

**Akademie múzických umění v Praze
DIVADELNÍ FAKULTA**

Dramatická umění
Herectví alternativního a loutkového divadla

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BURNOUT

Michal Sikora

Vedoucí práce: Mgr. Karolina Plicková, Ph.D.

Oponent práce: Ing. MgA. Branislav Mazúch

Datum obhajoby: Zář 2023

Přidělovaný akademický titul: BcA.

Praha, srpen 2023

**The Academy of Performing Arts in Prague
THEATRE FACULTY**

DRAMATIC ARTS
Acting of Alternative and Puppet Theatre

BACHELOR'S THESIS

BURNOUT

Michal Sikora

Supervisor: Mgr. Karolina Plicková, Ph.D.

Opponent: Ing. MgA. Branislav Mazúch

Date of Thesis Defense: September 2023

Academic title: BcA.

Prague, August 2023

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci s názvem

BURNOUT

vypracoval samostatně pod odborným vedením vedoucího práce a s použitím pouze uvedené literatury a pramenů a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu. Souhlasím s tím, aby práce byla zveřejněna v souladu se zákonem a vnitřními předpisy AMU.

Praha, dne

.....

Michal Sikora, podpis

Poděkování

V první řadě bych rád poděkoval Mgr. Karolině Plickové, Ph.D. za její cennou podporu a pomoc při tvorbě této bakalářské práce, kdy byly její odborné znalosti a schopnost poskytnout konstruktivní zpětnou vazbu v kterémkoliv momentu pro tuto práci značně klíčové.

Dále bych rád poděkoval Janu Fričovi za jeho podnětlivou diskuzi ve vztahu k tématu syndromu vyhoření a jeho inscenaci *Burnout aneb Vyhoř.*

Také bych rád poděkoval respondentům, kteří si udělali čas na zamyšlení a sepsání odpovědí na otázky, které mapují jejich osobní zkušenosti v českém divadelním prostředí. Jmenovitě pak režisérce Jance Ryšánek Schmiedtové, režisérce Viktorii Vášové, režisérovi Michalovi Hábovi, režisérovi Štěpánu Gajdošovi, dramaturgovi a uměleckému šefovi Martinovi Sládečkovi, dramaturgyni Lence Dombrovské, herečce Anežce Šťastné, herečce Markétě Matulové, herci Ondřeji Vyhlídalovi. Bez jejich pohledu na syndrom vyhoření by tato práce nemohla být zasazena v plné míře do kontextu celkové problematiky.

Poděkování patří i všem těm, kteří se v této práci nenachází, ale byli důležitou součástí mnoha různorodých diskuzí na toto téma.

V poslední řadě bych rád poděkoval své mamince za podporu při psaní této bakalářské práce a její celoživotní oporu nejen v průběhu mého studia na DAMU.

Abstrakt

Autor této bakalářské práce se zaměřuje na problematiku vyhoření divadelních herců a režisérů v České republice a na analýzu příčin tohoto jevu. Cílem práce je identifikovat faktory, které přispívají k syndromu vyhoření, a nastínit, jakým způsobem se tento stav může projevat v práci i osobním životě. V závěru se práce pokusí nabídnout možná psychologická či praktická cvičení, která mohou dopomoci k předcházení tomuto stavu. Na základě získaných poznatků nabízí práce doporučení pro prevenci rozvinutí tohoto sociálního syndromu.

Abstract

The author of this bachelor thesis focuses on the issue of burnout of theatre actors and directors in the Czech Republic and the analysis of the causes of this phenomenon. The aim of the thesis is to identify the factors that contribute to burnout syndrome and to outline how this condition can manifest itself in work and personal life. Finally, the thesis will try to offer possible psychological or practical exercises that can help to prevent this condition. On the basis of the knowledge gained, the thesis offers recommendations for preventing the development of this social syndrome.

Obsah

Úvod	1
1 Jiskra	4
1.1 Zážeh	6
2 Na cestě k vyhoření (?)	8
2.1 Definice pojmu vyhoření	9
2.2 Historie a původ pojmu vyhoření	10
2.3 Fáze vyhoření	11
2.4 Krize	13
2.4.1 Definice pojmu krize	13
2.4.2 Fáze a typy krizí	15
2.5 Stres	18
2.5.1 Definice stresu	19
2.5.2 Distres	20
2.5.3 Eustres	21
2.5.4 Obecný adaptační syndrom	21
2.6 Důsledky stresu	22
2.6.1 Poruchy spánku	22
2.7 Stres a divadlo	23
2.8 Frustrace	26
2.9 Karoši	27
3 Divadlo jako práce (?)	28
3.1 Angažmá	30
3.2 Volná noha	31
3.3 Finanční ohodnocení	32
3.3.1 Režie	33
3.3.2 Herectví	35
3.4 Postavení žen v českém divadle	37
3.4.1 Herečka	37

3.4.2	Režisérka	38
4	Kapacita	39
4.1	Kam s časem?	39
5	Nová jiskra.....	41
5.1	Prevence syndromu vyhoření	41
5.2	Co nezměním	41
5.2.1	Status umělce	41
5.3	Co mohu změnit.....	44
5.3.1	Well-being	44
5.3.2	Redukce stresu	46
5.4	Reflexe.....	52
5.4.1	Angažovanost jako dynamický proces.....	52
5.4.2	Posun od "výkonné" k "uvědomělé" práci	53
	Závěr	54
	Seznam použitých zdrojů	55

Seznam příloh

- Příloha 1 – Rozhovor s režisérem Janem Fričem
- Příloha 2 – Rozhovor s režisérkou Jankou Ryšánek Schmiedtovou
- Příloha 3 – Rozhovor s režisérkou Viktorií Vášovou
- Příloha 4 – Rozhovor s režisérem Michalem Hábou
- Příloha 5 – Rozhovor s režisérem Štěpánem Gajdošem
- Příloha 6 – Rozhovor s dramaturgem a uměleckým šéfem Martinem Sládečkem
- Příloha 7 – Rozhovor s dramaturgyní Lenkou Dombrovskou
- Příloha 8 – Rozhovor s herečkou Anežkou Šťastnou
- Příloha 9 – Rozhovor s herečkou Markétou Matulovou
- Příloha 10 – Rozhovor s hercem Ondřejem Vyhlídalem

Úvod

Režisér Jan Frič oznámil 26. 2. 2023 ve svém příspěvku na sociální síti Facebook, že od následující sezóny 2023/2024 dál ruší preddomluvené premiéry s divadly, kde měl coby režisér hostovat.¹

„Zrušil jsem všechny svoje premiéry počínaje příští sezonou. Miluju divadlo. Chci ho dělat. Ale poctivě. Kvantita není kvalita. Je to neudržitelné. Takže, abych měl na nájem, od září hledám na čas práci mimo obor divadelní režie. Co umím, víte. Rád se k režii vrátím, třeba v sezoně další, jen musím vymyslet, jak - toho dělat míň. „Ať jiné planoucí se nyní postarají,“² uvádí v příspěvku Frič.

Ačkoliv tvrdí, že sám syndromem vyhoření zatím neprošel, pojednává o určitých faktorech, které na vlastní kůži zažívá a které k naplnění syndromu vedou. Rozhodnutím zrušit následující režijní hostování v českých divadlech chce samotnému vyhoření předejít.

„Hovoříme zde o syndromu vyhoření, ale nejsem přesvědčen, že jsem skutečně prošel tím, co se v psychiatrickém kontextu označuje jako vyhoření – stav s definicí na úrovni klinické diagnózy. Myslím, že to, o čem diskutujeme, zejména v divadelním prostředí, je spíše stav, který vykazuje podobné příznaky, ale ještě nedosahuje té ‘konečné’ fáze, toho destruktivního bodu, který může následovat, pokud se zcela ztratí kontrola nad situací a skončí tragicky,“³ zmínil Jan Frič v našem rozhovoru, který jsem s ním vedl 21. 3. 2023 v rámci svého diplomového výzkumu.

Syndrom vyhoření představuje komplexní psychologický jev s psychosomatickými projevy, který může postihnout kohokoliv bez ohledu na jeho pracovní pozici, působiště či životní fázi. Divadelní prostředí není výjimkou a všechny oblasti divadelní praxe, včetně veškerých uměleckých profesí, produkční sféry, vedení i technického zázemí mohou být k projevům tohoto syndromu náchylné. Cílem této práce je identifikovat faktory, jež přispívají k výskytu vyhoření v případě herců a režisérů, a analyzovat, jak se tento stav projevuje v jejich profesním i osobním životě.

Z důvodu mého profesního zaměření (studuji a věnuji se herectví) a s tím souvisejícího specifického povědomí o hereckých a režijních kruzích, jsem si v této práci vytyčil zaměření právě na tuto oblast bádání a zaměřím se převážně (nikoli výhradně) na kontext repertoárového divadla.

¹ VITVAR, Jan H. *Jako by za mnou stála zubatá: Příběh režiséra Jana Friče, který míří z Národního divadla na pracovní úřad.* Online. Respekt. 2023-06-17. Dostupné z: <https://www.respekt.cz/tydenik/2023/25/jako-by-za-mnou-stala-zubata>. [citováno 2023-07-26].

² FRIČ, Jan [Facebook]. *[Zrušil jsem všechny svoje premiéry...]*. Příspěvek na Facebooku. Dostupné z: Facebook, <https://www.facebook.com/frikyfrikfrikfyrik>. [citováno 2023-07-31].

³ SIKORA, Michal. *Rozhovor s Janem Fričem.* Přepis rozhovoru. 2023-03-21. Místo: Soukromý archiv Michala Sikory.

Postupuji převážně autoetnografickou metodou, což znamená, že téma syndromu vyhoření a jeho možných příčin zkoumám na základě vlastní umělecké praxe a osobních zkušeností s divadelním prostředím. Pro účely bakalářské práce jsem se také rozhodl vést osobní rozhovory s vybranými experty, buď z oblasti psychologie nebo z divadelní praxe. Úryvky z těchto rozhovorů budu svoji práci průběžně proplétat.

Tato bakalářská práce má za cíl přispět k lepšímu pochopení syndromu vyhoření v divadelním prostředí a poskytnout poznatky pro prevenci a podporu zdravého pracovního prostředí (nejen) v těchto uměleckých oborech.

*V srdci plamenů
viděl jsem jak se hroutí
pivoňka*

Kató Šúson

1 Jiskra

“Před čelem extrémního požáru jsou často předbíhavá ohniska zažihaná zmíněnými blesky a na menší vzdálenost jiskrami nesenými z ohně. Někdy se treťi do keře plného silic a ten naráz vzplane jak bengál i desítky metrů před čelem požáru, a to hned zas postup ohně urychlí.”⁴

Rozhodnutí o budoucí profesi představuje jeden z významných milníků v našem životě. Tento proces rozhodování je velmi komplexní a každý člověk si utváří představy o své budoucí profesní dráze individuálně: někteří mohou mít jasnější vize již v raném dětství, zatímco jiní se mohou rozhodovat až v průběhu dospívání.

Obecně můžeme také tvrdit, že je člověk při výběru své budoucí profese determinován prostředím i hodnotami, ve kterých vyrůstal. Jana Velecká uvádí ve svém diplomovém výzkumu zabývající se faktory ovlivňujícími volbu povolání u adolescentů: *„Volba budoucího povolání není pouze záležitostí vlastních představ a ideálů. Je úzce spjata s mnoha faktory, jejichž vliv je mnohdy podstatnější než vlastní vize. Nezřídka se stává, že se jedinec usilovně připravuje na vysněné povolání a pak se pod vlivem určitého faktoru rozhodne jinak.”⁵*

Výběr divadelního oboru jako profesního zaměření, konkrétně pak například herectví nebo režie, může být motivován různými faktory. Existuje několik teoretických přístupů, které se snaží proces výběru vysvětlit.

Podle psychologa Erika Eriksona je adolescence klíčovým obdobím pro formování identity – dnes je formování identity vnímáno jako celoživotní proces,⁶ avšak s přihlédnutím k volbě budoucí profese se můžeme opřít o čtvrtou vývojovou fázi tohoto procesu, kdy si dítě vytváří vztah k práci a pracovním návykům.⁷ V průběhu let dochází k postupné autonomii dítěte a k jeho postupné integraci do různých společenských okruhů. V různých vývojových stádiích tak hledá jedinec sebe sama, svou integritu či zájmy. Během tohoto období se děti začínají zajímat o různé aktivity a vyhledávají zkušenosti, které jim umožňují objevovat vlastní schopnosti, zájmy a preference. *„Ve školní i psychologické praxi jsou zájmy zpravidla definovány ve vztahu k okolním fyzickým a sociálním objektům a procesům, ale stejně tak i k vykonávaným činnostem, kterým se žáci obvykle věnují. [...] Seznam potenciálních zájmů je v*

⁴ SÁDLO, Jiří. *Požáry v krajině: Od fyziky a evoluce po management*. Online. Vesmír. 2021-07-12. Dostupné z: <https://vesmir.cz/cz/casopis/archiv-casopisu/2021/cislo-7/pozary-krajine.html>. [citováno 2023-07-26].

⁵ VELECKÁ, Jana. *Faktory ovlivňující volbu povolání adolescentů*. s. 30. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2013, Dostupné také z: <http://hdl.handle.net/10563/20818>. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Fakulta humanitních studií, Ústav pedagogických věd. Vedoucí práce Suchánková, Eliška.

⁶ MARTINKOVÁ, Iveta. *Formování identity* [online]. s. 5. Olomouc. 2012. Dostupné z: <https://theses.cz/id/i0t8st/>. Bakalářská práce. Univerzita Palackého v Olomouci, Pedagogická fakulta. Vedoucí práce Mgr. Lucie Křeménková, Ph.D. [citováno 2023-07-12].

⁷ Tamtéž, str. 15.

podstatě neomezený, ale výběr těchto zájmů je ovlivněn především osobnostními charakteristikami žáka,⁸ uvádí psycholog Antonín Mezera v příručce *Hollandova teorie profesního vývoje*. Některé děti se mohou už v této fázi identifikovat s uměním a divadlem, což je může vést k zájmu o budoucí práci v tomto oboru.

Podle statistiky ČTK může hrát velkou roli v rozhodování o budoucím povolání také vliv rodičů a prostředí, ve kterém děti vyrůstají.⁹ Děti tak mohou být inspirovány rodiči či blízkými členy rodiny, pokud tito působí v divadelním sektoru, a mohou tak vnímat divadlo jako přirozenou součást svého života.

Ať už se rozhodneme pro studium herectví na konzervatoři či na vysoké umělecké škole, nebo ať vstupujeme do divadelní praxe bez formálního vzdělání skrze různé náhody, sdílíme jedno společné. Tím je očekávání, motivace a cíle, které slouží jako hnací síla pro zvědavost a aktivitu: „*Zájem lze ovšem z psychologického hlediska charakterizovat nejen jako vnitřní hnací sílu a tendenci jedince věnovat se určité konkrétní činnosti [...], ale i jako motivační faktor, jehož orientace a intenzita jsou v dominantní míře ovlivňovány sociálně psychologickými aspekty prostředí, ve kterém jedinec vyrůstá,*“¹⁰ doplňuje Mezera.

Na začátku se však často přehlížejí skutečnosti, které později mohou přispět ke ztrátě tohoto „motoru“, ke ztrátě smyslu a náplně vykonávaného povolání. A také k související ztrátě energie. V daný moment pak hovoříme o syndromu vyhoření.

⁸ MEZERA, Antonín. *Hollandova teorie profesního vývoje*. Online. 2005. str. 5. Dostupné z: https://www.zsbystrice.cz/images/dokumenty/holland_typology.pdf. [citováno 2023-08-06]

⁹ ČTK. *Povolání rodičů má vliv na výběr studijního oboru dětí, potvrdil průzkum*. Online. Novinky.cz. 2017-07-03. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/clanek/veda-skoly-povolani-rodicu-ma-vliv-na-vyber-studijniho-oboru-deti-potvrdil-pruzkum-40038678> [citováno 2023-08-06]

¹⁰ MEZERA, Antonín. *Hollandova teorie profesního vývoje*. online, 2005. 10.6.2015. str. 6. Dostupné z: https://www.zsbystrice.cz/images/dokumenty/holland_typology.pdf. [citováno 2023-08-06]

1.1 Zázeh

Rozhodnutí pro studium herectví na Janáčkově konzervatoři jsem učinil v osmé třídě základní školy, a to bez delšího rozmýšlení. Přivedla mě k tomu komparzní zkušenost v preventivním filmu Jakuba Vignera. Během natáčení jsem měl možnost setkat se se studenty herectví z výše uvedené konzervatoře. Co mě na nich však zaujalo, nebylo jejich herecké umění, konkrétní výkon nebo platové ohodnocení, ale spíše způsob, jakým vedli společnou diskuzi a vzájemně se podporovali v průběhu natáčení, tedy určitá forma kolektivní soudržnosti. Tuto atmosféru jsem do této doby nezažil, zvláště jako dítě, které se vždy drželo stranou od ostatních. Očekávání od studia jsem měl pak spíše zkršená touto zkušeností, ale i zkušeností s všudypřítomnou glorifikací herců či hereček.

Je zřejmé, že v tomto věku jsem nemohl plně pochopit, co vše zahrnuje studium herectví a následná herecká praxe. Tato zkušenost byla ovšem tak silná, že mé další životní kroky jednoznačně nasměrovala.

„S mamkou jsem také chodil rád často do divadla. Vždy jsem měl respekt před herci a obdivoval jsem je, přemýšlel jsem nad tím, a nakonec jsem došel k tomu, že bych to chtěl dělat,“¹¹ uvádí herec Ondřej Vyhliďal.

Vzplanutí a vášeň pro studium divadelního oboru či v začátcích kariéry v divadelním prostředí jsou příznačné pro mnohé jedince, kteří alespoň část své cesty zasvětili divadlu. Málokdy se však na začátku této cesty člověk okamžitě a napřímo setká s realitou praxe. Na konzervatořích neprobíhají praktické daňové workshopy ani kurzy psaní grantových žádostí. Na talentových zkouškách se pochopitelně nehovoří ani o průměrném honoráři herce v angažmá, ani o mzdách hereček, které jsou mnohdy ještě o několik významných procent nižší, natož o přeplněných divadelních institucích a náročnosti a svízelných práce na volné noze. Presentovat před zájemci o studium na umělecké škole fakta s tak negativním a hořkým podtónem by bylo nejspíš odstrašující. Je však potřeba dodat, že se jedná o realitu, se kterou se u nás setkává mnoho mladých herců a hereček, režisérů a režisérek, kteří jsou s těmito skutečnostmi konfrontováni teprve v samotné praxi.

„Moje představa byla hodně jiná než skutečnost. Nebyl jsem moc informovaný, jak může vypadat takové studium na konzervatoři.“¹²

¹¹ SIKORA, Michal. Rozhovor s Ondřejem Vyhliďalem. Přepis rozhovoru. 2023-03-13. Místo: Soukromý archiv Michala Sikory.

¹² Tamtéž.

Studium tedy slouží často jako uzavřená laboratoř, skrze kterou nelze dohlédnout do praktického světa, laboratoř, v níž se ohledávají principy, smysly, slova, divadelní klíče, tělesnost, přístup k sobě samému či k druhým, komunikace nebo teorie - netoliko podmínky tvorby mimo školu. Zvláště pak v prvním ročníku, kdy většina konzervatoří nedovoluje studentům hostování nebo jakoukoliv jinou praxi, jsou studenti před realitou "uchráněni". Je to ovšem nutně výhodné?

Ze svých zkušeností, které čerpám ze studia herectví na konzervatoři, mohu potvrdit, že mým prvním zklamáním byl nedostatečně projevovaný zájem o mě coby adepta herectví ze stran profesionálních divadel. Ačkoliv jsem byl v té době stále ve fázi studia, vědomí skutečnosti, že jsem byl pro studium vybrán na základě talentových zkoušek, a s tím spjatá iluze, že studuji-li herectví, musím se stát hercem, byly sžíravé. Objevovaly se pak pocity bezmocnosti, nenaplněnosti, nedostatečnosti či průměrnosti a s tím související strach o budoucnost.

Dnes již nejsem studentem herectví druhého ročníku konzervatoře. Nicméně fakt, že už jsem jednou byl tímto svíravým pocitem zasažen, neznamená, že se tíseň nedostaví znovu, a vzhledem k současné napjaté realitě dost pravděpodobně i s větší intenzitou.

2 Na cestě k vyhoření (?)

Tato kapitola bude primárně zaměřena na definování centrálního konceptu "burnout" neboli vyhoření, a to s cílem poskytnout adekvátní teoretický rámec pro pochopení této problematiky. Následně se pokusím tento koncept zasadit do divadelního kontextu. Mým cílem bude identifikovat a analyzovat faktory, které mohou zažehnout vznik daného syndromu – s přihlédnutím k divadelní praxi.

Pro porozumění syndromu vyhoření je však důležité pozastavit se u jeho prvotního signálu, a tím je motivace, respektive pak hrozba její ztráty.

Každé historické období se vyznačuje specifickým rytmem a souborem faktorů, které ovlivňují individuální motivaci jednotlivců. V rámci pravěkých společností převyšovaly motivace primární, tj. biologické stimuly, jako jsou potřeba získávání potravy, hledání bezpečí, potřeba odpočinku a spánku atd.

S evolucí společnosti došlo k formování a vzestupu sekundárních, sociálních motivací, které lze také označit jako získané motivace. Tyto motivace jsou založené na sociálních, kulturních a společenských normách a hodnotách. Kultivace těchto sekundárních motivací byla následkem vývoje společenských struktur a vzájemných interakcí mezi jedinci.¹³ Osobně mě k volbě divadelního povolání vedly samozřejmě zejména tyto motivace sociální.

Samotnou motivaci definuje psycholožka Anna Plháková jako „*souhrn všech intrapsychických dynamických sil neboli motivů, které zpravidla aktivizují a organizují chování i prožívání s cílem změnit existující neuspokojivou situaci nebo dosáhnout něčeho pozitivního.*“¹⁴ A dále dodává: „*Převážně kladné pocity provázejí také rozmanité tvůrčí aktivity, což si lidé mnohdy uvědomí až po jejich skončení.*“¹⁵

Americký psycholog Abraham Maslow je znám díky své teorii o hierarchizaci lidských potřeb do tzv. Maslowovy pyramidy. V té souvislosti uvádí, že potřeby dělí na dvě části: biologické a sociální. V oblasti sociální pak definuje například potřebu uznání či úspěchu.

Domnívám se, že právě tyto dvě poslední potřeby mohou být častým problémem ve vztahu k vyhoření v oblasti herectví a režie. Herci či režiséři mohou být posedlí potřebou uznávání, pochvaly a ocenění. Pokud se jejich sebehodnocení a pocit vlastní hodnoty silně opírají o vnější uznání, mohou se stát zranitelnými vůči kritice a neúspěchům, což může snadněji vést k vyhoření.

¹³ WIKISOFIA. Motivace. Online. Wikisofia.cz. 2017.02.18. Dostupné z: <https://wikisofia.cz/wiki/Motivace> [citováno 2023-07-23].

¹⁴ PLHÁKOVÁ, Alena. *Učebnice obecné psychologie*. s. 319. Praha: Academia, 2004. ISBN 80-200-1086-6.

¹⁵ Tamtéž.

„Tento pocit uznání a ohodnocení, který lidé chtějí od společnosti, je základní potřebou. Ale existují práce, kde jednotlivec musí 'suplovat' tuto potřebu sám,“¹⁶ dodává režisér Frič k tématu odměny v divadelním prostředí.

Potřeba uznání může být však nekonečná, a tak i při dosažení úspěchu se divadelníci mohou cítit nespokojeni, pokud jejich výkon nepřinesl tolik uznání, kolik očekávali. Podobná situace může vyvolat pocity prázdnoty a frustrace.

Prostor pro rozvinutí vyhoření je ovšem ještě širší: „Burnout má zelenou i tam, kde není přesně stanoveno, co se od koho očekává, kde jsou očekávání nerealistická (přehnaná), kde na vedoucím místě či na vedoucích místech nejsou lidé dostatečně schopní, případně kde tam jsou lidé schopní, avšak nemají potřebné možnosti a prostředky k výkonu toho, co by konat chtěli,“¹⁷ shrnuje potenciální příčiny psycholog Jaro Křivohlavý.

2.1 Definice pojmu vyhoření

Psychoterapeut Tomáš Novák definuje vyhoření jako „soubor příznaků psychického vyhoření a emočního vyčerpání.“¹⁸ Také se v souvislosti s vyhořením můžeme setkat s pojmem NOFTT (Non-organic failure to thrive), označujícím situaci, v níž jedinci chybí pocit úspěšnosti vlastního pracovního snažení.¹⁹

Psycholog Křivohlavý vymezuje pojem takto: „Burnout je formálně definován a subjektivně prožíván jako stav tělesného, citového (emocionálního) a duševního (mentálního) vyčerpání, způsobeného dlouhodobým pobýváním v situacích, které jsou emocionálně mimořádně náročné.“²⁰

K vyhoření dochází především v profesích, ve kterých se člověk často dostává do emocionálního kontaktu s osobami, které jsou na něm závislé. „Interakce s dynamickým prostředím, v němž žijeme, vyžaduje adekvátní adaptivní odpovědi na kladené nároky, které mohou mít různou kvalitu, trvání i intenzitu.“²¹

Mnoho odborných prací se zabývá problematikou syndromu vyhoření, jeho mapováním či zkoumáním, a většina z nich se zaměřuje na obory zdravotnické, pedagogické a sociální,

¹⁶ SIKORA, Michal. *Rozhovor s Janem Fričem*. Přepis rozhovoru. 2023-03-21. Místo: Soukromý archiv Michala Sikory.

¹⁷ KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. s. 70. Praha: Grada, 1998. Psychologie pro každého. ISBN 80-7169-551-3. s. 31

¹⁸ NOVÁK, Tomáš. *Práce jako droga*. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0016-2.

¹⁹ PAULÍK, Karel. *Psychologie lidské odolnosti*. 2., přepracované a doplněné vydání. s. 106. Praha: Grada, 2017. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-5646-2.

²⁰ KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. s. 10. Praha: Grada, 1998. Psychologie pro každého. ISBN 80-7169-551-3.

²¹ PAULÍK, Karel. *Psychologie lidské odolnosti*. 2., přepracované a doplněné vydání. s. 67. Praha: Grada, 2017. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-5646-2.

tedy na tzv. pomáhající profese čili „veškeré profese, jejichž teorie, výzkum a praxe se zaměřují na pomoc druhým, identifikaci a řešení jejich problémů a na získávání nových poznatků o člověku a jeho podmínkách k životu, tak aby mohla být pomoc účinnější.“²²

Existuje však pouze omezené množství odborné literatury, která se explicitně zabývá problematikou syndromu vyhoření v kontextu kulturního sektoru. Mezi příklady takových textů lze zařadit současné iniciativy, jako je otevřený dopis adresovaný ministrovi kultury Martinu Baxovi z roku 2022.²³ Tento dokument představuje reflexi situace v kulturním sektoru v postpandemické éře a žádá adekvátní finanční kompenzaci, sociální zabezpečení nejen pro umělce, ale také důstojné pracovní podmínky atd.

Dalším zdrojem, který se věnuje této problematice, je časopis CEDIT, konkrétně jeho desáté vydání s názvem *Nerůst*, kde je téma syndromu vyhoření a jeho vlivu na kulturní sektor podrobně rozebráno.²⁴

2.2 Historie a původ pojmu vyhoření

Původní význam slova vyhoření pochází z anglosaské fyzikálně-technické terminologie, kde se používá pro popis procesu vyhoření kabelů, žárovek, pojistek a dalších materiálů. Tento pojem pod sebe zahrnuje stavy jako např. opotřebení, namáhání a přetěžování materiálů v jejich používání při práci. Technický význam slova se však pomalu rozšířil i do oblastí lidské psychiky.²⁵

Koncem 20. století se psychologové Herbert Freudenberger a Christina Maslach rozhodli použít termín vyhoření pro popis stavu lidí, kteří se věnují pomáhajícím profesím, jako jsou například zdravotničtí pracovníci, pedagogové či sociální pracovníci. Tyto profese jsou charakterizovány vysokou mírou stresu, emocionální zátěže a vysokými nároky na pozornost a soustředění.

Dnes se však vyhoření týká i mnoha dalších profesí a oblastí, jako je například umělecký sektor, podnikání, IT oblast a další. Vyhoření připomíná komplexní paralýzu a může mít vliv na celkovou kvalitu života a pracovní výkon. Proto se stále více lidí začíná zajímat o příčiny a možnou prevenci tohoto stavu a hledá různé způsoby, jak s ním bojovat.²⁶

²² HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. s. 185. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-303-X.

²³ Artalk. Otevřený dopis ministru kultury ve věci udržitelnosti a nerůstu v kultuře. Online. Artalk.cz. 2022.03.23. Dostupné z: <https://artalk.cz/2022/03/23/otevreny-dopis-ministru-kultury-ve-veci-udrizitelnosti-a-nerustu-v-kulture/> [citováno 2023-08-06].

²⁴ Cedit: kontexty a přesahy tvorby Centra experimentálního divadla. roč. 4 (2023). č. 10. Brno: Centrum experimentálního divadla. ISSN 2694-7765. Dostupné z: <https://jasuteren.cz/media/pages/cedit/302609557-1676035289/10-1.pdf>

²⁵ POSCHKAMP, Thomas. *Vyhoření. Rozpoznání, léčba, prevence*. s. 10. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-016-6.

²⁶ Tamtéž, s. 11

2.3 Fáze vyhoření

V této podkapitole se zaměřím na specifický proces, kterým procházejí jednotlivci během vyhoření, uvedu tedy různé fáze vyhoření. Klíčový pojem této práce úzce souvisí také s pojmem *krize* – oba termíny, tedy krize i vyhoření, označují skutečnosti, které se mohou překrývat, ovšem existují mezi nimi i určité rozdíly, které je třeba brát v úvahu.

Ačkoliv existuje mnoho různých definic a druhů krizí, můžeme krizi pro účely porovnání s vyhořením obecně definovat jako náhlý a intenzivní nápor stresu nebo nespokojenosti, který může být vyvolán širokou škálou životních událostí, jako je ztráta práce, smrt blízké osoby nebo rozvod. Fáze krize mohou být dramatičtější a intenzivnější, ale obecně jsou kratšího trvání.

Oproti tomu je vyhoření typicky dlouhodobý proces, který se vyvíjí postupně v důsledku chronického stresu nebo dlouhodobé nespokojenosti.

V následujících sekcích se podrobněji seznámíme s jednotlivými fázemi vyhoření, a se způsoby, jimiž jednotlivci mohou těmito fázemi procházet. Členění fází vyhoření nabízí psychoterapeut Alfred Längle, jeden ze zakladatelů existenciální analýzy. Dle jeho teorie může jedinec prožívající syndrom vyhoření projít třemi fázemi: *fází nadšení*, *fází vedlejšího zájmu* a *fází popela*. Tyto jednotlivé fáze se pokusím také provázat s divadelním kontextem. Důležité je však podotknout, že tyto fáze nemusejí být vždy nutně shodné se subjektivní zkušeností jedince, jedná se o obecný modelový přehled.

Fáze nadšení – Euforie je znakem počáteční fáze, kdy se jedinec věnuje své práci s plným nasazením a vášní. Divadelní pracovníci, ať už jsou to herci, režiséři, scénografové nebo technici, jsou často poháněni touhou vytvářet nové umělecké dílo a přispívat k jeho rozvoji. V této fázi se jedinec cítí naplněný, smysluplný a motivovaný. „*Člověk se pro něco zcela nadchl, má konkrétní cíl, jeho konání mu připadá smysluplné, protože usnadňuje cestu k vytyčenému cíli. Hlavním tématem je zde smysluplnost.*“²⁷

Fáze vedlejšího zájmu – „*Z prostředku se začíná stávat cíl,*“ uvádí Längle. „*Jedinec už není motivován samotným cílem a jeho dosažením, ale prostředky, které za tuto práci získává. Žádoucím se stal vedlejší produkt. Přestává být tím, kým chtěl, čeho chtěl dosáhnout, přesto v profesi dále funguje, jeho nadšení začíná pohasínat.*“²⁸ V kontextu divadla to může

²⁷ JEKLOVÁ, Marta a Eva REITMAYEROVÁ. *Syndrom vyhoření*. s. 19. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2006. ISBN 80-86991-74-1.

²⁸ Tamtéž.

znamenat, že pracovník se méně zajímá o tvorbu uměleckého díla a více o uznání, plat nebo jiné vedlejší výhody. To může vést k postupné ztrátě nadšení a pocitu smysluplnosti v práci.

Fáze popela – Poslední fází je fáze popela. To je bod, kdy jedinec „ztrácí úctu k ostatním lidem, ke klientům, nerespektuje je, vidí v nich věci, zároveň ztrácí úctu i k sobě samému, k vlastnímu životu, neváží si vlastního snažení, vlastních přesvědčení, ztrácí smysl života.“²⁹ V divadle to může znamenat, že jedinec přestane respektovat své kolegy, publikum nebo uměleckou vizi svého díla. Může začít cítit apatii, cynismus nebo dokonce pocit ztráty smyslu všech věcí.

„Neustálá únava (nebyla jen z vyčerpání), neměl jsem chuť nic dělat, začal jsem se zavírat do sebe, nebyl jsem schopný tyto problémy řešit s přítelkyní ani kamarády. Uzavřel jsem se a dusil to v sobě, jsem na to sám a nic nezměním. Odpor k tomu to vykonávat, každé ráno vstávat na představení, na zkoušku. Bez motivace. Vyšší cíl, smysl; ztráta, všechno se to vytratilo. Pořád něco dáváš, ale nic se ti nevrací,“ popisuje svou poslední fázi vyhoření herec Ondřej Vyhliďal.³⁰

²⁹ Tamtéž.

