v kategorii, kde veřejné finance tvoří 40–60 % výnosů. S vyššími veřejnými výnosy také roste index *návštěv obrových událostí a setkávání s profesionály* (20→47; maximum 53 je opět v kategorii 40–60 %) a pouze subjekty s podílem veřejné podpory nad 60 % uvádějí často *zahraniční představení* (20 % z nich; index 7→27). Dále spíše roste index *sledování programu produkujejících institucí* (47–63; maximum 67 v kategorii 5–20 %, kde je malý vzorek). Stagiony s veřejnou podporou do 5 % mají výrazně nižší index u *vlastních projektů* (27, průměr všech je 40) a u *vztahů v rámci profesních organizací* (13, průměr je 42).

Výrazně nejnižší index *návštěv oborových událostí a setkávání s profesionály* mají paradoxně stagiony z měst nad 100 tis. obyvatel (26, průměr 41) a prudce u nich klesá i index *sledování programu produkujejících institucí* (44, průměr 60), stejně jako institucí obdobných (28, průměr 51) a *odborných periodik a ocenění* (15, průměr 42).

4.3.3 Kritéria výběru

I zde zavedme *index významu při výběru*, který je sestaven zcela analogicky k *indexu četnosti při vyhledávání*, tedy odpovědi jsou od *zcela nepodstatného* k *naprosto klíčovému* ohodnoceny od nuly do tří, hodnoty jsou zprůměrovány a vynásobením převedeny na stobodovou škálu.

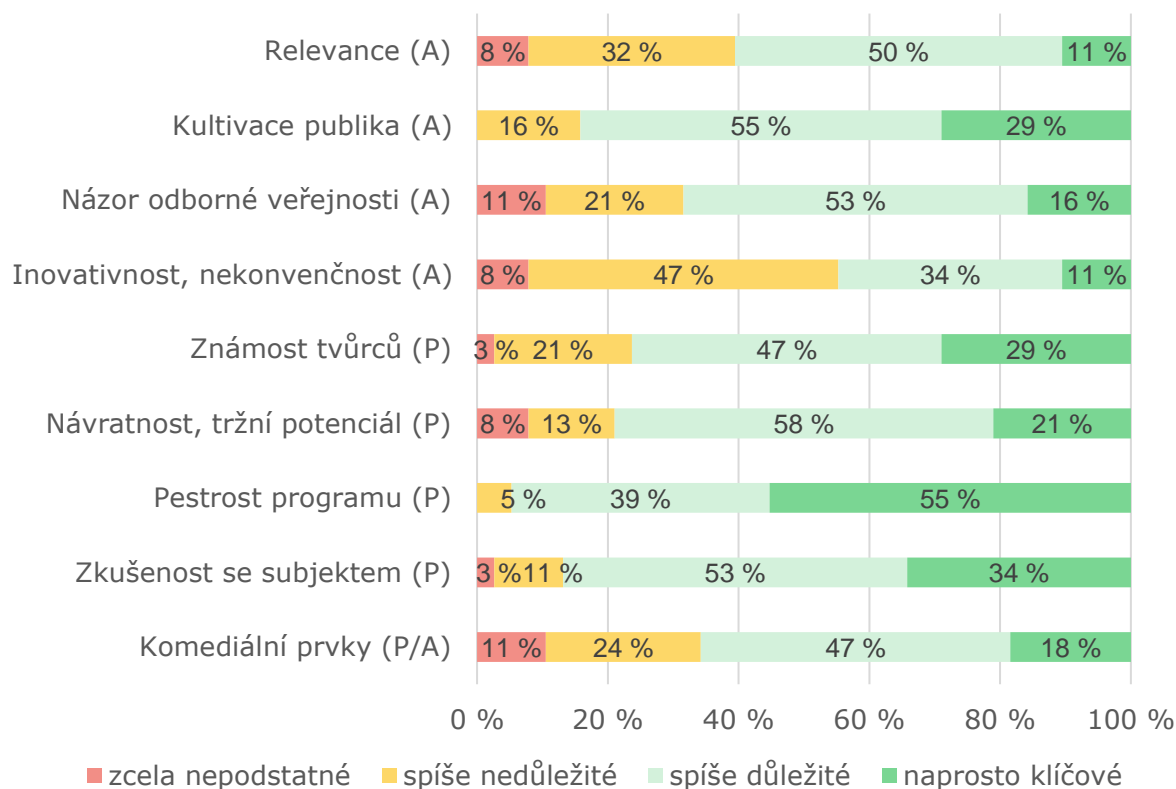


Diagram 14: Jak významná jsou pro vás tato kritéria při výběru klíčových inscenací vašeho programu?

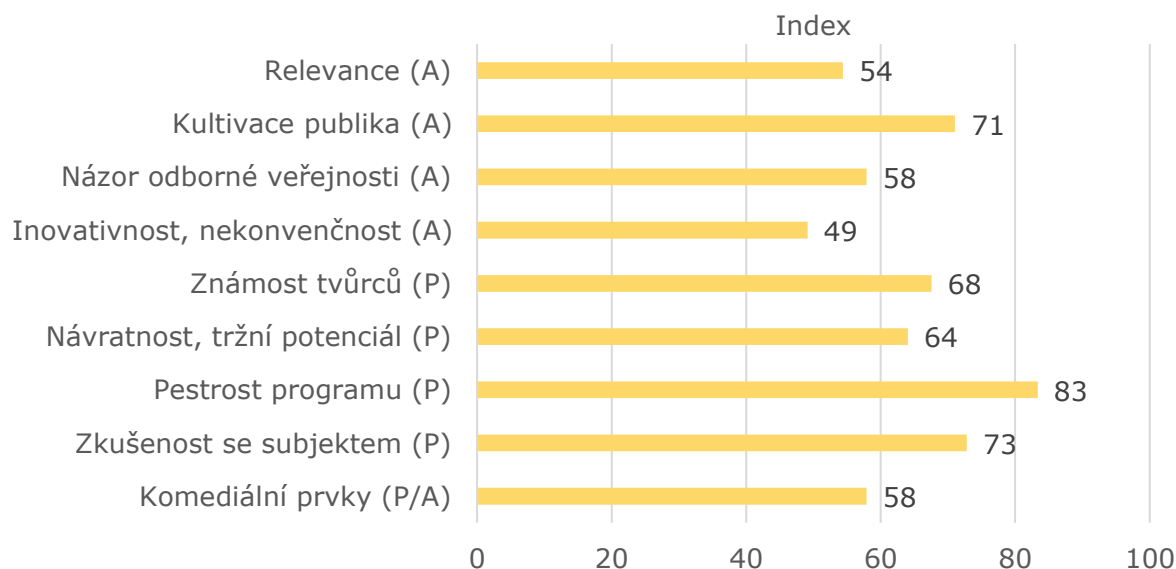


Diagram 15: Index významu při výběru

Nejvyššího indexu mezi kritérii výběru dosahuje *pestrost programu* (83), předchází *zkušenost s produkujícím subjektem* (73) a *kultivace publika* (71). Jediným kritériem, které má index pod 50, je *inovativnost, nekonvenčnost* (49).

4.3.3.1 Podle způsobu ustavení

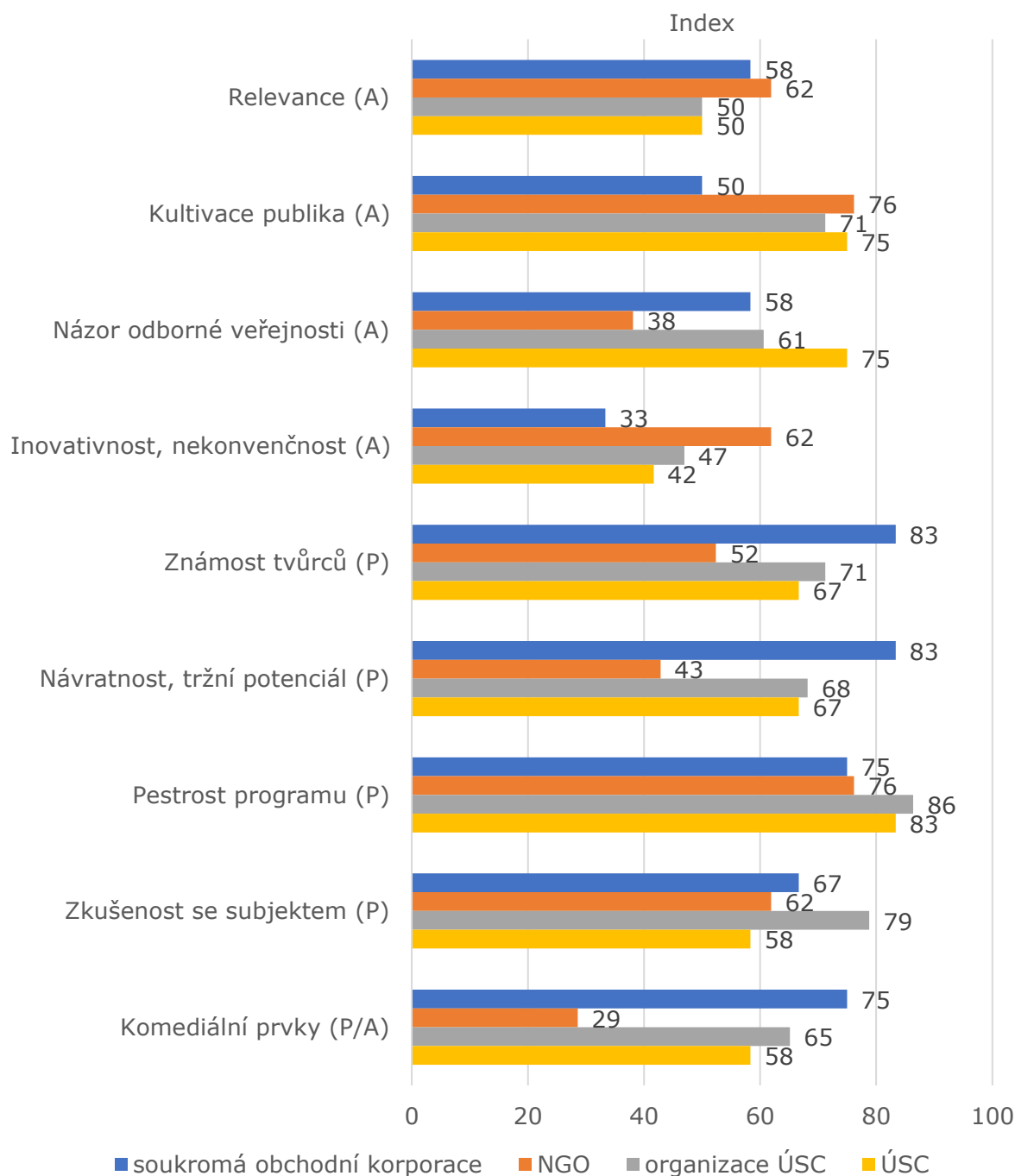


Diagram 16: Index významu při výběru podle způsobu ustavení

Soukromé subjekty mají nižší index u *kultivace* a *inovativnosti*. Naopak více dbají na *známost tvůrců*, *tržní potenciál* a *komediální prvky*. NGO kladou podprůměrný důraz na *odbornou veřejnost* (recenze a ocenění), *známost tvůrců*, *tržní potenciál* a *komediální prvky*. Nadprůměrně důležitá je pro ně *inovativnost*. U organizací ÚSC má nadprůměrný vliv *předchozí zkušenost s producentem*.