³⁰ SIKORA, Michal. Rozhovor s Ondřejem Vyhliďalem. Přepis rozhovoru. 2023-03-13. Místo: Soukromý archiv Michala Sikory.

2.4 Krize

„Lidé často zažívají pocit úplné bezmoci, kdy se cítí neschopní změnit svou situaci. To je ještě zhoršeno, když jim někdo říká, že jedinou osobou, která může tuto situaci změnit, jsou oni sami. Tento pocit paralýzy může být natolik silný, že se zdá, že není možné nic udělat. Tento stav může vyústit do deprese, kdy se člověk izoluje a ztrácí motivaci,“³¹ říká Jan Frič.

Lidské životy jsou neustále provazovány s výzvami a nečekanými situacemi, které nás vystavují emočnímu napětí a stresu. Krize bezesporu patří mezi nevyhnutelné zkušenosti, kterým v průběhu naší existence čelíme. Tyto okamžiky nás staví před neznámé a nevyzpytatelné situace, které mohou ovlivnit naše myšlení, chování a pocity. „Myslím, že mám krizi“, „mám teď tvůrčí krizi“, „musím vymyslet nějaký krizový plán“, zaznívá v současných hovorech až podezřele často.

Každý z nás chápe pojem krize různě a každý člověk si prožil ve svém životě nejednu krizi z vlastní perspektivy. Ale co to ta krize je? Jaký má na nás vliv? Může být příčinou nebo výsledkem vyhoření? Slovo krize vzbuzuje nepříjemné pocity, může však být i odrazovým můstkem pro sebereflexi, přehodnocení stávajících norem a následnou redefinici dalšího směřování.

Během krizových situací se naše citlivost a forma reakcí na vnější podněty mohou značně změnit. Někteří z nás čelí krizím s odhodláním a vyrovnaností, zatímco jiní mohou projevovat strach, úzkost a bezmocnost. Emoční napětí, které při krizích zažíváme, může ovlivnit naše mezilidské vztahy a rozhodování.

2.4.1 Definice pojmu krize

Pojem krize je natolik úzce spjatý s podstatou dramatičnosti, a tedy i obecně s divadelním kontextem, že není divu, že se postupně přelévá i do širší divadelnické praxe. *„Historicky se toto slovo objevuje poprvé v souvislosti se stavbou klasického řeckého dramatu, po uvedení hlavních postav a základního problému (expozice) se objevuje první střet zájmů či idejí (kolize), který směřuje do dramatické podoby, v krizi představující v jistém ohledu první vyvrcholení děje,“³² uvádí psycholog Radkin Honzák.*

Mnozí z nás jistě ví, že krizí stavba řeckého dramatu nekončí, následuje peripetie a katastrofa, která však nemusí být nutně ekvivalentem katastrofického scénáře v negativním slova smyslu, ale jak popisuje Gustav Freytag: *„Katastrofou je pro nás konec děje, který*

³¹ SIKORA, Michal. *Rozhovor s Janem Fričem*. Přepis rozhovoru. 2023-03-21. Místo: Soukromý archiv Michala Sikory.

³² HONZÁK, Radkin, Novotná Vladimíra. *Krize v životě, Život v krizi*. s. 12. Praha: Euromedia, 2021, ISBN 978-80-242-7585-7.

*starověká scéna nazývá exodem. Tu plně vystupuje jednostrannost hlavního charakteru. Čím prudší byl jeho niterný boj, čím vyšší jeho cíl, tím nutnější je pád, podlehe-li.*³³

Rád bych se zde podrobněji zaměřil na Freytagovu teorii o přímé úměrnosti mezi výší cíle a intenzitou následujícího pádu. Tento princip lze snadno aplikovat i v kontextu emocí a očekávání, kde by platilo: čím vyšší jsou očekávání, tím intenzivnější je zklamání z nenaplněných představ. Tento koncept mi potvrdil v našem rozhovoru i psycholog Martin Sedláček, který působí na DAMU: „*Samotný průběh vyhoření začíná vysokou motivací, ze začátku jsme extrémně namotivováni. Nebývá zpočátku uzemnění, [člověk] není v kontaktu s realitou.*“³⁴ Z etiologického pohledu můžeme tedy považovat vysoké očekávání za možnou příčinu vzniku vyhoření. To dodává i psycholog Karel Paulík: „*K podstatným faktorům zvyšujícím riziko ohrožení syndromem burnout se řadí přítomnost nerealistických představ, očekávání a ideálů vztahujících se k určité povinnosti či nedostatek sociální podpory.*“³⁵ Nicméně zpět ke krizi.

„Člověk musí najít svůj vlastní zdroj motivace, a problém vyhoření nastává, když se tato investovaná energie nedostatečně vrátí, resp. očekávám-li, že se má vrátit. Jakým způsobem si člověk najde svou motivaci, je pak ovlivněno řadou faktorů, včetně ekonomických a pracovních podmínek ve společnosti, které to mohou zhoršovat,“³⁶ přibližuje znovu Jan Frič.

Oldřich Matoušek, který se zabývá problematikou krize a krizovou intervencí, přináší následující definici krize: „*Krizí se rozumí situace, která způsobuje změnu v navyklém způsobu života, a vyvolává stav nerovnováhy, ohrožení a stresu. Nemůže být proto řešena v rámci obvyklého repertoáru vyrovnávacích strategií jedince. Přesahuje jeho adaptační možnosti i zdroje běžných obranných mechanismů.*“³⁷ Paulík pak dodává: „*Kritických rozměrů mohou nabývat různé situace, v nichž je člověk konfrontován s vážným rizikem ohrožení, přičemž v pojmu 'krize' je akcentována rozhodující mez, za kterou už nelze zátěž dále zvyšovat bez destruktivních následků.*“³⁸

³³ FREYTAG, Gustav. *Technika dramatu*. s. 184. Přel. Jaroslav Žert. Praha: Ústav pro učebné pomůcky průmyslových a odborných škol, 1944. Knihovna divadelního prostoru, sv. 6, řada C, 1944. Přel. z: *Technik des Dramas* [1873].

³⁴ SIKORA, Michal. *Rozhovor s Mgr. et MgA. Martinem Sedláčkem*. Přepis rozhovoru. 2023-07-23. Místo: Soukromý archiv Michala Sikory.

³⁵ PAULÍK, Karel. *Psychologie lidské odolnosti*. 2., přepracované a doplněné vydání. s. 108. Praha: Grada, 2017. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-5646-2.

³⁶ SIKORA, Michal. *Rozhovor s Janem Fričem*. Přepis rozhovoru. 2023-03-21. Místo: Soukromý archiv Michala Sikory.

³⁷ MATOUŠEK, Oldřich a kol. *Metody a řízení sociální práce*. s. 120. Praha: Portál s.r.o., 2003. ISBN 80-7178-548-2.

³⁸ PAULÍK, Karel. *Psychologie lidské odolnosti*. 2., přepracované a doplněné vydání. s. 98. Praha: Grada, 2017. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-5646-2.

Definici duševní krize přináší pak Jan Vymětal: „*Duševní krize nastává tehdy, jestliže se člověk střetne s překážkou, kterou není s to vlastními silami zvládnout v přijatelném čase a navykým způsobem.*“³⁹

Jen málokdo z nás je schopen akceptovat a otevřeně si přiznat, že se momentálně nachází v krizi; ať už před sebou samým, nebo před ostatními. Je to zřejmě dáno našimi obrannými mechanismy a snahou udržet si pozitivní sebepojetí a obraz sebe sama. Mnohem častěji máme tendenci reflektovat krizové situace retrospektivně, po jejich ukončení. Tento fenomén, kdy mluvíme o krizi až ex post, může být výsledkem několika faktorů. Mohou to být naše vlastní psychologické bariéry, strach z odsouzení nebo negativní reakce okolí, či jednoduše neschopnost adekvátně identifikovat a pojmenovat svůj vlastní stav v průběhu krize.⁴⁰

2.4.2 Fáze a typy krizí

V kontextu této kapitoly se zaměříme na sled fází, kterými jednotlivci procházejí během krize. Podobně jako v případě většiny jiných nemocí, i zde má krize svůj strukturovaný průběh rozdělený do jednotlivých etap. Klíčovým cílem této kapitoly (i celé práce) je porozumět procesu krize (předstupni vyhoření) skrze její fáze.

Fáze prodromální je první fází, tedy „*fází varovnou, pokud jsou předzvěstné příznaky přítomny.*“⁴¹ Naše tělo, okolí i mysl nám o této fázi mohou dávat signály, často však nejsme schopni tyto prodromy neboli symptomy a varovné příznaky zpočátku rozpoznat či si je připustit. „*Na osobní úrovni se nám mohou hlásit nejružnějším způsobem od drobných tělesných příznaků při zdravotních krizích přes signály z mezilidské sféry v krizích vztahových a společenských až po řeč našeho podvědomí, která k nám promlouvá ve snech.*“⁴²

V kontextu profesí herce nebo režiséra mohou uvést následující příklad: Herci a režiséři tráví dlouhé hodiny na zkouškách či na představeních, často pod značným tlakem, aby dosáhli vysoké úrovně výkonu. V prodromální fázi mohou začít cítit drobné tělesné příznaky, jako je například chronická únava, nespavost nebo dokonce malátnost a bolesti těla. Tyto příznaky mohou být počátečními signály, že jejich tělo je pod značným stresem.

Na emocionální úrovni může prodromální fáze přinést pocit nervozity, neklidu nebo snížené schopnosti koncentrace. Herci a režiséři mohou také začít pociťovat stále větší napětí

³⁹ VYMĚTAL, Jan. *Základy lékařské psychologie*. s. 171. Praha: Psychoanalytické nakladatelství. 1994. ISBN 80-901601-3-1.

⁴⁰ HONZÁK, Radkin, Novotná Vladimíra. *Krize v životě, Život v krizi*. s. 17. Praha: Euromedia, 2021, ISBN 978-80-242-7585-7.

⁴¹ Tamtéž.

⁴² Tamtéž.

v mezilidských vztazích na pracovišti, což může vést ke konfliktům nebo neshodám s kolegy nebo podřízenými.⁴³

Akutní fáze představuje období, kdy dochází k naplnění krizové situace a dosažení jejího pomyslného vrcholu. Během této fáze dosahuje intenzita a naléhavost maximální úrovně. Jedná se o fázi, kdy se jedinec potýká s největšími výzvami, stresovými situacemi a nejistotou. „V této fázi vrcholí skutečné drama krize a zastihuje nás často bezbranné a bezmocné. Reagujeme většinou stresovou reakcí, která může nabýt různých podob od fenoménu ‚mrtvého brouka‘ přes hyperaktivitu až k rezignaci, vzdání se a depresi.“⁴⁴

V této fázi jsou emoce a psychické reakce na krizové události nejvíce výrazné. Jedinec tak může cítit strach, paniku, vztek, zoufalství nebo bezmoc. Prožívání tak silných emocí může vést k potížím se soustředěním, rozhodováním a racionálním uvažováním. „Akutní fáze znamená srážku s někdy předvídatelnými, ale často nepředvídatelnými okolnostmi nebo srážku s okolnostmi předvídatelnými, nicméně nezvládnutelnými.“⁴⁵

Chronická fáze je obdobím, kdy krize dosáhla nejvyššího bodu intenzity. Na rozdíl od akutní fáze, kde se jedná o okamžikovou reakci na krizovou událost, chronická fáze krize představuje dlouhodobější období, které může trvat dlouho po odeznění akutní fáze stresu.

Matoušek definuje chronickou krizi takto: „Chronické krize bývají svým počátkem nenápadné, trvají dlouho, řádově měsíce i roky. Nejčastěji jde o procesy, které mají charakter latentní krize, někdy vznikají nedostatečným nebo povrchním řešením akutních krizí. Někdy souvisejí s mezilidskými vztahy. Typickým příkladem je nedořešený konflikt v manželství či vztahu. Častým důvodem jsou neuspokojivé sociální okolnosti, jako je chudoba, domácí násilí, bezdomovectví apod.“⁴⁶

V této fázi jedinci začínají čelit důsledkům krize a nastupuje čas pro sebereflexi a přehodnocení postojů, hodnotových systémů či schémat, která byla přijata během akutní fáze. Často tak chronická fáze může přinášet katarzi. Lidé se mohou nacházet v období přestavby a hledání nových způsobů zvládnání krizové situace. Akutní fáze krize významně ovlivňuje následující fázi, a proto je klíčové vyhodnotit, jaké kroky byly v minulosti podniknuty a jak mohou být přehodnoceny.⁴⁷

⁴³ Wikipedie: Otevřená encyklopedie: Prodromální stádium [online]. c2021 [citováno 2023-07-23]. Dostupný z: <https://cs.wikipedia.org/w/index.php?title=Prodrom%C3%A1ln%C3%AD_st%C3%A1dium&oldid=20360581>

⁴⁴ HONZÁK, Radkin, Novotná Vladimíra. *Krize v životě, Život v krizi*. s. 21-22. Praha: Euromedia, 2021, ISBN 978-80-242-7585-7.

⁴⁵ Tamtéž.

⁴⁶ MATOUŠEK, O. *Metody a řízení sociální práce*. 1. vyd. s. 124. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-548-2.

⁴⁷ HONZÁK, Radkin, Novotná Vladimíra. *Krize v životě, Život v krizi*. s. 21. Praha: Euromedia, 2021, ISBN 978-80-242-7585-7.

Jako příklad si vezměme režiséra či režisérku, která se během intenzivních zkoušek a příprav na premiéru vypořádává s vysoce stresovými situacemi. Po uvedení premiéry, která dle recenzí či reflexí ze stran diváků, souboru či vedení neměla onen očekávaný úspěch či nedosahovala obecného očekávání, může režisér či režisérka pociťovat pocit beznaděje a frustrace, který přetrvává i poté, co nejintenzivnější stres odezní. Zmítá se mezi sebepoškozujícími myšlenkami, poklesem sebedůvěry a pocitem, že jeho či její tvůrčí schopnosti jsou vyčerpané.

Fáze restituce je poslední fází krize. Honzák popisuje tuto fázi jako období zotavení a regenerace. Toto období nese v sobě paradoxy, v nichž se jedinec může cítit současně "chudší a bohatší". Na jedné straně může člověk pociťovat ztrátu ve formě vyčerpaných emocí a ztracené energie. Na druhé straně se však jedinec může cítit obohacen o nové zkušenosti a poznání, která přišla jako přímý nebo nepřímý důsledek krize.⁴⁸

Honzák dále zdůrazňuje, že restituce často znamená přesun pozornosti a aktivity do jiných oblastí života, než jaké byly pro jedince klíčové před propuknutím krize. Tato proměna může být symbolizována konceptem, že člověk "nevstupuje dvakrát do téže řeky". Jinými slovy, zkušenost krize mění osobu a její život takovým způsobem, že se již nemůže vrátit k původnímu stavu.⁴⁹

Tato fáze také nese potenciál pro hlubokou osobní a profesní transformaci. Při uplatnění této fáze na hereckou nebo režisérskou profesi si můžeme představit, že se umělec po období intenzivního stresu a vyčerpání snaží najít nové způsoby, jak přistupovat ke své práci. Možná začne experimentovat s novými metodami nebo technikami, které mu pomohou lépe zvládat tlak a stres spojený s jeho profesí. To by mohlo vést k novým poznáním a obohacení jeho umělecké praxe. Tato fáze také signalizuje velkou změnu. Herci a režiséři mohou dojít ke zjištění, že se jejich pohled na práci nebo život značně změnil. Krize a následná restituce mohou tedy vést k hlubokým osobním a profesním proměnám, což může znamenat, že se již nemohou vrátit do svých původních životních a profesních rolí, jaké zastávali před vyhořením.

Nicméně Honzák také upozorňuje, že přes všechny potenciální zisky a pozitivní změny, které může krize přinést, nejsou všechny krize nebo jejich fáze restituce stejné. Některé mohou mít mnohem těžší průběh než jiné, a některé mohou být dokonce tak těžké, že mohou vést až k myšlenkám na sebevraždu.⁵⁰

⁴⁸ Tamtéž, str. 21.

⁴⁹ Tamtéž.

⁵⁰ HONZÁK, Radkin, Novotná Vladimíra. *Krize v životě, Život v krizi*. s. 30. Praha: Euromedia, 2021, ISBN 978-80-242-7585-7.

Nakonec, i když by bylo ideální, kdybychom mohli předcházet krizím nebo je včas zachytit a směřovat je přímo do fáze restituce, Honzák uznává, že toto není vždy možné. Někdy může pokus o "zmrazení" krize vést k jejímu odložení a možná ještě těžšímu průběhu v budoucnosti.⁵¹

2.5 Stres

Podstatným faktorem, který může přispět k vzniku syndromu vyhoření, je stres. Stres je běžnou součástí našeho každodenního života, ať už se s ním setkáváme ve větší nebo menší míře. Odolnost jedince vůči stresu je ovlivněna jeho individuálními charakteristikami a způsobem, jakým se se stresem vyrovnává: *„Odolnost představuje kvalitu jeho adaptační schopnosti umožňující adekvátně zvládat dynamické podmínky, v nichž žije, a vyrovnat se v interakci s nimi s kladenými nároky (zátěží), aniž by bylo podstatně narušeno fungování jeho osobnosti,*⁵² uvádí Paulík.

Individuální rozdíly v odolnosti vůči stresu mohou být ovlivněny různými faktory, jako jsou osobnostní charakteristiky, strategie zvládnání emocí, podpora ze strany kolektivu a zkušenosti s řešením stresových situací. Někteří jedinci mohou být schopni lépe se adaptovat na stresové podmínky a najít efektivní způsoby, jak se s nimi vyrovnávat, zatímco jiní mohou být náchylnější k negativním důsledkům stresu, což může v konečném výsledku zvýšit riziko syndromu vyhoření.

⁵¹ Tamtéž.

⁵² PAULÍK, Karel. *Psychologie lidské odolnosti*. 2., přepracované a doplněné vydání. s. 147. Praha: Grada, 2017. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-5646-2.

2.5.1 Definice stresu

Hans Selye definoval v 30. letech 20. století stres jako „stav projevující se ve formě specifického syndromu, který představuje souhrn všech nespecificky vyvolaných změn v rámci daného biologického systému.“⁵³ Karel Paulík definuje dnes stres takto: „Jde o stav, ve kterém míra zátěže přesahuje únosnou mez z hlediska adaptačních možností organismu za daných podmínek.“⁵⁴

Stres bývá obvykle spojen se situacemi, které jsou v jistém ohledu náročné, obtížné či ohrožující. Zúženou reakcí po stránce biologické reakce pak může být neurofyzická a biochemická odezva organismu, který se tímto způsobem vypořádává s faktory působícími na jeho rovnováhu.⁵⁵

Stres se dá v zásadě kategorizovat do tří hlavních aspektů: vnějšího, vnitřního a jejich vzájemné interakce.

Vnější stres souvisí s externími podněty, které jedinec vnímá jako náročné nebo nepříjemné. Tyto podněty mohou pocházet z pracovního prostředí, mezilidských vztahů, časového tlaku či socioekonomických faktorů. Vnější stres může být tedy spojen s různými projevy životního prostředí a vnějšími okolnostmi, které jedinec prožívá.

Vnitřní stres odkazuje na vnitřní psychologické a emocionální procesy, jako jsou obavy, pochybnosti, strachy či nedostatečná sebejistota. Vnitřní stres může být způsoben například osobními očekáváními, perfekcionismem, snahou dosahovat vysokých standardů či zkomplikovaným hledáním argumentů k sebeúctě.

Vzájemná interakce mezi vnějším a vnitřním stresem znamená, že vnější podněty mohou aktivovat vnitřní reakce a emocionální odezvy u jedince a naopak, vnitřní psychologické faktory mohou ovlivnit, jak vnímáme a reagujeme na vnější události. Tato interakce může zahrnovat také způsob, jakým subjektivně hodnotíme vnější a vnitřní faktory stresu a jak tato hodnocení ovlivňují naše chování a pocity.⁵⁶

V základní rovině může být stres vyprovokován různými podněty, které působí na daného jedince extrémně silně, podněty obtěžujícími či podněty překračujícími únosnou mez,

⁵³ SELYE, Hans. *Život a stres*. s. 82. Bratislava: Obzor, 1966.

⁵⁴ PAULÍK, Karel. *Psychologie lidské odolnosti*. 2., přepracované a doplněné vydání. s. 65. Praha: Grada, 2017. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-5646-2.

⁵⁵ Tamtéž.

⁵⁶ Tamtéž, str. 69.

a to nakumulováním řady různých nepříjemností nebo dobou svého působení.⁵⁷ „Člověk se s podněty zátěžové situace buď vyrovná, adaptuje se na ně, zvládne je běžnými adaptačními mechanismy, nebo proběhne stresová reakce v rovině biologické, psychologické či behaviorální.“⁵⁸

2.5.2 Distres

Distres je známý také jako chronický traumatický stres: jde o stav charakterizovaný škodlivými účinky na člověka a často i fatálními dopady na jeho fyzické a psychické zdraví.⁵⁹

Když je člověk dlouhodobě vystaven distresu, může to mít řadu nepříznivých důsledků. Na fyzické úrovni se to může projevovat vyčerpáním, sníženou imunitou, nespavostí, vyšším krevním tlakem a dalšími zdravotními problémy. Na psychické úrovni může distres vést k úzkosti, depresi, podrážděnosti, snížení koncentrace a zhoršení paměti, a dokonce i k možnosti rozvoje psychických poruch.

Jedním z hlavních rizik, která přináší dlouhodobý distres, je jeho fatální dopad na kvalitu života a celkovou pohodu jedince. Lidé se mohou stát náchylnějšími k různým nemocem a nezhřídka dochází k prodlouženým obdobím rekonvalescence, což ovlivňuje jejich pracovní výkon a sociální interakce.⁶⁰

„Všeobecně přijímaný názor je, že optimální hladina stresu působí jako tvůrčí a motivační síla, která vede lidi k dosahování neuvěřitelných výkonů a cílů (eustres). Naproti tomu chronický traumatický stres (distres) je potenciálně neobyčejně destruktivní a poškozuje psychické a tělesné zdraví a může ohrozit samotný život. Rozumná hladina eustresu zvyšuje výkonnost, zatímco vliv psychosociálního distresu na výkon je zhoubný.“⁶¹

Předpokládám, že se v určité fázi výkonu divadelní praxe může distres jednoduše zaměňovat za eustres (který bývá příznačný zejména v začátcích kariéry). Ačkoliv nás v různých fázích motivuje podobná síla stresu, je důležité umět si pojmenovat, zdali zátěž, kterou absolvujeme, je či není škodlivá, a to v mírách výše zmíněných. K tomu lze využít jednoduché měřítko rovnováhy, tedy hledat, jsem-li v bodě, kdy mohu jednoznačně říct, že se nacházím v homeostázi.

⁵⁷ Tamtéž, str. 66.

⁵⁸ Tamtéž, str. 98.

⁵⁹ VEČEŘOVÁ-PROCHÁZKOVÁ, Alena, et al. *Stres, eustres a distres*. s. 189. Interní medicína pro praxi, 2008. Online. Dostupné z: <https://www.solen.cz/pdfs/int/2008/04/09.pdf>

⁶⁰ PAULÍK, Karel. *Psychologie lidské odolnosti*. 2. přepracované a doplněné vydání. s. 106. Praha: Grada, 2017. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-5646-2.

⁶¹ VEČEŘOVÁ-PROCHÁZKOVÁ, Alena. et al. *Stres, eustres a distres*. s. 189. *Interní medicína pro praxi*, 2008. 10.4: 188-192.

„Divadlo je jako droga, dává vám úžasný pocit, zamilujete se do něj a najednou máte možnost ho dělat. A máte po tom touhu. Ale zároveň vám to zavře oči a já jsem pak přijal všechno, včetně věcí, které jsem osobně dělat nechtěl, ale udělal jsem je,“⁶² přiznává otevřeně Jan Frič.

2.5.3 Eustres

Jak už bylo naznačeno, stres může mít i pozitivní aspekty. Eustres je druh stresu, který působí jako podnět či motivace vycházející z pozitivních a stimulujících situací.

Eustres nás podněcuje k dosažení našich cílů a podporuje naši produktivitu a výkon. Můžeme ho vnímat jako zdravou a konstruktivní formu stresu, která nám pomáhá přizpůsobit se novým situacím, vypořádat se s výzvami a osobnostně růst. Při eustresu prožíváme pocit vzrušení, aktivace a potřebu reagovat na dané situace.⁶³

Z mé herecké zkušenosti mohu potvrdit přítomnost eustresu v průběhu zkoušek, kdy stres vyvolaný očekáváním a potřebou dokázat schopnosti postupně slábne a nastupuje pozitivní stres spojený s procesem objevování situací během zkoušek, vnímáním hereckého partnera či zpětnou pozitivní reakcí režie.

2.5.4 Obecný adaptační syndrom

General Adaptation Syndrome (GAS) neboli obecný adaptační syndrom označuje reakci na stres a následnou adaptaci. Podle Hanse Selyeho, který tento jev poprvé identifikoval, je syndrom u každého člověka stejný bez ohledu na typ narušení homeostázy organismu (mění se pouze intenzita odpovědi organismu v závislosti na intenzitě požadavku).⁶⁴ Tento syndrom má dvě fáze.

1. Fáze adaptační

Upouští od poplachové reakce. V této fázi dochází k relativnímu zklidnění a vyčkávání, zdali bude stresový faktor nadále pokračovat a bude potřeba uvolnění další pohotovostní energie. K tomu se například spouští proces trávení.

⁶² SIKORA, Michal. Rozhovor s Janem Fričem. Přepis rozhovoru. 2023-03-21. Místo: Soukromý archiv Michala Sikory.

⁶³ KUPRIYANOV, Roman; ZHDANOV, Renad. *The eustress concept: problems and outlooks*. s. 180. World Journal of Medical Sciences, 2014, 11.2: 179-185. Online. Dostupné z: [https://www.idosi.org/wjms/11\(2\)14/6.pdf](https://www.idosi.org/wjms/11(2)14/6.pdf)

⁶⁴ PAULÍK, Karel. *Psychologie lidské odolnosti*. 2., přepracované a doplněné vydání. s. 71. Praha: Grada, 2017. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-5646-2.

2. Fáze vyčerpání

Tato fáze nastává, když stresový faktor stále přetrvává, organismus již vyčerpal veškerou možnou energii pro adaptaci a samy mechanismy adaptace se stávají škodlivými. V této fázi se opět objevují fyziologické dysfunkce z první fáze a můžeme mluvit o distresu.⁶⁵

2.6 Důsledky stresu

„Tělo mi začalo dělat problémy, neměl jsem čas na jídlo, necítil sílu ve svém těle, v jednom představení pak chtěl po mě režisér jednu pohybovou akci s kolegyní, střelilo mě v zádech, druhý den jsem se už nemohl postavit.“⁶⁶

Důsledky působení stresu se mohou v základu rozdělit na bezprostřední (psychické reakce a krátkodobé stavy) a trvalejší (psychologické symptomy, somatické symptomy, častější nespecifikovaná nemocnost či poruchy duševního zdraví).

Ačkoliv v odborných kruzích není přijímán vliv stresu na zdraví jako přímý ani jednoznačný, můžeme vysledovat nemoci s etiopatogenezí stresu, tedy nemoci ze stresu či také civilizační choroby: ischemická choroba srdeční, hypertenze, tedy vysoký krevní tlak, vředové onemocnění dvanáctníku a žaludku, migréna či astma.⁶⁷

2.6.1 Poruchy spánku

K častým projevům stresu se řadí poruchy spánku a problémy s usínáním. Ze své zkušenosti mohu potvrdit, že často v momentě, kdy ulehám do postele, přemítám o proběhlé zkoušce, o budoucí zkoušce, o připomínkách ze stran režijního vedení i kolegů, o správnosti hledání cesty k dílu, tvaru a postavě, o termínech, o konfliktech či o svých schopnostech a hereckém nadání, a to právě z důvodu první volné chvíle pro reflexi uplynulého dne.

Spánek je nesporně jedním z nejdůležitějších pasivních odpočinků po stránce fyzické i mentální. Jeho důležitost je reflektována v mnoha odborných statích, populárně-vědeckých knihách či širokou veřejností. Souvislosti s poruchou spánku a stresem vysvětluje například psychiatrička Claudia Borzová: *„Častým etiologickým faktorem neorganické insomnie je stres (pracovní, sociální, psychický), který může být příčinou tranzientní a krátkodobé insomnie. [...] Přetrvávání výše uvedeného spouštěče často přechází v tzv. psychofyziologickou insomnii. Jde o 'naučenou' neschopnost usnout v důsledku somatizované tenze vzniklé z různých*

⁶⁵ Tamtéž.

⁶⁶ SIKORA, Michal. Rozhovor s Ondřejem Vyhlídalem. Přepis rozhovoru. 2023-03-13. Místo: Soukromý archiv Michala Sikory.

⁶⁷ PAULÍK, Karel. *Psychologie lidské odolnosti*. 2., přepracované a doplněné vydání. s. 215. Praha: Grada, 2017. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-5646-2.

důvodů a projevující se v prostředí spojeném se spánkem.⁶⁸ Z toho vyplývá, že stres může mít vliv na usínání a samotný návyk ke zdravému spánkovému režimu.

Nemluvě také o vlivu alkoholu ve vztahu ke spánku. V divadelním prostředí je běžné s kolegy či přáteli po představení posedět v divadelním klubu nebo hospodě, kde se hojně ke konverzaci požívají alkoholické nápoje. Mohu potvrdit, že jsem při svém hostování v jednom nejmenovaném divadle zažíval pocit, kdy posedět u piva znamená také seznamovat se, probourat ledy s kolektivem mně do té doby neznámým. Na samotných sezeních se pak sdílely připomínky ze zkoušek, nálady, strasti či obavy, a to i po dvoufázových zkouškách, tedy po desáté hodině večerní. Výsledný čas spánku sotva dosahoval sedmi hodin kvalitního spánku. Problém alkoholu nastává v jeho štěpení během spánku. „Alkohol zkracuje spánek, vede k předčasnému probouzení a také zhoršuje kvalitu spánku. Dalším negativním účinkem je, že záhy vzniká tolerance na jeho uspávací účinek a k usnutí je nutno zvyšovat dávku, což představuje riziko rozvoje závislosti.“⁶⁹ Nehledě k tomu, že „přerušovaný nebo nedokonalý spánek je také spojován s chronickou únavou, častějším výskytem psychických poruch a celkově vyšší nemocností“.⁷⁰

2.7 Stres a divadlo

Divadelní prostředí je v jisté míře prostředím silných stresových faktorů, které mohou značnou měrou ovlivnit vnímání herce či režiséra, a to ve vztahu k práci, mezilidským vztahům či sobě samému.

Následující kategorizace stresových faktorů, kterou navrhuji, je pouze modelová. Je nutno dodat, že každý jedinec vnímá stresové faktory různým způsobem a i jeho reakce se může lišit.

1. Faktory spojené se zkoušením nové inscenace:

Tlak na integraci: Hostující herec může čelit stresu spojenému s nutností zapojit se do uměleckého kolektivu, jakým může být například trvalý herecký soubor. Tento tlak může být způsoben hodnocením ze strany ostatních herců, různými komentáři k hostujícímu herci/herečce nebo jeho vlastní prostou potřebou prokázat své dovednosti. Režisér či režisérka se pak může potýkat s nutností seznámit se s hereckým týmem, přesně sdělit své

⁶⁸ BORZOVÁ, MUDr. Claudia. *Příčiny neorganických poruch spánku*. s. 10-11. *Psychiatrie pro praxi*. Online. 2002. Dostupné z: <https://www.solen.cz/pdfs/int/2002/01/03.pdf>

⁶⁹ PRAŠKO, Ján, Kateřina ESPA-ČERVENÁ a Lucie ZÁVĚŠICKÁ. *Nespavost: zvládání nespavosti*. s. 34. Praha: Portál, 2004. Rádcí pro zdraví. ISBN 80-7178-919-4.

⁷⁰ KUKLA, Lubomír. *Sociální a preventivní pediatrie v současném pojetí*. s. 77. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-3874-1.

připomínky a řídit soubor ve zkouškách tak, aby dosáhl tvaru a formátu, který si režisér/ka představuje.

Tlak na včasné naučení textů: Divadelní herci a herečky často cítí silný tlak, aby se naučili své texty včas. Tento tlak vychází z interních očekávání, nebo ze strachu z potenciálního selhání během zkoušení.

Náročnost procesu zkoušení: Zkoušení může být fyzicky i psychicky náročné, s potřebou improvizace, aktivizace a dalších kreativních procesů, které jsou náročné na energii jak pro herce/herečky, tak i pro režiséry/režisérky v případě příprav a konání zkoušek.

Dostatečná příprava na zkoušku: Režiséři často cítí tlak na to, aby byli dostatečně připraveni na zkoušky a aby dokázali efektivně vést a koordinovat svůj tvůrčí tým. Obdobně pak tlak cítí i herci, pro něž je příprava na zkoušku často nezbytnou součástí celého zkoušení.

2. Faktory spojené s představením:

Fyzická a emocionální výdrž během představení: Herecký výkon často vyžaduje fyzickou zdatnost a emocionální odolnost. Herci/herečky musejí být schopni dlouhodobě udržovat vysokou úroveň energie, koncentrace a emočního zapojení.

Zvládání nervozity a strachu z případného selhání: Strach z veřejného vystoupení a z možného selhání je častým zdrojem stresu. Herci/herečky mohou cítit tlak na dosažení perfektní kvality při každém výstupu, což často vede k nervozitě. Může se také jednat o otázky typu: minule jsem zapomněl/ a říct tuto repliku, s touto částí mám problém, mám strach, že to pokazím, nestihnu či se spletu.

Zvládání neočekávaných situací během představení: Divadlo je živé médium a herci tak často musejí být připraveni na různé neočekávané situace – technické potíže, nepředvídatelnou reakci publika nebo i hereckého kolegy atd. Rychlá adekvátní reakce a schopnost zvládat neočekávané situace jsou důležitou součástí výbavy herce, ale vědomí nutnosti v tomto směru neselhat může být samozřejmě také zdrojem stresu.

3. Faktory spojené s přijetím představení odbornou i širší veřejností:

Pocity nekonečného dokazování: Mnoho herců i režisérů cítí tlak na stálé dokazování svého uměleckého talentu před diváky, kolegy nebo samotným vedením divadla. Zvláště pak v prostředí jako je divadlo, kdy může režijní nebo herecký úspěch znamenat pro jedince jednu z hlavních odměn za náročnou práci.

Přijetí výsledného díla veřejností: Jak herci, tak režiséři mohou zažívat stres z toho, jak bude jejich dílo přijato veřejností. Obavy se tak mohou přelévat z procesu zkoušení i do procesu reprízování

4. Faktory spojené s dalšími pracovními povinnostmi:

Nedostatek času na přípravu jiných divadelních projektů u režisérů: Pro režiséry může být velkým zdrojem stresu nedostatek času na přípravu dalších projektů, když je jejich čas již naplněn aktuálními závazky.

Potřeba výkonu na 100 %: Jak pro herce a herečky, tak pro režiséry a režisérky je charakteristická vnitřní potřeba dosahovat stoprocentního výkonu ve všech projektech, na kterých se podílejí. Myslím si, že tato potřeba může být vnímána coby potřeba ambivalentní.

Na jedné straně je tato ambice hnací silou, která umožňuje dosahovat kvalitních výsledků. Na druhé straně může být nekompromisní snaha o dosažení maximálního výkonu značným zdrojem stresu a může vést až k vyčerpání. Jedná se o významný tlak, zejména v situacích, kdy výsledek neodpovídá vysokým očekáváním. Podobný perfekcionismus může také vyvolat strach ze selhání, což může negativně ovlivňovat kreativní proces a způsobit až paralyzující účinek.

5. Faktory spojené s osobním životem:

Rozhodování mezi prací a osobním životem: Herci a režiséři často zažívají konflikt mezi svými pracovními a osobními zájmy, což může vést ke stresu a napětí.

Ačkoliv se s výše uvedenými stresovými faktory setkáváme často, mohou dosáhnout hraničních hodnot, jejichž překročení může znamenat komplexní ohrožení organismu. Za

těchto okolností se pak hovoří o stavu kritickém.⁷¹ Pokud se bavíme o stresu pocházejícím z pracovní zátěže, hovoříme o tzv. occupational stressu nebo také o workload.⁷²

Neoptimální pracovní zátěž definuje v několika bodech psycholog Paulík. Řadí sem například časový tlak, vysokou odpovědnost za práci vlastní i práci ostatních, pocit nejistoty a obavy ze ztráty zaměstnání, pocit neadekvátního hodnocení práce, pocit nedostatku podpory, vysoké nároky na výkon, zejména spojují-li se s omezenými možnostmi jeho dosahování, špatné vztahy mezi lidmi na pracovišti apod.⁷³ I tyto faktory mohou vyvolávat stres, který se pak může podepisovat i na zdraví jedince. Hans Selye také zjišťuje, že žádný podnět nezůstává bez odezvy: „*Organismus skutečně vyvíjí hormonální reakci na každý požadavek, který život přináší, bez ohledu na jeho velikost.*“⁷⁴

2.8 Frustrace

*„Důležitou podmínkou k tomu, aby se situace stala frustrující, je motivace (existence určitého cíle) dotyčného jedince a jeho chování směřující k dosažení cíle,“*⁷⁵ konstatuje opět Paulík.

Frustrace (z lat. Frustrā = marně) je stav, ke kterému dochází ve chvíli, kdy je jakýmkoliv způsobem znemožněno dosažení určitého cíle či uspokojení aktualizované potřeby.⁷⁶ Frustrovanou osobou tedy označujeme takovou osobu, jejíž původní očekávání nemohla být naplněna.

Frustrace v divadelní praxi se může projevovat na různých úrovních: může být spojena s tvůrčími procesy, nesplněnými očekáváními, organizačními nebo interpersonálními konflikty, náročností role či nesouladem mezi uměleckou vizí a realitou. Tyto frustrace mohou být podmíněny i strukturou divadelní sféry jako takové, v níž jsou umělci často vystaveni nestabilním pracovním podmínkám, přetížení nebo nejistotě.

⁷¹ PAULÍK, Karel. *Psychologie lidské odolnosti*. 2., přepracované a doplněné vydání. s. 97. Praha: Grada, 2017. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-5646-2.

⁷² Tamtéž, str. 66.

⁷³ Tamtéž, str. 215.

⁷⁴ Tamtéž, str. 73.

⁷⁵ Tamtéž.

⁷⁶ Tamtéž, str. 79.

2.9 Karoši

Karoši je pojem ukotvený v japonském jazyce od 80. let minulého století a definovaný jako „náhlá smrt nejčastěji vyvolána ischemickou chorobou srdeční nebo cévní mozkovou příhodou související s intenzivní pracovní činností.“⁷⁷ Jedná se tedy o smrt z přepracování.

Ačkoli dosud v českém divadelním kontextu nebyly zaznamenány případy úmrtí typu karoši, je důležité udělat maximum pro jeho prevenci. Fenomén karoši v Japonsku dokonce vyústil do implementace legislativních pravidel pro přiznání finanční kompenzace, a to za poměrně obtížně doložitelných podmínek jakými je například dokázání nepřetržité pracovní povinnosti trvajících minimálně po dobu 24 hodin před samotnou smrtí.

S takovouto legislativní praxí se v českém prostředí zatím nesečkáváme, předpokládáme, že pracovní podmínky v českém divadle nedosáhly takové míry extrému, avšak je přinejmenším na místě přistupovat k této problematice s určitou vážností. Je zásadní přihlížet k těmto případům a chápat je jako varování či jako signál pro zamyšlení o zdravých a udržitelných pracovních podmínkách – a to právě i v kultuře.

⁷⁷ HONZÁK, Radkin, Novotná Vladimíra. *Krize v životě, Život v krizi*. s. 75. Praha: Euromedia, 2021, ISBN 978-80-242-7585-7.

3 Divadlo jako práce (?)

„Uvažujme o tom, kolik si jedinec může vydělat prací v divadle. Pokud tuto částku vydělíme počtem hodin a porovnáme ji s minimální mzdou, zjistíme, že to nevyjde. Narážíme zde na reálné hranice. Proto je pro mě pojem 'profesionální divadlo' v České republice diskutabilní, protože de facto v pravém slova smyslu neexistuje,“⁷⁸ uvádí Frič.

V raném věku si málokdo uvědomuje, že každá volba zaměstnání s sebou zákonitě nese i určité nevýhody. I když je práce v současnosti považována za samozřejmou a mnozí v ní nacházejí vyšší smysl, pohled na samotnou práci se v průběhu lidské historie měnil. *“Po většinu historie byla práce chápána jako úmorný nepříjemný projekt, kterému je lépe se vyhnout. Platilo to pro Řeky, Římany i Židy. Pro Řeky byla práce prokletí, řecký výraz pro práci ponos pochází od slova poena – bolest. ...Práce jako něco samo o sobě hodnotného a ušlechtilého pochází až z dob náboženské doktríny reformace. Práce se tehdy stala přibližováním k Bohu. Tato transformace pracovní etiky se ještě zintenzivnila s nástupem průmyslového kapitalismu,“⁷⁹ uvádí sociolog Vojtěch Pecka v *Neúplném atlasu regenerace*, který vznikl v návaznosti na dvoudenní akci *Dům kultury a únavy* připravenou v roce 2021 brněnským HaDivadlem a platformou Terén.*

“S rozvojem kapitalismu však práce přestává být předmětem obecných úvah o úkolech společenských skupin a jejich nábožensko-etického zakotvení. Proměňuje se v svébytný předmět světonázorové reflexe. Její rostoucí pozitivní ocenění v osvícenství a fyziokratismu odráží zkušenost vrstev spjatých s prací a zaznamenávají sociální, ekonomický i politický vzestup. Práce začíná být chápána jako základ hosp. hodnot, vynalézavosti, civilizace, pokroku. Ukazuje se její rozporný význam při vzniku sociální nerovnosti a nezbytnost recipacity mezi různými sociálními vrstvami,“⁸⁰ uvádí se pro změnu v Sociologické encyklopedii.

Domnívám se, že v současnosti je převažujícím pohledem na práci optika tržního mechanismu. Lze tedy formulovat zásadu, která zní: čím více práce vykonávám, tím více jsem hodnotným jedincem; čím více jsem hodnotným jedincem, tím více disponuji finančními prostředky; a čím více finančních prostředků mám, tím více práce vykonávám.

⁷⁸ SIKORA, Michal. Rozhovor s Janem Fričem. Přepis rozhovoru. 2023-03-21. Místo: Soukromý archiv Michala Sikory.

⁷⁹ HLÁDEKOVÁ, Katarína a Vojtěch PECKA, ed. *Neúplný atlas regenerace*, s. 132. Brno: FAVU, 2022. ISBN 978-80-214-6035-5.

⁸⁰ VLÁČIL, Jan. Sociologická encyklopedie: Práce. Online. [citováno 2023-07-30]. Dostupný z: <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Práce>

„Máme za sebou několik desítek let výrazného vlivu neoliberalismu, který zásadně přispěl k podezíravosti, že s tím, kdo je bez práce nebo má nízkou mzdu, je něco špatně. Jen člověk, který má placenou práci, je přijímán za plnohodnotného člena společnosti,“⁸¹ uvádí sociální antropoložka a analytička sociálních politik Lucie Trlifajová v časopise CEDIT.

Práce přináší nejen stabilní příjem, společenský status a podobně, ale v opačném případě se často stává také jakousi drogou, intenzivním iluzorním odrazovým můstkem našeho sebeuvědomění, které je budováno na základech tržního mechanismu dnešního světa.

V kulturním prostředí je obtížné definovat práci z pohledu pracovníků mimo tento specifický kontext. V mnoha případech nelze plat přepočítávat na hodiny a existuje jen málo situací, kdy je stanovena pevná pracovní doba.

Letní přestávka v divadelním prostředí může být pro herce a režiséry na volné noze finančně náročná. Nízké finanční ohodnocení v průběhu sezony a nedostatek pravidelného příjmu omezují možnost ušetřit si na toto období. Placení nájmu a základních potřeb se tedy může stát problematické. Tato situace zvyšuje finanční nejistotu a zranitelnost.

Absence na divadelní zkoušce nebo pracovní schůzce z důvodu nemoci v divadelním prostředí často vyvolává dojem lenosti nebo nedostatečné oddanosti divadlu a nedostačujícího respektu vůči kolektivu, vůči divadelnické soudržnosti...

Jako současný student oboru Herectví na Katedře alternativního a loutkového divadla DAMU a absolvent Dramatického oboru na Janáčkově konzervatoři, se nezbytně zamýšlím nad svou budoucí profesionální dráhou. Stojím na prahu přechodu ze studenta herectví k profesionálnímu herci. Zároveň se vyjevuje dilema: měl bych usilovat o angažmá, nebo se zaměřit na nezávislou tvorbu? Musím se soustředit na osobní ambice a zvážit, zda se můj pohled na herectví od té doby, kdy jsem s ním ve svých patnácti letech začal, nějakým zásadním způsobem proměnil.

Otázka přehodnocení očekávání byla pouze otázkou času, který mi střední škola i vysoká škola poskytly. Tento časový prostor mi nabídl příležitost pro aktivní introspekci, což vnímám jako nezbytný proces při formování mé budoucí profesionální identity coby umělce.

⁸¹ FORMANOVÁ, Josefína. Co je důstojná práce aneb právo si musíš odmakat. *Cedit: kontexty a přesahy tvorby Centra experimentálního divadla*. roč. 4 (2023). č. 10. s.5. Brno: Centrum experimentálního divadla. ISSN 2694-7765. Online. Dostupné z: <https://jasuteren.cz/media/pages/cedit/302609557-1676035289/10-1.pdf>

3.1 Angažmá

V následujících dvou kapitolách (*Angažmá* a *Volná noha*) se budu soustředit především na aspekty spojené s hereckou profesí. Mám k dispozici vlastní zkušenosti, stejně jako zkušenosti, které jsem shromáždil od dalších herců a hereček. Moje perspektiva je tak z velké části ovlivněna hereckým prostředím a jeho specifiky (podmínkám, za nichž se mohou do pevnějších pracovních poměrů zavazovat také např. režiséři, se tedy věnovat nebudu).

“Vše se událo rychle; než jsem si uvědomil, co se děje, byl jsem v kolotoči. Když jsem tam začal dojíždět, cítil jsem někde v hlavě pochybnosti. Byla tam sice neskutečná radost, dostal jsem angažmá hned po konzervatoři, cítil jsem naplnění, ale bojoval jsem s vlastním egem, měl jsem pocit, že musím něco velkého dokázat a najednou jsem se ocitnul v sedmičlenném souboru na miniaturní loutkové scéně Těšínského divadla,”⁸² popisuje Ondřej Vyhlídal.

Angažmá v divadle je v kariéře herců významným krokem, který přináší určitou míru finanční stability a předvídatelnosti, což může být pro mnohé velmi lákavé. Pravidelný příjem, které angažmá nabízí, je pak často kontrastem k nejistotě, která je spojena s nezávislým uměleckým působením.

Je důležité zmínit, že angažmá v divadelní instituci přináší nejen jistotu stabilního příjmu a sociálního zabezpečení, ale také průběžnou možnost práce s divadelním souborem. Tato situace tedy poskytuje prostor pro nepřetržitý osobní a umělecký rozvoj.

Dramaturgyně Činohry Národního divadla Ilona Smejkalová uvádí v *Inventuře Činohry Národního divadla*: *“Fakt, že sepětí herců a hereček s divadelním souborem přestává být samozřejmostí a stává se alternativou k práci na volné noze, tedy k hostování v divadlech nebo k účinkování v nejrůznějších projektech, narušuje jakýsi hluboce zakořeněný (možná i generační) stereotyp.”⁸³*

Angažmá v divadle nabízí řadu výhod, ale je důležité brát v úvahu i jeho potenciální negativní stránky. Jedním z potenciálních problémů je určité omezení svobody, které přináší předepsaný divadelní ferman. Herci v angažmá jsou často vázáni na specifický repertoár nebo styl daného divadla, které mohou limitovat jejich možnost zkoumat ještě jiné a nové umělecké směry. Navíc povinnosti spojené s angažmá mohou samozřejmě ztížit účast na jiných uměleckých projektech mimo domovskou scénu.

⁸² SIKORA, Michal. Rozhovor s Ondřejem Vyhlídalem. Přepis rozhovoru. 2023-03-13. Místo: Soukromý archiv Michala Sikory.

⁸³ FORMANOVÁ, Josefína, LJUBKOVÁ, Marta. *Inventura: Činohra Národního divadla*. s. 86. Praha: Činohra Národního divadla, [2022]. ISBN 978-80-7258-799-5.

Dalším problémem může být stres a vyčerpání spojené s pravidelným výkonem a tlakem na dosažení vysokých uměleckých standardů. Bez správného managementu a péče o duševní zdraví může tato situace vyvrcholit až profesním vyhořením. To je dalším důvodem, proč by měla divadla implementovat efektivní strategie pro redukci stresu a podporu duševního zdraví svých herců. „V ideální kulturní instituci zaprvé nepanuje posedlost tím, co děláme, ale jde v ní o péči o to, jak pracujeme. Pokud opravdu chceme být schopni pokračovat v kulturní práci tváří v tvář klimatické katastrofě a dalším nastávajícím krizím, potřebujeme, aby tato naše práce byla udržitelná,⁸⁴“ uvádí Lora Krasteva v rozhovoru pro časopis CEDIT.

Angažmá má tedy dvojsečnou povahu: na jedné straně poskytuje stabilitu a příležitosti k růstu, na druhé straně může limitovat možnosti volby osobního směřování a vést k vyhoření.

3.2 Volná noha

Alternativou k angažmá v divadle může být tzv. volná noha. V takovém případě jsou herci a herečky nezávislí na jedné stálé scéně a pracují spíše na projektové bázi, často pro různé divadelní soubory formou hostování. Tato forma práce také vzhledem k rozvolnění pracovního harmonogramu otevírá dveře k dalším možnostem hereckého uplatnění, jako je například dabing, tvorba pro rozhlas, nahrávání audioknih, natáčení filmů, televizních seriálů či reklam. Tento model může hercům a herečkám nabídnout větší flexibilitu, a to jak z hlediska umělecké svobody, tak co se týče časového plánování.

Práce na volné noze tedy umožňuje umělcům výběr projektů, na kterých chtějí pracovat, což jim také umožňuje mít větší kontrolu nad svým uměleckým vývojem. Toto může být zásadní výhoda, protože napomáhá umělcům vyhnout se stagnaci a namísto toho se neustále posouvat a rozvíjet.

„Motivací k častému hostování je také touha zkoušet co nejčastěji, dostat se k jinému typu divadla, do jiného prostoru, s jinými kolegy a režiséry. Anebo neschopnost odmítat nabídky.“⁸⁵

Herci a herečky, kteří mají možnost vybírat si projekty, mohou aktivně hledat příležitosti, které jim umožňují rozšířit své dovednosti a zkušenosti. Mohou se například

⁸⁴ LIŠKA, Jakub. Becoming.... *Cedit: kontexty a přesahy tvorby Centra experimentálního divadla*. roč. 4 (2023). č. 9. s.31. Brno: Centrum experimentálního divadla. ISSN 2694-7765. Online. Dostupné z: <https://jasuteren.cz/media/pages/cedit/4194869877-1675695188/cedit09-small.pdf>

⁸⁵ FORMANOVÁ, Josefína, LJUBKOVÁ, Marta. *Inventura: Činohra Národního divadla*. s. 85 Praha: Činohra Národního divadla, [2022]. ISBN 978-80-7258-799-5.

rozhodnout pro možnosti, které je vystavují novým výzvám, nebo se mohou soustředit na projekty, které odrážejí jejich osobní zájmy nebo hodnoty.

Volná noha také přináší určitou míru nejistoty. Bez stálého angažmá může být obtížné zajistit si pravidelný příjem. Proto je tato cesta často považována za náročnější, ale také za potenciálně uspokojivou pro ty, kteří hledají větší uměleckou svobodu a flexibilitu.

3.3 Finanční ohodnocení

Domnívám se, že v dnešní době hraje plat v našich životech klíčovou roli. Je to základní metrika, která ovlivňuje náš životní standard a kvalitu života. Plat umožňuje pokrýt základní životní náklady jako jsou jídlo, bydlení, oblečení a zdravotní péče. Bez adekvátního platu by se mohlo stát, že se lidé nedokážou postarat o své základní potřeby.

Plat také umožňuje lidem vychutnávat si věci nad rámec základních potřeb, jako jsou dovolené, koníčky a další formy zábavy. Také se jedná o jistou míru motivace, což může přinášet kvalitnější výsledky.

V České republice je k současnému roku 2023 vyhodnocena ministerstvem práce a sociálních věcí průměrná měsíční mzda ve výši 40 324 Kč.⁸⁶ V roce 2022 činila 38 991 Kč. V této době také vznikl výzkum, který formou ankety pro 165 oslovených respondentů, z nichž 69 odpovědělo, provedli režisér Jan Frič a Josefína Formanová. *“Sledovali jsme především poměr času stráveného inscenačními přípravami, finančního ohodnocení, pracovních podmínek a kvality osobního života,”*⁸⁷ uvedli.

V uvedené anketě je také zmíněna neformální expertní platforma pro sledování tzv. důstojné mzdy. *„Minimální důstojná mzda je odměna za práci za běžnou pracovní dobu, která pracujícím a jejich domácnostem poskytuje dostatek finančních prostředků k životu, který je většinou společností vnímáný jako určitý základní standard.“*⁸⁸

Dle platformy DůstojnaMzda.cz byla minimální důstojná mzda v Praze pro rok 2022 stanovena na částku 37 987 Kč.⁸⁹

⁸⁶ Redakce Fondik. Průměrná mzda 2023 – aktuální čísla. Online. Fondik.cz. 2023-01-01. Dostupné z: <https://www.fondik.cz/clanky/prumerna-mzda>. [citováno 2023-07-19]

⁸⁷ FORMANOVÁ, Josefína, LJUBKOVÁ, Marta. *Inventura: Činohra Národního divadla*. s. 70. Praha: Činohra Národního divadla, [2022]. ISBN 978-80-7258-799-5.

⁸⁸ Dostupné z: <https://www.dustojnamzda.cz/co-to-je/>. [citováno 2023-07-19]

⁸⁹ FORMANOVÁ, Josefína, LJUBKOVÁ, Marta. *Inventura: Činohra Národního divadla*. s. 72. Praha: Činohra Národního divadla, [2022]. ISBN 978-80-7258-799-5.

„*Minimální důstojná mzda je ekonomický základ, který je důležitý pro to, aby člověk mohl žít důstojný život. Netvrdíme ale, že důstojná mzda znamená důstojný život. To je velmi důležité. Stejně tak to, že důstojná práce má mnohem více komponentů než jen důstojnou mzdu,*“⁹⁰ uvádí sociální antropoložka a analytička sociálních politik Lucie Trlifajová pro rozhovor v magazínu CEDIT.

3.3.1 Režie

„*Osobně cítím, že přímý zdroj mého potencionálního vyhoření je spojen s tím, že mám extrémně silné ideály a že mě peníze odrazují. Mám konflikt a vidím paradox v 'profesionálním umění'. Umělecké projevy chápu spíše duchovně, jako něco, co je nad tímto profánním světem, a pravděpodobně je to omyl. Víím, že peníze a obživa jsou věci profánního světa a že do mého ideálu nepatří,*“⁹¹ konstatuje Frič.

Režijní práce je náročný proces, který vyžaduje jak časovou, tak mentální angažovanost. Režiséři věnují spoustu hodin práci na inscenacích či projektech, a to i před samotnými zkouškami. Lidé mimo divadelní prostředí často vnímají finanční ohodnocení za režijní práci nereálně a reagují s údivem, když se dozví, kolik si režisér za svou práci účtuje. Mohou se vyjádřit slovy typu "kdybych já si tolik vydělával/a" nebo dokonce naznačovat, že by sami byli ochotni režírovat za nižší odměny. Tito lidé však nejsou obeznámeni s *neviditelnou prací*, kterou režiséři v divadle i mimo ně vykonávají.

Výsledkem režijní práce je samozřejmě inscenace, která může trvat jen několik hodin. Je však třeba zdůraznit, že tento výsledek je jen malou částí celého procesu. Režiséři stráví mnohem více času mimo jeviště – rešeršemi, studováním textů, hledáním vhodných interpretů, spoluprací se scénografy, choreografy, hudebníky, dramaturgy a dalšími umělci.

Celkově tedy režijní práce vyžaduje daleko více času a úsilí, než je zřejmé z konečného produktu. Je třeba ocenit nejen viditelnou, ale také neviditelnou práci, kterou režiséři věnují svým inscenacím, a uvědomit si, že tato práce je klíčová pro dosažení kvalitního divadelního zážitku pro diváky.

⁹⁰ FORMANOVÁ, Josefína. Co je důstojná práce aneb právo si musíš odmakat. *Cedit: kontexty a přesahy tvorby Centra experimentálního divadla*. roč. 4 (2023). č. 10. s.5. Brno: Centrum experimentálního divadla. ISSN 2694-7765. Online. Dostupné z: <https://jasuteren.cz/media/pages/cedit/302609557-1676035289/10-1.pdf>

⁹¹ SIKORA, Michal. Rozhovor s Janem Fričem. Přepis rozhovoru. 2023-03-21. Místo: Soukromý archiv Michala Sikory.

„Průměrná čistá měsíční mzda za režii je podle ankety 24 700 Kč. U režisérek je výše průměrné mzdy o 12% nižší než u režisérů,⁹² tedy 21 736 Kč. Což je v porovnání s výše uvedenou minimální důstojnou mzdou o 13 287 Kč méně pro režiséry, pro režisérky dokonce o 16 251 Kč. V porovnání s průměrnou mzdou uvedenou MPSV v roce 2022 je rozdíl vypočítán o 14 291, pro režisérky o 17 255, což je o 56 % méně než průměrná mzda v ČR pro rok 2022. Pokud vezmeme v potaz minimální mzdu pro rok 2022, která činí 16 200 Kč, tak si režisérky oproti této minimální mzdě „přilepší“ o 1055 Kč.

Jedním z hlavních faktorů vyhoření, který byl identifikován v rámci výzkumu Borga, je nízké platové ohodnocení.⁹³ Ačkoliv se tato analýza zaměřovala na syndrom vyhoření v učitelském prostředí, je možné toto tvrzení převést i do divadelního odvětví.

Nízké platové ohodnocení může hrát klíčovou roli v rozvoji syndromu vyhoření u herců, režisérů a dalších profesionálů v divadelním oboru. Finanční odměny ve světě divadla ne vždy odrážejí úsilí, čas a tvůrčí energii, kterou umělci do své práce vkládají. Tato disproporce mezi vynaloženým úsilím a finančním uznáním může vést k frustraci, pocitu nespravedlnosti a snižování motivace.

„Trápí mě ta zvláštní pokoutnost, která se objevuje kolem tématu honorářů. O částkách se nemluví, a domlouvání většinou vypadá tak, že se umělec stydí za to, že vůbec nějaké peníze požaduje.“⁹⁴

Režisérka si tedy měsíčně v průměru vydělá podobně jako uklízeč/uklízečka, obuvník/obuvnice nebo vrátný/vrátná, kde se pohybuje průměrný plat kolem 17 300 Kč.⁹⁵

Zajímavým faktorem je také vytyčení finančního ohodnocení před začátkem samotného zkoušení. „Navíc jsem jako režisér postaven do pozice, kdy musím svou hodnotu vyjednávat. Ocítám se tak v situaci, kdy mám pocit, že bych měl obhajovat kvalitu díla, které ale teprve vznikne. Což je o to problematictější v kulturním prostředí, kde je hodnocení kvality subjektivní, a tedy velmi špatně měřitelné. Situaci nepomáhá ani představa umění jako poslání, tedy že vykonaná práce je svým způsobem „služba lidu“, a tím pádem by se umění nemělo pojít s penězi, protože pak se z umění stává byznys, v jehož prospěch tvůrce umění zneužil, nebo že nabídka práce je hlavně nová příležitost, za kterou by měl být tvůrce vděčný.“⁹⁶ Uvedl režisér Štěpán Gajdoš v našem rozhovoru.

⁹² FORMANOVÁ, Josefína, LJUBKOVÁ Marta. *Inventura: Činohra Národního divadla*. s. 72. Praha: Činohra Národního divadla, [2022]. ISBN 978-80-7258-799-5.

⁹³ GRZEGORZEWSKA, Maria Katarzyna. *Stres w zawodzie nauczyciela*. s. 55. [2006]. ISBN-13 978-83-233-20067

⁹⁴ FORMANOVÁ Josefína, LJUBKOVÁ Marta. *Inventura: Činohra Národního divadla*. s. 73. Praha: Činohra Národního divadla, [2022]. ISBN 978-80-7258-799-5.

⁹⁵ Dostupné z: <https://www.platy.cz/platy/pomocne-prace/uklizecka>. [citováno 2023-07-19]

⁹⁶ SIKORA, Michal. *Rozhovor se Štěpánem Gajdošem*. 2023-03-21. Místo: Soukromý archiv Michala Sikory.

V inventurním svazku Činohry Národního divadla zmiňuje výzkum Friče a Formanové také časovou náročnost režijní práce. Průměrně se zkouší jedna inscenace po dobu 42 dní. Před samotným zkoušením probíhá fáze režijní a dramaturgické přípravy, která trvá 120 dní. Celkově tak kompletní příprava a zkoušení jedné inscenace může zabrat celých 160 dní.⁹⁷

*„Byly doby, kdy jsem jich za sezónu zvládla i pět až šest. To je šílené číslo, které by nemělo být normou, to lze jen opravdu omezenou dobu, možná na začátku, ale pak už ne. Jenže mít práci je po absoloriu štěstí, ne automatická věc, a tak člověk bere, co je, a modlí se, aby pak ještě něco dalšího bylo...“*⁹⁸ uvádí v našem rozhovoru divadelní režisérka Janka Ryšánek Schmiedtová.

Režiséři a režisérky vytvoří za rok průměrně 5 inscenací, což znamená, že ročně stráví zkoušením inscenací 800 dní. Rok má celkem 365 dní. *„Opravdu je někdo schopný dělat více jak 3 premiéry do roka s čistým svědomím, že to dělal naplno, a zároveň se za pár let neodrovnat?“*⁹⁹

*„Loni jsem udělal tři režie, akorát že jsem neměl na nájem. Ideální je podle mě dělat dvě režie ročně,“*¹⁰⁰ konstatuje v našem rozhovoru režisér Michal Hába.

3.3.2 Herectví

„Nevýhoda na divadlech je, že se často zkouší zadarmo. Což spousta lidí neví, resp. Lidí, kteří se v tom nepohybují. Což znamená dva až tři měsíce každodenní práce, večer představení a nemáš volno, pak je těžké si odpočinout,“ uvedla herečka a zpěvačka Barbora Šampalíková v rozhovoru pro podcast Jevišťe.¹⁰¹

Finanční ohodnocení herců lze rozdělit do dvou základních skupin: herci zaměstnaní v divadelních institucích s pravidelným platem a herci pracující na volné noze. Toto dělení zahrnuje odlišné aspekty a úrovně finanční jistoty, které mohou mít vliv na ekonomickou stabilitu a životní podmínky jednotlivých herců.

⁹⁷ FORMANOVÁ, Josefína, LJUBKOVÁ Marta. *Inventura: Činohra Národního divadla*. s. 74. Praha: Činohra Národního divadla, [2022]. ISBN 978-80-7258-799-5.

⁹⁸ SIKORA, Michal. *Rozhovor s Jankou Ryšánek Schmiedtovou*. 2023-08-05. Místo: Soukromý archiv Michala Sikory.

⁹⁹ FORMANOVÁ, Josefína, LJUBKOVÁ Marta. *Inventura: Činohra Národního divadla*. s. 76. Praha: Činohra Národního divadla, [2022]. ISBN 978-80-7258-799-5.

¹⁰⁰ SIKORA, Michal. *Rozhovor s Michalem Hábou*. 2023-08-18. Místo: Soukromý archiv Michala Sikory.

¹⁰¹ BERÁNKOVÁ, Anna. *Podcast Jevišťe*. Rozhovor s Barbarou Šampalíkovou. Přepis rozhovoru. 2023-04-08. Dostupné z: <https://www.info.cz/podcasty/jeviste/podcast-jeviste-sampalikova>

Průměrný čistý měsíční honorář z divadelního herectví dosahuje u mužů hodnoty 17 909 Kč, zatímco u žen je to 15 977 Kč. Průměrná čistá měsíční mzda pro herce a herečky v divadelním angažmá činí 21 658 Kč.¹⁰²

Zajímavou skutečností je, že mzdy hereček jsou o 11% nižší než mzdy herců, což nepopíratelně naznačuje existenci genderových rozdílů v odměňování v divadelním odvětví. V souvislosti s přípravou inscenací jsou herci a herečky honorováni průměrnou částkou 11 157 Kč.¹⁰³

Není však ojedinělé, že někteří herci a herečky obdrží honorář za hodinu zkoušení ve výši pouze 75 Kč, což je částka o přibližně 21 Kč nižší než minimální hodinová mzda.¹⁰⁴ Myslím si, že toto nízké finanční ohodnocení za zkoušení může být pro umělce ničivé a může odrážet nepříznivé podmínky v divadlech.

„Pokud člověk ze své mzdy jen těžko pokrývá náklady na život, máme tendenci říkat, ať se uskromní nebo ať pracuje víc.“¹⁰⁵

Výše uvedené statistické údaje a informace odhalují současné problémy týkající se odměňovacích struktur pro herce a herečky v divadelním průmyslu. Konkrétně upozorňují na zakořeněné genderové rozdíly v odměňování, což je trend, který by měl být řešen.

Kromě toho, neudržitelně nízká sazba odměny za zkoušení může způsobovat osobní finanční krize, chronický stres a zrcadlit nedostatečné uznání a chybějící respekt k důležitosti tvůrčího procesu herců a hereček v rámci divadelní produkce.

„Vzhledem k tomu, jak podfinancovaná je česká kultura, roste ve mně coby v uměleckém šéfovi divadla rozpor mezi tím, jak bych podle svého svědomí a přesvědčení výkony našich zaměstnanců a externích spolupracovníků oceňovat měl, a jak je reálně vzhledem k naší finanční situaci oceňovat můžu. Umím si představit, že kvůli tomu jednou dojdou do bodu, kdy už nebudu moci pozici uměleckého šéfa zastávat.“¹⁰⁶

Tyto skutečnosti vyžadují revizi a reformu odměňovacích politik v divadelním prostředí. Myslím si, že je nutné, aby herci a herečky dostávali adekvátní finanční ohodnocení za svou

¹⁰² FORMANOVÁ, Josefína, LJUBKOVÁ Marta. *Inventura: Činohra Národního divadla*. s. 76. Praha: Činohra Národního divadla, [2022]. ISBN 978-80-7258-799-5.