4.3.3.2 Podle typu stagiony

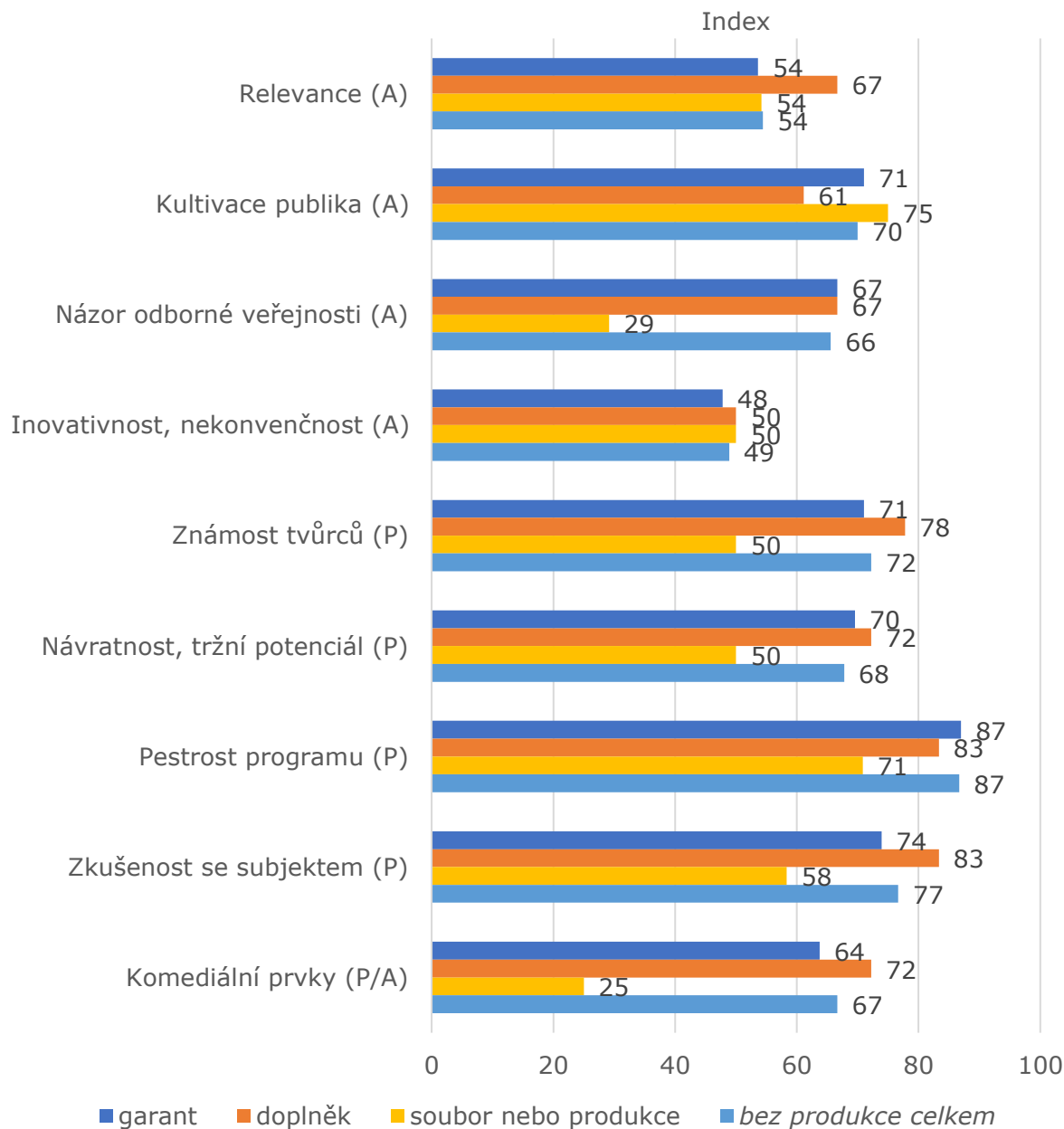


Diagram 17: Index významu při výběru podle typu stagiony

U stagion ve městech se souborovými divadly je oproti jiným typům kladen vyšší důraz na vztah ke společenským tématům (relevanci), známost tvůrců, předchozí zkušenost s produkováním subjektem a komediální prvky. Pro stagiony s vlastní produkcí jsou výrazně méně důležité komediální prvky a názor odborné veřejnosti. O něco nižší důraz kladou také na známost tvůrců, předchozí zkušenost s produkováním subjektem, tržní potenciál i pestrost programu.

4.3.3.3 Podle dalších kritérií

S rostoucím počtem akcí klesá index *předchozí zkušenosti s producentem* (83→64) a *komiálních prvků* (78→50). U rozsahu do 25 představení ročně je výrazně nižší index *relevance* (28, průměr 54) a *inovativnosti* (33, průměr 49).

S rostoucím podílem veřejných financí roste index *kultivace publika* (60→83) a klesá význam *známosti tvůrců* (80→57) i *komiálních prvků* (80→60). Pro 4 z 5 subjektů s veřejnou podporou do 5 % je *relevance* spíše nebo zcela nedůležitá (index 33, průměr 54). *Inovativnost* je výrazně důležitější pro stagiony s podílem veřejných financí nad 60 % (index 67, průměr 49).

U měst nad 100 tis. obyvatel je výrazný pokles významu *názoru odborné veřejnosti* (index 39, průměr 58). U měst mezi 40 a 100 tis. obyv. je výrazně vyšší index *známosti tvůrců* (87, průměr 68).

4.3.4 Podpora

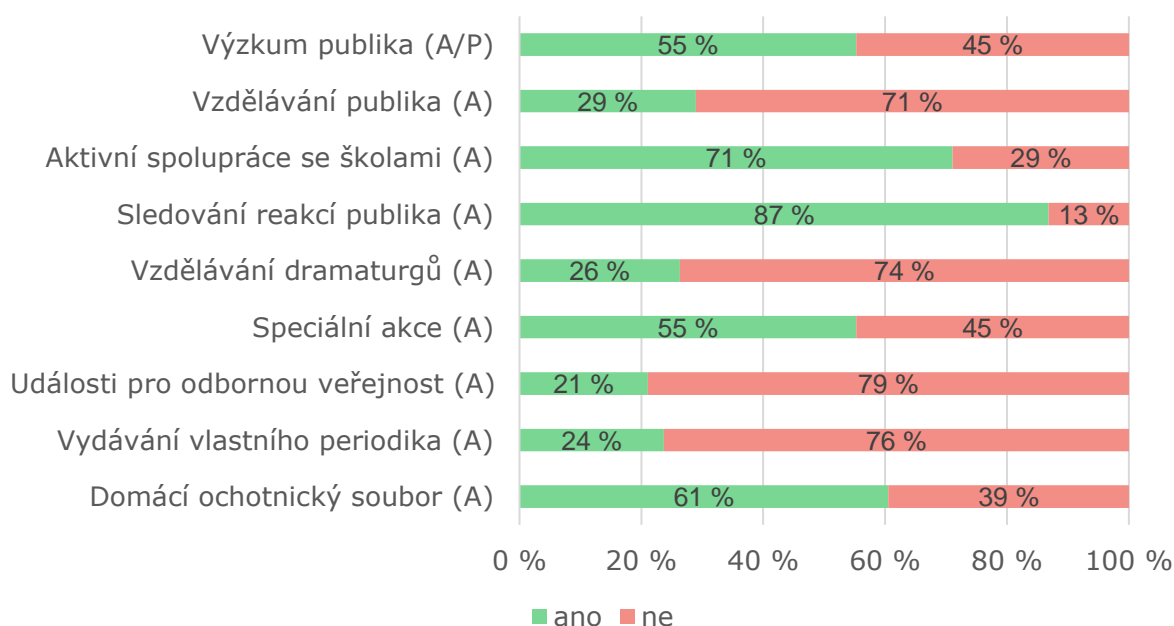


Diagram 18: Podpora – Provádíte některé z těchto aktivit?

Z podpůrných nástrojů je nejčastější *sledování reakcí publika*, *aktivní spolupráce se školami* a poskytování zázemí *domácímu ochotnickému souboru*. Naopak nejméně časté je *pořádání událostí pro odbornou veřejnost*, *vydávání vlastního periodika* a *vzdělávání publika* (*kurzy, diskuze, lektorované programy aj.*).

4.3.4.1 Podle způsobu ustavení

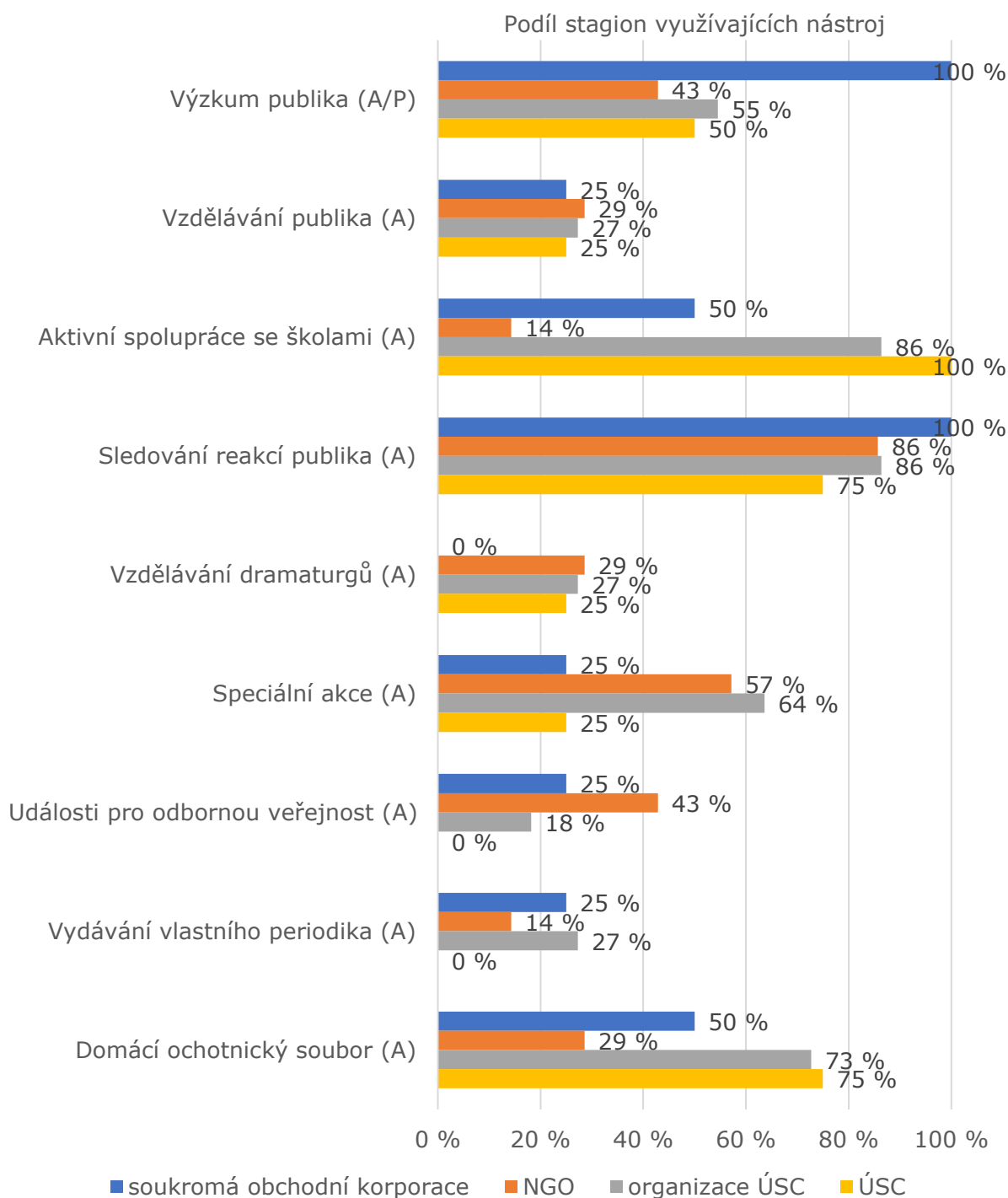


Diagram 19: Podpora podle způsobu ustavení

Všechny čtyři soukromé subjekty provádí *výzkum publika*, ale vůbec cíleně *nevzdělávají dramaturgy*. Jen jedna ze sedmi NGO *aktivně spolupracuje se školami* a jen dvě mají *ochotnické soubory*. Na druhou stranu jsou výrazně aktivnější v pořádání *událostí pro odbornou veřejnost*.