¹⁰³ Tamtéž.

¹⁰⁴ Tamtéž str. 76-77.

¹⁰⁵ FORMANOVÁ, Josefína. Co je důstojná práce aneb právo si musíš odmakat. *CEDIT: kontexty a přesahy tvorby Centra experimentálního divadla*. roč. 4 (2023). č. 10. s.5. Brno: Centrum experimentálního divadla. ISSN 2694-7765. Online. Dostupné z: <https://jasuteren.cz/media/pages/cedit/302609557-1676035289/10-1.pdf>

¹⁰⁶ SIKORA, Michal. Rozhovor s Martinem Sládečkem. Místo: Soukromý archiv Michala Sikory.

práci. Tím by se pak mohlo zajistit, že jejich umělecký přínos je řádně oceněn a podporován, což je základním pilířem pro udržitelný a kvalitní divadelní průmysl.

Záměrně pak volím slovo "průmysl", který může přibližovat divadelní produkci k pojmu "průmyslová výroba", což naznačuje, že divadlo může v jistém směru vykazovat určité prvky "továrního provozu".

3.4 Postavení žen v českém divadle

„Ženy-režisérky obecně dostávají z kamenných divadel horší, menší a finančně hůře ohodnocené nabídky spolupráce. Od některých šéfů jsou dokonce pro své pohlaví kompletně ignorované – někde a někdy stále platí to staré a dávno překonané přesvědčení, že režisér má být jednoduše muž.“¹⁰⁷

Přestože byly v posledních desetiletích učiněny značné kroky v rámci dosažení rovnoprávnosti pohlaví ve všech oblastech života, stále existují sektory, kde nerovnost mezi muži a ženami přetrvává. Jedním z takových sektorů je i české divadelní prostředí. Jsou si ženy a muži rovni? Mají stejné podmínky? Jsou snad ženy "méně hodnotné"? Zejména na poslední otázku odpoví většina: "Ne". Přesto se ženy v divadelním prostředí setkávají se sexismem, nižším platovým ohodnocením či projevy, na něž upozornilo a stále upozorňuje hnutí Me-Too.

Zásadní je však také poznamenat, že vždy záleží na subjektivním zážitku. Některé herečky či režisérky se s těmito skutečnostmi nemusely setkat, jiné ovšem ano.

V určitých situacích se mohou tyto výzvy stát spouštěči pro vývoj prvotních symptomů vyhoření.

3.4.1 Herečka

Herečky mohou být často typizovány do určitých rolí na základě svého věku, vzhledu nebo etnické příslušnosti, což může omezovat jejich možnosti či rozvinutí hereckého potenciálu. Herečky také mohou čelit výzvám spojeným s vyvážením pracovního a osobního života. Toto se může stát ještě složitějším v případě mateřství. Herečka tak "vypadne" z divadelního provozu na delší dobu. Mnohem obtížnější je pak situace pro herečky na volné noze.

¹⁰⁷ SIKORA, Michal. *Rozhovor s Jankou Ryšánek Schmiedtovou*. 2023-08-05. Místo: Soukromý archiv Michala Sikory.

3.4.2 Režisérka

Režijní role v divadelním prostředí má specifické znaky, jakými mohou být například: vytváření celkové vize inscenace, schopnost číst a analyzovat dramatický text, vytvářet interpretaci a představu o tom, jak by mělo být dílo prezentováno před diváky, komunikovat svou vizi ostatním členům týmu, inspirovat a motivovat ostatní, aby společně dosáhli cíle, vést zkoušky a určovat rytmus a tempo práce, mít hluboké porozumění pro dramaturgii, strukturu hry a dynamiku postav, rychle a efektivně rozhodovat a řešit problémy, které se mohou v průběhu tvůrčího procesu vyskytnout, trávit dlouhé hodiny prací, což zahrnuje nejen dobu strávenou na zkouškách, ale také plánování, přípravu, administrativní úkoly, schůzky a další.

Přestože režisérky vykonávají funkci se stejnými specifiky jako režiséři, jsou často finančně ohodnoceny hůře, komunikace ze stran mužů k režisérkám bývá také často nerovná a obecná představa autority bývá ponižována. Také bývá vžita představa, že by měla žena spíše vykonávat roli dramaturgyně, která prý nevyžaduje takovou míru autority.

„Když jsem později zjistila, že platil hůře ženy než muže v inscenačních týmech a že mému následovníkovi-muži dal o deset tisíc vyšší nástupní plat, i když jsem já dostala divadlo znovu na vrchol a on ve své funkci teprve začínal, měla jsem pocit nicoty,“¹⁰⁸ dodává režisérka Janka Ryšánek Schmiedtová k přístupu ředitele divadla ve vztahu k její bývalé pozici umělecké šéfy.

¹⁰⁸ SIKORA, Michal. *Rozhovor s Jankou Ryšánek Schmiedtovou*. 2023-08-05. Místo: Soukromý archiv Michala Sikory.

4 Kapacita

Kapacita každého člověka zahrnuje mnohé aspekty, které mohou ovlivnit naši schopnost plnit různé pracovní úkony. Často se setkávám v rozhovorech s větou: „Já už na to nemám kapacitu. Je to mimo mou kapacitu něco řešit.“ Co však výše zmiňovanou kapacitou myslíme?

Podle výkladového slovníku lze kapacitu člověka specifikovat následovně: „*rozsah a kvalita vlastností člověka v oblasti senzorické způsobilosti (zrak, sluch, hmat...), mentální způsobilosti (paměť, představitivost, myšlení...) a motorické způsobilosti (pohyby těla a jeho částí, jejich dosahy, síla svalů...)*“¹⁰⁹ Tyto způsobilosti jsou nezbytně nutné pro fungování a plný výkon jedince.

4.1 Kam s časem?

Denní režim jednotlivce se odlišuje v závislosti na individuálních preferencích, pracovních a osobních povinnostech. Avšak v oblasti divadla je vytvoření pravidelného harmonogramu často obtížné, ba dokonce mnohdy nemožné. V případě herce či režiséra na volné noze je důvodem nejen neustálá fluidita termínů v různých divadlech, kde jedinec hostuje, ale také rozmanitost pracovních příležitostí, které s sebou přinášejí různé časové požadavky divadel.

*„Častým jevem v českém nejen regionálním divadle (a tím spíše po covidové krizi) je přetěžování herců v rámci běžného hracího procesu. Co nejčastější reprízování inscenací, zájezdy a nečekané záskoky vytíží herce natolik, že jim už nezbývá čas na nic jiného.“*¹¹⁰

V případě kmenových režisérů či herců v angažmá pak časovou náročnost a výrazné časové závazky přinášejí jednotlivá zkoušení či reprízy. Zvláště náročná situace nastává tehdy, když je do časového plánu zahrnut i čas vyhrazený pro příležitostné budoucí události, jako je mateřská dovolená, společné trávení času s partnerem nebo partnerkou a posilování rodinných či přátelských vztahů mimo divadelní sféru. S tím je spojena poměrně náročná komunikace s institucí či s vedením nezávislého projektu, které se ovšem za účelem transparentního organizování práce nelze vyhnout.

Z mé vlastní zkušenosti vím, že snaha skloubit harmonogram tří kamenných divadel se svým osobním časovým plánem může být velmi stresující až deprimující. Obzvláště se to

¹⁰⁹ KRÁL, Miroslav. *Ergonomický výkladový slovník*. 1. vyd. s. 139. Rožnov pod Radhoštěm: Rožnovský vzdělávací servis, 1999.

¹¹⁰ SIKORA, Michal. *Rozhovor s Jankou Ryšánek Schmiédrtovou*. 2023-08-05. Místo: Soukromý archiv Michala Sikory.

týká situací, kdy si jedno či druhé divadlo vyhrazuje "výsadní právo" na stanovení termínů repríz.

Program herce v průběhu dne může být zhruba následující (přihlížím k mé vlastní zkušenosti, musím však zdůraznit, že se tento režim každým dnem mění a následující výčet tedy slouží spíše jako modelový příklad):

V 7:00 vstávám, následuje rychlá sprcha a odjezd z domu bez snídaně směrem do dabingového studia. Ranní jídlo radši vynechám, kávu také, protože i konzumace kávy by mohla ovlivnit řeč, artikulaci a mé hlasové schopnosti. V 7:45 mi začíná dabingová práce, která trvá do 9:00. Poté přebíhám na zkoušku v divadle, která začíná v 9:30. Před zkouškou si dám menší snídani. Zkouška v divadle trvá od 9:30 do 13:30 s dvacetiminutovou přestávkou. Po 13:30 stíhám rychlý oběd a v 14:30 už musím být v castingovce připraven na casting na roli. Zde se však lehce zdržím, déle než bych očekával, a to kvůli vysokému počtu herců, kteří se také hlásí o tu samou roli. Odcházím kolem 15:30. V 16:00 mám schůzku ohledně chystaného projektu. V 17.30 vycházím do divadla a v 18:00 je nástup na divadelní představení a s tím spojená příprava. Představení začíná v 19:00 a končí ve 20:30. Domů přijíždím kolem 21:30. Pak si připravím rychlou večeři a od 22:30 mám čas na učení a přípravu na zkoušku následujícího dne, uklidit doma a chystám se do postele. V 0:00 si dopřávám jediný čas pro sebe a sleduji jednu epizodu oblíbeného seriálu. Po vypnutí počítače stále přemítám nad proběhlým dnem, reflektuji různé situace, zkoušku, představení, casting. Usínám přibližně kolem 1:00.

5 Nová jiskra

Ačkoliv se pod tíhou předešlých kapitol může zdát, že je divadelní praxe pro herce, herečky či režiséry a režisérky bezvýchoďná, neperspektivní ve vztahu k důstojnému životu či pracovním podmínkám, je důležité hledat cesty, jak těmto negativním aspektům předcházet a z tmy opět vykřesat světlo.

5.1 Prevence syndromu vyhoření

Zásadním otazníkem této práce i současné praxe je, jak syndromu vyhoření v divadelním prostředí předejít. Odpověď na tuto otázku lze rozdělit do dvou oblastí: první oblastí je, co by mělo být změněno, ale není v mých silách to ovlivnit, a druhou oblastí je, co mohu změnit a ovlivnit ve vlastním zájmu. V obou případech je klíčové zvažovat tyto změny s ohledem na jejich dlouhodobost a udržitelnost.

5.2 Co nezměním

Nezměním určitá politická rozhodnutí a finanční jevy typu inflace. Nezměním přístup některých vlivných osob k divadelní produkci. Nezměním skutečnost, že některé jedince lze jen těžko přimět ke kritickému přemýšlení o otázkách nadprodukce a vyčerpávání duševních, psychických a fyzických kapacit zaměstnanců v divadle (tato problematika se netýká pouze herců a režisérů, ale také scénografů, techniků, osvětlovačů, zvukařů, dramaturgů a dalších). Nezměním praxi, která dosud nebere v potaz možnost poskytování větší podpory ze strany divadel v případě mateřství nebo výskytu neočekávaných situací, které zaměstnanec nemůže ovlivnit, jako jsou nemoc, úmrtí blízkých osob či zranění. Nezměním genderovou segregaci na trhu práce, která přispívá k genderové nerovnosti a s tím souvisejícím nerovnoměrným platovým ohodnocením. Z části však může tyto problémy řešit například status umělce, o němž se v současnosti v českém kontextu intenzivně diskutuje.

5.2.1 Status umělce

Hovoříme-li o faktorech přispívajících k výskytu syndromu vyhoření, jako je nejistota pracovních příležitostí, finanční nestabilita, nedocnění odvedené práce a následně vyvolané pochybnosti ohledně vlastního povolání, lze často pozorovat, že těmito faktory jsou výrazně postiženi také umělci na volné noze.

Český legislativní systém nemá pro umělce na volné noze žádné podpůrné mechanismy. Umělci jsou tak často odkázáni sami na sebe, práce umělců je nepravidelná, různorodá a nestabilní, nedostatečně ohodnocená a často také fyzicky extrémně náročná a spojená s riziky úrazů a krátkou kariérou.¹¹¹ „Umělci, kteří nemají status zaměstnance, nemají žádnou ochranu, pokud jde o pracovní podmínky, pracovní dobu nebo bezpečnost práce, a jsou diskriminováni i v běžných životních situacích, jako je dosažení na hypotéku či umístění dítěte do předškolního veřejného zařízení.“¹¹²

V reakci na globální dopady pandemie Covid-19 schválila Rada Evropské unie v roce 2021 Národní plán obnovy. Cílem tohoto dokumentu je nejen zmírnit ekonomické a sociální důsledky, které krize zanechala v České republice, ale také stimulovat obnovu a růst ekonomiky. Národní plán obnovy se navíc explicitně dotýká uměleckého sektoru a zasahuje do jeho statutu, což má potenciálně značný dopad na divadelní praxi a její aktéry, zahrnující nejen umělce, ale i další profese v rámci tohoto odvětví. Význam těchto kroků a dopady těchto politických rozhodnutí na uměleckou sféru budou předmětem další analýzy v kontextu současné divadelní praxe. Barbora Etlíková nicméně dodává: „Status umělce u nás v současnosti existuje hlavně v rovině vyhlídek a teoretických vizí.“¹¹³

V rámci Národního plánu obnovy je Ministerstvo kultury České republiky pověřeno přípravou a implementací řady klíčových iniciativ s cílem posílit postavení umělců v sociální a ekonomické struktuře země. Tyto iniciativy zahrnují legislativní definici statusu umělce, vyjednání souvisejících opatření v oblasti sociálního a důchodového pojištění, poskytování daňových úlev pro umělce, vypracování metodických materiálů a navrhování systémových opatření, která mají zlepšit pracovní podmínky pro umělce-autory, výkonné umělce a podpůrné profese. Tato opatření se mají zabývat také analýzou a reformou souvisejících legislativních rámců, jako je zákoník práce a autorské právo, a také systému odměňování v uměleckých profesích.¹¹⁴

Případná integrace specifických legislativních opatření, zacílených na ochranu umělců před výzvami a tlaky současného divadelního prostředí, by mohla výrazně snížit pravděpodobnost vzniku syndromu vyhoření v této oblasti. Jedním z klíčových faktorů vedoucích k vyhoření je často rozpor mezi počátečními očekáváními a následnou realitou při výkonu umělecké profese. Nicméně je důležité poznamenat, že i přesto, že legislativní

¹¹¹ ŠEVČÍKOVÁ, Lucie, BALCÁRKOVÁ Karolína, ETLÍKOVÁ Barbora, et al. *Status umělce*. s. 8. Praha: IDU. 2023. Bulletin Kreativního Česka. ISBN 978-80-7008-472-4.

¹¹² Tamtéž.

¹¹³ Tamtéž str. 6.

¹¹⁴ Tamtéž str. 9.

opatření mohou efektivně omezit některé z těchto faktorů, syndrom vyhoření může mít také řadu dalších jiných příčin. Mezi tyto příčiny mohou patřit například monotónnost a stereotyp v pracovním prostředí, nízká úroveň sebevědomí nebo problematické vztahy v pracovním prostředí.

„Další často skloňovaný aspekt slušné práce byl přístup k sociální ochraně, důchodu a pojištění. Takže když pracuju, vzniká mi tu nějaký nárok na ochranu, když třeba onemocním nebo když se mi něco stane.“¹¹⁵

Existuje několik příkladů statusu umělce v různých státech, které poskytují potenciální model pro Českou republiku. Tyto modely, i když nesou vlastní specifické nedostatky, nabízejí cennou představu pro formulaci statusu umělce u nás. Je podstatné pochopit komplexitu těchto systémů, stejně jako jejich potenciální nedostatky, aby je bylo možné adekvátně adaptovat a aplikovat jejich principy v kontextu českého kulturního prostředí.

Francie: Francie má velmi strukturovaný systém pro podporu umělců, který se nazývá "régime des salariés intermittents du spectacle". Tito umělci mají právo na podporu v nezaměstnanosti během období, kdy nepracují na konkrétních projektech. To jim umožňuje udržet stabilitu v profesi, která je často charakterizována nejistotou a nepravidelnými pracovními příležitostmi. Tento systém se však vztahuje pouze na umělce vykonávající uměleckou profesi, nevztahuje se tedy například na učitele a profesory uměleckých oborů.¹¹⁶

Německo: Německo má systém sociálního zabezpečení speciálně pro umělce zvaný "Künstlersozialkasse" (KSK). Tento systém umožňuje umělcům platit nižší příspěvky na sociální a zdravotní pojištění, což je může uchránit před finančními obtížemi.¹¹⁷

Kanada: V Kanadě mohou umělci využívat programy, jako je "The Status of the Artist Act", který uznává umělce jako důležitou součást kanadské společnosti a poskytuje jim určité výhody a podporu.¹¹⁸

¹¹⁵ FORMANOVÁ, Josefína. Co je důstojná práce aneb právo si musíš odmakat. *Cedit: kontexty a přesahy tvorby Centra experimentálního divadla*. roč. 4 (2023). č. 10. s.5. Brno: Centrum experimentálního divadla. ISSN 2694-7765. Online. Dostupné z: <https://jasuteren.cz/media/pages/cedit/302609557-1676035289/10-1.pdf>

¹¹⁶ CHRISTELLE CASE. *The art of managing the intermittent artist status in France*. Online. The European Trade Union Institute. 2020-11-05. Dostupné z: <https://www.etui.org/publications/art-managing-intermittent-artist-status-france>. [citováno 2023-07-23].

¹¹⁷ *Teze pro přijetí exekutivních a legislativních opatření týkající se statusu umělce, jež mohou bezprostředně pomoci kulturnímu a kreativnímu sektoru*. Podkladový materiál IDU – únor 2021. Online. www.idu.cz. 2022. Dostupné z: <https://www.idu.cz/dokumenty/status-umelce/teze-pro-prijeti-exekutivnich-a-legislativnich-opatreni-tykajici-se-statusu-umelce.pdf>.

¹¹⁸ NEIL, Garry. Status of the Artist in Canada. In: *Canada Conference of the Arts*. 2010. s. 10. Online. Dostupné z: <https://www.echthree.org/wp-content/uploads/2019/06/statusoftheartistreport1126101-copy.pdf>. [citováno 2023-07-23].

5.3 Co mohu změnit

„Lepší je zapálit alespoň malou svíčku než proklínat tmu.“¹¹⁹ (čínské přísloví)

Další z možností, jak se vyhnout nebezpečnému syndromu vyhoření, je zastavit se na chvíli a položit si otázku: „Co mohu změnit?“ Tato otázka nemusí být jen rétorická, ale může poskytnout cennou cestu k sebereflexi a k následujícímu možnému řešení.

Pokud se nacházím v situaci, kdy pociťuji příznaky vyhoření, může být tento okamžik uvědomění klíčový. Je to bod, kdy můžu přijmout aktivní roli ve vlastním životě a přestat být pouhou obětí okolností. To znamená přijmout zodpovědnost za své duševní a fyzické zdraví.

5.3.1 Well-being

Pojem Well-being se přibližuje pojmu eudaimonia z antické filozofie, tedy k blaženosti, a v angličtině k satisfaction, pleasure, happiness, tedy spokojenosti, radosti a štěstí. V češtině se pak pod tímto pojmem skrývá například výraz osobní pohoda.¹²⁰

Well-being tak může být i ve zkratce definován jako pozitivní emoční ladění, které má na odolnost vůči zátěži podpůrný vliv.¹²¹ Měřítka well-beingu lze tak uplatnit v rovině individuální (duševní nebo tělesné blaho) či v rovině sociální (socioekonomický status, mezilidské vztahy, kulturní podmínky...)¹²²

V kontextu divadelní praxe lze well-being chápat jako stav, kdy jedinec dosahuje svého plného potenciálu, cítí se naplněný a schopný přispívat k svému osobnímu či pracovnímu prostředí. Toto je základem práce americké psychologičky Carol Diane Ryff, která vyvinula široce uznávaný model psychologického well-beingu, který zahrnuje šest dimenzí: sebepřijetí, osobní růst, smysl života, autonomii, zvládnání prostředí a pozitivní vztahy s ostatními.¹²³ Dále pak E. Diener a Biswas-Diener doplnili tento výčet o převahu pozitivních emocí spokojenosti s důležitými oblastmi života.¹²⁴

¹¹⁹ Dostupné z:

<https://everything2.com/index.pl?node=lt%27s%20better%20to%20light%20a%20candle%20than%20curse%20the%20darkness>

¹²⁰ PAULÍK, Karel. *Psychologie lidské odolnosti*. 2., přepracované a doplněné vydání. s. 194. Praha: Grada, 2017. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-5646-2.

¹²¹ Tamtéž, str. 193.

¹²² Tamtéž.

¹²³ BLANCO-MOLINA, Mauricio. PINAZO-HERNANDIS, Sacramento. TOMÁS, José Manuel. *Subjective well-being key elements of successful aging: A study with lifelong learners older adults from Costa Rica and Spain*. Archives of Gerontology and Geriatrics, 2019. Online. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0167494319301402>.

¹²⁴ PAULÍK, Karel. *Psychologie lidské odolnosti*. 2., přepracované a doplněné vydání. s. 194. Praha: Grada, 2017. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-5646-2.

„Náročné a stresující prostředí kompenzuji prostředím, kde je mi dobře a cítím se v něm uvolněně. Je pro mě velmi důležitý pobyt v přírodě, pohyb, kvalitní čas s přáteli,“¹²⁵ přibližuje svůj postup, jak kompenzovat náročné prostředí divadla, herečka Anežka Šťastná.

Osobně jsem přesvědčen, že by well-being měl být vnímán jako nezbytná součást divadelní praxe, ne jako doplněk nebo postranní záležitost. Myslím, že je potřeba jej aktivně prosazovat a integrovat do všech aspektů divadelní praxe, od individuální úrovně herců a režisérů až po institucionální úroveň divadelních domů a organizací.

V divadelním kontextu by mohl well-being pro herce a režiséry zahrnovat následující aspekty:

Fyzický well-being - fyzické cvičení a pohyb jsou klíčovými složkami well-beingu. Nejenže posilují tělesné zdraví a kondici, ale také mají prokazatelný pozitivní dopad na duševní zdraví. U herců může pravidelný pohyb a kondiční trénink napomoci nejen k udržení fyzické zdatnosti potřebné pro náročné pohybové využití, ale také podporuje například vizuální prezentaci na jevišti.

Režiséři nebo režisérky, které se často nacházejí v sedavějším pracovním prostředí, mohou praktikovat pravidelné fyzické aktivity, které by předcházely problémům spojeným se sedavým způsobem života, jako je například bolest zad. Pravidelný pohyb může také přispět k lepší fyzickým návykům, koncentraci a mentální výkonnosti.

Duševní well-being - zahrnuje schopnost zvládat stres, udržovat zdravé mezilidské vztahy a mít vyrovnaný emoční život. V divadelním prostředí může být duševní well-being podpořen například prostřednictvím meditace nebo sezení s terapeutem či psychologem.

Profesionální well-being - se zabývá dynamikou pracovní spokojenosti, pocitu naplnění a uznání v profesním kontextu, jakož i schopností rozvíjet a uplatňovat své dovednosti a dispozice. To se nutně odvíjí od kvality pracovního prostředí, organizace práce, podpory ze strany kolegů a vedení a také od míry, v jaké je jedinci umožněno uplatnit své profesní kompetence a dosáhnout osobního růstu.

Herci či režiséři mohou usilovat o pravidelnou zpětnou vazbu a uznání své práce ze strany kolegů, diváků a kritiků. To může poskytnout pocit hodnoty a potvrzení kvality jejich práce, což může přispět k jejich celkové profesionální spokojenosti a pocitu naplnění. Nemělo

¹²⁵ SIKORA, Michal. Rozhovor s Anežkou Šťastnou. 2023-07-27. Místo: Soukromý archiv Michala Sikory.

by se však jednat o pouhé uznání, pro pouhý pocit hodnoty, ale o vyváženou konstruktivní reflexi, kdy je pochvala či uznání nezbytnou součástí této zpětné vazby.

Rovněž se mohou herci i režiséři snažit o možnosti dalšího vzdělávání a profesního rozvoje, což jim umožní zdokonalovat své dovednosti, rozšiřovat svůj umělecký repertoár a získávat nové schopnosti a techniky. Tato snaha o osobní a profesní rozvoj je klíčová pro udržení osobní dynamiky v umělecké kariéře i pro zajištění adaptability v rámci rychle se měnícího uměleckého prostředí.

Sociální well-being - může zahrnovat schopnost udržovat zdravé vztahy se svým okolím. V divadelním prostředí to může znamenat práci na budování pozitivního týmového prostředí, podporu inkluзивity a diverzity a péči o zdravé mezilidské vztahy.

Tyto čtyři dimenze well-beingu se mohou prolínat a vzájemně ovlivňovat, a je důležité, aby byly všechny podporovány a integrovány do celkové divadelní praxe.

5.3.2 Redukce stresu

Při zamyšlení nad stresovými faktory, které jsou neoddělitelnou součástí jak našeho každodenního osobního života, tak i profesionální sféry divadelního prostředí, vychází, že tyto faktory lze chápat jako prodromy – předzvěsti potenciálního syndromu vyhoření. Tato podkapitola nazvaná *Redukce stresu* se pak zaměřuje na možnosti, jak tyto prvotní signály efektivně zvládat a tím vytvořit odolnost vůči stresu.

Snažím se brát v potaz jak strategii správy osobního času, tak i proaktivní přístupy, které umožňují lidem rozvinout pozitivní přístup k vnímání pracovní náplně.

5.3.2.1 *Time-management*

V kontextu strategií pro zmírnění stresu se jednou z preferovaných možností jeví koncept *time-managementu*, což je způsob, jakým člověk nakládá s vlastním časem, ale rovněž i s časem ostatních. Tento koncept je charakterizován jako soubor metodologií, nástrojů a technik, jenž má za cíl optimalizovat efektivitu denního režimu. *Time-management*, který je přizpůsoben individuálním potřebám, může poskytnout rovnováhu, jež pomáhá jedinci zvládat nároky a stresory související s prací, a tím i redukovat subjektivní pocity stresu. Tento přístup se zaměřuje na optimalizaci využití času skrze různé techniky, jako je například

stanovení si priorit, plánování a organizace nebo vyhýbání se odkládání úkolů. Time-management je tedy komplexní strategií pro zlepšení efektivity práce a životní rovnováhy.¹²⁶

„Ve snaze využívat svůj čas racionálně, tedy bez zbytečných a nežádoucích ztrát, je vhodné vyjít z ujasnění si své individuality v preferencích a prioritách týkajících se trávení času.“¹²⁷

Pracovní den je striktně ohraničen svým neúprosným časovým limitem, což často indukuje stresové stavy. *„Potíže vznikají například při nahromadění neodkladných úkolů.“¹²⁸* Tato úzkost a stres mohou být přitom zdůrazněny zvýšenou únavou, jež je častým důsledkem každodenního pracovního režimu. Tato únava se navíc prohlubuje, pokud dojde k deficitu energie, jež je běžně vynakládána v kontextu pracovních povinností.

V takovém momentě je nezbytné zahrnout do plánu činností dobu určenou pro odpočinek, která slouží jak k regeneraci mentální, tak i fyzické. Nicméně tato pauza nepředstavuje pouze pasivní odpočinek spojený se spánkem. Právě naopak, významnou část takového odpočinku by měla představovat aktivita zaměřená na sebe, jak navrhuje Paulík: při duševní práci je vhodné zařadit alespoň pět minut přestávky po každé hodině, při několikahodinové alespoň patnáct minut, po každých dvou až třech hodinách a po celoroční práci pak dvoutýdenní přestávku, kdy změním náplň i místo provozování aktivity.¹²⁹

„Práce jako pojem má dnes zvláštní privilegovaný status ušlechtilosti, morální nadřazenosti. Ustanovuje se jako neproblematický metatermín. Můžete zahálet, ale všichni víme, že zahálka je špatná. I pro chronické lenochy se stává přijetí toho, že jsou na té ‚špatné straně‘, součástí identity,“¹³⁰ píše se v *Neúplném atlasu regenerace*.

Navzdory tomu, že může být pro některé umělce obzvláště náročné implementovat tyto přestávky do pracovního dne v divadle, je zásadní tuto perspektivu přehodnotit. Myslím, že by přestávka v divadle neměla být prostým pokračováním pracovních aktivit, jako je analýza zkoušky s kolegy, předčasné závěry, které vedou k iluzorní představě finálního tvaru, či vyjadřování nakumulovaných emocí ve vztahu k procesu tvorby. Naopak, na základě osobní zkušenosti mám za to, že přestávka by měla sloužit k momentu pro sebe, kdy je možné oprostít

¹²⁶ Wikipedie: Otevřená encyklopedie: Time management. Online. Wikipedia.org. 2023 [citováno 2023-07-23]. Dostupný z: https://cs.wikipedia.org/w/index.php?title=Time_management&oldid=22697224.

¹²⁷ PAULÍK, Karel. *Psychologie lidské odolnosti*. 2., přepracované a doplněné vydání. s. 281. Praha: Grada, 2017. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-5646-2.

¹²⁸ Tamtéž, s. 279.

¹²⁹ Tamtéž.

¹³⁰ PECKA, Vojtěch. Práce. In: HLÁDEKOVÁ, Katarína – PECKA, Vojtěch. *Neúplný atlas regenerace*. s. 64. Praha-Brno: FAVU-UTOPIA LIBRI, 2022.

se od myšlenek, uvolnit přebytečné napětí, a to například různými cvičeními, nebo se jen soustředit na svůj dech či svou existenci v prostoru kolem sebe. Lze však času pro sebe dosáhnout i v kolektivu?

Přestože to může vyžadovat určité úsilí a nemusí to být vždy realizovatelné, zejména v situacích, kdy jsme pod tlakem mentální či fyzické přípravy na pokračování zkoušky nebo opakování textu, je možné po zkoušce uvolnit tento tlak a věnovat se zklidnění mysli i těla. I když se může jednat o malé kroky, jejich vliv na prevenci syndromu vyhoření může být poměrně značný.

„Záleží jen na nás, kolik prostoru ve svém životě dáme práci a kolik prostoru dáme svému soukromí. Osobně si myslím, že tohle nacházení potřebné rovnováhy zabere nějaký čas a věřím tomu, že existuje spousta okolností, které tenhle poměr můžou v průběhu života měnit. Pro mne v tomhle směru existují dvě zásadní věci: zodpovědnost a hranice.“¹³¹

Denní režim režiséra či herce je různorodý, ale i přesto se v něm objevuje jedno společné, a to častá časová tíseň. Práce režiséra/ režisérky se neomezuje pouze na práci během zkoušky, nicméně i před ní a po ní, pokud započítáme i přípravy na další projekt, schůzky s dramaturgy, scénografy, vedením divadel, domácí přípravu a souběžnou práci na jiném projektu, dostáváme se na kritické, téměř nulové číslo označující objem volného času, který je přitom tak důležitý pro odpočinek a rekonvalescenci sil.

„Spánek patří k přirozeným jevům s biologicky ochrannou funkcí. Pokud u něj dochází k poruchám, znepříjemňuje to život a negativně ovlivňuje i odolnost vůči zátěži.“¹³²

„Volný čas se vztahuje k práci, práce ke kapitalismu a kapitalismus ke krizi i ke klimatické změně. Unavená je planeta, unavená je společnost i jednotlivci.“¹³³

¹³¹ SIKORA, Michal. *Rozhovor s Markétou Matulovou*. 2023-08-06. Místo: Soukromý archiv Michala Sikory.

¹³² PAULÍK, Karel. *Psychologie lidské odolnosti*. 2., přepracované a doplněné vydání. s. 280. Praha: Grada, 2017. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-5646-2.

¹³³ PECKA, Vojtěch. Práce. In: HLÁDEKOVÁ, Katarína – PECKA, Vojtěch. *Neúplný atlas regenerace*. s. 6.. Praha-Brno: FAVU-UTOPIA LIBRI, 2022

5.3.2.2 Proaktivní přístup

Proaktivní přístup je způsob, jak minimálně otočit svá nastavení ve vztahu k práci. Původ tohoto pojmu můžeme dosledovat do 30. – 40. let, kdy se používal v experimentální psychologii. Postupně se však jeho význam přeformoval do idey, kterou známe dnes. Tedy proaktivním přístupem myslíme převzít iniciativu a zodpovědnost za svůj přístup.

Aspinwall a Taylor jej dále definují jako „řešení stresující situace, které anticipuje potenciální stresory a koná v předstihu ve snaze předejít stresogenní situaci či zmírnit její důsledky.“¹³⁴ Oproti proaktivnímu přístupu stojí reaktivní přístup, tedy přístup předprogramovaných odpovědí a postupů.

Následující tabulky vznikly volně na základě dostupných příkladů z webu behaviorální expertky Diane Hamilton.¹³⁵

PROAKTIVNÍ	REAKTIVNÍ
Předvídání a připravenost na změny	Očekávání, že vše zůstane stejné
Sebekontrola a iniciativa	Pasivita a očekávání, že ostatní něco vyřeší
Rozvoj a učení se novým věcem	Držení se osvědčených způsobů a vyhýbání se změnám
Hledání zpětné vazby a sebereflexe	Omezená sebereflexe a ignorování zpětné vazby
Odpovědnost za vlastní výsledky	Připisování neúspěchů a problémů ostatním
Aktivní řešení problémů	Vyčkávání a řešení problémů na poslední chvíli

Proaktivní způsob myšlení je však možné uplatnit i ve slovech, která pronášíme při setkání s problémem nebo náročnou situací, jako může být zkouška v divadle, komunikace ohledně finančního ohodnocení, komunikace v rámci inscenačního procesu. Často máme tendenci hovořit reaktivně a stávat se tedy obětí situace. Časem nás však i naše okolí takto může začít vnímat.

¹³⁴ LUKAVSKÝ, Jiří; ŠOLCOVÁ, Iva, PREISS, Marek. *PROAKTIVNÍ ZVLÁDÁNÍ U OSOB STARŠÍHO VĚKU: VZTAH K VYBRANÝM KOGNITIVNÍM PROMĚNNÝM*. s. 193. Československá psychologie. 2011. Online. Dostupné z: <https://docplayer.cz/39543509-Proaktivni-zvladani-u-osob-starsiho-veku-vztah-k-vybranim-kognitivnim-promennym.html>. [citováno 2023-07-30]

¹³⁵ HAMILTON, Diane. Importance of Being Proactive vs. Reactive » ReactiveProactive Online. 2022-02-13. Dostupné z: <https://drdianehamilton.wordpress.com/2012/01/12/importance-of-being-proactive-vs-reactive/reactiveproactive/> [citováno 2023-07-30].

PROAKTIVNÍ JAZYK	REAKTIVNÍ JAZYK
Chci se neustále zdokonalovat a učit se novým technikám a dovednostem	Nebaví mě učit se nové techniky, dělám to, co už znám
Budu aktivně komunikovat s herci a přispívat díky zpětné vazbě k jejich růstu	Nechci se zabývat růstem herců, je to jejich práce
Chci se aktivně podílet na vývoji inscenace a přinášet podněty a nápady	Nebaví mě chodit na zkoušky a aktivně přinášet podněty
Rozhodl jsem se	Nemůžu se rozhodnout
Jsem otevřený/ otevřená novým hereckým výzvám a chci vystupovat ze své komfortní zóny	Raději se držím osvědčených postupů k herecké roli
Přijmu zodpovědnost za své činy	Nechci nést odpovědnost, to je povinnost ostatních
Aktivně komunikuji své finanční ohodnocení za svou práci	Nechci řešit finanční ohodnocení, nemůžu to změnit

Během mého studia na konzervatoři jsem se často setkával s herci, hlavně z generace středního a vyššího věku, kteří během zkoušky často směřovali svou pozornost pouze na čekání na přestávku. Nepřinášeli žádné nové nápady nebo inspiraci do procesu zkoušení a jakýkoliv podnět, připomínka či návrh na změnu byly považovány za obtíž. V důsledku toho se ovšem jejich herecký výkon omezoval na velmi úzký rozsah vyjadřovacích možností.

Proaktivní přístup k práci může přinést větší pocit kontroly nad naším výkonem, zlepšit efektivitu a umožnit dosahování lepších výsledků. Naproti tomu reaktivní přístup může vést k pasivitě, nedostatku kreativity a omezování hereckého růstu a rozvoje.

5.3.2.3 Relaxace

Práce v divadle vyžaduje intenzivní fyzické výkony, kreativní energii a dlouhé hodiny zkoušek, což může vést k fyzickému i mentálnímu vyčerpání. Relaxace je pak klíčová pro obnovu energie a zlepšení duševní pohody. Může zahrnovat praktiky, jako je meditace, jóga, vědomé dýchání, relaxace svalů a různé další techniky pro snížení stresu.

5.3.2.3.1 Dech

Během dne si málokdy uvědomíme tempo a hloubku našeho dechu, které mají však silnou roli při zvládnání stresových situací. Pro příklad tak stačí vzpomenout, jakým způsobem je dech zapojen v situaci, jako může být například úlek, strach či zjištění radostné či smutné zprávy.

Práce s vědomým dýcháním je součástí řady fyzických cvičení a relaxačních technik a její nedostatek může mít negativní důsledky na psychický stav i zdraví obecně. Dýchání a jeho rytmy mají hluboký vliv na celý organismus, ovlivňují svalové i psychické napětí a mohou působit tlumivě na emoce.¹³⁶

„Klidný, rovnoměrný hluboký dech je pro naše zdraví rozhodující, neboť harmonizuje a zklidňuje tělo i mysl. Naproti tomu rychlý a povrchní dech na nás působí negativně, může zvyšovat nervozitu, stres a napětí. Kvalita dýchání je značně ovlivněna nesprávným držením těla a málo pohyblivou bránicí.“¹³⁷

Nádech při dýchání podporuje aktivní pohyb, mobilizaci energie a koncentraci, zatímco výdech je spojen s uvolněním a relaxací. Příkladem takových dechových cvičení je například jogínské dýchání, kde se využívají změny vztahů nádechu a výdechu. Dalším způsobem je nádech nosem na 10-20 dob (maximální) a stejně dlouhý „úplný výdech“. Tyto techniky dýchání lze použít v různých situacích, jako je únava, ztráta motivace nebo potřeba zvýšit aktivaci pro plnění závažných povinností a úkolů.¹³⁸

Ačkoliv je dech po většinu našeho dne automatický, může nám v různých situacích pomáhat se zklidněním či odstraněním projevů stresu. Vědomé dýchání a různá dechová cvičení nevyžadují žádné pomůcky, žádné speciální zkušenosti. Stačí pouze nalézt prostor ve svém denním režimu pro implementaci těchto cvičení.

Osobně využívám metodu 4-4-6 v situacích, jako bývá stres před začátkem představení či při emočním vychýlení během frustrace. Metoda 4-4-6 spočívá v nádechu na 4 doby, dále pak zadržení dechu na 4 doby a poté výdech na 6 dob. Při dvouminutovém praktikování cvičení cítím zklidnění těla i mysli, uvažuji nad situací racionálně a jsem schopnější uvážlivého rozhodování. Také mě to zkoncentruje pro následující činnost.

¹³⁶ PAULÍK, Karel. *Psychologie lidské odolnosti. 2.*, přepracované a doplněné vydání. s. 296. Praha: Grada, 2017. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-5646-2.

¹³⁷ ONDRUŠKA, Mgr Titus; KUČERA, Martin. *DECH V JÓZE - cviky na rozvoj kapacity hrudníku a plic, techniky dechového cvičení.* str. 12. Online. Dostupné z: https://is.muni.cz/th/ojkod/BP_dech_v_jeze.pdf [citováno 2023-08-05]

¹³⁸ PAULÍK, Karel. *Psychologie lidské odolnosti. 2.*, přepracované a doplněné vydání. s. 296. Praha: Grada, 2017. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-5646-2.

5.4 Reflexe

V současném dynamickém světě se témata jako vyhoření, stres a sebepéče stávají středobodem pozornosti. Tato kapitola si klade za cíl představit reflexi jako moment přehodnocení vztahu k angažovanosti, stagnaci, sebepéči a dalším aspektům souvisejícím s tvůrčí praxí, které mohou ovlivnit vnímání a prevenci vyhoření.

5.4.1 Angažovanost jako dynamický proces

Angažovanost je v divadelním kontextu mnohem více než pouhá nutnost. Tvoří základní pilíř tvůrčího procesu a je nezbytnou součástí jakékoliv úspěšné divadelní praxe. Jde o hluboké, vědomé a často velmi intenzivní investování času, energie, emocí a intelektu do průběhu tvorby. Bez angažovanosti není možné dosáhnout hloubky interpretace, provázanosti s kolektivem nebo komunikace s diváky.

Tato intenzita může však vytvářet prostředí, které je značně náročné na jednotlivce, a tedy i následně na kolektiv. Přílišná angažovanost, zvláště pokud je spojena s dlouhými pracovními hodinami, nedostatkem odpočinku a osobním profesním zatížením, může vést k přetížení. Následné přetížení pak může mít řadu negativních důsledků jak pro zdraví, tak i pohodu jedince, včetně rizika vyhoření. „Protože jde o situace, které vycházejí především ze sociální oblasti, jsou podmíněny vývojem a úrovní toho, čemu říkáme naše civilizace, označují se choroby touto cestou vzniklé někdy také jako choroby civilizační.“¹³⁹

Myslím si, že je vzhledem k těmto faktorům nezbytné přehodnotit obecné pojetí angažovanosti v divadelní praxi. Rád bych, abychom začali angažovanost chápat ne jako neustálé, vyčerpávající nasazení, plynoucí z osobního očekávání či očekávání druhých, ale jako dynamický proces, který je v pohybu, který se mění a vyvíjí, který zahrnuje období intenzivního nasazení a hlubokého ponoru do tvůrčí práce, ale také investice v podobě období odpočinku, regenerace či sebereflexe.

Rovnováha mezi aktivním zapojením a odpočinkem je pak důležitá pro udržitelnou tvůrčí praxi, a tedy i profesní život. Tyto fáze nejsou pouze fyzickým odpočinkem, ale také časem pro vnitřní duševní nebo emocionální resetování – pro proces zpracování a reflexe toho, co bylo dosaženo, a přípravy na další období angažovanosti.

Důležité je také umět si připustit, že by tyto fáze neměly být vnímány jako fáze pasivní, nebo dokonce jako nezbytné zlo, ba naopak jako aktivní a podstatná součást osobního

¹³⁹ HONZÁK, Radkin, Novotná Vladimíra. *Krise v životě, Život v krizi*. s. 86-87. Praha: Euromedia, 2021, ISBN 978-80-242-7585-7.

přístupu k práci. Jsou to fáze, které by měly být stejně důležité pro osobní růst a výsledný výstup jako samotná tvůrčí práce.

Vidět angažovanost jako dynamický proces znamená také připustit, že někteří lidé se mohou v různých fázích projektu cítit různě angažovaní, a že je to normální a přirozené. Není nutné nebo žádoucí cítit se nebo chtít po někom být neustále plně angažován. Naopak uznání a respektování těchto přirozených procesů může vést k větší produktivitě, kreativitě a osobnímu naplnění, a také k prevenci vyhoření.

5.4.2 Posun od "výkonné" k "uvědomělé" práci

Jedním ze zásadních přístupů, který nám může pomoci redefinovat náš vztah k práci, je přechod od tradičního "výkonného" přístupu k práci k novému "uvědomělému" přístupu. Tento posun klade důraz na hlubší reflektivní proces, který nám umožňuje individuálně pozměnit naše pracovní návyky, což by pak mohlo následně vést k udržitelnějšímu, plnějšímu, a především zdravějšímu tvůrčímu životu.

Myslím si, že jedinec založený na "výkonném" přístupu k práci, se často soustředí na dosahování cílů za každou cenu, často na úkor svého fyzického i psychického zdraví. To ho může vtáhnout do neustálého shonu, který ho postupně může vést k vyčerpání a vyhoření. V tomto modelu se klade důraz na množství práce, úspěch a produktivitu, což může vést k neustálému srovnávání se s ostatními a pocitu, že těchto aspektů nikdy nedosáhneme.

Na druhé straně "uvědomělý" přístup jedince k práci může klást důraz na uvědomění si svých vlastních potřeb, hodnot a hranic. Tento přístup nabádá, abychom se zaměřili na kvalitu naší práce a na to, co nás skutečně naplňuje. Důležitou roli hraje také reflektivní proces, který nám může umožnit rozpoznat, co nás vyčerpává a co nám naopak dodává energii a radost. Díky tomu můžeme lépe vyvážit pracovní nároky s našimi osobními potřebami a vytvořit zdravější pracovní prostředí.

Přechod na "uvědomělou" práci zahrnuje i důležitou část výše zmiňovaného well-beingu. V zásadě jde o to, abychom si uvědomili, že péče o sebe a o své fyzické a psychické zdraví není ztráta času, ale klíčový faktor pro udržení dlouhodobého a kvalitního pracovního života.

Právě tato rozhodnutí nám umožní redefinovat svou profesi tak, aby byla udržitelná a zdravá, a aby byla schopna přinášet radost a naplnění.

Závěr

Divadlo je práce, svým způsobem jako každá jiná. Může ovšem nastat situace, kdy divadelní praxe dalece přesahuje nejen rámec snesitelného pracovního vytížení, ale i naši vlastní životní kapacitu. Tato bakalářská práce se na základě studia odborné literatury, mých osobních zkušeností i rozhovorů vedených s psychologem i současnými divadelními profesionály pokouší hledat odpověď na otázku, jak tuto práci v dnešní době vykonávat důstojně, udržitelně a bez rizika vyhoření. Shromáždil jsem data i osobní přání, jejichž soubor rýsuje možné způsoby nových vizí divadelní praxe. Je to tedy otázka nejen změny nastavení v nás samotných, nýbrž i v nastavení a kultivaci celého kulturního sektoru.

Syndromu vyhoření se nevyhneme, pokud na sebe budeme klást přehnaně vysoká očekávání, ale ani tehdy, když nebudeme ochotni přiznat si nedůstojnost podmínek, ve kterých lze toto povolání momentálně vykonávat.

Otazník, který je připojen k názvům dvou hlavních kapitol (*Na cestě k vyhoření a Divadlo jako práce*), signalizuje, zda jsme vstupem do divadelní praxe zároveň nutně předurčení směřovat k vyhoření a zda lze divadelní činnost důsledně vzato vnímat jako činnost profesionální v tom smyslu, že je odpovídajícím způsobem ohodnocena, a tedy také vykonatelná dlouhodobě a udržitelně. I na konci mého diplomového výzkumu otazník trvá. A je vlastně naléhavější.

Divadelní praxe je náročná, časově, mentálně, fyzicky i psychicky. Náš organismus je dennodenně vystavován stresu, který, jak se zdá, nemusí být vždy motivující.

Divadlo, s jeho intenzivními emočními výzvami, nestabilními pracovními hodinami, finanční nejistotou a často neregulovanými pracovními podmínkami, je zvláště náchylné k problémům s vyhořením. Pochopení specifické povahy divadelní práce je klíčovým odrazovým můstkem pro potenciální změnu, a to na politické (status umělce) i osobní úrovni (well-being).

V kontextu divadla může být zvláště obtížné syndrom vyhoření skutečně přesně identifikovat a řešit. Mnoho herců a obecně divadelníků vnímá svou práci také jako klíčovou část své identity, což může způsobit ztížení schopnosti rozlišit mezi běžným pracovním stresem a vyhořením. Kromě toho konkurenční prostředí může vést k tomu, že se umělci musejí se stresovými faktory "vyrovnat", aniž by si vyhledali pomoc.

Pro změnu těchto negativních faktorů je potřeba systematického přístupu na všech úrovních – od jednotlivců, až po kulturní instituce či politiku. Potřebujeme vytvořit kulturu, která podporuje duševní zdraví a uznává, že umělci, stejně jako všichni ostatní pracující, mají právo na důstojné pracovní podmínky a zdravou rovnováhu mezi prací a osobním životem. Syndrom vyhoření je vážná hrozba, kterou nelze ignorovat.

Seznam použitých zdrojů

Odborná literatura

- FORMANOVÁ, Josefína, LJUBKOVÁ, Marta. *Inventura: Činohra Národního divadla*. Praha: Činohra Národního divadla, [2022]. ISBN 978-80-7258-799-5
- FREYTAG, Gustav. *Technika dramatu*. Přel. Jaroslav Žert. Praha: Ústav pro učebné pomůcky průmyslových a odborných škol, 1944. Knihovna divadelního prostoru, sv. 6, řada C, 1944. Přel. z: Technik des Dramas [1873]
- GRZEGORZEWSKA, Maria Katarzyna. *Stres w zawodzie nauczyciela*. [2006]. ISBN-13 978-83-233-20067
- HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. Praha: Portál. 2000. ISBN 80-7178-303-X
- HLÁDEKOVÁ, Katarína a Vojtěch PECKA, ed. *Neúplný atlas regenerace*. Brno: FAVU, 2022. ISBN 978-80-214-6035-5
- HONZÁK, Radkin, Novotná Vladimíra. *Krize v životě, Život v krizi*. Praha: Euromedia, 2021, ISBN 978-80-242-7585-7
- JEKLOVÁ, Marta a Eva REITMAYEROVÁ. *Syndrom vyhoření*. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2006. ISBN 80-86991-74-1
- KRÁL, Miroslav. *Ergonomický výkladový slovník*. 1. vyd. Rožnov pod Radhoštěm: Rožnovský vzdělávací servis. 1999
- KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. Praha: Grada, 1998. Psychologie pro každého. ISBN 80-7169-551-3
- KUKLA, Lubomír. *Sociální a preventivní pediatrie v současném pojetí*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-3874-1
- KUKLA, Lubomír. *Sociální a preventivní pediatrie v současném pojetí*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-3874-1
- MATOUŠEK, Oldřich a kol. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál s.r.o., 2003. ISBN 80-7178-548-2
- NOVÁK, Tomáš. *Práce jako droga*. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0016-2
- PAULÍK, Karel. *Psychologie lidské odolnosti*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2017. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-5646-2
- PLHÁKOVÁ, Alena. *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia, 2004. ISBN 80-200-1086-6
- POSCHKAMP, Thomas. *Vyhoření. Rozpoznání, léčba, prevence*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-016-6
- PRAŠKO, Ján, Kateřina ESPA-ČERVENÁ a Lucie ZÁVĚŠICKÁ. *Nespavost: zvládání nespavosti*. Praha: Portál, 2004. Rádci pro zdraví. ISBN 80-7178-919-4

- SELYE, Hans. *Život a stres*. Bratislava: Obzor, 1966
- ŠEVČÍKOVÁ, Lucie, BALCÁRKOVÁ Karolína, ETLÍKOVÁ Barbora, et al. *Status umělce*. Praha: IDU. 2023. Bulletin Kreativního Česka. ISBN 978-80-7008-472-4
- VEČEŘOVÁ-PROCHÁZKOVÁ, Alena, et al. *Stres, eustres a distres*. *Interní medicína pro praxi*, 2008, 10.4: 188-192
- VYMĚTAL, Jan. *Základy lékařské psychologie*. Praha: Psychoanalytické nakladatelství. 1994. ISBN 80-901601-3-1

Online zdroje

- Artalk. Otevřený dopis ministru kultury ve věci udržitelnosti a nerůstu v kultuře. Online. Artalk.cz. 2022.03.23. Dostupné z: <https://artalk.cz/2022/03/23/otevreny-dopis-ministru-kultury-ve-veci-udrizitelnosti-a-nerustu-v-kulture/> [citováno 2023-08-06]
- BERÁNKOVÁ, Anna. *Podcast Jevišťe*. Rozhovor s Barborou Šampalíkovou. Přepis rozhovoru. 2023-04-08. Dostupné z: <https://www.info.cz/podcasty/jeviste/podcast-jeviste-sampalikova>
- BLANCO-MOLINA, Mauricio. PINAZO-HERNANDIS, Sacramento. TOMÁS, José Manuel. *Subjective well-being key elements of successful aging: A study with lifelong learners older adults from Costa Rica and Spain*. *Archives of Gerontology and Geriatrics*, 2019. Online. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0167494319301402>
- BORZOVÁ, MUDr Claudia. *Příčiny neorganických poruch spánku*. *Psychiatrie pro praxi*. Online. 2002. Dostupné z: <https://www.solen.cz/pdfs/int/2002/01/03.pdf>
- Cedit: kontexty a přesahy tvorby Centra experimentálního divadla. roč. 4 (2023). č. 10. Brno: Centrum experimentálního divadla. ISSN 2694-7765. Dostupné z: <https://jasuteren.cz/media/pages/cedit/302609557-1676035289/10-1.pdf>
- ČTK. *Povolání rodičů má vliv na výběr studijního oboru dětí, potvrdil průzkum*. Online. Novinky.cz. 2017-07-03. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/clanek/veda-skoly-povolani-rodicu-ma-vliv-na-vyber-studijniho-oboru-deti-potvrdil-pruzkum-40038678> [citováno 2023-08-06]
- FORMANOVÁ, Josefína. *Co je důstojná práce aneb právo si musíš odmakat*. *Cedit: kontexty a přesahy tvorby Centra experimentálního divadla*. roč. 4 (2023). č. 10. Brno: Centrum experimentálního divadla. ISSN 2694-7765. Online. Dostupné z: <https://jasuteren.cz/media/pages/cedit/302609557-1676035289/10-1.pdf>
- HAMILTON, Diane. *Importance of Being Proactive vs. Reactive » ReactiveProactive*. Online. 2022-02-13. Dostupné z: <https://drdianehamilton.wordpress.com/2012/01/12/importance-of-being-proactive-vs-reactive/reactiveproactive/> [citováno 2023-07-30]
- <https://everything2.com/index.pl?node=It%27s%20better%20to%20light%20a%20candle%20than%20curse%20the%20darkness>

- <https://www.dustojnamzda.cz/co-to-je/>. [citováno 2023-07-19]
- <https://www.platy.cz/platy/pomocne-prace/uklizecka>. [citováno 2023-07-19]
- CHRISTELLE CASSE. *The art of managing the intermittent artist status in France*. Online. The European Trade Union Institute. 2020-11-05. Dostupné z: <https://www.etui.org/publications/art-managing-intermittent-artist-status-france>. [citováno 2023-07-23]
- KUPRIYANOV, Roman; ZHDANOV, Renad. *The eustress concept: problems and outlooks*. World Journal of Medical Sciences, 2014, 11.2: 179-185. Online. Dostupné z: [https://www.idosi.org/wjms/11\(2\)14/6.pdf](https://www.idosi.org/wjms/11(2)14/6.pdf)
- LIŠKA, Jakub. *Becoming... Cedit: kontexty a přesahy tvorby Centra experimentálního divadla*. roč. 4 (2023). č. 9. Brno: Centrum experimentálního divadla. ISSN 2694-7765. Online. Dostupné z: <https://jasuteren.cz/media/pages/cedit/4194869877-1675695188/cedit09-small.pdf>
- LUKAVSKÝ, Jiří; ŠOLCOVÁ, Iva; PREISS, Marek. *PROAKTIVNÍ ZVLÁDÁNÍ U OSOB STARŠÍHO VĚKU: VZTAH K VYBRANÝM KOGNITIVNÍM PROMĚNNÝM*. *Československá psychologie*. 2011. Online. Dostupné z: <https://docplayer.cz/39543509-Proaktivni-zvladani-u-osob-starsiho-veku-vztah-k-vybranym-kognitivnim-promennym.html>. [citováno 2023-07-30]
- MARTINKOVÁ, Iveta. *Formování identity* [online]. s. 5. Olomouc. 2012. Dostupné z: <https://theses.cz/id/i0t8st/>. Bakalářská práce. Univerzita Palackého v Olomouci, Pedagogická fakulta. Vedoucí práce Mgr. Lucie Křeménková, Ph.D. [citováno 2023-07-12]. Prameny 3
- MEZERA, Antonín. *Hollandova teorie profesního vývoje*. Online. 2005. str. 5. Dostupné z: https://www.zsbystrice.cz/images/dokumenty/holland_typology.pdf. [citováno 2023-08-06]
- NEIL, Garry. *Status of the Artist in Canada*. In: *Canada Conference of the Arts*. 2010. Online. Dostupné z: <https://www.ecthree.org/wp-content/uploads/2019/06/statusoftheartistreport1126101-copy.pdf>. [citováno 2023-07-23]
- ONDRUŠKA, Mgr Titus; KUČERA, Martin. *DECH V JÓZE - cviky na rozvoj kapacity hrudníku a plic, techniky dechového cvičení*. Online. Dostupné z: https://is.muni.cz/th/ojkod/BP_dech_v_joyze.pdf [citováno 2023-08-05]
- Redakce Fondik. *Průměrná mzda 2023 – aktuální čísla*. Online. Fondik.cz. 2023-01-01. Dostupné z: <https://www.fondik.cz/clanky/prumerna-mzda>. [citováno 2023-07-19]
- SÁDLO, Jiří. *Požáry v krajině: Od fyziky a evoluce po management*. Online. Vesmír. 2021-07-12. Dostupné z: <https://vesmir.cz/cz/casopis/archiv-casopisu/2021/cislo-7/pozary-krajine.html>. [citováno 2023-07-26].
- VELECKÁ, Jana. *Faktory ovlivňující volbu povolání adolescentů*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2013, Dostupné také z: <http://hdl.handle.net/10563/20818>.

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Fakulta humanitních studií, Ústav pedagogických věd.
Vedoucí práce Suchánková, Eliška

- VLÁČIL, Jan. Sociologická encyklopedie: Práce. Online. [citováno 2023-07-30]. Dostupný z: <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Práce>
- Wikipedie: Otevřená encyklopedie: Prodomální stádium. Online. 2021 [citováno 2023-07-23]. Dostupný z: https://cs.wikipedia.org/w/index.php?title=Prodom%C3%A1ln%C3%AD_st%C3%A1dium&oldid=20360581
- Wikipedie: Otevřená encyklopedie: Time management. Online. Wikipedia.org. 2023 [citováno 2023-07-23]. Dostupný z: https://cs.wikipedia.org/w/index.php?title=Time_management&oldid=22697224
- WIKISOFIA. Motivace. Online. Wikisofia.cz. 2017.02.18. Dostupné z: <https://wikisofia.cz/wiki/Motivace> [citováno 2023-07-23]
- *Teze pro přijetí exekutivních a legislativních opatření týkající se statusu umělce, jež mohou bezprostředně pomoci kulturnímu a kreativnímu sektoru.* Podkladový materiál IDU – únor 2021. Online. www.idu.cz. 2022. Dostupné z: <https://www.idu.cz/dokumenty/status-umelce/teze-pro-prijeti-exekutivnich-a-legislativnich-opatreni-tykajici-se-statusu-umelce.pdf>

Osobní i korespondenční rozhovory

- SIKORA, Michal. Korespondenční rozhovor s *Anežkou Šťastnou*. 2023-07-27. Místo: Soukromý archiv Michala Sikory
- SIKORA, Michal. Korespondenční rozhovor s *Janem Fričem*. 2023-08-17. Místo: Soukromý archiv Michala Sikory
- SIKORA, Michal. Korespondenční rozhovor s *Jankou Ryšánek Schmiedtovou*. 2023-08-05. Místo: Soukromý archiv Michala Sikory
- SIKORA, Michal. Korespondenční rozhovor s *Lenkou Dombrovskou*. 2023-08-04. Místo: Soukromý archiv Michala Sikory
- SIKORA, Michal. Korespondenční rozhovor s *Markétou Matulovou*. 2023-08-06. Místo: Soukromý archiv Michala Sikory
- SIKORA, Michal. Korespondenční rozhovor s *Martinem Sládečkem*. 2023-08-07. Místo: Soukromý archiv Michala Sikory
- SIKORA, Michal. Korespondenční rozhovor s *Michalem Hábou*. 2023-08-18. Místo: Soukromý archiv Michala Sikory
- SIKORA, Michal. Korespondenční rozhovor s *Viktorií Vášovou*. 2023-08-06. Místo: Soukromý archiv Michala Sikory

- SIKORA, Michal. Korespondenční rozhovor se *Štěpánem Gajdošem*. 2023-08-07. Místo: Soukromý archiv Michala Sikory
- SIKORA, Michal. *Rozhovor s Janem Fričem*. Přepis rozhovoru. 2023-03-21. Místo: Soukromý archiv Michala Sikory.
- SIKORA, Michal. *Rozhovor s Martinem Sedláčkem*. Přepis rozhovoru. 2023-07-23. Místo: Soukromý archiv Michala Sikory.
- SIKORA, Michal. *Rozhovor s Ondřejem Vyhlídalem*. Přepis rozhovoru. 2023-03-13. Místo: Soukromý archiv Michala Sikory.

Příloha 1

Rozhovor s režisérem Janem Fričem

[formou rozhovoru vedeného korespondenční formou a anketními otázkami psanými dotyčným respondentovi na míru]

Jan Frič je český divadelní režisér. Studoval činoherní režii na pražské DAMU pod vedením Jana Nebeského a Darii Ullrichové. Jeho režijní záběr je značně široký. V letech 2017–2022 působil jako kmenový režisér Činohry Národního divadla. Za inscenaci Vassa Železnovová získal v Anketě divadelních kritiků cenu Inscenace roku 2021.¹⁴⁰

Co Vás přivedlo k režii? Co bylo Vaší původní motivací?

Okouzlení divadlem. Touha jej prozkoumat – co to je.

Jak se liší Vaše původní představy o roli divadelního režiséra od Vaší současné profesní zkušenosti?

Domníval jsem se mylně, že se tím, za cenu dramaturgických kompromisů, ve středním věku dá uživit.

Jak byste charakterizoval svůj vztah k divadelní režii?

Výzkum momentu.

Vím, že jste prožíval symptomy vyhoření, dokážete některé uvést? Popřípadě i jejich původ?

Divadlo je jako droga, dává vám úžasný pocit, zamilujete se do něj a najednou máte možnost ho dělat. A máte po tom touhu. A uděláte cokoliv.

Zahlcení projekty.

Žádný osobní život.

Perfekcionismus.

Ideály.

Nadprodukce.

Přetížení.

Únava.

Vyčerpání.

¹⁴⁰ Dostupné z: <https://www.divadlovdlouhe.cz/soubor/host/jan-fric/>

Ztráta motivace.

Neschopnost rozhodnutí.

Zahlcení myšlenkami.

Ztráta paměti.

Úzkost.

Bezmoc.

Apatie.

Jakýsi kolaps zodpovědnosti u člověka, který si plně neuvědomil, kdo vlastně je.

(...)

Osobně cítím, že přímý zdroj mého potencionálního vyhoření je spojen s tím, že mám extrémně silné ideály a že mě peníze odrazují. Mám konflikt a vidím paradox v 'profesionálním umění'. Divadlo mám jako formu spirituality. Umělecké projevy chápu spíše duchovně, jako něco, co je nad tímto profánním světem. A pravděpodobně je to omyl. Víím, že peníze a obživa jsou věcí profánního světa a že do mého ideálu nepatří.

Jakým způsobem jste začal řešit tyto symptomy?

Zavolal jsem do všech divadel, s kterými jsem měl na x let dopředu domluvené spolupráce, a zrušil to. S tím, že se pokusím přijít na to, jak toho dělat míň než teď.

Jak jste došel ke svému rozhodnutí zrušit předdomluvené premiéry?

Vzniklo to čistě z ekonomických důvodů. Zjistil jsem, že to není fyzicky a psychicky dál možné. Přetížení. Nedostatek času – honoráře (finanční ohodnocení práce) jsou tak nízké, že jsem musel dělat násobně víc práce, než je fyzikálně (čas) a psychicky (kapacita) možné. O kvalitě nemluvě. Zatáhnutí za záchrannou brzdu. Problémem je nadprodukce. Akcelerující nadprodukce. Mnoho lidí v našem oboru, kteří se nacházejí ve špatném psychickém stavu, netrpí vyhořením v důsledku ztráty motivace k práci. Místo toho se setkávají s těžkou sociální situací. Jsou naprosto přesvědčeni o smysluplnosti divadla, ale uvědomují si, že jej v praxi nemohou realizovat. To však není vyhoření. Domnívám se, že to je mnohem více politický a ekonomický problém.

Dokážete říct, jaká byla pro a proti?

Pro: pud sebezáchovy. Proti: láska k divadlu a touha jej dělat.

Kolik inscenací jste v průměru ročně nazkoušel a kolik byste v ideálním případě chtěl v průměru ročně realizovat?

Před angažmá to bylo i 7 inscenací ročně. Během angažmá 2 velké inscenace a pár menších mimoinscenačních projektů – to bylo udržitelné. V současnosti na volné noze, protože "mám

jméno", by bylo nutné, abych se uživil, udělat v České republice "pouze" cca 4–5 inscenací. Na každou inscenaci, aby byla nachystána poctivě, potřebuji cca 5-6 měsíců čistého času. Nemluvě o nutnosti sebevzdělání, odpočinku, inspirace atd. Z toho vyplývá, že by rok měl mít cca 900 dní, anebo by se měly honoráře zvýšit dvaapůlkrát, aby se člověk dostal na reálné dvě inscenace ročně. Ideál je jedna.

Narazil jste na genderovou nerovnost nebo nerovné platové ohodnocení ve svém oboru u sebe či svých kolegů nebo kolegyně?

Ano. V rámci příprav *ND Talks – Inventura #4 – Ekonomická a sociální situace lidí pracujících v divadle* 28. 3. 2022 na Nové scéně (<https://www.ndtalks.cz/episode/kv2dcnpf>) jsme vytvořili anonymní anketu mapující finanční podmínky vybraných tvůrčích oborů v divadle a vyšlo najevo, že ta nerovnost je, a to ne malá (především v oborech scénografie a režie). Upřímně mě to vyděsilo/šokovalo. Myslel jsem, že v našem oboru je to dávno vyřešené, anebo alespoň, že to není v takové míře.

Můžete popsat konkrétní situace (pokud takové jsou), kdy jste se musel vypořádat s toxickým prostředím ve svém divadelním prostředí?

Naprosto ponižující je vyjednávání o honorářích, kde je to stavěno tak, že mám být vděčný za to, že vůbec tu práci mohu dělat. Vyjednávání vlastní hodnoty.

Všudypřítomný strach z jakékoliv změny, z jakékoliv nejistoty.

Přetěžování.

Nadprodukce.

Pasivní agrese.

Podfinancovanost.

Klientelismus.

Genderově podmiňovaná způsobilost k profesi. ("Žena nemůže být režisér," "Scénografka nemůže dělat scénu, to je chlapecká technická práce, má dělat kostýmy." atp.) a patronizující přístup vedoucích pracovníků.

Jaké konkrétní změny divadelního provozu byste implementoval v divadelní praxi, aby se tak mohlo předcházet syndromu vyhoření?

Férové ohodnocení lidské práce. Rovný přístup (gender gap etc.). Omezení nadprodukce. Investovat do lidí, ne do věcí. Zrušení švarcsystému. Omezená maximální délka mandátu ve vedoucích pozicích institucí. Zvýšení dostupnosti péče o duševní zdraví. Orientace na udržitelnost.