4.3.4.2 Podle typu stagiony

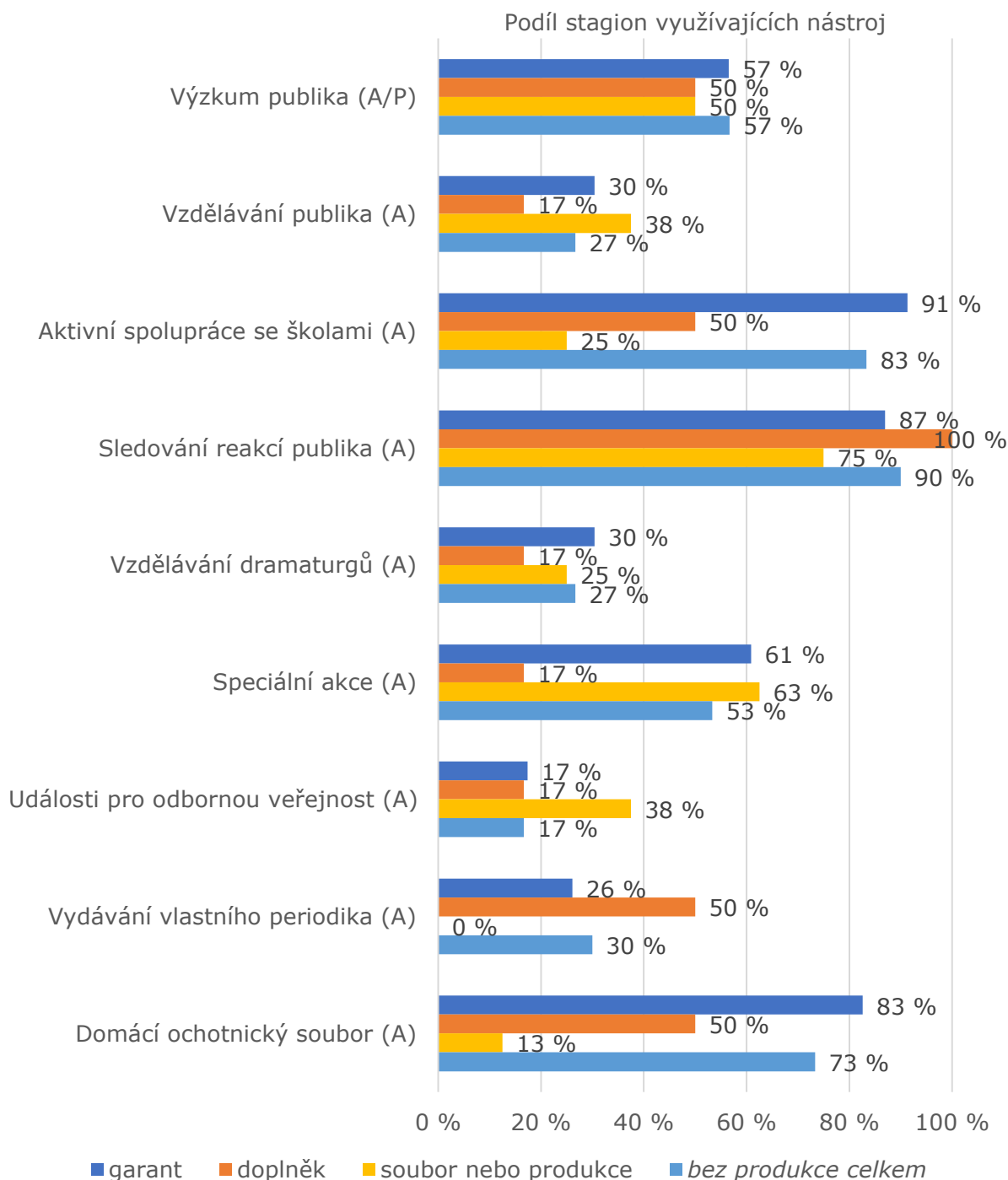


Diagram 20: Podpora podle typů stagion

Stagiony coby garanti divadelního dění v lokalitě jsou velmi aktivní ve *spolupráci se školami* a velmi často mají *ochotnický soubor*. Stagiony ve městech se souborovými divadly jsou méně aktivní ve *vzdělávání publika* i *dramaturgů* a pořádání *speciálních akcí*. Naopak častěji *sledují reakce publika* a *vydávají*

periodika. Produkcující scény o něco častěji *vzdělávají publikum* a pořádají *události pro odbornou veřejnost*. Naopak méně *spolupracují se školami* i *ochotnickými soubory* a žádný takový respondent nevydává *vlastní periodikum*.

4.3.4.3 Podle dalších kritérií

U využívání podpůrných nástrojů jsou trendy v porovnání s ostatními kategoriemi nástrojů nejvýraznější a nejpřesvědčivější.

S rozsahem produkce klesá podíl stacion *zkoumajících publikum* (67→43 %) a roste u pořádání *speciálních akcí* (33→64 %), s mírným poklesem u kategorie 50–100 představení, kde je malý vzorek. *Sledování reakcí publika* roste až do 100 představení (67→100 %) a potom klesá na 86 %. *Se školami spolupracují* více staciony s ročním počtem představení do 50 (83 a 86 %) a u větších tento prostředek výrazně ustupuje (50 a 57 %).

Růst podílu veřejných financí koreluje s růstem podílu stacion *vzdělávajících dramaturgy* (0→40 %), pořádajících *speciální akce* (20→70 %) a až do 60% hranice s růstem *spolupráce se školami* (40→90 %), přičemž u kategorie s veřejnými příjmy nad 60 % se vrací k 70 % stacion. Kategorie mezi 40 a 60 % veřejných výnosů zaznamenává také výrazná maxima u pořádání *událostí pro odbornou veřejnost* (40 %, průměr 21 %) a *ochotnických souborů* (90 %, průměr 61 %). Staciony s veřejným financováním mezi 20 a 40 % provádí v 88 % případů *výzkum publika* (průměr 55 %) a staciony dotované nad 60 % mají výrazný nárůst u *vzdělávání publika* (70 %, průměr 29 %).

S růstem velikosti měst je u tří položek rostoucí trend s poklesem u měst nad 100 tis. obyvatel: *Výzkum publika* roste ze 40 na 100 % a v největších městech klesá na 38 %. *Sledování reakcí publika* roste z 80 na 100 % a klesá k 77 % a *vzdělávání dramaturgů* jde z 20 na 40 % a klesá k 15 %. U větších měst naopak klesá podíl stacion *aktivně spolupracujících se školami* (100→38 %).

Události pro odbornou veřejnost pořádá největší podíl stacion ve městech mezi 10 a 40 tis. obyvatel (33 %, průměr 21 %), *vlastní periodika* nejčastěji vydávají staciony ve městech mezi 40 a 100 tis. obyvatel (60 %, průměr 24 %) a ve městech nad 100 tis. obyv. jsou nejméně časté staciony s *ochotnickými soubory* (31 %, průměr 61 %).

4.4 Porovnání užívání aktivních a pasivních nástrojů

Pro zjištění platnosti hypotézy využijme matematický model. Zavedme indexy i pro koncepční a podpůrné nástroje. V jejich případě odpovídají počtu procent odpovědi *ano*. Dále k nástrojům typu *A/P* a *P/A* vytvořme jejich pasivní, respektive aktivní protějšky, jejichž index je dopočtem do sta. Nyní lze každý nástroj označit již jen jako *aktivní*, nebo *pasivní*.

Předpokládejme, že průměrná stagiona využívá všech nástrojů v míře podle výše indexu. Podíl celkového využívání určitého nástroje mezi ostatními zjistíme takto:

$$\text{podíl celkového využívání nástroje v \%} = \frac{\text{index nástroje}}{\text{součet indexů všech nástrojů}} \cdot 100 \%$$

Součty podílů využití aktivních a pasivních nástrojů jsou následující:

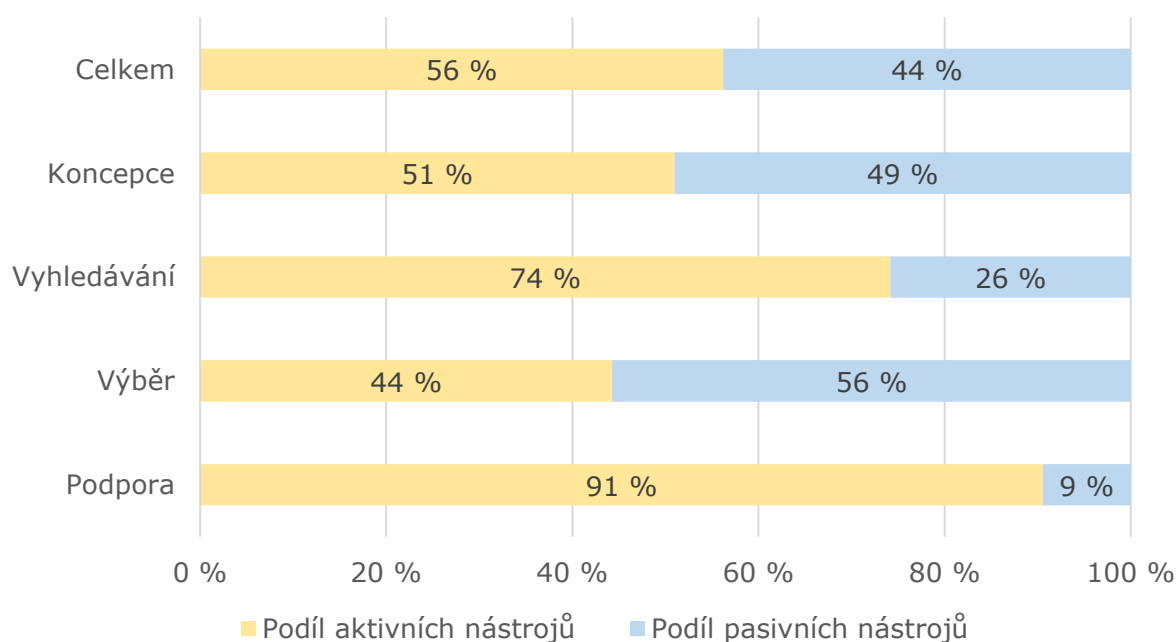


Diagram 21: Podíl aktivních a pasivních nástrojů podle kategorií nástrojů

Diagram zcela jednoznačně vyvrací hypotézu, že u stagion převládá užívání pasivních dramaturgických nástrojů. Podle zvoleného modelu využívají stagiony průměrně z 56 % aktivní dramaturgické nástroje a ze 44 % pasivní.

Podíly aktivních a pasivních nástrojů jsou v rámci koncepce přibližně vyrovnané. U vyhledávání silně převažují aktivní nástroje, ale při výběru naopak lehce převažují nástroje pasivní. Jak je popsáno výše, podpůrné nástroje jsou ze své povahy především aktivní.