Který aspekt režijní práce považujete za negativní, nepříjemný, alarmující?

Nepříjemná je z podstaty absolutní samota v kolektivním uměleckém oboru. Negativní je tudíž neexistence oborové asociace. Alarmující je, že ze zákonného hlediska režisér*ka v České republice není autorem díla, když už mastodontní koncept autorského práva v našem systému musí být.

Myslíte si, že je na divadelní scéně dostatečně diskutováno téma vyhoření a duševního zdraví?

Začíná se o tom opatrně mluvit. Třeba se to i začne někdy řešit. S mnoha křížky po funuse.

Věříte, že má divadlo smysl?

Ano.

Je smyslem Vašeho života divadlo?

Bylo. Snad i bude.

Příloha 2

Rozhovor s režisérkou Jankou Ryšánek Schmidtovou

[formou rozhovoru vedeného korespondenční formou a anketními otázkami psanými dotyčné respondentce na míru]

Janka Ryšánek Schmidtová je českou divadelní režisérkou a autorkou. Také vykonává autorskou a editorskou práci v nejrůznějších periodikách. Dokončila své středoškolské vzdělání na Lincoln High School v Portlandu, USA, a následně na Arcibiskupském gymnáziu v Praze. Pokračovala ve studiu činoherní režie na Janáčkově akademii múzických umění v Brně. Přispívala k akademickému prostředí jako vedoucí ročníku a odborná asistentka na JKO v Ostravě. V období od roku 2015 do roku 2019 zastávala pozici umělecké šéfy v Divadle Petra Bezruče. V současné době působí jako režisérka na volné noze.

Jak byste charakterizovala svůj vztah k divadelní režii?

Pro mě už nějakou dobu nejde o práci, ale vlastně způsob života, bytí a myšlení. Strach, který jsem měla při a i několik let po studiu, že neobstojím, že jsem se rozhodla pro špatný obor, kam vlastně nepatřím a kam jsem se nějakou náhodou vetřela, se postupně proměnil v jistotu – přestala jsem totiž hledat své místo u divadla a našla jsem divadlo v sobě, to mě strašně osvobodilo. Znamená to ale, že když čtu, když jdu po ulici, když koukám na film, když se rozhlížím po lidech kolem sebe a po situacích, které řeší, automaticky přemýšlím o tom, jak kterou věc pojmenovat nebo tematicky uchopit na divadle, jak ji zpracovat, posunout, nově na ni nahlédnout... Stále si vše skládám, pojmenovávám, analyzuji, jestli jde o můj osobní problém, generační nebo obecný... A pak se často sama sebe dotazuji, zda je to materiál pro dětského, dospívajícího nebo dospělého diváka (nebo pro diváka bez rozdílu věku), zda je to věc pro činohru, performance nebo třeba muzikál – a zda se to které téma dá najít v už existujícím textu, nebo zda by měl vzniknout nový – a když tak jaký? Má práce je můj život a naopak, již to nelze oddělit, stopnout, zmírnit. Někdy se flákám u stolu mezi knihami nebo když sedím za počítačem – a naopak intenzivně pracuji, když plavu, jedu autobusem, usínám anebo prostě jenom venčím psa.

Jakými způsoby se vám daří udržovat svou vášeň a motivaci v průběhu let v tak intenzivním a náročném oboru, jako je divadlo?

Ačkoliv to u nás není běžné a na školách podporované, mně vždy na dobití energie a inspirace pomohlo měnit žánry, jít pracovně z extrému do extrému. Střídat divadlo pro dospělého diváka s tím pro děti, které ale odmítám brát jako něco jednoduššího, nižšího. Po Maryše a Hedě

Gablerové mi vyhovuje pracovat na miminím divadle, po muzikálu na velké činohře, po autorském projektu na klasické komedii...

Další věc, která se mi opakovaně ukazuje jako skvělá, je chodit na inscenace svých kolegů. A to všechny, žádný žánr nevynechávám a nejraději mám ty dětské – jsou energeticky strašně nabitě a bývají intenzivnější, protože krátké – a publikum je navíc velmi komunikativní, čímž se zážitek umocňuje. Nechodím však na představení, abych se koukla, jak se kolegům něco zase nepovedlo (Proč se u nás tohle stále dokola dělá?), ale abych se nadechla něčeho nového, jiného: inspirace, abych nakoukla do mně neznámého šuplíčku a nechala se trochu ovlivnit, abych rozproudila svou fantazii, viděla něco jiného, nového, možná i něco, co mě naštvě, protože i naštvání mě ve výsledku donutí posunout se v přemýšlení.

Strašně důležité je pro mě v tomto směru také rodinné zázemí a s ním spojený odpočinek. S manželem doslova utíkáme do klidu a míru, kde čerpáme energii. Pro mě jsou dlouhodobě těžké ty zlomy mezi intenzivní prací a odpočinkem – už na Janáčkově akademii jsem strašně špatně dávala pracovní přeplyněný konec semestru – a pak najednou volné léto, má psychika se po tom zlomu rozkládala a děje se mi to stále – a to v obou směrech – z práce do volna i z volna do práce, musím na sebe a své emoce v té době dávat extra pozor.

Hodně mi také pomáhá setkávat se s lidmi, speciálně se studenty/ studentkami a svými staršími, generačně spřízněnými i mladšími kolegy – ráda je poslouchám a vedu s nimi debaty ohledně smyslu a stylu fungování divadla, zajímá mě jejich pohled na svět, problémy, které považují za tíživé – ráda se od nich nechávám poučit, co a jak vnímají, naslouchám jim a přemýšlím, co se s novými generacemi lidí a divadelníků mění a co naopak ne.

Jak se liší vaše původní představy o roli divadelní režisérky od vaší současné profesní zkušenosti?

Mně se v poslední době podařilo propracovat do role „etablovaná režisérka“ a jsem za to velmi vděčná. Znamená to totiž uctivější jednání, lepší honoráře a možnost dělat větší projekty, které mohu považovat za své srdcové. První roky v profesionálním divadle ale byly šílené: absolutně workoholické, plné těžké práce za často nízké až skoro žádné peníze, měsíce špatné životosprávy a upřímně také cynického ponižování od starších kolegů-často mužů. Šla jsem opakovaně hlavou proti zdi, až na hranici vyčerpání, hledala a nenacházela se, zlobila se na svět i sebe, měla malé i větší krize – ovšem třeba na pravidelnou psychologickou pomoc jsme neměla peníze ani čas. Po odchodu z Divadla Petra Bezruče jsem ale byla nucená jednou pro vždy přehodnotit své priority, svou duši, své nastavení a své hodnoty. Samozřejmě mi v tom pomohla i covidová pandemie a dlouhá pracovní pauza. A na základě tohoto převratu jsem se rozhodla se sebou jednat a zacházet jinak, s respektem a úctou. To byl pro mě zásadní zlom. Pomohlo mi i to, že jsem následně nastoupila do Divadla Spejbla a Hurvínka, kde si mé práce váží a absolutně mi věří, nepodezřívají mě, že nepracuji anebo že nedělám, co mám. Dokonce

tak jasně řekli, že chtějí mě a nikoho jiného, že po mém otěhotnění vůbec neřešili, co bude: jednoduše mi oznámili, že kdybych to zvládala, chtějí mě i s miminem, že vše upraví tak, aby naše spolupráce mohla fungovat. Tenhle klid a velkorysost bych přála každé své kolegyni. Porodila jsem a vím, že mé dítě není překážkou mé práci, to je absolutně osvobozující pocit. Člověku se pak pracovat chce, protože cítí respekt.

Byly doby, kdy jste pocítovala symptomy syndromu vyhoření?

Ano, měla jsem ředitele, který předpokládal, že člověk pracuje pouze, když sedí v kanceláři, kde jej lze osobně kontrolovat, a opakovaně proto tlačil na to, abych tedy seděla v kanceláři anebo mu hlásila, kde jsem, když nejsem v divadle – na to vytvořil dokonce on-line přístupnou tabulku. Bylo to ponižující (a to i když jsem nikdy nic do tabulky nezapsala), nefunkční a absolutně mě to demotivovalo od kreativního přemýšlení a práce. Dokonce i zkoušky na nových inscenacích tento můj nadřizený považoval za něco, co se vlastně tak úplně nepočítá do práce uměleckého šéfa – strašně rád měl schůze, kde se vytvářely seznamy, co bych ještě měla za svůj plat dělat (nejen já), měla jsem pocit, že mě chápe jako takovou méně schopnou sekretářku. Navíc tento člověk nebyl ani schopný – protože absolutně nezkušený divadelník – zhodnotit skutečné výsledky mé práce – jakkoliv byly velké, bagatelizoval je a umenšoval jejich dopad, vysmíval se jim. Trpěl permanentním strachem, že mě platí a já nic nedělám – a byl přesvědčený, že pro chod divadla je jeho umělecké vedení vlastně nepotřebné – často opakoval, že jde vlastně jen „o to dobře zvolit pár titulů“. To u mě vedlo k absolutnímu pocitu zmaru a následně i vyhoření, na nějakou dobu jsem z toho tlaku dokonce přestala spát. Když jsem později zjistila, že platil hůře ženy než muže v inscenačních týmech a že mému následovníkovi-muži dal o deset tisíc vyšší nástupní plat, i když jsem já dostala divadlo znovu na vrchol a on ve své funkci teprve začínal, měla jsem pocit nicoty. Nutno však dodat, že to, co zde vypisuji, není bohužel výjimečný, ale častý popis vztahu ředitele a uměleckého šéfa/vedení divadla.

Byly momenty, kdy jste se cítila, že překračujete své energetické nebo časové limity?

Ajaj... to se děje opakovaně. V tom je režie velmi nárazová profese a jen těžko se koriguje. Ale vedle těch hystericky napjatých momentů už si dokážu vytvořit i časové úseky, kdy mám klid a žádné své hranice komfortu nepřekračuji. V začátcích mé kariéry, určitě tak prvních cca 6 let, to ale bylo na denním pořádku – a neumím si představit, že bych se uživila, etablovala, dostala tam, kde jsem, kdybych to nedělala víc, než bylo zdravé, kdybych se netlačila do výkonů, kdybych nemakala jako šroubek. Byl to hyper workoholismus a neustálé vytváření „hodnot“, stále dokola – a navíc za opravdu málo peněz, takže ve výsledku mi nic moc nezbyvalo na nějaké prázdniny, relax, dovolenou. Povedlo se mi ale překonat hranici, kdy už tohle nemusím – a jsem za to velmi vděčná.

Ten hyper workoholismus ve mně ale už nastartovala střední škola – elitní pražské gymnázium, kde memorování a přetahování se přes komfortní hranici bylo na denním pořádku a bylo bráno nejen jako něco automatického, ale vlastně i svým způsobem slušného, morálně dobrého a nutného. „Odměnou“ za to bylo patřit mezi elitu (ať už to znamená cokoliv), mezi ty nejlepší, lepší lidi – já a moji spolužáci jsme se pod obrovským tlakem dostávali na ty nejprestižnější vysoké školy na prvních místech a bylo to bráno zcela automaticky, přirozeně – jako normální věc. Podobný přístup pak pokračoval na Janáčkově akademii. Opakované přetěžování, výuka od rána do večera, absolutní nároky a tlak zaměřený ne na nás, naši duši a divadlo, po kterém bychom jednou toužili, ale opět na memorování a následné zkoušení teoretických znalostí, jmen a historických faktů. Jednotlivé semestry jsem končila s obrovským přebytkem kreditů, které mi byly naprosto na nic – prostě jsem je jen povinně získala. Když jsme se ptali, proč jsou na nás tvořeny tak velké nároky, odpovědí nám bylo, že je Janáčkova akademie prestižní škola a že dělat divadlo není jednoduché. Ti samí lidé mi ale také pohrdlivě opakovali, že jako žena-režisérka se budu muset vzdát myšlenek na děti a rodinu a že také budu muset dělat divadlo pro nejmenší...

Kolik inscenací v průměru ročně nazkoušíte a kolik byste ideálně chtěla v průměru ročně realizovat?

Byly doby, kdy jsem jich za sezónu zvládla i pět až šest. To je šílené číslo, které by nemělo být normou, to lze jen opravdu omezenou dobu, možná na začátku, ale pak už ne. Jenže mít práci je po absolutoriu štěstí, ne automatická věc, a tak člověk bere, co je, a modlí se, aby pak ještě něco dalšího bylo... Čím víc však chce režisér/ka dělat srdcové projekty, tím více o nich musí přemýšlet, pracovat na nich a ve výsledku za ně dostat i daleko lépe zapláceno – a to se ne vždy stane. Mnoho divadel spoléhá na to, že jim začínající tvůrci udělají inscenace za pakatel, protože budou rádi za zkušenost a cenný kredit do životopisu. Na mnohých regionálních scénách se tak dělají opakovaně inscenace pro nejmenší – tedy ve výsledku ty nejdůležitější tituly na repertoáru – za minimální peníze, a to především pro inscenační tým. Za mě by byl ideální počet dvě – maximálně tři inscenace za sezónu.

Narazila jste na genderovou nerovnost nebo nerovné platové ohodnocení ve svém oboru?

Bože, ano! A taky na hovadské řeči typu, že mám přece manžela, co se o mě postará (mrk, mrk), že já ale přece neživím rodinu (mrk, mrk), že jsem žena a umím to lépe s penězi (mrk, mrk), že přece jako žena chápu, že mi nemohou dát stejně jako mužům (mrk, mrk), a že mi tedy přidají, abych měla na nějaké pěkné šaty (mrk, mrk). Tohle je velký a trapný polotajem českého divadelního prostředí. Když jsem nedávno volala do Dilie, zda by mě v jednom případě režijní spolupráce nezastupovali, podivili se, že volám po tak dlouhé době, kdy jsem u

profesionálního divadla, že mladé režisérky většinou potřebují jejich pomoc s vyjednáváním o moc dříve. Zamrazilo mě – takže mladé ženy-režisérky si prostě platí za to, aby dostaly, co jim náleží.

Jsou divadla, kde se cítím absolutně rovná, ale někteří šéfové a ředitelé prostě vnímají ženskou práci ani ne jako méně kvalitní (i když někdy i tak), ale určitě levnější. A taky mají pocit, že ženy-režisérky jsou od přírody empatické, mírné a plné pochopení, a tak přece v klidu a míru přijmou, když jejich inscenace bude odložena o rok, přesune se premiéra nebo změní obsazení. Však ony jsou hlavně rády za možnost pracovat...

Setkala jste se s projevy maskulinity v divadelním prostředí? Můžete uvést nějaký konkrétní příklad?

V českých divadlech jsou ve vedení muži určitě z 95 %. Mnozí z nich nechtějí, aby v „jejich“ divadle dělal někdo, jehož práce by mohla být lepší než jejich – a je-li to žena, tím hůř. Protože: muž jakž takž ustojí, když je úspěšný jiný muž (i když i to bolí), když ale jeho mety atakuje žena, bere to jako absolutní ponížení. Ženy-režisérky obecně dostávají z kamenných divadel horší, menší a finančně hůře ohodnocené nabídky spolupráce. Od některých šéfů jsou dokonce pro své pohlaví kompletně ignorované – někde a někdy stále platí to staré a dávno překonané přesvědčení, že režisér má být jednoduše muž.

V jednom regionálním divadle mi umělecký šéf odsouhlasil autorský projekt, následně jej zrušil a před generálkami náhradního titulu, který jsem hloupě souhlasila zrežirovat, přišel na zkoušku a teatrálně začal měnit naaranžované scény, aby mě před celým souborem ponížil a ukázal, že jsem neschopná. Následně mě v několika divadlech, kde měl silné vazby a kontakty, pomluvil tak, že byly tiše pozastaveny domluvy o spolupráci.

V jiném divadle se mnou začali dramaturgové řešit titul, který bych u nich mohla inscenovat, ale spolupráci okamžitě zarazil umělecký šéf a kmenový režisér s tím, že jako žena u nich budu režírovat až potom, co budou povinné kvóty, protože oni ve svém týmu už jednu ženu-režisérku mají, a to jim stačí.

Při obsazování inscenace mi tehdejší umělecký šéf divadla řekl do telefonu, že hlavní herečka je na hlavní roli podle něj dost tlustá a já to nevidím, protože mám nadváhu a divným ženám na jevišti fandím, což on neuznává.

Vyhrála jsem výběrové řízení na ředitelku nejmenovaného divadla, ale komise se rozhodla dát tuto pozici raději staršímu muži, což jeden ze členů komise nelenil opakovaně sdělit svým podřízeným, takže to ve výsledku věděl úplně každý a postupně mi to ti lidé chodili „natajňáčku“ říkat.

Umělecký šéf za mnou přišel opilý po premiéře a řekl mi, že má inscenace je to nejlepší, co je aktuálně na repertoáru divadla – a pak dodal, že mi už nikdy nezavolá.

Jaké specifické výzvy představuje spolupráce s herci trpícími syndromem vyhoření a jaký dopad to má na proces zkoušení?

Jsou-li v hereckém souboru kamenného divadla vyhořelí herci (pozor: nejde vždy o setrvalou situaci, která se nemění – mnoho lidí má různě dlouhé a různě velké vlny únavy, jen málokdo je vyhořelý definitivně a absolutně), není dobré, když dostávají velké herecké úkoly – i když jejich šéfové se je mnohdy snaží do obsazení protlačit. Jejich psychickému zdraví náročná role většinou stejně nepomůže, a navíc to negativně ovlivní nejen celé zkoušení, ale především jeho výsledek – inscenaci. To je pak opravdový tvůrčí smutek tímto procházet anebo na to jako divák koukat.

Jsem přesvědčena, že když se necítím vyhořelá já, můj tým mě bude následovat – i tak je ale důležité si ohlídat, aby byl titul dobře obsazen a velkou roli nedostal někdo, kdo na ni aktuálně nemá energii. Za mě je také důležité být připravena na celé zkoušení i jednotlivé zkoušecí dny tak, aby herci cítili jistotu a nebáli se otevřít, zkoušet, blbnout, ztratit pojem o čase. Do procesu se tak dostane hravost, a ta mnohdy dokáže překonat i velkou únavu. Velmi si také hlídám zkoušecí proces, aby herci nemuseli čekat v šatnách. Má-li někdo malou roli, je pro mě zásadní, aby hodiny neseseděl v šatně, nebloumal po divadle, to prohlubuje frustraci – a navíc mě to jako režisérku při zkoušení stresuje. Většinou mi s tímhle pomáhá inspicient/ka, který/á volá daným lidem až v ten moment, kdy víme, že je budeme potřebovat. Mnohokrát se mi toto vyplatilo, neboť cítí-li člověk-herec respekt, pracuje lépe.

Někteří herci jsou ale tak zahledění do sebe, že nic z výše popsaného nevidí a nechápou. Mají pocit své důležitosti a vedle toho, že jsou herecky špatní nebo ne tak dobří, jak by mohli být, mají ještě učené řeči a snaží se vinu ze svého vyhoření přenést na kohokoliv jiného. S těmito herci nejde nic jiného, než je neobsazovat – to mluvím z pozice hostujícího režiséra, ne uměleckého šéfa. Mnozí také své nepříjemné stavy léčí alkoholem, tam se ale možnosti režiséra nebo uměleckého šéfa „situaci řešit“ dost zmenšují...

Můžete popsat konkrétní situace, kdy jste se musela vypořádat s toxickým prostředím ve svém divadelním prostředí?

Častým jevem v českém nejen regionálním divadle (a tím spíš po covidové krizi) je přetěžování herců v rámci běžného hracího procesu. Co nejčastější reprízování inscenací, zájezdy a nečekané záaskoky vytíží herce natolik, že jim už nezbývá čas na nic jiného. Tato rutina „nutného vydělávání peněz“ a dokazování magistrátu, že existence kamenného divadla v tom kterém městě má smysl (protože vydělává a diváci o něj mají zájem), pak znesnadňuje zkoušení nových inscenací, které je mnohdy náročné a hercům na něj jednoduše nezbývá, a nebo zbývá málo, času a energie. Tímto způsobem jsem po pandemii nazkoušela dvě velké a důležité inscenace ve velmi zkráceném zkoušecím čase a bylo to skutečně na vyhoření – inscenačního týmu, herců i mě. Neustálé změny, absolutní vytížení souboru v rámci běžného

fungování divadla, pasivní tiché tlačení vedení divadla, aby se uskutečnila premiéra za každých okolností, to vše znamenalo nutnost opakovaně překračovat komfortní zóny – všichni jsme doslova ryli čumákem v zemi a nikdo nebyl schopen ten proces tlaku zpomalit či zastavit. Dalším častým jevem je nahrazování kvality kvantitou. Divadlo jako takové není schopné prodat víc repríz jednotlivých inscenací (propagace a obchodní oddělení v mnoha regionálních divadlech stále spíše nefunguje anebo funguje jen velmi neobratně), a tak se zkouší stále nové tituly. Někdy se pak v extrémech stává, že herci více zkouší, než hrají.

Spolu s inflací, zdražováním, šedou zónou tabulkového systému finančního ohodnocování herců v kamenných divadlech (což znamená: všichni mají stejné tabulky, ale každý dostává jiné peníze...) a škrtáním odměn se herci se svými platy aktuálně dostávají na hranu důstojného žití a upřímně mnohdy i přežití. Následně pak lidé, kteří spravují chod divadla, berou také tak nízké platy, že se na jejich místa dostávají buď – v lepším případě – blázniví srdcaři a nebo ti, kteří se k lépe placené práci nedostanou, tedy méně schopní a zkušení pracovníci – to vše vytváří nedobré prostředí, kde se jen špatně udržují pravidla fungujícího pracovního procesu.

Do vedoucích pozic v divadlech jsou opakovaně komisemi vybíráni „raději starší muži“. Mladí by totiž mohli (asi?) znamenat změny, které nemá nikdo rád, a mladé ženy by zase mohly chtít mít děti, což je vždycky komplikace. Opakovaně pak sedí na důležitých pozicích v divadlech vyhořelí průměrní muži v nižším až vyšším středním věku, kteří hledají nejvíce bezpečný přístav pro své přežívání, mají nulovou vizi nebo představu o směřování divadla, jen dokola plácají průměrné inscenace, snaží se nepozvat ke spolupráci nikoho, kdo by svou prací na jejich průměrnost mohl upozornit, o současné divadlo se nezajímají, nikam nejezdí, nikoho vlastně neznají – a stále intenzivně doufají, že na tom kterém místě zůstanou, jako tiše bezproblémoví, co nejdéle. Po čtyřech, šesti nebo osmi (někdo i více) letech jsou pak vyhořelí nejen oni, ale kompletně celá instituce, které „šéfují“ – a to včetně herců. Jednotlivá divadla tak přicházejí o svůj smysl, jen plodí šed' a nudu – ale jak je u průměrných mužů-divadelníků těžké najít vášeň nebo radost z tvorby, tak většinou oplývají neskutečnou výdrží zůstat co nejdéle a překonávat trapné situace, kdy to už všichni ví, že „král je nahý“, ale oni dělají, že je to vlastně v pohodě... a funguje jim to, protože magistrát nezajímá funkční divadlo, ale divadlo, které netvoří problémové situace.

Jaké strategie či techniky se vám osvědčily při řešení těchto náročných situací?

Bohužel jediné, co opravdu funguje, je odejít do svého soukromého prostoru a starat se o sebe a svou duši. Systémově se věci nemění anebo mění jen velmi pomalu – což platí mnohonásobně u divadla mimo hlavní město. Snažit se o systémovou změnu je jako jít hlavou proti zdi, jen ztratíte energii, a nakonec se vám ještě lidé, kteří nesou zodpovědnost a sami by něco měli dělat, vysmějí, že jste naivní.

Jakou radu byste poskytla mladým ženám, které se chtějí věnovat režii nebo studují obor režie?

Poznávejte svou duši a opatrujte ji, jedině skrze ni totiž zjistíte, jaké je vaše srdcové divadlo, které musíte dělat. Nenechte nikoho, aby vám do toho mluvil, naučte se zvládat své ego. Zkuste být velkorysé, závist nikam nevede – můžete být stejně úspěšné jako vaše kolegyně a kolegové – úspěch druhého neznamena nikdy automaticky váš neúspěch. Divadlo opravdu není soutěž. Sledujte, co se děje kolem vás ve světě, přejte ostatním úspěch, mějte radost ze života a hlavně: pojmenujte si, co chcete, a za tím jděte – krok po kroku. Nesudte ostatní, buďte trpělivé, ale nenechte si srát na hlavu. Když nebudete vědět, vyzkoušejte, co se nabízí, vždycky je lepší litovat toho, co uděláte, než že jste něco ze strachu nezkusily. Krize patří k tvorbě a nikdo opravdu netvrdil, že to bude jednoduché... Když vám bude zle, nebojte si říct o pomoc. Svět je krásný a divadlo je skvělá věc, najděte ho ale nejdříve v sobě, pak budete teprve skutečně svobodné.

Jaké konkrétní změny v divadelním provozu byste implementovala v divadelní praxi, aby se předcházelo syndromu vyhoření?

Doporučila bych:

- Nenahrazovat kvalitu kvantitou. Dělat méně a lépe. To platí pro divadla i tvůrce.
- Mít dostatek času na zkoušení. Nesolit jednu premiéru za druhou. To opět platí pro divadla i tvůrce.
- Řádně platit a řádně si nechat zaplatit za práci. (To, že někdo u divadla začíná, neznamena, že dokáže žít za méně peněz.)
- Netlačit na vytváření inscenací za co nejméně peněz.
- Stejně platit za práci ženám jako mužům. (Ne, lidi s vaginou skutečně nemají menší životní potřeby než lidi s penisem.)
- Nedosazovat do vedení divadel vyhořelé muže středního věku jen proto, že s nimi „bude asi méně problémů“.
- Opravit ubytovny divadel tak, ať to tam nevypadá jak v roce 1975 na ubytovně u Máchova jezera. Ubytovny mají být pro tvůrce zdarma a opravdu je vhodné umožňovat jejich rodinným příslušníkům být někdy na ubytovně s nimi.
- Řádně naprogramovat a do praxe zavést Status umělce pro OSVČ v oboru.

Příloha 3

Rozhovor s režisérkou Viktorií Vášovou

[formou rozhovoru vedeného korespondenční formou a anketními otázkami psanými dotyčné respondentce na míru]

Viktorie Vášová je divadelní tvůrkyně a režisérka. Absolvovala obor režie na KALD DAMU a informatiku na Matematicko-fyzikální fakultě UK. Od konce studia působí na volné noze a realizuje jak své vlastní projekty, tak i projekty ve spolupráci s dalšími subjekty (např. orchestr BERG, Naivní divadlo, MeetFactory). Působí také v tvůrčí skupině 8lidí, s kterou se zabývá aktuálními společenskými tématy nebo také performativními akcemi ve veřejném prostoru.¹⁴¹

Jak byste charakterizovala svůj vztah k divadelní režii?

Vzájemně protichůdné emoce, které mě k režii přitahují a zároveň odrazují. Představy, které se mi rodí v hlavě a dlouhá cesta, kterou je potřeba podniknout, abych se k nim pokusila dostat.

Jakými způsoby se vám daří udržovat svou vášeň a motivaci v průběhu let v tak intenzivním a náročném oboru, jako je divadlo?

Před zkoušením si většinou určím osobní cíl pro daný tvůrčí proces, abych vědomě určovala a sledovala vývoj a posun v mé tvorbě a přístupu k ní. Vědomí nějaké kontinuity je pro mě důležité.

Také je pro mě důležité vidět odvedenou práci – většinou se takové naplnění dostaví na premiérách, které jsou specifické a prchavé, ale myšlenkami se k nim ráda vracím.

Určitě je pro mě zásadní se udržovat v kontaktu s prostředím, které mám ráda – takovou roli pro mě zásadně plní skupina 8lidí.

Miluju, když vidím představení, které mě nabije. Neděje se mi moc často, že bych z nějakého představení byla vysloveně nadšená. Když se to ale stane, je to dobíjející a mám okamžitě chuť tvořit. Často takto fungují zahraniční inscenace.

Jak se liší vaše původní představy o roli divadelní režisérky od vaší současné profesní zkušenosti?

Nejsem si úplně jistá, jakou a zda vůbec nějakou jsem měla. Je to stále proměňující se stav. Mění se nároky, které na sebe kladu, proměňuje se pocit sebedůvěry a schopnost komunikace s týmem.

¹⁴¹ Dostupné z: <https://viktorievasova.cz/about/>

Byly doby, kdy jste pociťovala symptomy syndromu vyhoření?

Myslím, že ano. Měla jsem období, kdy jsem se cítila bezvýznamně, svou práci jsem vnímala zbytečně a beze smyslu.

Souviselo to podle mě s covidovým obdobím, a především s finančním ohodnocením. Měla jsem chuť zrušit všechny projekty na následující sezónu a najít si stálé zaměstnání v jiném oboru.

Byly momenty, kdy jste cítila, že překračujete své energetické nebo časové limity?

Jedno zkoušení jsem vždy po zkoušce spěchala do práce, přišla domů hladová po osmé a začínala jsem chystat zkoušku na další den. Dostala jsem se do takového cyklu, kdy jsem byla velmi vyčerpaná, a ještě jsem měla výčitky, že se ničemu nedokážu dostatečně věnovat.

Kolik inscenací v průměru ročně nazkoušíte a kolik byste ideálně chtěla v průměru ročně realizovat?

Většinou to jsou tak dvě inscenace a k tomu drobnější projekty. Zdá se mi to tak ideální, ale na život to zdaleka nestačí.

Narazila jste na genderovou nerovnost nebo nerovné platové ohodnocení ve svém oboru?

Nevybavuji si, že bych něčeho takového byla součástí. Nebo o tom alespoň nevím. Vybavuji si jen neférové jednání vůči začínajícím režisérkám a režisérům, ale nemyslím si, že to souviselo s genderem.

Setkala jste se s projevy toxické maskulinity v divadelním prostředí? Můžete uvést nějaký konkrétní příklad?

Ano, setkala. Byla jsem přizvána k práci na hudebním projektu pro jeden festival. Jednalo se o premiéru krátké opery jedné americké skladatelky, která operu pro daný festival přímo složila. Pořadatel a zároveň dirigent naší opery nebyl přítomen na zkouškách, přestože byl na nich nezbytně potřebný, protože se v tom čase věnoval svému vlastnímu projektu, na kterém mu záleželo více. Na téměř jedinou zkoušku s orchestrem dorazil se 45minutovým zpožděním, bez omluvy. Když jsem mu představila svou režijní představu začít akcí na jevišti (nikoli hudbou), reagoval ve smyslu, „že uvidí, jestli si vzpomene“. V momentě, kdy ho skladatelka požádala o změnu dirigenta, byla jsem přítomna u toho, jak na ni křičel a hanil její práci. Jeho chování bylo silně dominantní, povýšené a bez respektu.

Jaké specifické výzvy představuje spolupráce s herci trpícími syndromem vyhoření a jaký dopad to má na proces zkoušení?

S tím asi nemám zkušenost.

Můžete popsat konkrétní situace, kdy jste se musela vypořádat s toxickým prostředím ve svém divadelním prostředí?

Nejsem si jistá, zda dobře rozumím otázce. Při slovech "toxické divadelní prostředí" se mi spíš než situace během zkoušení vybaví stav divadelní společnosti, v které cítím neustálý hon za projekty, srovnávání se, snahu být "ten úspěšný". Takový stav mi přijde toxický, neboť tolik neposloucháme vnitřní hlas, ale hledáme vnější ohodnocení. A vede to i k pocitu méněcennosti, pokud například divadelní tvorba není jediným zdrojem obživy. Jako kdyby to znamenalo, že nejste dostatečně dobří.

Jaké strategie či techniky se vám osvědčily při řešení těchto náročných situací?

Vědomě si opakovat, že každý má jinou cestu a že každá je správná.

Jakou radu byste poskytla ženám, které se chtějí věnovat režii nebo studují obor režie?

Jděte za tím, co chcete, a věřte tomu, abyste neztratila sama sebe v tom, co od vás chtějí ostatní.

Jaké konkrétní změny v divadelním provozu byste implementovala v divadelní praxi, aby se předcházelo syndromu vyhoření?

Pokud je tím myšlen divadelní provoz instituce, nemohu ze své pozice nic navrhnout, neboť s tím mám velmi malou zkušenost. Co se týče fungování na volné noze, jednoznačně bych zmínila finanční podporu a zajištění. Zároveň si dovedu představit i jinou formu podpory – například vznik dotovaného divadelního prostoru, který by nabízel podmínky, v kterých by bylo možné uživit i nezávislé projekty mimo divadelní instituce.

Co Vás nejvíce odrazuje a co naopak povzbuzuje ve výkonu role režisérky?

Odrazuje mě neustálý kolotoč problémů kolem financí a řešení toho, s čím práci skloubit, aby ji člověk mohl vykonávat. Povzbuzuje mě pocit naplnění z tvorby.

Příloha 4

Rozhovor s režisérem Michalem Hábou

[formou rozhovoru vedeného korespondenční formou a anketními otázkami psanými dotyčnému respondentovi na míru]

Michal Hába je divadelní režisér a herec. Vystudoval režii v ateliéru doc. Miroslava Krobota na pražské DAMU. Jeho tvorba je spojena především se skupinou Lachende Bestien, kde působí jako režisér, autor, herec a producent. Věnuje se kočovnému Divadlu koňa a motora. Jako hostující režisér se pohybuje na rozličných divadelních územích od divadla pro děti a mládež, přes autorské divadlo, po interpretační činohru, až k divadlu dekonstruktivnímu.¹⁴²

Co Vás přivedlo k režii? Co bylo Vaší motivací?

To už si nepamatuji. Ale vím, že mi přišlo samozřejmě, že se chci věnovat režii, nikoli třeba psaní nebo hraní. Jen to na začátku byla filmová režie.

Jak se liší Vaše původní představy o roli divadelního režiséra od Vaší současné profesní zkušenosti?

To už si nepamatuji. Ale myslím, že jsem neměl konkrétní představy, jak taková režie má vypadat.

Jak byste charakterizoval svůj vztah k divadelní režii?

Mám to rád. Nerad bych se režie vzdával. Je to můj způsob tvorby, tvořivého vztahu ke světu. Také je to to, co doopravdy umím. Takže se tím živím a chci žít. Zdá se ovšem, že to naráží na existenční limity.

Jakými způsoby se Vám daří udržovat svou vášeň a motivaci v průběhu let v tak intenzivním a náročném oboru, jako je divadlo? Byly doby, kdy jste pociťoval symptomy syndromu vyhoření?

Ano. První hranu vyhoření jsem zažil, když se mi začalo opravdu pracovně dařit. Tím mám na mysli, že po škole jsem moc možností neměl, protože jsem si získal pověst "příliš divokého, příliš punk" atd. Tedy asi ve třiceti jsem si sáhl na vyhoření, bylo dost spojené s atakou enviromentálního žalu. Návaly spíš krizí než vyhoření se ovšem pravidelně vrací. Je ale třeba říct, že krize a pochyby jsou součástí tvorby. Ne všechno je hned "vyhoření". Taky by se dalo hovořit o tom, že celý systém/stav kulturní politiky umělce uvrhává do jakéhosi permanentního

¹⁴² Dostupné z: <https://www.lachendebestien.eu/o-nass/>

latentního vyhoření, souvisejícího s nejistotou finančního a existenčního rázu. Je to neudržitelné, ale zároveň je to svět, ve kterém žijem – spíš než strategii tedy volím taktiku nějakého základního fungování v rámci možností nebo současného nastavení, s tím, že se pokoušíme o změnu.

Pokud ano, jakým způsobem jste začal řešit tyto symptomy?

Snažím se především udržet si jistou míru nadhledu. Snažím se nepropadat panice a takříkajíc “revoltovat radostí proti absurdnu”.

Kolik inscenací v průměru ročně nazkoušíte a kolik byste ideálně chtěl v průměru ročně realizovat?

Průměrně v poslední době čtyři. Ovšem záleží, jestli dělám autorskou inscenaci nebo více interpretační, to je pro mě zásadní rozdíl. Loni jsem udělal tři režie, akorát že jsem neměl na nájem. Ideální je podle mě dělat dvě režie ročně. Tři, pokud je jejich těžiště víc v interpretaci a odpadá velká autorská zátěž.

Narazil jste na genderovou nerovnost nebo nerovné platové ohodnocení ve svém oboru u sebe či svých kolegů nebo kolegyň?

Nemám s tím velkou zkušenost. Víím, že v jednom regionálním divadle byly platy hereček v angažmá nižší než platy jejich kolegů herců. Paradoxně ředitelkou byla žena. O rozdílnosti režijních platů u žen a mužů moc informací nemám. Snažím se sdílet informace s kolegy, kolik kdo kde dostává, aby existovala informovanost, to je podle mě základ jakýchkoli vyrovnávání.

Setkal jste se s projevy maskulinity v divadelním prostředí? Můžete uvést nějaký konkrétní příklad?

Já asi primárně nepokládám pojem “maskulinita” za negativní. Je-li řeč o toxické maskulinitě, pak bych řekl, že ano. Ale myslím, že by se spíš dalo mluvit o “patriarchálních modelech”. Třeba za mých studií na DAMU to byl tradiční model na Činohře (V každém ročníku tak po pěti pěkných mužných svalnatých chlapcích a pěti krásných dlouhovlasých dívkách). Zároveň i v našem hereckém ročníku by se dalo mluvit o situaci, kdy se kluci “vozili” po holkách, záhadným způsobem byli v silnějším postavení. Nebo v praxi, při hostování, když chci po lidech, aby o tématu diskutovali, tak si nelze nevšimnout, že (starší) mužská část spíš mudruje a pokud něco chce říct někdo z žen, obvykle jim muži brzy skočí do řeči. Dané je to také tím, že je víc tzv. “mužských” rolí – dá se s tím samozřejmě pracovat, dělat proti obsazení a podobně, ale stejně převažuje dominance mužů ve větších a hlavních rolích.

Můžete popsat konkrétní situace (pokud takové jsou), kdy jste se musel vypořádat s toxickým prostředím ve svém divadelním prostředí?

To je opravdu dost konkrétní otázka, a tím pádem dost osobní. Takže se mi samozřejmě nechce otevírat události, které se buď vyřešily osobně nebo prostě nebyly veřejně řešené. Myslím, že divadlo je z principu docela dost toxické prostředí, instituce jsou toxické prostředí. Kdybych měl jmenovat konkrétní mimořádnou toxickou zkušenost, pak je to setkání s nejmenovanou psychopatickou dramaturgyní, díky kterému například vím, co je to "gaslighting". Pak také lze jmenovat situace, kterou zažije asi leckterý začínající režisér, že má v obsazení tzv. herce-vysírače, který sabotuje a otravuje proces zkoušení v takové míře, aby to nebylo na vyhazov, ale tak "akorát". Taková situace je, řekl bych, docela "běžná toxicita", daná dost zmrtvělou povahou institucionalizovaných divadel, regionálních souborů atd.

Jaké specifické výzvy představuje spolupráce s herci trpícími syndromem vyhoření a jaký dopad to má na proces zkoušení?

Opět: podle mě je těžké říct, co už je vyhoření, co je krize, co je nespokojenost s vlastní situací, egem atd. Záleží také, jak ten daný člověk ke své situaci vyhoření, krize atd. sám přistupuje. Na to opravdu není jednoduchá odpověď. Ale samozřejmě, že pokud nejsou účastníci procesu zkoušení plně duševně přítomni, stojí to za hovno.

Jaké konkrétní změny divadelního provozu byste implementoval v divadelní praxi, aby se tak mohlo předcházet syndromu vyhoření?

Tak samozřejmě se nabízí řešení produkovat méně, platit více. Věnovat se více odpočinku, regeneraci atd. Zbavit umělce permanentního strachu z toho, zda se užíví či zda budou za rok mít práci. Ale já si myslím, že v tomhle divadelní provoz odráží hlubší strukturální nastavení. Nemůžeme se zas tak divit, jaké má kultura postavení v rámci panující společenské ideologie – neoliberálního kapitalismu (ve spojení s postkomunistickou mentalitou obzvláště). Lze samozřejmě mluvit o statutu umělce, nebo rovnou o nepodmíněném příjmu. Stejně ale ve výsledku musíme dojít k podstatě systému, který je ze své podstaty postavený na vykořisťování. Mohli bychom sice jako umělci být zaplacení dobře, ale má-li to být za přitkávání k utlačování a opomenutí jiných lidí, pak máme říct ne. Nebudeme podplacenými kádry systému, který vykořisťuje lidi. Tím totiž zrazujeme podstatu umění. To ovšem nic nemění na věci, že podstatná část umělců, divadelníků jsou de facto kádry a obhájci stávajícího nespravedlivého systému dobrovolně a samozřejmě, což je u činnosti natolik založené na imaginaci prostě strašlivé.

Který aspekt režijní práce považujete za negativní, nepříjemný, alarmující?

Záleží na kontextu. V provozu zřizovaných scén asi nutit lidi dělat to, co je jejich práce, případně být tlačeni do role "autoritativního režiséra". Na nezávislé scéně pak situace, že děláme profesionální práci v podmínkách a za finančního ohodnocení na úrovni hobby. alespoň u mě to tak je, že dělám divadelní režie na zřizovaných scénách, což mě alespoň nějak živí, a na nezávislé scéně dělám Lachende Bestien. Což je můj/náš prostor té největší svobody, která je ale vykoupena tím, že to v podstatě není placená práce.

Myslíte si, že je na divadelní scéně dostatečně diskutováno téma vyhoření a duševního zdraví?

Určitě beru jako pozitivní, že jsou tato témata diskutována, protože diskuze o nich v minulosti v podstatě neexistovala. Jestli jsou diskutována dostatečně, těžko říct. Určitě jsou teď spíš víc diskutována než prakticky řešena. Taky si ale myslím, že brzy přijde řešení toho, jestli se tato diskuze vede dobře a jestli spíš nedojde ke kompromitování snahy o nápravu.

Jakým způsobem se snažíte vytvářet prostředí, které podporuje kreativitu a zároveň minimalizuje stres či jiné negativní stavy, myšlenky, atmosféry? Je to vůbec možné?

Osobně se snažím lidi strhávat, nadchnout je pro věc vlastní energií a zájmem. Je ale pravda, že ty nejsou nevyčerpatelné a tahá-li člověk tímto způsobem příliš, sám se vyčerpá a spěje k vyhoření. Proto jsem zmínil, že je nutné, aby taky každý v procesu znal svoji odpovědnost a tzv. "dělal svoji práci". V posledních letech jsem také zjistil, že větší nárok na moji trpělivost mají moje děti, prostě proto, že jsou to děti, a ne třeba herci nebo jiní spolupracovníci, kteří prostě nedávají do věci tolik energie, kolik je záhodno a hlavně kolik by mohli.

Věříte, že má divadlo smysl?

Ano. Jinak bych ho nedělal.

Je smyslem Vašeho života divadlo?

Ne. Neřekl bych, že je divadlo smyslem mého života. Ale dalo by se říct, že k němu chovám velkou vášeň.

Příloha 5

Rozhovor s režisérem Štěpánem Gajdošem

[formou rozhovoru vedeného korespondenční formou a anketními otázkami psanými dotyčnému respondentovi na míru]

Štěpán Gajdoš je režisér, herec a scénárista. Vystudoval herectví na konzervatoři v Brně a režii na Katedře alternativního a loutkového divadla DAMU. Zabývá se především tvorbou autorských inscenací. Věnuje se také filmové tvorbě, kromě několika hudebních klipů je autorem scénářů pro film i animované seriály.

Co Vás přivedlo k režii? Co bylo Vaší motivací?

Režii jsem se začal zabývat během studia herectví na konzervatoři, které bylo založeno především na představě herce jako pouhého interpreta již předem daného textu. Myslím, že jsem cítil potřebu se nějak více kreativně realizovat, a začal jsem tvořit vlastní projekty, které mě nakonec přivedly ke studiu režie na Katedře alternativního a loutkového divadla na DAMU.

Jak se liší Vaše původní představy o roli divadelního režiséra od Vaší současné profesní zkušenosti?

Jedna z prvních věcí, kterou mi řekli na konzervatoři, byla ta, jak je práce v divadle náročná a nedostatečně placená. Řekl bych tedy, že jsem hned ze začátku dostal poměrně realistický pohled na situaci, v jaké se české divadlo nachází. Je to ale začarovaný kruh. Podle mě je správné otevřeně mluvit o tom, v jakém stavu je financování českého divadla, a zároveň si nemyslím, že by každá nová divadelní generace měla od začátku pracovat s vědomím toho, že jejich práce bude tvrdá dřina, za kterou nebudou dostávat dostatečně zapláceno, až nakonec pravděpodobně vyhoří.

Jak byste charakterizoval svůj vztah k divadelní režii?

Divadelní režie je práce, která zabírá většinu mého času. Víím, že to zní jako kýč, ale je to opravdu spíše životní styl. Divadelní režie mě baví a naplňuje, je ale taky spousta momentů, kdy mě vysává, ubíjí nebo stresuje. Umí velmi výrazně ovlivnit můj osobní život.

Jakými způsoby se Vám daří udržovat svou vášeň a motivaci v průběhu let v tak intenzivním a náročném oboru, jako je divadlo?

V mém případě se pokouším objevovat své vlastní možnosti. Snažím se, aby pro mě byl každý projekt jiný. Také mě baví setkávání se s novými lidmi v oboru. To může být někdy velice

obohacující a osvěžující. Bohužel jsem ale v divadelním prostředí zažil i setkání s lidmi, která fungují přesně opačně.

Byly doby, kdy jste pociťoval symptomy syndromu vyhoření? Pokud ano, jakým způsobem jste začal tyto symptomy řešit?

Myslím, že si je začínám uvědomovat právě teď. I když mi racionálně nedává smysl, abych něco takového začal pociťovat tak brzy po tom, co jsem vůbec dokončil studium na DAMU. Snažím se to řešit na terapiích. Soustředím se také víc na sebe a snažím se práci oddělovat od osobního života (což se mi ale ve většině případů nedaří). Snažím se si uvědomovat svou hodnotu. To je pro mě v mé práci momentálně jedna z největších výzev.

Kolik inscenací v průměru ročně nazkoušíte a kolik byste ideálně chtěl v průměru ročně realizovat?

Jedná se o 4–5 inscenací. Občas se k tomu přidají ještě nějaké malé projekty. Moje ideální představa je 2 inscenace ročně. Jenže to v současných podmínkách není možné. V minulé sezóně jsem měl dělat 4, ale jeden z projektů byl nakonec zrušen. Kdybych vedle toho nepracoval ještě na jiných projektech (psaní scénářů, občasné hraní, moderování atd.), nedokázal bych se uživit. Upřímně si vůbec nedokážu představit, že bych někdy třeba živil rodinu.

Narazil jste na genderovou nerovnost nebo nerovné platové ohodnocení ve svém oboru u sebe či svých kolegů nebo kolegyně?

Není to tak dávno, co jsem se v jednom divadle bavil s hereckým týmem a zjistil jsem, že tam muži a ženy mají rozdílné platové podmínky. Myslel jsem, že si ze mě dělají srandu. Stále mě zaráží, že je vůbec možné, aby něco takového existovalo.

Setkal jste se s projevy maskulinity v divadelním prostředí? Můžete uvést nějaký konkrétní příklad?

Zažil jsem zkoušení, kde měl jeden z herců nepatřičné poznámky k mé sexuální orientaci. To se mi v divadelním prostředí příliš často nestává. S jistým druhem maskulinity se jinak v divadle samozřejmě setkávám často, ale není to ta, kterou bych já osobně definoval jako toxickou.

Můžete popsat konkrétní situace (pokud takové jsou), kdy jste se musel vypořádat s toxickým prostředím ve svém divadelním prostředí?

Toxickému prostředí musím bohužel čelit v divadle často. Ať už ze strany herců, či vedení divadla. Nemám rád, když se věci neřeší přímo, ale za zády “v šatnách”. Na jednom zkoušení mi byl jeden herec schopný na zkouškách tvrdit, že věří mně a tvaru, který právě zkoušíme, a

chvíli na to rozvracet důvěru všech herců ve mě a můj přístup ke zkoušení inscenace. Jsem režisér, který často volí autorskou cestu vzniku inscenace, zároveň ale nemám pocit, že by se jednalo o postup, který by byl natolik nový, že by se musel obhajovat. Bohužel je to často naopak, obzvláště pak v oblastních kamenných divadlech. V kombinaci s mým věkem je tak často proces hledání zaměňován za nevědění a nepřipravenost či režijní neschopnost. Je velmi složité v takovém prostředí kreativně pracovat.

Málokdy se mi ale stalo, že bych měl ve svém tvůrčím týmu člověka, který by vytvářel toxické situace, ale musím říct, že při výběru svých kolegů na jejich osobnost hodně dbám. Kdyby se mi stalo, že by se někdo z nich začal chovat toxicky, už bych s ním znovu pracovat nechtěl.

Jaké specifické výzvy představuje spolupráce s herci trpícími syndromem vyhoření a jaký dopad to má na proces zkoušení?

Netroufám si tvrdit, že jsem schopný o hercích, se kterými jsem pracoval, říct, že trpí syndromem vyhoření. Ale jsem schopný si všimnout určitých vzorců chování, které jsou pro vyhoření specifické. Často nevím, zda si je pak daná osoba vůbec uvědomuje. V několika takových případech jsem ale čelil člověku, který neměl chuť do práce vkládat cokoli nového a spoléhal jenom na ozkoušené a dobře známé cesty. Kdykoli jsem pak v rámci hledání tvaru chtěl něco vyzkoušet, dostávali jsme se – i když z mé strany nezáměrně – do rozepře a konfliktu.

Jaké konkrétní změny divadelního provozu byste implementoval v divadelní praxi, aby se tak mohlo předcházet syndromu vyhoření?

V mé vysněné ideální realitě by bylo potřeba klást větší důraz na duševní hygienu, a to už na uměleckých školách. Zbavit divadlo toxických lidí. (Což ale bohužel vůbec nevím, jak na to.) A zlepšit platové podmínky.

Který aspekt režijní práce považujete za negativní, nepříjemný, alarmující?

Mimo výše uvedené příklady považuji často za velmi nepříjemné a problematické vyjednávání finančního ohodnocení. Nabízené částky velmi často nejsou adekvátní času na práci strávenému. Navíc jsem jako režisér postaven do pozice, kdy musím svou hodnotu vyjednávat. Ocítám se tak v situaci, kdy mám pocit, že bych měl obhajovat kvalitu díla, které ale teprve vznikne. Což je o to problematičtější v kulturním prostředí, kde je hodnocení kvality subjektivní, a tedy velmi špatně měřitelné. Situaci nepomáhá ani představa umění jako poslání, tedy že vykonaná práce je svým způsobem "služba lidu", a tím pádem by se umění nemělo pojit s penězi, protože pak se z umění stává byznys, v jehož prospěch tvůrce umění zneužil, nebo že nabídka práce je hlavně nová příležitost, za kterou by měl být tvůrce vděčný. Toto

nekonečné vyjednávání své vlastní hodnoty je jeden z aspektů, který pro mě osobně v kontextu vyhoření zcela jistě alarmující je.

Myslíte si, že je na divadelní scéně dostatečně diskutováno téma vyhoření a duševního zdraví?

Mám pocit, že se o něm začíná mluvit teprve teď. Nebo jsem ho do té doby dostatečně nezavnímal.

Jakým způsobem se snažíte vytvářet prostředí, které podporuje kreativitu a zároveň minimalizuje stres či jiné negativní stavy, myšlenky, atmosféry? Je to vůbec možné?

Jak kdy. Já osobně se snažím vyhýbat stresovým situacím na zkouškách a považuji za důležitou součást své práce vytvářet prostředí, které umožňuje svobodně a kreativně tvořit a komunikovat. Myslím, že v tom velkou roli hraje komunikace, pak také různá cvičení nebo třeba i čas strávený s týmem mimo zkoušky. Paradoxní je, že se často setkávám s herci, kteří ale stres na zkouškách přímo vyžadují. Do té doby, dokud na zkoušce není dusno, jako by se nepracovalo.

Věříte, že má divadlo smysl?

Já v to strašně doufám. Na nesmyslnou věc mu věnuji až příliš mnoho času.

Je smyslem Vašeho života divadlo?

Myslím, že pořád ještě ano. Ne ale jediným.

Asi bych to nejraději formuloval tak, že jedním ze smyslů mého života je hledání smyslu divadla.

Příloha 6

Rozhovor s dramaturgem a uměleckým šéfem Martinem Sládečkem

[formou rozhovoru vedeného korespondenční formou a anketními otázkami psanými dotyčnému respondentovi na míru]

Martin Sládeček je dramaturgem a uměleckým šéfem divadla Husa na provázku. Na Janáčkově akademii múzických umění v Brně vystudoval pod vedením prof. PhDr. Václava Cejпка obor divadelní dramaturgie. Již během studií nastoupil v roce 2015 na místo dramaturga Činohry Národního divadla Brno. Poté přijal v roce 2017 nabídku nastoupit na místo dramaturga pražského Švandova divadla. Od roku 2019 působí v Divadle Husa na provázku a na konci sezony 2020/2021 se stal jeho uměleckým šéfem.¹⁴³

Co Vás přivedlo k dramaturgii?

Od základky až po odchodu na výšku jsem chodil do literárně-dramatického oddělení frýdecké ZUŠky, které vedla Elli Staníková. Během těch let jsem si tam v otevřeném a přátelském prostředí vyzkoušel různé pozice při vzniku divadelního díla, z nichž nejbližší mi bylo vymýšlení příběhů a psaní. Když mi pak někdo řekl, že s takovou bych mohl být „dramaturg“, začal jsem se pít, kdo to teda takový „dramaturg“ je a co vlastně dělá. Pít už jsem se po tom nepřestal.

Co bylo Vaší motivací?

Žádné velké ideály. Ze všeho nejvíc to myslím byla touha po přijetí a tvořivém kontaktu s druhými, po svobodě a vzájemném respektu k vlastní jinakosti, po možnosti radostného dialogu mnoha jinakostí podřizujícím se společné vizi, po čemsi, co by se dalo vznosně nazvat harmonií mezi lidmi. Té jsem kolem sebe tou dobou jinde než v dramaťáku mnoho neviděl, nějak jsem si ji proto spojil s divadlem.

Jak se liší Vaše původní představy o roli dramaturga od Vaší současné profesní zkušenosti? Jak byste charakterizoval svůj vztah k dramaturgii?

Nejjasnější představu o roli dramaturga jsem měl někdy na střední škole (takovou skoro obrozeneckou, jakože most mezi divadlem a literaturou a tak...), studium a praxe mi ji následně už jen rozmlžovaly. Naštěstí. Role dramaturga - to je na tisíc konkrétních a pro většinu očí neviditelných činností, jež se v lepším případě všechny motají někde kolem „smyslu“ - toho či onoho zkoušení nebo divadla, života...

¹⁴³ Dostupné z: <https://www.provazek.cz/cs/martin-sladecek>

Můj vztah k dramaturgii: Dramaturgie je způsob, jak můžu svět a sebe v něm poznávat, uplatňovat se v něm. Občas je pro mě zdrojem radosti, většinou ale pochyb o sobě samém. A také zdrojem mých příjmů.

Jakými způsoby se Vám daří udržovat svou vášeň a motivaci v průběhu let v tak intenzivním a náročném oboru, jako je divadlo?

Spíš, než o vášni bych mluvil o zaujetí a pozornosti. Zatím jsem měl velké štěstí na lidi, v jejichž přítomnosti jsem chtěl pobývat, na příběhy a témata, která ve mně zvědavost a zájem přirozeně probouzela. Vím, že toto „štěstí“ není samozřejmé, a průběžně se snažím si to uvědomovat. Zároveň mám pocit, že jsem se ještě u divadla a od divadla nenaučil všechno, co mohu, co musím. A tak – přestože s ním končím každých čtrnáct dní – divadlo ještě dělám...

Byly doby, kdy jste pociťoval symptomy syndromu vyhoření?

Myslím, že ne.

Zastávání pozice uměleckého šéfa i dramaturga může být náročné. Projevuje se u Vás někdy pocit přetíženosti, časové tísně či vyčerpání?

Pocity přetíženosti nebo časové tísně mnou prolítly mnohokrát, pokaždé se mi pak ale zezdalo, že by tomu nebylo jinak ani kdybych pracoval na divadelní vrátnici. Nebo na jiné vrátnici. Nebo úplně jinde, kdekoliv.

Setkal jste se s genderovou nerovností nebo nerovným platovým ohodnocením ve Vašem oboru, ať už osobně nebo u Vašich kolegů či kolegyně?

Bohužel ano. A jsem rád, že v pozici uměleckého šéfa, kterou aktuálně zastávám, mám moc tyto věci ovlivňovat a dělat jinak.

Byl jste svědkem projevů maskulinity v divadelním prostředí? Můžete uvést nějaký konkrétní příklad?

Hm. Pravděpodobně jsem svědkem nějakých projevů maskulinity byl, asi podobně jako projevů feminity. Jen se přiznám, že si nejsem jistý, co se za „projevy maskulinity“ vlastně považuje. To by asi bylo potřeba nejdříve vyjasnit. Sám sebe každopádně vnímám spíš jako lidskou bytost než jako muže či ženu a snažím se tak přistupovat i k druhým. Raději upírám pohled na společné potřeby než na odlišné cesty, jimiž se je všichni snažíme naplňovat.

Můžete popsat specifické situace (pokud existují), kdy jste musel řešit toxické prostředí ve Vašem divadelním prostředí?

„Toxické“ v jakém smyslu? Znovu jsem trochu zatápal ve významu slova. Občas nastávají situace, kdy se osobní nejistota některého z nás, někdy i má vlastní, negativně projeví na okolí a na pracovním prostředí. Většinou o tom pak mluvíme a snažíme se dobrat zdroje této nejistoty. V případě, že jej mohu odstranit (ten nastává k mému údivu docela zřídka), pokusím se o to. V opačném případě pátrám po tom, jak můžeme druhého v řešení této nejistoty podpořit.

Přijde mi každopádně důležité podobným situacím předcházet nebo je alespoň nepřecházet mlčením, nastanou-li už. Někdy stačí věci jen vyslovit...

Jaké specifické výzvy přináší spolupráce s herci, kteří projevují symptomy syndromu vyhoření, a jaký dopad to má dle Vašeho názoru na proces zkoušení?

Mám za to, že herci nebo herečky vykazující projevy akutního syndromu vyhoření by především neměli zkoušet. V tom smyslu je mi třeba najít odvahu změnit v závislosti na situaci plány a vytvořit prostor pro léčbu.

Jaké konkrétní změny divadelního provozu byste implementoval v divadelní praxi, aby se tak mohlo předcházet syndromu vyhoření?

Stačila by jedna jediná: Lidé by za svůj čas a energii měli dostávat zapláceno tak, aby nebyli nuceni brát si více práce, než při obrovských intelektuálních a emocionálních investicích, jež poctivá tvorba vyžaduje, mohou unést.

Pak už by „jen“ stačilo, kdybychom se každý dokázali vyznat sám v sobě a ve svých potřebách, pěstovali k sobě a své práci zdravý vztah.

Který aspekt role uměleckého šéfa považujete za nejproblematictější či nepříjemný?

Vzhledem k tomu, jak podfinancovaná je česká kultura, roste ve mně coby v uměleckém šéfovi divadla rozpor mezi tím, jak bych podle svého svědomí a přesvědčení výkony našich zaměstnanců a externích spolupracovníků oceňovat měl, a jak je reálně vzhledem k naší finanční situaci oceňovat můžu. Umím si představit, že kvůli tomu jednou dojdou do bodu, kdy už nebudu moci pozici uměleckého šéfa zastávat.

Myslíte si, že je v současné době na divadelní scéně dostatečně diskutováno téma vyhoření a duševního zdraví?

Sám považuji duševní zdraví a prevenci syndromu vyhoření za důležité téma. A přesto se mi zdá, že pro nejmladší generaci divadelních tvůrců a tvůrkyň je ještě zásadnější, než bylo pro mě a mé spolužáky. V tom smyslu mám naději, že bude diskutováno hlasitěji než dříve. Kéž

přítom nezapomeneme ani na všechny další profese, které jsou syndromem vyhoření ohroženy v daleko větší míře.

Coby umělecký šéf máte také “na starost“ herecký soubor. Jakým způsobem se snažíte vytvářet prostředí, které podporuje kreativitu, soudržnost, dobré vztahy a zároveň minimalizuje stres či jiné negativní stavy, myšlenky, atmosféry? Je to vůbec možné?

Myslím, že je. Na vytváření takového prostředí mi záleží. Zároveň si netroufám říci, že na ně mám recept... Nejvíce to ze své pozice mohu ovlivnit asi pečlivým výběrem spolupracovníků a spolupracovnic, kteří jsou zdravě sebevědomí a zároveň pokorní a zodpovědní, hodnotově ukotvení. Prostor, v němž se daří svobodné tvorbě a vztahům, pak nevytvářím pro ně, ale s nimi. Vytváříme ho ve společném rozhovoru o našich vzájemných potřebách. Ty se v čase dynamicky proměňují, a proto se tomuto rozhovoru snažíme dávat prostor průběžně a pravidelně. Od nás všech to pak chce zvýšenou ochotu si naslouchat i odvahu dělat změny tam, kde jsou třeba. Obojímu se pořád učím.

Zásadní mi připadá také komunikace smyslu a o smyslu toho, co děláme. Nikdo z nás by neměl na příliš dlouho zapomenout na to, proč se vlastně tomu či onomu právě věnujeme... To považuji za jeden z nejdůležitějších úkolů uměleckého šéfa, nerozplynout se v jednotlivých problémech a problémcích a zůstat iniciátorem a hybatelem této komunikace.

A to už se dostávám k nadhledu a humoru, který bychom nad sebou přese všechno, co píšeme „o smyslu“, proboha neměli ztrácet... Přece jen máme tu výsadu, že si profesionálně hrajeme. Odvedeme-li svou práci dobře, můžeme zasáhnout nějakou tu hlavu či srdce, můžeme lidi zcitlivovat... A když se nám to nepovede? Nebojujeme o lidské životy.

Věříte, že má divadlo smysl?

Ano.

Je smyslem Vašeho života divadlo?

Ne.

Příloha 7

Rozhovor s dramaturgyní Lenkou Dombrovskou

[formou rozhovoru vedeného korespondenční formou a anketními otázkami psanými dotyčné respondentce na míru]

Lenka Dombrovská je divadelní publicistka, dramaturgyně a umělecká ředitelka festivalu alternativy ...příští vlna/next wave... Několik let vedla kritickou rubriku v Divadelních novinách a nyní pracuje jako programová kurátorka v divadle Komédie. Také je šéfredaktorkou Moderního divadla.¹⁴⁴

Jak byste charakterizovala svůj vztah k dramaturgii v kontextu českého divadelního prostředí?

Asi jako vlašný? To je těžká otázka a nevím, jak ji uchopit. Nesdružuji se v žádném cechu dramaturgů například. Moc si to neumím představit, jelikož profese dramaturga je v každé instituci odlišná a pohybuje se na široké škále od někoho, kdo vytváří programy a je milý na herce (ne, opravdu nepřeháním, a ano, je to klišé, ale pravdivé), po spolutvůrce inscenace, jenž má autorský podíl na textu i inscenačním tvaru. Samozřejmě radši volím druhou variantu, která je velice náročná na psychiku i čas. A často pro veřejnost neviditelná, tedy náročná i pro ego. Ale to se dostávám jinam. Odpověď na tuto otázku mi komplikuje fakt, že jsem zároveň dramaturgyní dvou festivalů (Nová komedie a ...příští vlna/next wave...), a to je zcela jiná práce. Také jsem kurátorkou divadla Komédie, což je pozice, která zahrnuje nejen výrazné spolupodílení se na směřování divadla, ale čítá také rozšiřování programu o výstavy (na které jsem fakt hrdá), koncerty, debaty a podobně. A v neposlední řadě jsem také šéfredaktorkou (a jedinou redaktorkou) časopisu Moderní divadlo. No, a právě teď dokončuji knížku ke 30. výročí Nextky, jmenuje se Tváře alternativy a mám z ní radost.

Jakými způsoby se vám daří udržovat svou vášeň a motivaci v průběhu let v tak intenzivním a náročném oboru, jako je divadlo?

Můj poměrně dobrý psychický stav a poměrně uspokojivá otřískanost jsou určitě dány tím, že jsem nejprve pracovala jako divadelní kritička v Divadelních novinách, po nějaké době jsem se stala také dramaturgyní (kurátorkou) festivalu ...příští vlna/next wave... a na základě této činnosti mě oslovil současný ředitel Městských divadel pražských Daniel Příbyl, abych se stala kurátorkou divadla Komédie. Takže nic nedělám moc dlouho a když začínám cítit vyhoření,

¹⁴⁴ Dostupné z: <https://www.heroine.cz/clanky/autor/70000032-lenka-dombrovska>

nebo jen prostě ztratím motivaci pokračovat, tak se pokouším dělat něco jiného. Okolnosti a příležitosti mi to zatím dovolují.

Jak se liší vaše původní představy o roli dramaturgyně od vaší současné profesní zkušenosti?

Asi jsem nikdy neměla žádné představy o dramaturgii a nebylo mým profesionálním snem stát se dramaturgyní, tak si nestěžuji a neporovnávám.

Byly doby, kdy jste pociťovala symptomy syndromu vyhoření? Pokud možno jaké?

Ano. Bylo to na konci mého působení v Divadelních novinách (po sedmi letech činnosti). A souvisela především s pocitem marnosti, nemožnosti změny, zlepšení úrovně článků, grafiky a podobně. Také – a to je vždy podstatné – jsem nebyla úplně nadšená z práce kolegů. A to je rozhodně nejdůležitější bod, myslím, že je možné pracovat i v těžkých podmínkách a tvořit s nejistým výsledkem, ale musíte být obklopeni týmem lidí, kterým důvěřujete, kterým jde o stejnou věc.

Mé symptomy byly slabé a včas jsem odešla, ale především to byly: nechuť vykonávat činnosti, které mě dříve naplňovaly, pocity nervozity před uzávěrkou, podrážděnost.

Byly momenty, kdy jste se cítila, že překračujete své energetické nebo časové limity?

Ano a dost často. V minulosti i dnes.

Kolik inscenací v průměru ročně nazkoušíte a kolik byste ideálně chtěla v průměru ročně realizovat?

Inscenace asi dvě ročně, dva festivaly a pět čísel časopisu. A potom k tomu práce pro jiné instituce a festival ...příští vlna/next wave...

Ano, některé týdny a měsíce jsou velmi náročné, říkám si, že je nutné ubrat. V tomto ohledu jsem měla také rozhovor s ředitelem MDP, že bych chtěla alespoň redakční pomoc s časopisem Moderní divadlo, sama musím více delegovat práci na kolegy, snažit se nevykonávat PR Komédie, když na to máme zaměstnance. On si někdy člověk přidělává práci sám, když si myslí, že to radši udělá, než by to někdo jiný udělal blbě... Takže do budoucna bych spíš ráda dělala méně práce, kterou dělat opravdu nemusím, kterou má dělat někdo jiný.