4.4.1 Podle způsobu ustavení

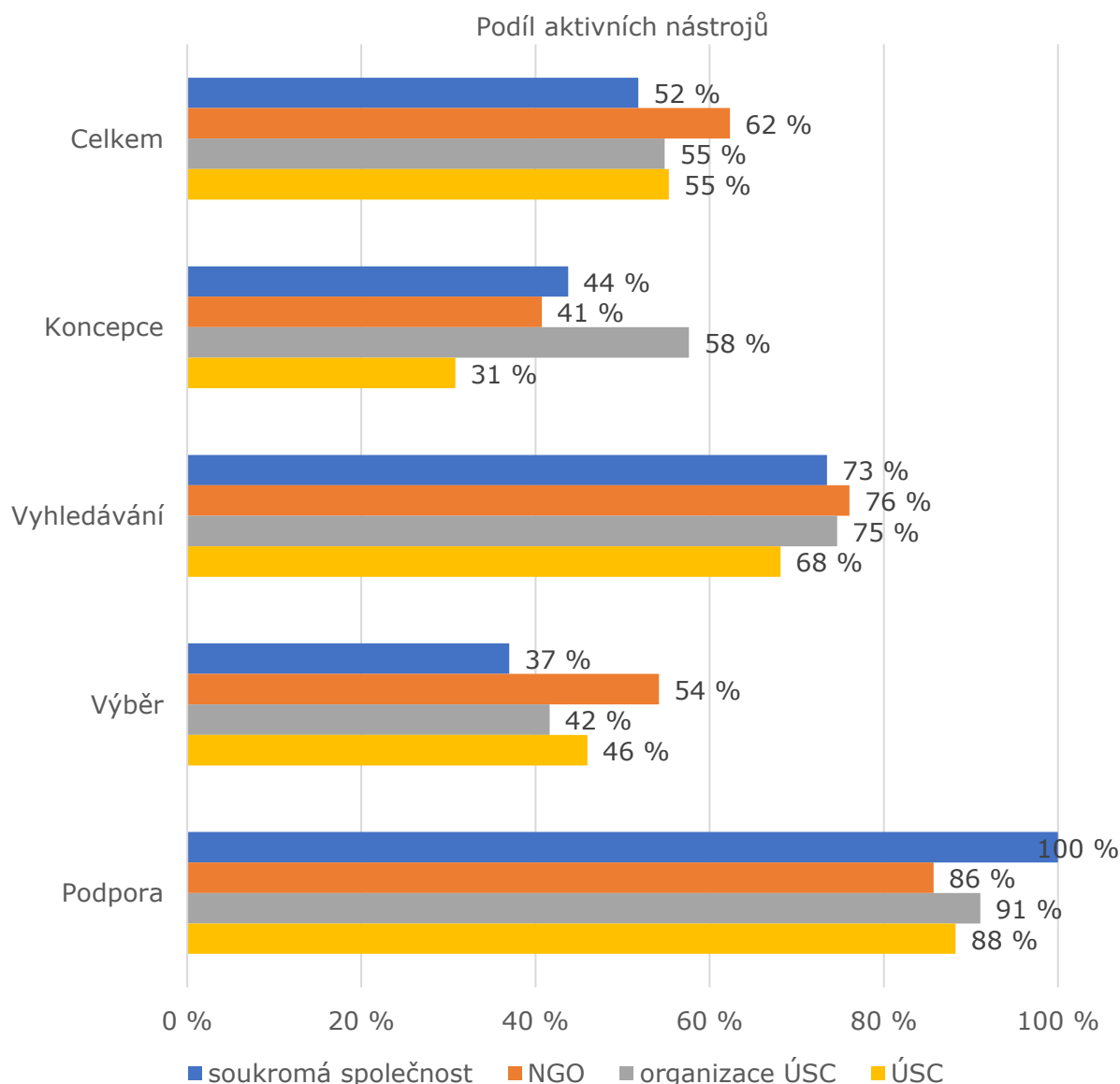


Diagram 22: Podíl aktivních nástrojů podle způsobu ustavení

NGO mají mírně vyšší celkový podíl aktivních nástrojů, výrazněji potom mezi kritérii výběru, kde u nich jako jediných dokonce převažují. Zatímco organizace ÚSC jsou oproti ostatním výrazně aktivnější v koncepční oblasti, samotné ÚSC jsou zde naopak výrazně pasivnější. Aktivitu soukromých společností na poli podpůrných nástrojů nelze pro jejich malý vzorek považovat za dostatečně podloženou.

4.4.2 Podle typu stagiony

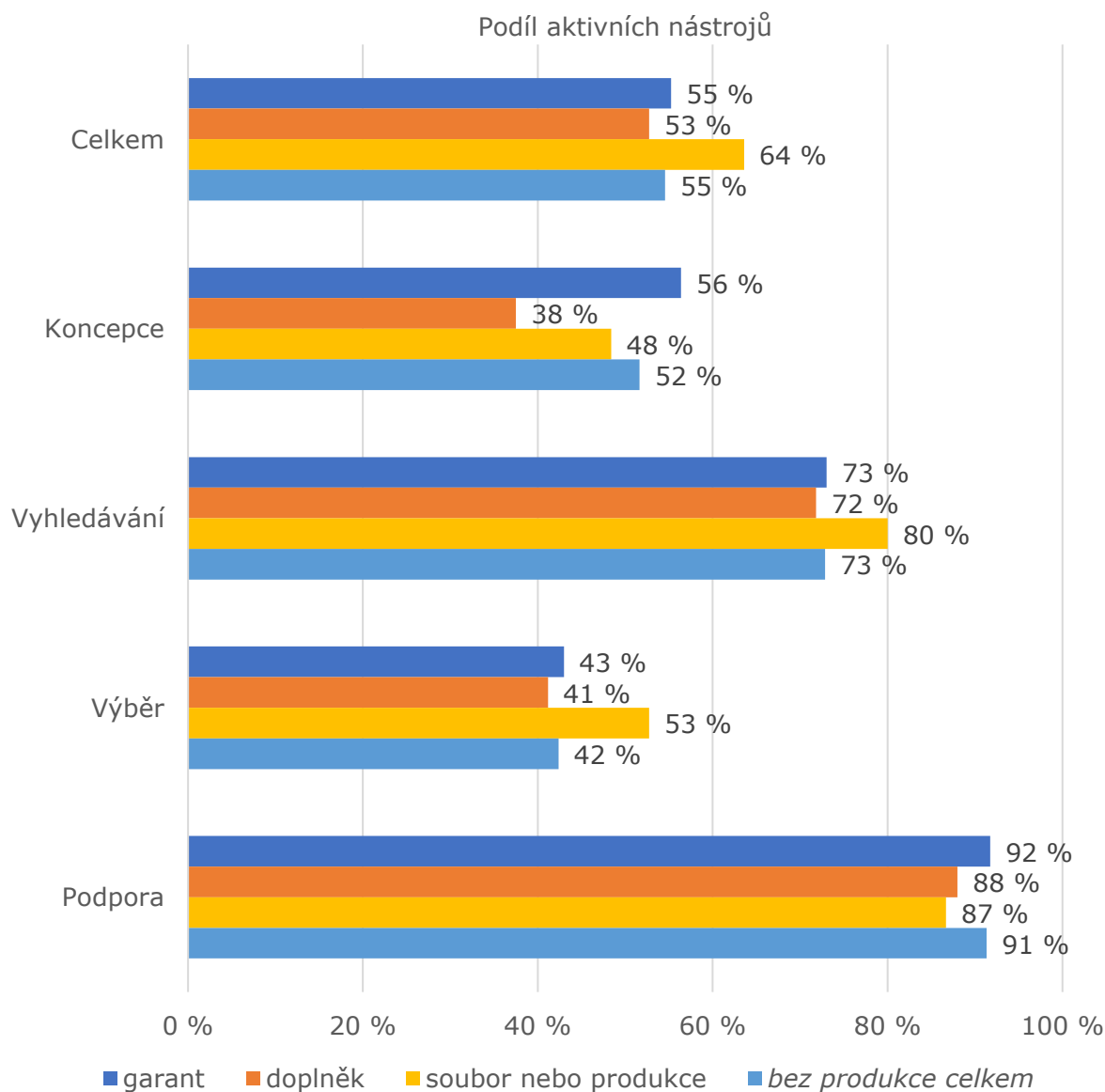


Diagram 23: Podíl aktivních nástrojů podle typu stagiony

Produkující stagiony jsou dramaturgicky celkově aktivnější, zvláště pak při vyhledávání a výběru, kde jsou nad 50 %. Za pozornost stojí také rozdíl na poli koncepcí mezi jedinými profesionálními scénami v lokalitě a stagionami ve městech se soubory, které jsou výrazně pod 50 %.

4.4.3 Podle velikosti sídla

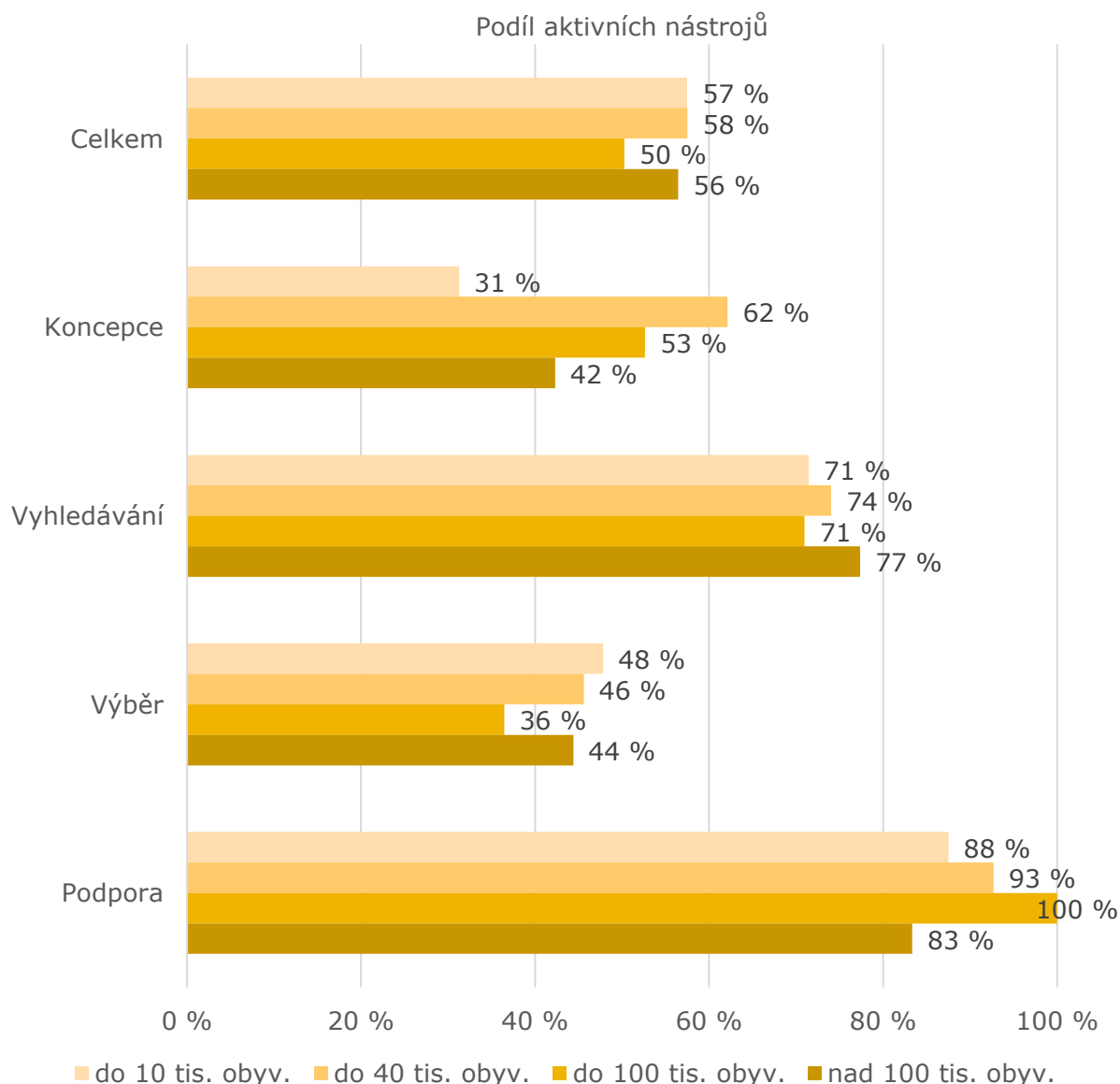


Diagram 24: Podíl aktivních nástrojů podle velikosti sídla

V celkové míře užívání aktivních nástrojů lehce zaostávají scény ve městech mezi 40 a 100 tisíc obyvatel, zejména pak v aktivitě v oblasti výběru, avšak takových scén je ve vzorku pouze pět. Velké rozdíly jsou u koncepčních nástrojů. Zatímco méně aktivní jsou v této oblasti organizace ve městech do 10 a nad 100 tisíc obyvatel, neaktivnější jsou scény ve městech mezi 40 a 100 tisíc obyvatel.

4.4.4 Podle ročního počtu divadelních akcí

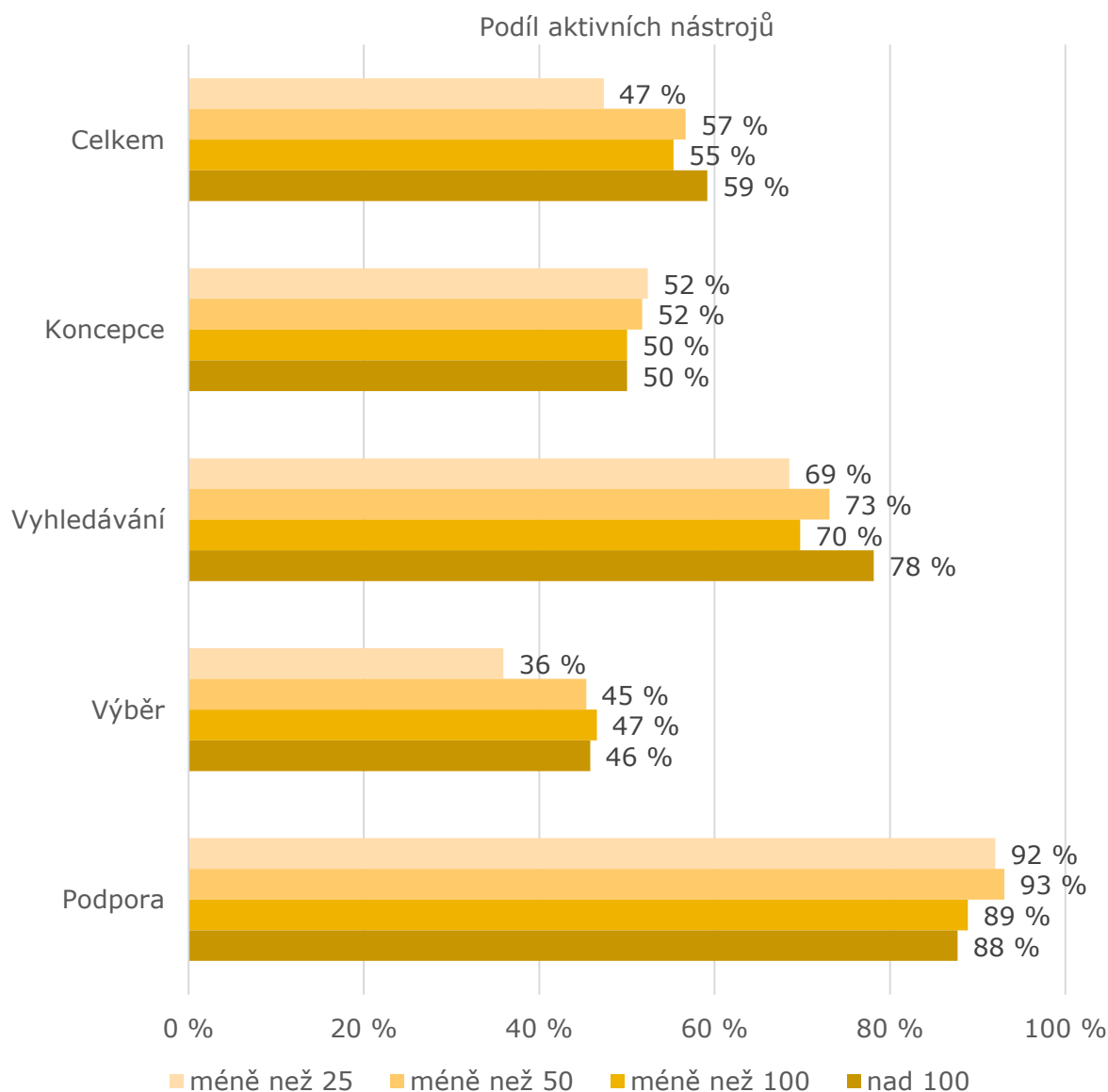


Diagram 25: Podíl aktivních nástrojů podle ročního počtu divadelních akcí

S určitou výhradou lze tvrdit, že čím větší počet divadelních akcí stagiona uspořádá, tím vyšší podíl aktivních nástrojů má. Projevuje se to zejména u vyhledávacích nástrojů. Nejmenší stagiony jsou celkově pod 50 %, což je dáno zejména výrazně nižší aktivitou při výběru.

4.4.5 Podle podílu veřejných zdrojů na výnosech

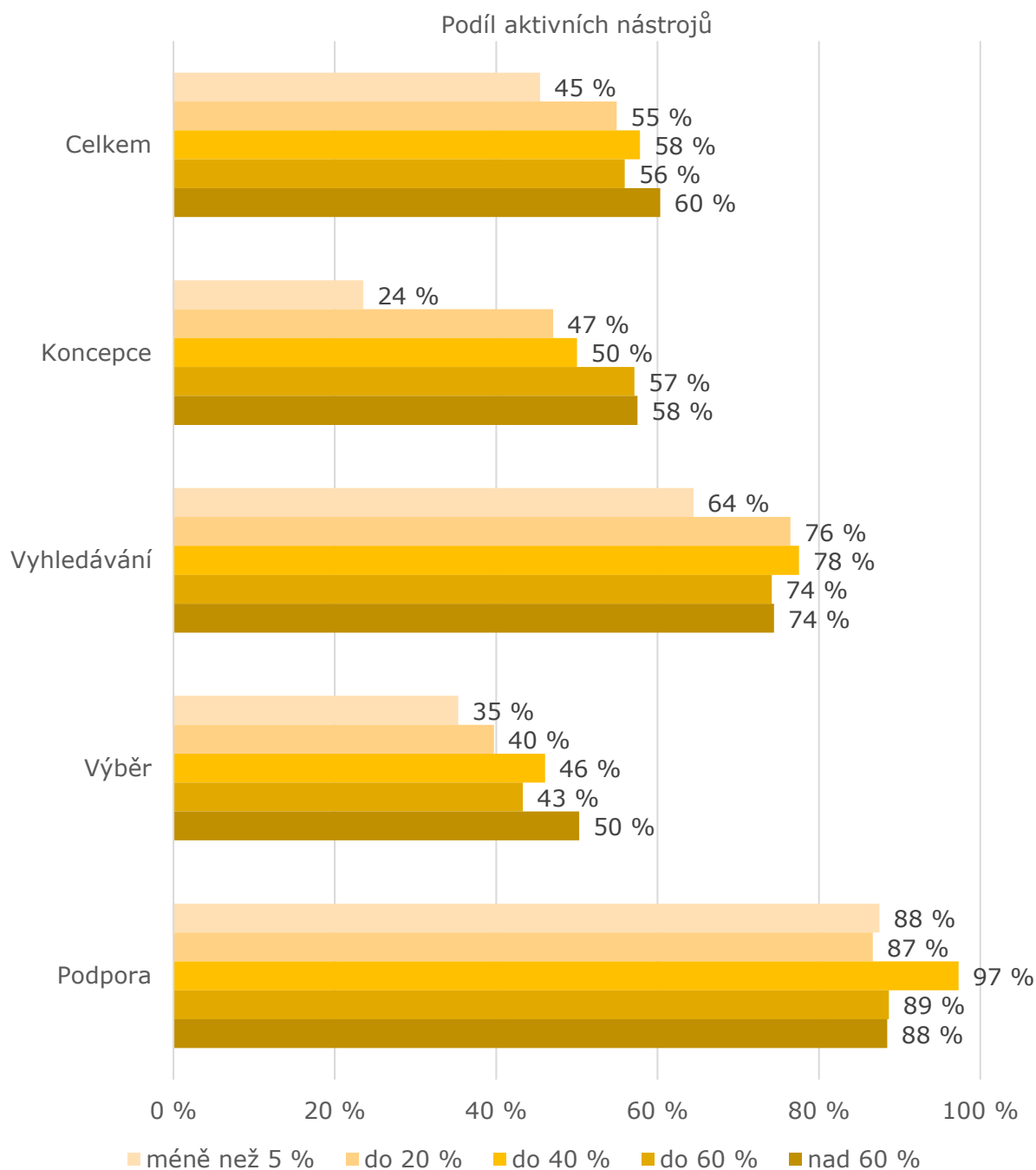


Diagram 26: Podíl aktivních nástrojů podle podílu veřejných zdrojů na výnosech

I zde se v celkovém srovnání projevuje trend, že čím vyšší je podíl výnosů z veřejných zdrojů, tím je spíše větší využití aktivních nástrojů. Výrazný je tento trend u koncepcí a výběru. Často jednoznačnost trendu narušuje kategorie mezi 20–40 %, která je zcela neaktivnější u podpůrných nástrojů a nepatrně i při vyhledávání.

4.5 Shrnující interpretace

Co se způsobu ustavení týká, nejdůležitěji program tvoří patrně NGO. V celkovém srovnání mají zřejmě vyšší podíl aktivních nástrojů, zejména na poli výběru, ale i vyhledávání. V případě koncepce je však o hodně předhánějí organizace ÚSC.

Podobně jako NGO jsou na tom u typů stagion scény s vlastní produkcí. Připomeňme, že tyto dvě kategorie mají velký průnik. Stagiony působící vedle souborových divadel pracují vysoce efektivně, tedy s co nejmenším úsilím a rizikem se snaží obsloužit co nejvíce diváků. Na druhou stranu zejména podle podpůrných prostředků se zdá, že se do jisté míry vzdávají funkce divadla coby instituce vzdělávací, výchovné a kulturně osvětové, tedy s výjimkou velmi vysokého podílu takových stagion vydávajících vlastní periodikum.

Část anomálií u měst nad 100 tisíc obyvatel lze vysvětlit tamním vysokým zastoupením produkujících stagion (54 %) a NGO (46 %). Vedle toho mohou být tyto anomálie dány tím, že se zde stagiony mohou specializovat jen na některé funkce, které se od kulturní instituce očekávají, protože další mohou obstarat jiné subjekty.

S výší veřejné podpory obecně roste i podíl stagion užívajících aktivní nástroje. Nejvýraznější je změna už mezi kategoriemi do 5 % a 5–20 %, kde jsou však malé vzorky. Je zajímavé, že u některých vyhledávacích a podpůrných nástrojů jsou maxima v kategorii 40–60% veřejné podpory a v aktivitě pozitivně narušují trend stagiony s 20–40% podporou. Nabízí se tedy otázka, zda je veřejné financování ve vyšší míře podstatné pro kvalitu dramaturgie, avšak je třeba přihlídnout i k dalším faktorům, jako je například správa majetku, počet a ohodnocení zaměstnanců nebo spolupráce s dalšími dotovanými subjekty (zejména soubory).

Zdá se, že stagiony s větším počtem produkcí více riskují. Je to vidět na indexech *vlastních projektů, předchozí zkušenosti s produkujícím subjektem i komediálních prvků*. Méně ale pracují s komunitou (*výzkum publika, školy, ochotníci*).

Závěr

Diplomová práce se pokusila vyložit pojem stagiona v celé jeho šíři a následně vymezit předmět zkoumání. V kvalitativní části se tedy objevují scény neprodukující i produkující, které v nezanedbatelné části programu využívají představení jiných subjektů. V kvantitativní části byl pojem z ryze praktických důvodů zúžen na zařízení, která NIPOS eviduje jako mutaci B, tedy subjekty bez pravidelné produkce, avšak mezi nimi jsou i subjekty, jejichž provozní model spíše odpovídá produkujícím jednotkám, zejména produkčním domům, přestože po formální stránce skutečně producenty nejsou.

Na základě studia písemných materiálů a rozhovorů se zástupci stagion byl sestaven seznam dramaturgických nástrojů. Nástroje byly rozřazeny do kategorií a typů. Již tato část naznačila převahu čistě aktivních nástrojů, které tvoří dvě třetiny zjištěných nástrojů.

Práce dále popsala míru využívání jednotlivých nástrojů stagionami, čímž byl naplněn její cíl. Hypotéza o výrazné převaze pasivních dramaturgických nástrojů byla zcela vyvrácena. Převahu takových nástrojů lze vidět pouze u několika kategorií stagion, ale v žádném případě ji nelze hodnotit jako výraznou.

Aktivita stagion významně převažuje u vyhledávání. Pokud stagiony mají ambici navyšovat poměr aktivních nástrojů, měly by se zaměřit zejména na oblast výběru a koncepce. Výrazně může pomoci i rozvoj podpůrných nástrojů.

Seznam tabulek a diagramů

Tabulka 1: Vybrané údaje ze statistických výkazů o divadle v roce 2020	9
Tabulka 2: Divadla bez vlastního profesionálního divadelního souboru	10
Tabulka 3: Struktura výnosů DON Tábor v roce 2019	25
Tabulka 4: Dramaturgyně DON Tábor v lednu 2022	26
Tabulka 5: Struktura výnosů Divadla na Šantovce za rok 2019	33
Tabulka 6: Struktura výnosů Divadla Archa v roce 2019	36
Tabulka 7: Struktura výnosů Jatek78 v roce 2019	40
Tabulka 8: Počty nástrojů podle kategorií a typů	47
Tabulka 9: Variables Considered for Programming Performing Arts.....	84
Tabulka 10: Statistical Descriptives for Each Factor	85
Tabulka 11: Audience and Product Orientation Analysis	85
Diagram 1: Vstoupila vaše organizace do statistiky divadel alespoň jednou od roku 2019 (včetně) jako mutace B, tj. divadlo bez vlastní pravidelné produkce?	48
Diagram 2: Charakter instituce.....	49
Diagram 3: Typ stagiony	49
Diagram 4: Velikost sídla.....	50
Diagram 5: Počet profesionálních divadelních akcí (představení) ročně	51
Diagram 6: Podíl veřejných financí na výnosech	51
Diagram 7: Koncepce – Pracuje vaše organizace s těmito prostředky?	52
Diagram 8: Koncepce podle způsobu stavení	53
Diagram 9: Koncepce podle typu stagiony.....	54
Diagram 10: Jak často využíváte následujících nástrojů a prvků při vyhledávání divadelních inscenací/projektů k uvedení?	55
Diagram 11: Index četnosti při vyhledávání.....	56
Diagram 12: Index četnosti vyhledávání podle způsobu ustavení	57
Diagram 13: Index četnosti vyhledávání podle typu stagiony	58
Diagram 14: Jak významná jsou pro vás tato kritéria při výběru klíčových inscenací vašeho programu?.....	60
Diagram 15: Index významu při výběru	60
Diagram 16: Index významu při výběru podle způsobu ustavení	61
Diagram 17: Index významu při výběru podle typu stagiony	62

Diagram 18: Podpora – Provádíte některé z těchto aktivit?	63
Diagram 19: Podpora podle způsobu ustavení.....	64
Diagram 20: Podpora podle typů stagion.....	65
Diagram 21: Podíl aktivních a pasivních nástrojů podle kategorií nástrojů.....	67
Diagram 22: Podíl aktivních nástrojů podle způsobu ustavení	68
Diagram 23: Podíl aktivních nástrojů podle typu stagiony	69
Diagram 24: Podíl aktivních nástrojů podle velikosti sídla	70
Diagram 25: Podíl aktivních nástrojů podle ročního počtu divadelních akcí.....	71
Diagram 26: Podíl aktivních nástrojů podle podílu veřejných zdrojů na výnosech	72

Literatura a prameny

Literatura

DVOŘÁK, Jan. *Malý slovník managementu divadla: příručka pro organizátory, producenty, manažery, produkční, studenty a adepty studia divadla, kultury a umění*. 1. vyd. Praha: Pražská scéna, 2005. Teatrologie sv. 13. ISBN 978-80-86102-49-8.