Narazila jste na genderovou nerovnost nebo nerovné platové ohodnocení ve svém oboru?

Ne. Na nespravedlivé ohodnocení ovšem ano, ale netýkalo se to genderu.

Setkala jste se s projevy maskulinity v divadelním prostředí? Můžete uvést nějaký konkrétní příklad?

Setkala – asi jako všude (například dříve na Filozofické fakultě UK, a to výrazně hned u několika vyučujících), ale v tomhle ohledu jsem odolná, protože mi podobné situace připadají legrační, nebo lépe řečeno zatím všechny spíš byly k smíchu, než by mě zraňovaly, nebo se nějak zásadně odrážely v mé práci a mém směřování. Třeba v minulé sezoně se mě (i režiséra) snažil jeden nejmenovaný, ale divadelním světem respektovaný, scénograf přesvědčit, že nemohu rozumět tématu násilí, protože holky nezlobí a nezabíjí... Rovnou ale podotýkám, že téhož naprosto hloupého (protože by pak inscenaci o zabíjení mohli připravit jen vrahové) zjednodušení jsou schopny i ženy. Má oblíbená kolegyně, dramaturgyně (bez ironie, té osoby si opravdu vážím) třeba herečky výrazně hodnotí podle vzhledu, například tato by to hrát neměla, protože není dost křehká, štíhlá, dívčí a podobně. Ano, je to urážlivé, ale ona kolegyně to dělá pro co nejlepší výsledek inscenace. Ta hranice je ovšem velice křehká, kdy už to zavání body shamingem? Když se to ona herečka nedozví, tak je to v pořádku, jelikož jsme se bavili o materiálu? (Stejně jako se bavíme o kvalitě hlasu, textu a podobně?) Lze v jakékoli profesi lidi hodnotit jako prostředky k dosažení cíle?

Jaké specifické výzvy představuje spolupráce s jedincem, který trpí syndromem vyhoření, a jaký dopad to má na proces zkoušení?

Netroufám si tvrdit, že jsem s někým takovým opravdu spolupracovala, ale u dvou spolupracovníkům mě to napadlo. Pracuji s nimi déle, tak si troufám tvrdit, že se jejich chování a přístup k práci změnil. Je to klasická nechůť řešit některé věci, laxnost, neustálé stěžování si na divadlo i svět kolem, časté hovoření o financích, hádavost či výbušnost, netrpělivost, výsměch jiným divadelníkům a divadlům, zároveň si dokazování vlastní důležitosti. A samozřejmě to vše může v krajním případě přejít už jen do apatie a nenávisti ke všemu.

Můžete popsat konkrétní situace, kdy jste se musela vypořádat s toxickým prostředím ve svém divadelním prostředí?

Je podstatné říci, že se vám nelíbí některá hodnocení (viz výše), dbát na to, že se neohrazuji jen tehdy, když se děje příkoří mě, ale zastávat se i kolegů. Dbát na kolegiální. Už jsem to také psala výše, ale je nezbytné spolupracovníkům důvěřovat a mít právo na názor a slušné zacházení. Ale to jsou všechno teorie, když přijdete do kontaktu s opravdu toxickým člověkem, tak je jednou z možností nenechat se zatáhnout do jeho světa a manipulací, vyhýbat se mu, nebo prostě jít do konfliktu a doufat, že vyhraje. Rozhodně ale není možné v toxickém prostředí zůstat neposkrvněn dlouho.

Jaké strategie či techniky se vám osvědčily při řešení těchto náročných situací?

Ignorovat, dokud to jde, rozhodně se neúčastnit žádných špinavých hrátek. Když to nejde, nebo to zasahuje do vaší svobody a práce, tak je to nutné řešit a neutápět se v tom, nenechat si kazit i život po práci. Mluvit o tom. Samozřejmě nemáte šanci nad opravdu toxickým člověkem vyhrát, ale pokud se necháte mučit, tak jste stejně, i bez boje, prohráli. Do otevřeného konfliktu jsem šla dvakrát, jednou jsme se výrazně pohádali s mým nadřízeným, situaci to ale pročistilo a už nikdy mi nevyčítal věci, které v hádce padly, takže to беру jako úspěch. Ve druhém konfliktu se ukázalo, že ego divadelníka je příliš silné, i když k žádné hádce nedošlo, prostě jsem jen nebyla spokojena s jeho prací a on se smrtelně urazil, odmítl debatovat a hledat řešení. No a stalo se to, že mě nezdraví, pravděpodobně pomlouvá. Ale já se o tomto neporozumění veřejně – a vlastně ani soukromě – příliš nebavím, беру to jen jako špatnou zkušenost, která by se pravděpodobně mohla udát i v jiné profesi.

Jakou radu byste poskytla ženám, které se chtějí věnovat dramaturgii?

To opravdu nevím. Neodvážuji se radit. Nechtěla bych stát před prváky na DAMU a říkat jim, že si vybrali špatně, že divadlo nikoho nezajímá a že pokud jsou ženy, tak budou dramaturgyně a pokud muži, tak mají šanci být režiséry. A že dramaturgyně varuji, protože budou sloužit režisérům a každý jejich dobrý nápad bude přivlastněn. A že nebinární osoby ještě nejsme schopni zařadit, ať jdou raději na AVU. A teď vážně – asi bych jim, jako bývalá bohemistka, řekla, že nemají prznit češtinu a že inscenace a představení jsou dva odlišné termíny.

Jaké konkrétní změny v divadelním provozu byste implementovala v divadelní praxi, aby se předcházelo syndromu vyhoření?

No. Tak asi normální lidi by to chtělo. Žádné egomaniaky, kteří kradou energii. Opravdu se domnívám, že je nezbytné především lidsky příjemné prostředí bez předsudků a s co největším respektem.

Co Vás nejvíce odrazuje a co naopak povzbuzuje ve výkonu role dramaturgyně?

Odrazuje mě jistá dočasnost a náročnost divadla. Někdy jsem na premiérách, vernisážích, festivalech tak vyčerpaná, že si ten okamžik nedokážu ani užít, lidi mě znervózňují a těším se domů. Nemám ani velkou radost z odvedené práce, to až po několika dnech. A rozhodně je to dáno velkou psychickou a sociální zátěží této profese, ale také zaběhnutým provozem, kdy děláte práci i za jiné. Což je zase způsobeno nedostatkem financí v českém divadle. To je nezpochybnitelný fakt. Zaměstnanci by samozřejmě neměli být stresováni ještě obavami o svou budoucnost, měli by mít kvalitní odpočinek a podobně, ale to není jen problém českého divadla, tato „nouze“ se objevuje i v jiných profesích, dokonce v mnohem větší míře. Proto mě

i veřejná deklarování chudoby divadelníků trochu štvou, širší veřejnost to rozhodně nekvituje, spíš tak intenzivní a viditelný tlak zvyšuje kolektivní nepochopení „komediantů“ a jejich potřeb. Co mě povzbuzuje? Divadlo je přece tak přitažlivé. A divadlo Komédie jedno z nejhezčích v Praze, jak se psalo už v dobovém tisku po jeho otevření před mnoha desítkami let, tak stačí, když vám tu a tam ředitel popustí uzdu a máte pocit, že děláte něco zásadního. A samozřejmě mi velmi pomáhá, že si odskakuji do svého alternativního světa Nextky.

Příloha 8

Rozhovor s herečkou Anežkou Šťastnou

[formou rozhovoru vedeného korespondenční formou a anketními otázkami psanými dotyčné respondentce na míru]

Anežka Šťastná je herečka, absolventka herectví na Katedře činoherního divadla DAMU pod vedením Jana Buriana, Evy Salzmannové, Michala Dočekala a Ondřeje Vetchého. Aktuálně je v angažmá ve Švandově divadle, působí však i v Národním divadle, divadle J. K. Tyla v Plzni a spolupracuje s Pomezím či skupinou Ductus Deferens. Také je držitelkou Ceny divadelní kritiky, a to v kategorii Talent roku 2021.

Jaký byl Váš první dojem z prostředí v divadle, kde jste se připojila k souboru?

První dojem byl dobrý, protože jsem měla pocit, že se konečně ocitám v prostředí, kde se mohu věnovat tvorbě, která pro mě má smysl a potkávám se s lidmi, kteří to vnímají stejně nebo aspoň podobně.

Setkala jste se s toxickým nebo šovinistickým chováním v divadle?

Setkala. Zejména při hostování na oblasti. Sexistické vtipy, podivné zvyky pro štěstí před představením, které zahrnovaly osahávání intimních partií.

Přispívají tyto situace ke ztrátě očekávání či ideálů?

Rozhodně. Pro mě je šok, že se stále s takovýmto přístupem setkáváme. Zřejmě ještě bude trvat, než se z těchto toxických vzorců jako společnost vymotáme. Ale věřím, že jsme na dobré cestě.

Jak tato toxická atmosféra ovlivňuje tvou práci?

Mám pak tendenci se zavírat, a tedy mě to blokuje i při tvorbě. Necítím se bezpečně. A navíc pak bojuju se strachem, že jsem "přecitlivělá" a "hysterická". Ale to je opět nějaký vzorec společnosti. Myslím, že je ohromně důležité znát své hranice a komunikovat je ostatním.

Jaké emoce prožíváte, když se setkáváte s takovými situacemi v divadle?

Nejvíce asi zklamání. Vždy jsem měla dojem, že se umění a herectví věnují lidé s empatií. Tak mě zaráží, že jim nedochází, jaké může mít takové chování dopad.

Jak se snažíte zvládat tyto nepříjemné zkušenosti a negativní chování ostatních?

Pro mě je jediná cesta komunikace. A pokud se mnou ten člověk do dialogu jít nechce, většinou se mu prostě začnu vyhýbat. Nebo si minimálně držet odstup.

Jaký dopad mají tyto zkušenosti na Vaše vnímání sebe sama jako herečky a na Vaši kariéru v divadle?

Víc a víc se učím nezpochybňovat své pocity a zároveň jimi nenechat ovlivnit umělecký výkon. A pak hlavně se nebát se ohradit, když je mi něco nepříjemné.

Máte pocit, že Vám někdy hrozí syndrom vyhoření? Pokud ano, jaké jsou příznaky, kterých si všímáte?

Ano. Všeho s mírou. To platí i u práce, kterou milujete. Kreativita není neomezený zdroj. Zkrátka je potřeba se poslouchat a nenechat dojít fyzické i mentální vyčerpání na dřeň.

Jak se snažíte chránit sebe a své duševní zdraví v prostředí, které může být tak náročné a stresující?

Kompenzuji ho prostředím, kde je mi dobře a cítím se v něm uvolněně. Je pro mě velmi důležitý pobyt v přírodě, pohyb, kvalitní čas s přáteli.

Jakou roli hraje vedení divadla v tomto kontextu? Jsou podle Vás dostatečně podporující?

Mám dojem, že to nikdo moc neřeší. Stejně jako na škole. Že by bylo třeba se systematictěji věnovat psychohygieně. A přiznat nahlas, že spláchnout představení pivem není řešení.

Jaké strategie jste si osvojila, abyste předešla syndromu vyhoření?

Stejně jako se učím říkat "ne" lidem a situacím, které jsou mi nepříjemné, učím se říkat "ne" i na práci, pokud cítím, že se dostávám do stavu přetížení. Ale je to pro mě stále hrozně těžké.

Máte kolegy nebo kolegyně, kteří se ocitli v podobné situaci? Jak se navzájem podporujete?

Mám, ale zdá se mi, že většina si to ani nepojmenovala. Že jim nedochází, že stav, ve kterém se nachází, není normální a v pořádku. A bohužel to pak splachují právě tím pivem a stávají se otupělými vůči svým pocitům a potřebám.

Jaké kroky by podle Vás měly divadelní instituce podniknout, aby zlepšily pracovní prostředí a zabránily šovinismu a toxickému chování?

Komunikace. Opět a vždy. To je podle mě jediná cesta.

Jaká je Vaše rada pro mladé herce a herečky, kteří se mohou setkat s podobnými situacemi?

Nenechat se zviklat pocitem, že jsou na začátku, a tím pádem musí být vděční a nesmějí vyjádřit nesouhlas v okamžiku, kdy je něco nebo někdo trápí. To se jinak nikam neposuneme.

Jaký vliv má tato situace na Vaši lásku k divadlu a umění?

Zatím žádné. Zatím. Pořád jsem schopná odlišit divadlo, umění a tvorbu jako takovou a prostředí ve kterém se odehrává. Ale nevyklučuju, že pokud se to prostředí nezmění, možná ho budu muset (ač s bolavým srdcem) opustit.

Příloha 9

Rozhovor s herečkou Markétou Matulovou

[formou rozhovoru vedeného korespondenční formou a anketními otázkami psanými dotyčné respondentce na míru]

Markéta Matulová je herečka, dabérka a zpěvačka. Absolvovala Střední pedagogickou školu v Kroměříži a následně pod vedením Vandy Kavkové Vyšší odbornou školu hereckou ve Zlíně. Po studiích spolupracovala s tvůrčí platformou Doktrin, Plešatý králíček a hostovala také v Městském divadle ve Zlíně. Do angažmá Divadla Petra Bezruče nastoupila v roce 2015. Od sezony 2023/2024 působí v angažmá Divadla Husa na provázku.¹⁴⁵

Jaké jsou podle Vás výzvy, kterým čelíte jako herečka v divadelním prostředí, zejména v souvislosti se syndromem vyhoření?

Nezacyklit se ve své práci. Dodržovat aspoň ve značné míře psychohygienu, protože to je poměrně docela velký balík věcí, který člověk potřebuje. Pro mne je taky velmi důležité dodržovat hlasový klid.

Jaký je Váš pohled na aktuální situaci platových nerovností mezi ženami a muži v divadelní branži a jaký vliv to může mít na Vaše pocity vyhoření? Měla jste nějakou zásadní zkušenost s tímto fenoménem?

Neznám důvod, proč by žena za stejně dobře odvedenou práci měla dostat méně peněz než muž. S tímhle problémem se samozřejmě potýkají nejen herečky, ale i režisérky a scénografky, dramaturgyně, a to si myslím, že možná i daleko více než my. Odpověď na otázku: "Proč?" - "Protože jsi žena," doufáš, že už nikdy neuslyšíš a přeci se to člověku stane znova a znova. Můžeme si prosím připomenout, v jakém století žijeme? Také jsem se jednou setkala s tvrzením: on žíví rodinu, ty žiješ sama v podnájmu. Těžko se smysluplně diskutuje s člověkem, který má v hlavě nastavené tohle. A je pravdou, že jsem se o stránku téhle věci dlouho nezajímala. Prioritně jsem totiž velmi bojovala s tím, že jsem nevěděla, jak si vůbec mám říct o "svoji cenu"? Kolik je málo a kolik je moc? Člověk, který tyhle peníze dává a rozděluje, má obhajobu pro danou sumu.

¹⁴⁵ <https://www.bezrucici.cz/clovek/marketa-matulova>

Myslíte si, že Vaše role v angažmá divadla ovlivňuje Vaši zkušenost s vyhořením?

Pokud ano, jak?

No, pokud tě divadlo zasune do šuplíku a určí, že budeš hrát jen role, které pro tebe nejsou "výzvou" a jinou hereckou polohou, ve které tě divák zná, pak se to může stát myslím si velmi rychle. Chceš si přece nachytat co nejvíce hereckých barev a zkusit si na jevišti, co se dá. Roli si neurčíš, ta je ti dána. V tomhle směru má herec v angažmá tak trochu svázané ruce. Já musím říct, že jsem měla štěstí a bylo mi dopřáno ukousnout si z hned několika rozlišných charakterů. I když nálepku komediantka ze sebe člověk sloupne těžko. Ale mě to nevadí. Já mám ráda smích.

Jaké jsou Vaše osobní strategie pro zvládnání stresu a tlaku v divadelním prostředí s cílem předejít syndromu vyhoření?

Stres a tlak zvládá každý jinak. Zním kolegy, kteří právě v těchto situacích pracují nejlíp, a to především při nazkoušení nové inscenace. Já si občas tyhle dvě věci dokážu vyrobit sama a na to si musím dávat pozor. Takže si je držím co nejdál od těla.

Co byste doporučila herečkám či hercům, aby si udrželi duševní a emocionální pohodu v náročném prostředí divadla?

Naučit se sám sebe poslouchat a dobře se o sebe postarat. Určit si hranice, mluvit, když něco potřebuje. A i když člověk svoji práci může vykonávat s obrovským nasazením a zapálením, je třeba si stále připomínat, že je to jen práce. Smát se. Hrát si.

Jaký vliv má rovnováha mezi prací a osobním životem na prevenci syndromu vyhoření v divadelní profesi?

Myslím, že poměrně zásadní. O tuhle rovnováhu se ale nepostará nikdo jiný než onen dotýčný sám. V práci to za tebe nikdo neudělá. V osobním životě může pomoci tvoje role - matka, žena, přítelkyně, dcera... Záleží jen na nás, kolik prostoru ve svém životě dáme práci a kolik prostoru dáme svému soukromí. Osobně si myslím, že tohle nacházení potřebné rovnováhy zabere nějaký čas a věřím tomu, že existuje spousta okolností, které tenhle poměr můžou v průběhu života měnit. Pro mne v tomhle směru existují dvě zásadní věci: zodpovědnost a hranice.

Jakými způsoby může divadlo podporovat své herce, aby se vyhnuli vyhoření a cítili se podporováni ve svých emocionálních potřebách?

Základem by mohla být komunikace? Komunikace, která je založena na společné důvěře, diskusi a kompromisech? A také jistota, že člověk pracuje na bezpečné půdě.

Můžete se s námi podělit o nějakou osobní zkušenost s vyhořením na divadle a jak jste se s ním vyrovnala?

Nevím, zda můžu psát úplně o stavu vyhoření, ale myslím si, že nakročeno jsem měla poměrně dobře. Naučit se poslouchat sama sebe, určit si hranice, zodpovědnost a jakákoliv duševní hygiena. Udržení rovnováhy mezi osobním a profesním životem. To jsou všechno věci, o kterých jsem už psala v předešlých odpovědích. A na tohle všechno jsem prostě jednu dobu zapomněla.

Špinarka je představení, za které jsem neuvěřitelně vděčná. Mně se díky Bezručům a Tomášovi Dianiškovi stala krásná herecká věc. Za dvě sezony jsme jenom s tímhle představením odehráli 75 repríz a objeli doslova polovinu republiky. Do toho se nazkoušel za poměrně krátký čas *Šikmý kostel*, ve kterém jsem dostala taky velmi krásnou roli Julky. Začal vyjíždět na zájezdy, a když už po čtvrté v měsíci ve dvě hodiny ráno stojíš na tobě velmi známé benzinové pumpě... O prázdninách jsem odehrála Shakespearovské slavnosti (které musíš i někdy nazkoušet) a *Špinarku* čekal Gong a na přelomu srpna a září přenos ČT1. Samozřejmě celou dobu hraješ a jedeš i ostatní inscenace, které máš v divadle nastudované. Potom naskočíš do *Snu čarovné noci*, a to do role Puka, a protože kšeft je posvátná věc a chceš si přivydělat nějaké peníze, něco si koupit a našetřit, tak namluvíš audioknihu, hostuješ ve Studiu G, jezdíš na dabing několikrát týdně, začneš spolupracovat s filharmonií a uvádět jejich koncerty. Do toho ignoruješ své osobní zdravotní problémy. Tohle je poslední rok a půl mého života a dva týdny před premiérou *Snu* jsem se musela zastavit. A do dalšího titulu, který se měl dělat následně po *Snu*, jsem už po rozhovoru s uměleckým šéfem nenastoupila, protože jsem prostě už nemohla. Občas jsem měla pocit, že mi hlava nefunguje a ani autopilot se nezapíná.

Pro mne je důležité, že jsem se zastavila a uvědomila si, že něco není dobře. A vrátila jsem si do slovníku důležité slovo NE. Asi jsem se prostě jednoho dne nadechla a čekala jsem na to, jak dlouho vydržím. To, že člověk přestává poslouchat své tělo, které i přes několik varovných signálů táhne dál a dál, až jednoho dne začne vypínat, v pořádku prostě není.

Máš pocit, že herecká práce je časově náročná? Projevuje se to případně pak na Vašem duševním či fyzickém zdraví?

Jak kdy. Prostě jsou měsíce, kdy dopoledne zkoušíš a večer hraješ, do toho jezdíš na zájezdy. Jsou měsíce, kdy zase jenom hraješ. Jsou měsíce, kdy máš i deset dní v kuse volno, protože zrovna má generálku inscenace, ve které nejsi obsazený. Ale vzhledem k předešlé odpovědi jsem měla období, kdy pro mne náročná byla, ano, podepsalo se to.

Máte pocit, že musíte jako herečka někomu něco stále dokazovat? Může to mít vliv na duševní pohodu?

Teď už ne. Jen ve zdravé míře. A spíše se to snažím vztahovat sama na sebe. Chci sama sobě něco dokázat. Chci sama pro sebe něco udělat. Něco někomu je záležitost, která se děla kdysi. Ty dny, kdy jsem o sobě pochybovala a chodila do divadla s obavou, že nejsem tak dobrá, jak potřebují, už tu nejsou.

Byly doby, kdy jste pocítovala symptomy syndromu vyhoření?

Ano, byly.

Jak se liší Vaše původní představy o roli herečky od Vaší současné profesní zkušenosti?

Já si myslím, že jsem si nedovedla pořádně představit, jak někdy dokáže být tahle profese náročná. Já vím, že to zní jako fráze, ale fakt jsem to nedovedla.

Kolik inscenací v průměru ročně nazkoušíte a kolik byste v ideálním případě chtěla v průměru ročně realizovat?

Když jsem nastoupila do angažmá, nastudovala jsem i 4 inscenace za sezonu. V posledních dvou sezonách to jsou to 2-3 inscenace. A u toho počtu bych ráda zůstala.

Máte pocit, že Vám Vaše herecké studium nabídlo praktickou přípravu do praxe? Uveďte příklad.

Z hlediska herecké techniky, teorie, mluvy a pohybu na jevišti mám pocit, že jsem dostala poměrně hezkou základní výbavu. Ale naučit se fungovat v divadle, které vás angažuje, je trošku jiná kategorie. I když mají divadla podobnou šablonu, tak jejich zázemí funguje všude jinak.

Příloha 10

Rozhovor s hercem Ondřejem Vyhlídalem

[formou živého rozhovoru 13.3.2023]

Ondřej Vyhlídal je herec, absolvent Janáčkovy konzervatoře v Ostravě. Po studiích působil v angažmá loutkové scény Těšínského divadla Bajka. Od sezony 2022/2023 je v angažmá v Divadle loutek Ostrava. Také spolupracuje se Studiem G. V minulosti spolupracoval s Národním divadlem Moravskoslezským, Starou arénou. Ondřej je také mým dlouholetým kamarádem a bývalým spolužákem z Janáčkovy konzervatoře v Ostravě.

Jak to všechno začalo? Jaké jsi měl očekávání, když jsi šel studovat herectví? Měl jsi herecký sen?

Rozhodnul jsem se jít na přijímací zkoušky na Janáčkovu konzervatoř rok předtím, než se konaly, táhla mě touha po pozornosti, chtěl jsem ze sebe vydat něco, co lidé uvidí. V dětství jsem se rád ukazoval. Hrál jsem 9 let na Základní umělecké škole na housle, také na kytaru. Hudbu jsem ale dělat nechtěl. S mamkou jsem také chodil rád často do divadla. Vždy jsem měl respekt před herci a obdivoval jsem je, přemýšlel jsem nad tím, a nakonec jsem došel k tomu, že bych to chtěl dělat.

Jaká byla tvoje představa o herectví během tvého studia na konzervatoři?

Moje představa byla hodně jiná než skutečnost. Nebyl jsem moc informovaný, jak může vypadat takové studium na konzervatoři. Co se týká studia jako takového, ve výsledku mě překvapila komplexní práce, co všechno herectví obnáší. Nebylo to jen o tom herectví, hrát si, ale najednou jsem se dostal do kontaktu se svými emocemi, se kterými jsem musel pracovat. Měl jsem v té době trochu jasno, kdo jsem, ale ne úplně moc, a to mě překvapilo. Dělal mi tehdy velký problém být k sobě upřímný. Dnes už se snažím být upřímnější, protože mi to ubližovalo. Často jsem v sobě dusil emoce. I to, co cítím, i když je to špatná emoce, nemusím se uzavírat do sebe, že to můžu řešit. Uzavřel jsem se, to souvisí s tou Bajkou.

Chci být teď upřímný k sobě. Nemusím v sobě dusit emoce.

Jak ses dostal do Bajky?

Odmaturoval jsem a jel jsem na dovolenou do Chorvatska. Volal mi Pavel Gejguš (režisér a dramaturg) s nabídkou ohledně Loutkové scény v Těšínském divadle. Přijel jsem z dovolené a šel jsem na konkurz (bylo to v červnu 2019).

Jak probíhal konkurz?

Trval hodinu a půl. Připravil jsem si monolog, básničku, písničku a hru na nějaký nástroj. Při konkurzu byl přítomen ředitel divadla a celý herecký soubor Bajky. Jsou poměrně úzký kolektiv, takže dávalo smysl, že chtěli být přítomni. Nakonec přišel pohovor, umělecký šéf mi řekl, že má zájem, šli jsme za ředitelem a řekli mi, že mě chtějí.

Vytvářel takový konkurz nějaký tlak na tebe?

To divadlo má vřelé prostředí, na konkurzu si všichni se mnou potykali. 1. srpna jsem začal novou sezonu. Zkoušet jsem ale začal už v červnu inscenaci *Kvak a Žbluňk*. V září jsme měli premiéru.

Kdy jsi na sobě začal pozorovat známky vyhoření?

Myslím, že to tam bylo v určité formě vždy. Vše se událo rychle; než jsem si uvědomil, co se děje, byl jsem v kolotoči. Když jsem tam začal dojíždět, cítil jsem někde v hlavě pochybnosti. Byla tam sice neskutečná radost, dostal jsem angažmá hned po konzervatoři, cítil jsem naplnění, ale bojoval jsem s vlastním egem, měl jsem pocit, že musím něco velkého dokázat a najednou jsem se ocitnul v sedmičlenném souboru na miniaturní Loutkové scéně Těšínského divadla. Nahlodávalo mě ego, ambice a začal jsem si klást otázky, jestli to je dobře, jestli ta forma divadla je správně? Není to pro mě selhání?

Myslím, že to vyhoření úzce souviselo i s vytržením z Ostravy, nikdy předtím jsem se z Ostravy neodstěhoval. Změna prostředí, ztráta přátel, pochybnosti.

Nevyvíjelo školní prostředí tlak na tebe, co se týká angažmá? Spolužáci, pedagogové.

Vycházela touha po angažmá ze mě? Nevím.

Selhání je vštěpované od začátku na konzervatoři. Máš taky takový pocit?

Z profesorů plyne pak možnost odpadlíků, vždycky byl ve třídě nějaký odpadlík, dávali nám je za příklad. Hodně jsem řešil, co chci dělat, činohra pro mě byla toxická, např. Národní divadlo. Lidi, kteří by si se mnou vykali, já bych seděl sám na šatně. Teď už mi to nepřijde jako výhra mít angažmá. Člověk nemá například takový rozhled.

Jak dlouho jsi strávil své angažmá v Bajce?

V Bajce jsem byl 2,5 roku, teď ještě dohrávám. Nerad bych zavrhnul možnost si nezávisle něco nazkoušet. Tím, že tam není tlak, tak mě to baví.

Jaký tlak?

Tlak okolí, o tom divadle, které nefunguje, je to komplexní. Tlak všeho.

Kdy to pro tebe vygradovalo?

Vrchol byl u zkoušení *Čert a Káča*, duben/ květen 2021. To bylo během covidu. Když přišel covid hned v první sezoně, přezkušoval jsem tam, nazkoušel jsem tam nové věci a začalo se to kupit. Najednou vznikl kolotoč. Zkoušení, hraní, doma se nestihneš ani najíst a rovnou jdeš spát. Vůbec nedocházelo k žádné psychohygieně. Na to jsem začal zkoušet *Brémské muzikanty* - leden 2020, nesedli jsme si s jedním režisérem. Dával mi najevo, že jsem mladoch, který nic neví, je nový. Docházelo k ponižování během zkoušení, něco jsem třeba nabídl, jeho reakce byla třeba smích, vysmívání, činoherci - nálepky. To jsem nějak zvládnul, pak přišel covid. U nás byl systém blokového hraní. Hrál jsem pořád *Kvak a Žbluňka*, hraješ, hraješ, zkoušíš, zkoušíš. Kdybych měl více času na sebe, mohl jsem více hledat v sobě odpovědi. Chodil jsem 3-4x na lekce polštiny, hry jsem měl hrát polsky. Místo volného času bylo pořád divadlo. Když přišel covid, přestalo se hrát a já byl doma, uvědomil jsem si, jak je důležité být doma, se svou přítelkyní, mít čas na sebe. Byl jsem rád za odpočinek.

Dostal ses do nějaké rezignace? Symptomů?

Covid na mě doléhal v depresi, už to bylo celé těžké, jsem s tím smířený, celý proces mě vedl k řešení. Kratom, kafe, podpurné látky mi pomáhaly přežít. Změnit mindset. Během zkoušení *Čert a Káča*, byl jsem zablokovaný, byl jsem vyčerpaný, psychické problémy. Měl jsem zasekanou hlavu, během zkoušení jsem nedokázal být otevřený, zpracovávat připomínky, dostal jsem se do problematiky, jak dělat divadlo s uměleckým šéfem. Hádal jsem se s uměleckým šéfem, tělo mi začalo dělat problémy, neměl jsem čas na jídlo, necítil sílu ve svém těle, v jednom představení pak chtěl jednu pohybovou akci s kolegyní, střelilo mě v zádech, druhý den jsem se už nemohl postavit. Psychosomaticky se mi zablokovaly záda.

Herec nemá právo být nemocný, je to zabudovaná představa, nemáš právo na nemocenskou v divadle. Tehdy jsem bral zablokovaná záda jako největší selhání. *Čerta a Káču* jsem nedozkoušel, nemohl jsem se hýbat, chodil jsem na obříky. Z lékařského podnětu jsem se přibližně měsíc a půl nemohl hýbat - tzn. nemohl jsem dokončit premiéru.

Celou dobu jsem komunikoval s divadlem ohledně mého zdravotního stavu. Dostal jsem podporu, důležité je zdraví, přezkoušeli mé role. Měl jsem čas na sebe, došel jsem k závěru během přemýšlení, že už dál nemohu. Po celou dobu mého angažmá nám dával umělecký šéf naději, že divadlo bude růst, vyvíjet se, posouvat se. Na konci června mi volal ředitel, došel jsem na schůzku, pan ředitel se mě ptal, zdali chci dělat stále divadlo, jestli není špatně, že

jsem si vzal nemocenskou. Umělecký šéf tam seděl a ani se mě nezastal. To byla pro mě poslední kapka, řekl jsem, že odcházím. Nakonec jsme se dohodli, že si nechám smlouvu prodloužit, kvůli angažmá.

Po konci smlouvy jsem uvažoval nad tím, že přestanu dělat divadlo, že budu jen cestovat, neměl jsem touhu dělat divadlo. Měl jsem možnost odjet do Kanady nebo na Nový Zéland. Nebyla to touha cestovat, ale útěk před problémy, které jsem tenkrát neuměl řešit.

Jak jsi znovu došel k tomu, že tě divadlo naplňuje?

Bylo to hodně pozvolné, konec smlouvy mi dopomohl ke spadnutí kamene ze srdce. Když jsem pak úplně odešel z angažmá, volal mi Karel Růžička, nabídl mi Divadlo loutek Ostrava, hledal alternaci v *Hrnečku vař*. Přezkoušel jsem tam a zjistil jsem jiný přístup k divadlu, kontrastní přístupy. Došlo k naplnění očekávání. Dostal jsem nabídku další role jako rozhodné pro angažmá. Pak jsem postupoval dál, poznával jsem divadlo, lidi a utvrzovali mě v tom, že divadlo není jen jedno se špatnou zkušeností. Poté jsem dostal angažmá, bylo to po *Myši patří do nebe*.

Jaké jsi prožíval symptomy?

Neustálá únava (nebyla jen z vyčerpání), neměl jsem chuť nic dělat, začal jsem se zavírat do sebe, nebyl jsem schopný tyto problémy řešit s přítelkyní ani kamarády. Uzavřel jsem se a dusil to v sobě, jsem na to sám a nic nezměním. Odpor k tomu to vykonávat, každé ráno vstávat na představení, na zkoušku. Bez motivace. Vyšší cíl, smysl; ztráta, všechno se to vytratilo. Pořád něco dáváš, ale nic se ti nevrací.

Co tě teď aktuálně baví na tvé práci?

Baví mě, co cítím, když jdu do práce do Divadla loutek Ostrava, a jak cítím to město. Město, ve kterém žiju rád a vyrostl jsem tady. Vidí to blízcí, veřejnost, dělat to pro své okolí, a dává mi smysl, jaké představení tady děláme a co tím chceme říct. Mám pocit, že v Divadle loutek Ostrava jsou mnohem dále než předchozí divadlo, tam spíše řešili profesionalizaci souboru. Tady se řeší, jak dělat divadlo na vrcholu. Baví mě budoucnost, progres, proces, co se plánuje, vyvíjí. Také mi dělá dobře, že se mám kam posouvat, přichází výzvy ne z hlediska vyčerpání, ale z hlediska divadelních úkolů. Pracovat s loutkou, různými materiály, osobní progres, který se po mně vyžaduje, ale pomáhají mi, posouvají mě, hledáme to, je to zdravé prostředí a chci se zlepšovat.