HOŘÍNEK, Zdeněk. *Úvod do praktické dramaturgie*. 1. vyd. Praha: Ústav pro kulturně výchovnou činnost, 1980. Knihovnička amatérského divadla svazek 3.

KAISER, Michael M. *Strategické plánování v umění: praktický průvodce*. 1. vyd. Praha: Institut umění - Divadelní ústav v Praze, 2009. ISBN 978-80-7008-236-2.

KAISER, Michael M. a Brett EGAN. *Cyklus: Plánování pro dosažení úspěchu v umění*. Washington, DC: DeVos Institute of Arts Management at the Kennedy Center, 2011.

KLÍMA, Miloslav. *O dramaturgii*. 1. vyd. Praha: Pražská scéna, 2016. Teatrologie; Divadelní studia 21. století svazek 24. ISBN 978-80-86102-98-6.

NEKOLNÝ, Bohumil et al. *Kontext provozování divadla v ČR*. Praha: Akademie múzických umění v Praze, 2018. ISBN 978-80-7331-501-6.

SADIE, Stanley, ed. *The New Grove Dictionary of Opera, vol. 4*. London: Macmillan, 1998. ISBN 1-56159-228-5.

Literatura online

FORNAYOVÁ, Petra. Nezávislá scéna současného tance. In: FUJAK, Július. *Charakter a vývoj nezávislej kultúry a umenia na Slovensku po roku 1989* [online]. Nitra: Filozofická fakulta Univerzity Konštantína Filozofa v Nitre, 2020. ISBN 978-80-558-1565-7. Dostupné z: http://www.kkult.ff.ukf.sk/wp-content/uploads/2021/03/Charakter_a_vyvoj_nezavislej_kultury_Fujak_ed..pdf

SMETANOVÁ, Eva. Divadlo. In: *Základní statistické údaje o kultuře v České republice 2020: II. Umění* [online]. Praha: Národní informační a poradenské středisko pro kulturu (NIPOS), 2021 [cit. 23.1.2022]. ISBN 978-80-7068-363-7. Dostupné z: https://www.statistikakultury.cz/wp-content/uploads/2021/12/ZSU_IID_Umeni.pdf

SMETANOVÁ, Eva. Divadlo. In: *Základní statistické údaje o kultuře v České republice 2019: II. Umění* [online]. Praha: Národní informační a poradenské středisko pro kulturu (NIPOS), 2020 [cit. 6.10.2021]. ISBN 978-80-7068-354-5.

Dostupné z: https://www.statistikakultury.cz/wp-content/uploads/2020/12/Statistika_2019_II.UMENI_web.pdf

Statistika kultury 1999: Základní statistické údaje o kultuře v České republice [online]. Praha: Národní informační a poradenské středisko pro kulturu (NIPOS), 2000 [cit. 06.10.2021]. ISBN 80-7068-147-0.

Dostupné z: <https://www.statistikakultury.cz/zakladni-statisticke-udaje/>

Periodika online

ASSASSI, Isabelle. The Programming Strategies and Relationships of Theatres: An Analysis Based on the French Experience. *International Journal of Arts Management*. HEC - Montréal - Chair of Arts Management, 2007, roč. 9, č. 3, s. 50–64. ISSN 1480-8986. Dostupné z: <https://www.jstor.org/stable/41064941>

Divadlo Archa. Divadlo Archa skončí v roce 2024. *Divadelní noviny* [online]. 2022 [cit. 31.03.2022].

Dostupné z: <https://www.divadelni-noviny.cz/divadlo-archa-skonci-v-roce-2024>

LIVERY, Peter. Tips to consider when programming theatre. *arTour* [online]. 2014 [cit. 30.11.2021]. Dostupné z: <http://www.artour.com.au/tools-and-resources/tips-to-consider-when-programming-theatre>

POKORNÝ, Vít. Divadlo na Šantovce, Olomouc. *Divadelní noviny* [online]. 2020 [cit. 26.01.2022].

Dostupné z: <https://www.divadelni-noviny.cz/divadlo-na-santovce-olomouc>

RYBÁKOVÁ, Linda. Jsem svérázná, praktická a jsem pravdoláskář, říká šéfka divadla. *Táborský deník.cz* [online]. 2016 [cit. 13.12.2021].

Dostupné z: https://taborsky.denik.cz/zpravy_region/jsem-sverazna-prakticka-a-jsem-pravdolaskar-rika-sefka-divadla-20161005.html

SAWICKA, Marta a Marta NADZIEJA. Opera czyli przedsiębiorstwo. *e-teatr.pl* [online]. 2006 [cit. 14.12.2021].

Dostupné z: <https://e-teatr.pl/opera-czyli-przedsiębiorstwo-a20600>

SNELLING, Katy. The day in the life of a Theatre Programmer. *house* [online]. 2013 [cit. 30.11.2021].

Dostupné z: <https://housetheatre.org.uk/the-day-in-the-life-of-a-theatre-programmer/>

ZÁVODSKÝ, Artur. Problematika divadelní dramaturgie. *Sborník prací Filozofické fakulty brněnské univerzity*. 1978, roč. 25–26, č. D23-24, s. 97–108. ISSN 0231-7818. Dostupné z: <https://digilib.phil.muni.cz/node/4372>

PIA Новости. Теодор Курентзис реформирует российский оперный театр из Перми. *PIA Новости* [online]. 2011 [cit. 14.12.2021].

Dostupné z: <https://ria.ru/20110202/329541794.html>

Vysokoškolské kvalifikační práce

KALINOVÁ, Barbora. *Agenturní činnost v oblasti divadla*. 2013, diplomová práce, Akademie múzických umění v Praze, Divadelní fakulta.

KALINOVÁ, Barbora. *Písemné indicie k magisterskému projektu Agenturní činnost v oblasti divadla*. 2011, magisterský projekt, Akademie múzických umění v Praze, Divadelní fakulta.

KOUBLOVÁ, Simona. *Řízení a financování stagiony na příkladu Městského divadla Jablonec nad Nisou*. 2015, diplomová práce, Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská.

KUSNJEROVÁ, Hana. *Vývoj a problematika zájezdových divadel*. 2015, bakalářská práce, Akademie múzických umění v Praze, Divadelní fakulta.

ŘEPOVÁ, Kristýna. *Repertoárové a seriálové provozování divadelních scén*. 2019, bakalářská práce, Akademie múzických umění v Praze, Divadelní fakulta.

Prameny online

City Upgrade s.r.o. Nové kulturní instituce. *Otevřená strategie města Třeboně* [online]. 2012 [cit. 18.01.2022]. Dostupné z: <https://sites.google.com/site/otevrenastrategiemestatrebon/nove-kulturni-instituce>

CUADRADO-GARCÍA, Manuel a Carmen PÉREZ-CABAÑERO. *The Process of Programming in the Performing Arts: An Empirical Research in Spain* [online]. Universidad de Valencia, 2005. Dostupné z: http://neumann.hec.ca/aimac2005/PDF_Text/CuadradoM_PerezC.pdf

DACHO, Miro, Karol MIŠOVIC a Ján VYHNÁNEK. Mestské divadlo / Historická budova Slovenského národného divadla. *Divadelné prechádzky* [online]. 2021 [cit. 14.12.2021].

Dostupné z:

<https://divadelneprechadzky.theatre.sk/bratislava/oQJ2R06XyM/dlqED04Ezb/>

Divadlo Archa, o. p. s. *Dramaturgie Divadla Archa 2020–2023* [online] [cit. 09.02.2022].
Dostupné z:

<https://www.divadloarcha.cz/documents/Dramaturgie-Divadla-Archa-2020-2023.pdf>

Divadlo Archa o.p.s. Archa.noviny. *Divadlo Archa* [online] [cit. 13.09.2022].

Dostupné z: <https://archa.oxit.cz/cz/projects/detail/13/archa-noviny>

Divadlo Archa o.p.s. Historie a současnost. *Divadlo Archa: Scéna pro současné umění* [online]. 2020 [cit. 09.02.2022].

Dostupné z: <https://www.divadloarcha.cz/cz/historie-a-soucasnost>

Divadlo Archa o.p.s. Kdo jsme. *Divadlo Archa: Scéna pro současné umění* [online]. 2020 [cit. 09.02.2022]. Dostupné z: <https://www.divadloarcha.cz/cz/kdo-jsme>

Divadlo na Šantovce o.p.s. Předplatné jaro 2020. *Divadlo na Šantovce* [online]. 2020 [cit. 07.02.2022].

Dostupné z: <https://www.divadlonasantovce.cz/vstupenky/predplatne/jaro-2020/>

Divadlo na Šantovce o.p.s. Předplatné jaro 2022. *Divadlo na Šantovce* [online]. 2022 [cit. 07.02.2022]. Dostupné z: <https://www.divadlonasantovce.cz/vstupenky/predplatne/>

Divadlo na Šantovce o.p.s. *Výkaz zisku a ztráty pro nevýdělečné organizace v plném rozsahu ke dni 31.12.2019* [online]. 2020. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=71261516&subjektId=541746&spis=884273>

Divadlo Oskara Nedbala Tábor. Edukační program: Jak vzniklo divadlo. *D/O/N* [online] [cit. 19.01.2022]. Dostupné z: <https://www.divadlotabor.cz/pro-skoly/edukacni-program>

Divadlo Oskara Nedbala Tábor. Kontakt. *D/O/N* [online] [cit. 10.01.2022].
Dostupné z: <https://www.divadlotabor.cz/kontakty>

Divadlo Oskara Nedbala Tábor. *Výkaz zisku a ztráty příspěvkové organizace: 12 / 2019* [online]. 2020. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=61679119&subjektId=77323&spis=441864>

Divadlo Oskara Nedbala Tábor. *Zpráva o činnosti a hospodaření: 2021* [online]. Divadlo Oskara Nedbala Tábor, 2022 [cit. 31.10.2022].

Dostupné z: https://www.divadlotabor.cz/storage/download/download_1127_Zprava-o-cinnosti-a-hospodareni-2021.pdf

Divadlo Oskara Nedbala Tábor. *Zpráva o činnosti a hospodaření Divadla Oskara Nedbala Tábor: 2019* [online]. Divadlo Oskara Nedbala Tábor, 2020 [cit. 13.12.2021].

Dostupné z: https://www.divadlotabor.cz/storage/download/download_891_Zprava-o-cinnosti-a-hospodareni-2019.pdf

Divadlo Oskara Nedbala Tábor. *Zpráva o činnosti a hospodaření Divadla Oskara Nedbala Tábor: 2020* [online]. Divadlo Oskara Nedbala Tábor, 2021 [cit. 13.12.2021]. Dostupné z: https://www.divadlotabor.cz/storage/download/download_1019_Zprava-o-cinnosti-a-hospodareni-2020.pdf

Galerie Šantovka, a. s. Divadlo na Šantovce. *Šantovka* [online]. 2019 [cit. 26.01.2022]. Dostupné z: <https://www.galeriesantovka.cz/zabava/divadlo-na-santovce/>

GRUSKOVÁ, Anna. Štúdie: Bližšie k Stoke. *Divadlo Stoka* [online]. 1995 [cit. 15.12.2021]. Dostupné z: <http://www.stoka.sk/Studie/gruskova2.htm>

HRAB, Ondřej. *Divadlo Archa: Výroční zpráva 2019* [online]. Praha: Divadlo Archa, o. p. s., 2020 [cit. 09.02.2022]. Dostupné z: <https://www.divadloarcha.cz/documents/divadlo-archa-vyrocnizprava-2019.pdf>

JACOBESHAGEN, Arnlod. Musiktheater. *Deutsches Musikinformationszentrum Deutscher Muskrat* [online]. 2022 [cit. 22.10.2022]. Dostupné z: <https://miz.org/de/beitraege/musiktheater>

Jatka78 z. ú. *Jatka 78: Výroční zpráva 2019* [online]. Jatka78 z. ú., 2020. Dostupné z: <http://www.jatka78.cz/content/files/VZ-J78-2019.pdf>

Maleny Arts Council Inc. Maleny Arts Council Inc Committee. *Maleny Arts Council* [online] [cit. 23.01.2022]. Dostupné z: <https://www.malenyartscouncil.com/maleny-arts-council-committee.html>

Ministerstvo kultury České republiky. *Kult (MK) 1-01: Roční výkaz o divadle za rok 2021* [online]. Dostupné z: <https://www.statistikakultury.cz/wp-content/uploads/2021/11/V01div21.pdf>

NIPOS. Adresář divadel - aktualizace únor 2021. *Statistika kultury České republiky* [online]. 2021 [cit. 02.12.2021]. Dostupné z: https://www.statistikakultury.cz/adresare/adresar_divadla_02_2021.html

Nová síť z.s. Festival Malá inventura 2022. *MI* [online] [cit. 07.09.2022]. Dostupné z: <http://www.malainventura.cz/cz>

MAZALÁN, Peter. *Performatívne umenie v kontexte ľudskej neurodiverzity*. 2021, studie. Dostupné z: http://www.petermazalan.com/wp-content/uploads/2021/03/Peter-Mazalan_studia.pdf

RYBÁKOVÁ, Linda. *V Táboře mají divadlo, do kterého stojí zato zajít* [online]. 2016 [cit. 16.12.2021]. Dostupné z: <https://vltava.rozhlas.cz/v-tabore-maji-divadlo-do-ktereho-stoji-zato-zajit-5012826>

TNS Opinion & Social. *Special Eurobarometer 399: Cultural access and participation: Report* [online]. European Commission, 2013 [cit. 19.01.2022].

Dostupné z: <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/1115>

Ústav pro jazyk český Akademie věd ČR, v. v. i. Stagioma. *Internetová jazyková příručka* [online]. 2021 [cit. 10.11.2021]. Dostupné z: <https://prirucka.ujc.cas.cz/?slovo=stagioma>

ArtZóna: Divadlo Archa slaví 25 let [online]. Česká televize, 2019 [cit. 11.02.2022]. ArtZóna. Dostupné z:

<https://www.ceskatelevize.cz/porady/12072033166-artzona/219542150100014/>

Kategorie:Bespieltheater. *Wikipedia: Die freie Enzyklopädie* [online]. 2015 [cit. 18.11.2021].

Dostupné z: <https://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Kategorie:Bespieltheater>

Metodické vysvětlivky k ročnímu výkazu Kult (MK) 1-01 o divadle [online]. NIPOS, 2022.

Dostupné z:

<https://www.statistikakultury.cz/wp-content/uploads/2022/01/MV01Div21.pdf>

Seznam měst v Česku podle počtu obyvatel. *Wikipedie: Otevřená encyklopedie* [online]. 2022 [cit. 19.04.2022]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/w/index.php?title=Seznam_měst_v_Česku_podle_počtu_obyvatel

Stagioma. *Wikipedie: Otevřená encyklopedie* [online]. 2021 [cit. 26.10.2021].

Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/w/index.php?title=Stagioma>

Stagione-társulat. *Wikipédia, a szabad enciklopédia* [online]. 2020 [cit. 14.12.2021].

Dostupné z: <https://hu.wikipedia.org/w/index.php?title=Stagione-t%C3%A1rsulat>

Tourneetheater. *Wikipedia: Die freie Enzyklopädie* [online]. 2021 [cit. 08.02.2022].

Dostupné z: <https://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Tourneetheater>

Nadivadlo [online]. Dostupné z: <http://nadivadlo.blogspot.com/>

Legislativa

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech

Další prameny

HLÁVKA, Petr. *Rozhovor ze dne 26. 1. 2022*

HRAB, Ondřej. *Rozhovor ze dne 10. 2. 2022*

KLIMEŠ, Karel. *E-mail ze dne 4. 1. 2022*

NOVÁK, Rostislav. *Rozhovor ze dne 14. 1. 2022*

ONDRUCH, Pavel. *E-mail ze dne 10. 12. 2021*

REZEK, Richard. *Telefonický rozhovor ze dne 21. 12. 2021*

RYBÁKOVÁ, Linda. *Rozhovor ze dne 11. 1. 2022*

RYBÁKOVÁ, Linda, Kateřina KUBEŠOVÁ a Veronika BURIÁNKOVÁ. *Strategický plán 2016 - 2021*. Divadlo Oskara Nedbala Tábor, 2016.

RYBÁKOVÁ, Linda et al. *Strategický plán Divadla Oskara Nedbala Tábor na období 2021–2026*. Divadlo Oskara Nedbala Tábor, 2021.

SVOBODOVÁ, Alena. *E-mail ze dne 5. 1. 2022*

Přílohy

Příloha č. 1: Vybrané tabulky výsledků studie *The Process of Programming in the Performing Arts*

Variable	Mean	Standard deviation	Variable	Mean	Standard deviation
Our audience profile	4.20	0.847	Programme schedule	3.67	0.951
Varied programme	4.14	0.707	Style of play	3.63	0.947
Cost of play	4.08	0.853	Director's career	3.52	1.062
Language of play	4.02	0.987	Reviews	3.46	1.042
Someone I trust's advice	3.93	0.680	Promotion by distributor	3.33	0.855
Achievement of social objectives	3.89	1.066	Agreements with agents	3.27	1.115
Cast	3.87	0.989	Producer's career	3.21	1.113
Genre of play	3.86	0.891	Distributor's career	3.18	1.068
Audience success elsewhere	3.86	0.682	Belonging to a performing arts network	3.15	0.957
Crew	3.85	1.008	Programming specific cycles	3.14	0.970
Prior knowledge of play	3.84	0.940	Nationality of play	3.14	1.229
Preview of play	3.82	0.881	Awards won by play	3.09	0.907
Concordance with our mission	3.78	0.829	Competitors' programme	2.79	0.844
Plot	3.78	0.969	Economic profitability	2.35	1.092

Tabulka 9: Variables Considered for Programming Performing Arts¹⁸⁰

¹⁸⁰ CUADRADO-GARCÍA, Manuel a Carmen PÉREZ-CABAÑERO. *The Process of Programming in the Performing Arts*, s. 7.

	Min	Max	Mean	Standard deviation
Factor 4: Social goals	1	5	3.845	0.749
Factor 6: Knowledge of play	1.5	5	3.830	0.849
Factor 3: Core features of play	1.33	5	3.758	0.744
Factor 7: Origin of play	1	5	3.579	0.932
Factor 1: Credits	1.6	5	3.528	0.786
Factor 2: Theatre program	2	5	3.500	0.569
Factor 8: Diffusion	1	5	3.500	0.739
Factor 5: Success of play	1.5	4.75	3.419	0.506
Factor 9: Economic issues	1	5	3.223	0.754

Tabulka 10: Statistical Descriptives for Each Factor¹⁸¹

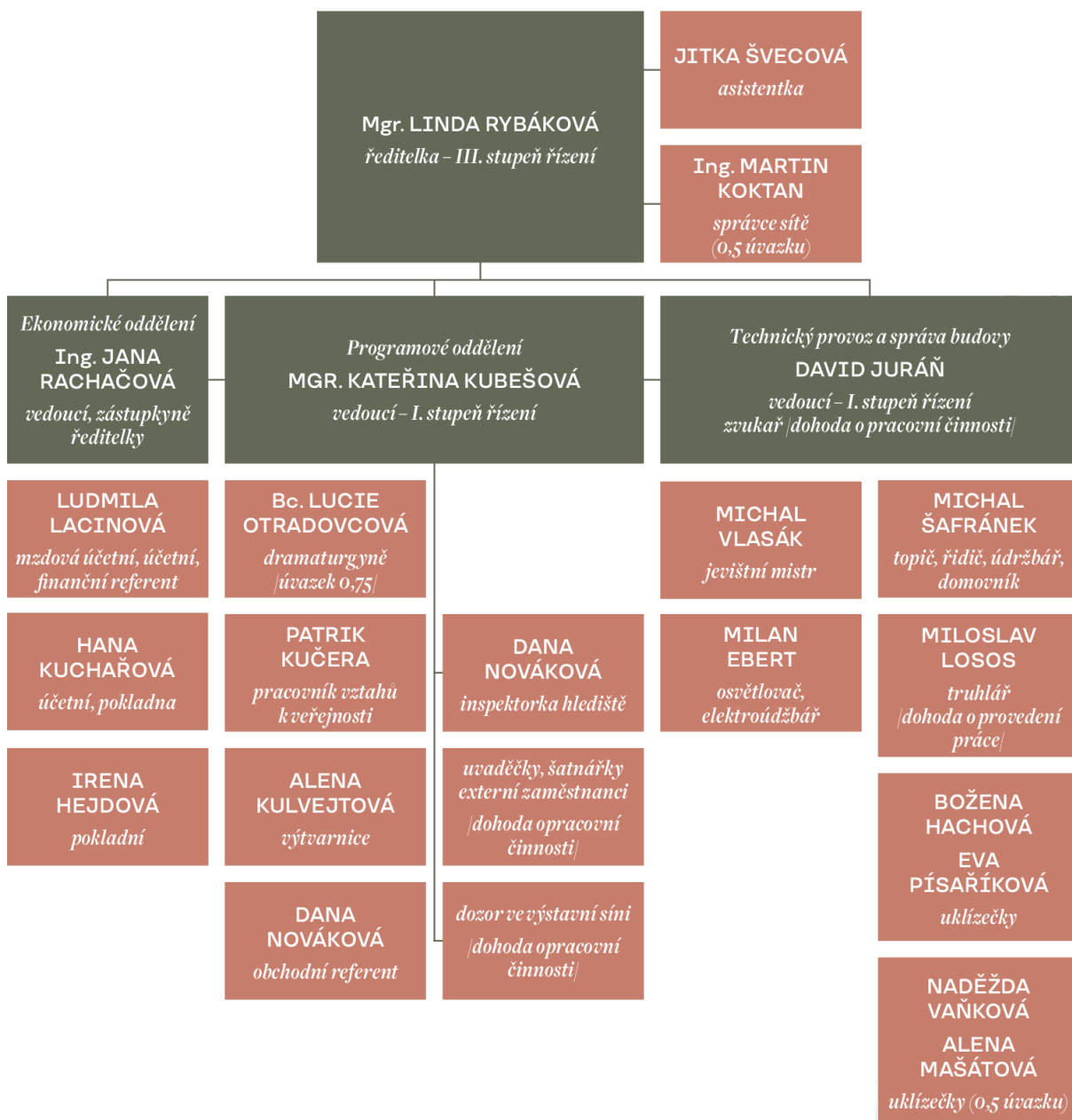
	Alpha	Min	Max	Average	Standard deviation
Product orientation: items 1, 2, 3, 4, 5, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 23, 24, 25, 28	0.721	2.36	4.73	3.63	0.440
Audience orientation: items 6, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20	0.557	2	4.75	3.56	0.456

Tabulka 11: Audience and Product Orientation Analysis¹⁸²

¹⁸¹ Ibid., s. 8.

¹⁸² Ibid., s. 9.

Příloha č. 2: Organizační struktura DON Tábor v roce 2021¹⁸³



¹⁸³ Divadlo Oskara Nedbala Tábor. *Zpráva o činnosti a hospodaření: 2021* [online]. Divadlo Oskara Nedbala Tábor, 2022, s. 10 [cit. 31.10.2022]. Dostupné z: https://www.divadlotabor.cz/storage/download/download_1127_Zprava-o-cinnosti-a-hospodareni-2021.pdf

Příloha č. 3: Struktura programu DON Tábor¹⁸⁴

	Programová řada	Popis	Počet za sezonu ¹⁸⁵	Sál/místo
PŘEDPLATNÉ	A	činohra, opera, balet, muzikál, nový cirkus	5	velký
	B	činohra, opera, balet, muzikál, nový cirkus	5	velký
	C	komorní činohra	4	malý a 1–2 ve velkém sále
	D	komorní činohra	4	malý a 1–2 ve velkém sále
	E – Pohádková neděle	rodinná představení	5	velký i malý
	F	současné divadlo	4	malý, velký, jevištní scéna
	H – Klub přátel hudby	klasická hudba	5	malý (příležitostně velký)
MIMO PŘEDPLATNÉ	Koncert	hudba různých žánrů	8–10	velký, malý, DON klub
	Vánoční/podzimní nabídka	činohra, koncert populárního interpreta, rodinné tituly	4	velký
	Barevný čtvrtek	cestopisná přednáška	5	malý
	LiStOVání	scénické čtení	5	malý
	Science Café	přednášky a diskuze s vědci	4	DON klub
	Setkání s tvůrci v DON klubu	debaty po představení	0–4	DON klub
	Zábavný program	talkshow, barevný čtvrtek speciál, stand up, slam poetry apod.	1	velký i malý
ŠKOLNÍ PŘEDSTAVENÍ	MŠ a 1.st. ZŠ		8	velký i malý
	2.st. ZŠ		5	velký i malý
	SŠ a SOU		4	velký i malý
DIVADELNÍ LÉTO V ZAHRADĚ	Rodinná představení		7	zahrada
	Edukační, výtvarné a pohybové workshopy		7	zahrada
	Prohlídky		6	zahrada

¹⁸⁴ RYBÁKOVÁ, Linda et al. *Strategický plán Divadla Oskara Nedbala Tábor na období 2021–2026.*, příloha č. 4: Struktura programu

¹⁸⁵ za podzimní nebo jarní sezonu – odpovídá pololetí

	Popis	Počet za sezonu	Místo
PRONÁJMY	-	10–15	<i>všechny prostory divadla</i>
UDÁLOSTI	Slavnostní zahájení sezóny, Noc divadel, Zahradní slavnost, Den/Noc dětí, prémie pro předplatitele, TANEC PRAHA	2	<i>různé prostory v divadle i mimo divadlo</i>
VÝSTAVY	Výstavy a vernisáže s doprovodným programem	6	<i>DON galerie, foyer, Evárium, kavárna, meziprostor, zavěšený objekt, projekce</i>
EDUKAČNÍ PROGRAM	Jak vzniklo divadlo	5–8	<i>jeviště</i>

Příloha č. 4: Dotazník

Dramaturgické nástroje divadel bez vlastních souborů (tzv. stagion)

Formulář je součástí výzkumu k diplomové práci vznikající na katedře produkce na DAMU a je určen organizacím s divadelním programem, které alespoň v jednom roce od roku 2019 (včetně) splňovaly definici NIPOSu pro stagionu, tj. uvedly nejméně 20 divadelních nebo tanečních představení profesionálních souborů a nemají vlastní pravidelnou divadelní produkci.

Dotazník je složen z uzavřených otázek, vyplnění zabere přibližně 10 minut a je možné jej odeslat anonymně.

Pokud mi na sebe necháte na konci formuláře kontakt, rád vám po dokončení dám k dispozici text práce, která popisuje dramaturgickou praxi českých stagion.

S otázkami se na mě můžete obracet e-mailem nebo v prostoru pro poznámky v samotném formuláři.

Předem děkuji za vyplnění,
Vojtěch Rydlo

e-mail: rydlo01@st.amu.cz

Otázky, kde je to možné, vztahujte prosím pouze k vašemu divadelnímu (případně tanečnímu) programu.

[Přihlaste se do Googlu](#), abyste mohli uložit dosavadní postup. [Další informace](#)

*Povinné pole

Vstoupila vaše organizace do statistiky divadel alespoň jednou od roku 2019 (včetně) jako mutace B, tj. divadlo bez vlastní pravidelné produkce? *

- ano
- ne
- Jiné:

Charakter instituce *

- organizace ustavená územním samosprávným celkem
- soukromá obchodní korporace
- nezávislá nezisková organizace (NGO)
- Jiné:

Typ stagiony *

- jediná instituce s profesionální divadelní produkcí v dané lokalitě (např. v obci, na okraji velkého města)
- divadlo uvádějící hostující představení ve městě s divadlem se souborem
- stagiona zaměřená na dětského diváka
- hudební klub s divadelním programem
- scéna s krátkodobými rezidencemi nebo produkcí krátkodobých projektů
- scéna s domácími nebo pravidelně spolupracujícími profesionálními soubory
- Jiné:

Velikost sídla *

- do 10 000 obyvatel
- do 40 000 obyvatel
- do 100 000 obyvatel
- nad 100 000 obyvatel

Podíl veřejných financí na výnosech *

Podíl příspěvku a dotací státu a samospráv na výnosech organizace, pokud možno, v letech nestižených koronavirem (např. 2019).

- méně než 5 %
- do 20 %
- do 40 %
- do 60 %
- nad 60 %

Počet profesionálních divadelních akcí (představení) ročně *

Pokud možno, v letech nestižených koronavirem (např. 2019).

- méně než 25
- méně než 50
- méně než 100
- nad 100

Prostor pro poznámky

Vaše odpověď

Strana 1 z 6

Další

Vymazat formulář

Směřování, koncepce, strategie

Pracuje vaše organizace s těmito prostředky? *

Prostředky, kde je to možné, vztahujte prosím pouze k divadelní části programu. Komentář k jednotlivým pojmům je níže.

	ano	ne
Vymezení programu na strategické období	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tematické vymezení dramaturgie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Profilovaný festival	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tradiční rámec programu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dramaturgická rada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Předložení koncepce jako podmínka ustanovení ředitele nebo obdobného orgánu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Komentář k pojmům

Vymezení programu zvláště na strategické období:

Program je jasně ukotven ve strategických dokumentech, kde je jeho vymezení pravidelně aktualizováno. Jedná se tedy o zaměření například v určitém strategickém období, nikoli obecně pro celou dobu existence organizace. Tato formulace dramaturga vede nejen po provozní stránce (finance, návštěvnost, technické podmínky), ale i po stránce obsahové (téma, dramaturgický záměr, dopad).

Tematické vymezení dramaturgie:

Organizace se alespoň v části programu zaměřuje na předem určené téma vztahující se k obsahu představení, a ta tak například mohou tvořit tematickou linii.

Profilovaný festival:

Divadlo pořádá festival, jehož dramaturgie je nějakým způsobem zaměřená – tematicky, žánrem, druhem apod.

Tradiční rámec programu:

Počet a druh produkcí je dán dlouholetým rámcem, který za běžné situace nedoznává velkých změn.

Dramaturgická rada:

Existuje tu kolektivní odborný orgán, který řediteli (nebo obdobnému orgánu) navrhuje projekty k uvedení.

Předložení koncepce jako podmínka ustanovení ředitele nebo obdobného orgánu:

Před svým ustanovením ředitel nebo obdobný orgán předloží vizi (koncept) dalšího směřování organizace, například v rámci výběrového řízení.

Prostor pro poznámky

Vaše odpověď

Strana 2 z 6

Zpět

Další

Vymazat formulář

Vyhledávání

Jak často využíváte následujících nástrojů a prvků při vyhledávání divadelních inscenací/projektů k uvedení? *

Možnost „vždy“ využijte, pokud u daného nástroje dává smysl a platí, že jej využíváte u všech vámi uvedených divadelních produkcí. Komentář k jednotlivým pojmům je níže.

	nikdy	málokdy	často/pravidelně	(vždy)
Přijetí přímého oslovení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osobní zhlédnutí představení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Návštěva oborových událostí a setkávání s profesionály	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odborná periodika a ocenění	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mezinárodní dramaturgie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vztahy v rámci profesní organizace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sledování programu obdobných institucí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sledování programu produkujících institucí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vlastní projekty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Komentář k pojmům

Známost autorů nebo interpretů u veřejnosti:

Široké veřejnosti jsou známá jména tvůrců, například autora textu nebo předlohy, členů inscenačního týmu nebo herců.

Návratnost, tržní potenciál:

Inscenace je finančně dostupná a má potenciál přivést diváky v takové míře, aby se její uvedení zaplatilo, případně finančně přímo vyplatilo.

Pestrost programu:

Projekt je vybrán na základě toho, že například takový druh nebo forma v plánu sezóny chybí. Divadlo bere v potaz svá minulá představení a nepřiváží v rozumném časovém horizontu dva stejné tituly, byť by se jednalo o různé inscenace.

Vztah ke společenským tématům:

Téma inscenace se vztahuje k aktuálnímu společenskému tématu.

Komediální prvky:

Dramaturg klade důraz na komediální složku inscenace.

Kultivace publika:

Program je zařazen za účelem rozvoje diváků, například v oblasti vnímavosti, empatie nebo jiného rozšíření obzorů, případně s jiným společensky prospěšným záměrem.

Recenze, ocenění (názor odborné veřejnosti):

Při výběru dramaturg přihlíží k názoru odborné veřejnosti vyjádřenému například formou recenzí, ocenění a podobně.

Inovativnost, nekonvenčnost:

Divadlo hledá progresivní projekty, které vystupují mimo tradiční konvence a jistotu přijetí širokou veřejností.

Předchozí zkušenost s produkujícím subjektem:

Inscenace jsou vybírány od subjektů, s nimiž již stagiona má pozitivní zkušenost.

Prostor pro poznámky

Vaše odpověď

Strana 4 z 6

Zpět

Další

Vymazat formulář

Podpůrné nástroje

Provádíte některé z těchto aktivit? *

Komentář k jednotlivým pojmům je níže.

	ano	ne
Výzkum publika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vzdělávání publika (kurzy, diskuze, lektorované programy aj.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktivní spolupráce se školami	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sledování reakcí publika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vzdělávání dramaturgů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Speciální akce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizace událostí pro odbornou veřejnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vydávání vlastního periodika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Domácí ochotnický soubor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Komentář k pojmům

Výzkum publika:

Organizace provádí nebo zadává systematický výzkum publika vycházející i z jiných než čistě prodejních dat.

Vzdělávání publika (kurzy, diskuze, lektorované programy aj.):

Stagiona vedle samotného divadelního programu organizuje i vzdělávací události, jako jsou kurzy, workshopy, besedy, diskuze, dramaturgické úvody, lektorované programy apod.

Aktivní spolupráce se školami:

Divadlo se o školy stará víc než pouhým učiněním nabídky představení.

Sledování reakcí publika:

Dramaturgové sledují reakce publika u většiny představení a tuto zkušenost uplatňují při dramaturgickém výběru.

Vzdělávání dramaturgů:

Dramaturgové se účastní akcí, čímž si cíleně zvyšují kompetentnost.

Speciální akce:

Instituce pořádá speciální akce, jimiž se snaží oslovit i nové návštěvníky, případně utužit vztah se současným publikem.

Organizace událostí pro odbornou veřejnost:

Stagiona pořádá akce zaměřené zejména na odbornou veřejnost, jako jsou konference, sympozia, semináře, showcase festivaly, udělování ocenění apod.

Vydávání vlastního periodika:

Organizace má vlastní časopis, noviny nebo blog, který neslouží jen marketingovým účelům, ale i plnění společenských cílů.

Domácí ochotnický soubor:

Scéna poskytuje zázemí ochotnickému souboru, čímž zčásti plní svoji společenskou a komunitní funkci.

Prostor pro poznámky

Vaše odpověď

Kontaktní údaje

Název instituce

Nepovinné. Určení instituce mi může pomoci zasadit odpovědi do kontextu fungování organizace.

Vaše odpověď

E-mail

Nepovinné. E-mail slouží k zaslání výsledné práce. V ojedinělých případech nevylučuji doptání se na některé odpovědi.

Vaše odpověď

Přejete si po dokončení obdržet text práce? *

Pokud ano, výše prosím uveďte e-mail.

- ano
- ne

Prostor pro poznámky

Vaše odpověď

Strana 6 z 6

Zpět

Odeslat

Vymazat formulář